Une stratégie de développement fondée sur l'innovation

Le cas de l'entreprise Petzl (Isère)

Pierre-Olaf Schut

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rga/1910>

DOI : 10.4000/rga.1910

ISSN : 1760-7426

Traduction(s) :

A strategy of development based on innovation - URL : <https://journals.openedition.org/rga/1931> [en]

Éditeur :

Association pour la diffusion de la recherche alpine, UGA Éditions/Université Grenoble Alpes

Référence électronique

Pierre-Olaf Schut, « Une stratégie de développement fondée sur l'innovation », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine* [En ligne], 100-3 | 2012, mis en ligne le 07 janvier 2013, consulté le 08 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rga/1910> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rga.1910>

Ce document a été généré automatiquement le 8 décembre 2022.

Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Une stratégie de développement fondée sur l'innovation

Le cas de l'entreprise Petzl (Isère)¹

Pierre-Olaf Schut

- 1 Petzl est une entreprise créée en 1975, dans le prolongement de l'activité artisanale de Fernand Petzl, un des pionniers de la spéléologie alpine. Les équipements qu'elle conçoit et produit sont principalement destinés aux sportifs. Initialement spécialisée dans le matériel de spéléologie, Petzl a élargi son activité à d'autres sports de montagne et aux loisirs de plein air. Analyser son histoire revient à s'intéresser à l'évolution d'une entreprise qui a connu un développement continu jusqu'à devenir une PME internationale en position de leadership sur certains produits.
- 2 L'hypothèse de travail est la suivante : Paul Petzl, fils de Fernand Petzl et actuel dirigeant de l'entreprise, a engagé une dynamique de croissance grâce au maintien de « valeurs artisanales » héritées de l'entreprise paternelle : indépendance, qualité, innovation. Cette vision, qui est celle de Paul Petzl lui-même, repose certes sur la valorisation d'une continuité filiale aux dimensions affectives compréhensibles. Mais elle est aussi un choix, de communication et de stratégie, qui mérite d'être examiné. Enfin, elle permet de s'interroger sur la pertinence du modèle de l'entreprise artisanale dont on sait qu'elle est la forme dominante de la production de matériel de sports et de loisirs jusqu'aux années 1960 (Andreff, 2002). Selon F. Cognie et F. Aballéa, (2010), l'artisanat est une figure exemplaire de l'entrepreneuriat car il s'appuie sur une proximité qui structure l'organisation de l'entreprise et la relation de service proposée à ses clients. Dans le cas des entreprises de matériel de sport, cette proximité passe par la pratique des mêmes activités sportives, comme cela a été le cas pour Fernand Petzl, fortement intégré à la communauté spéléologique.
- 3 Ce travail s'appuie d'une part sur un entretien avec le président, Paul Petzl, qui nous a permis de recueillir sa vision des grandes étapes de l'évolution de l'entreprise et des choix opérés par la direction. D'autre part, nous avons travaillé sur des documents produits par l'entreprise : articles répertoriés dans les catalogues des distributeurs² et publicités parues dans la presse spécialisée³. Ces éléments ont permis de préciser la

chronologie, de mesurer et analyser le développement de nouveaux produits, ainsi que les réactions de la concurrence et les innovations importantes de la marque. Des entretiens complémentaires ont été menés avec des acteurs clefs de l'environnement professionnel de l'entreprise : un important distributeur spécialisé du secteur ; un concurrent dont l'entreprise a été rachetée par Petzl ; et un dirigeant du milieu sportif associatif. Enfin, l'impossibilité d'accéder aux archives de l'entreprise a été partiellement compensée par une analyse de la presse spécialisée, du Greffe du Tribunal de Commerce⁴, et des bases de données de l'INPI pour rassembler des informations administratives sur les brevets déposés. Les données ont été mises en perspective avec celles du secteur puis retravaillées à partir des archives de la Fédération des Industriels et Fabricants d'Articles de Sport (FIFAS).

- 4 Les résultats de ces analyses sont présentés en trois temps : la construction d'un système de valeurs issu du modèle paternel artisanal ; puis, la dynamique de croissance de l'entreprise stimulée par des opportunités de diversification liées à l'évolution des pratiques sportives et motivée par le désir, ou la nécessité, d'innover ; enfin, les choix de gestion imposés par le développement de l'entreprise et les transformations de l'organisation économique du secteur.

Le lancement de l'entreprise : le legs du spéléologue, Fernand Petzl

Fernand Petzl, spéléologue et artisan

- 5 Petzl est une entreprise familiale. Comprendre sa création impose un retour au fondateur, Fernand Petzl, dont les « valeurs » sont présentées par son fils Paul comme au cœur de l'entreprise actuelle. Fernand Petzl (1913-2003) est ébéniste de formation. Il travaille à son compte comme modelleur. Attaché à son indépendance, il est reconnu pour son ingéniosité qui lui permet de trouver des solutions simples et efficaces aux demandes de ses clients industriels. Sa pratique de la spéléologie oriente son activité vers la fabrication de matériels dédiés à ce sport alors en plein essor.
- 6 Fernand Petzl est un des pionniers de la spéléologie alpine. Il se fait connaître notamment par sa participation aux explorations de la Dent de Crolles souterraine et du gouffre Berger, avec un retentissement médiatique important, y compris au-delà des frontières nationales (Schut, 2005). Il y côtoie notamment Pierre Chevalier, ingénieur de formation, qui a fréquenté dans le prestigieux Groupe de Haute Montagne (Hoibian, 2000) des inventeurs de matériel, comme Brenot qui met au point la première technique de remontée sur corde à l'aide de « singes ». Ils partagent leurs connaissances techniques et Fernand Petzl s'avère être un fabricant soigneux et un concepteur qui développe des engins spécifiques, simples et solides, pour permettre le franchissement des obstacles verticaux les plus difficiles. Le travail de Fernand Petzl au service des explorations spéléologiques lui forge une grande renommée. En 1968, Bruno Dressler, membre du Spéléo-Club de la Seine et autre ingénieur créatif, lui demande de produire plusieurs pièces qu'il a mises au point (Dressler et Minvielle, 1979) : descendeur, poulie et poignée de frein⁵. Ainsi démarre la production d'articles de spéléologie. La notoriété du spéléologue contraste alors avec la vie professionnelle « ordinaire » de l'artisan.

- 7 La commercialisation se fait directement auprès des utilisateurs, lors des congrès de spéléologie ou à travers les formations dispensées par la Fédération Française de Spéléologie. La réputation de Fernand Petzl l'amène aussi à vendre ses produits à des spéléologues étrangers venus visiter le gouffre Berger. La proximité de la communauté de spéléologues, tant auprès des inventeurs que des utilisateurs français et étrangers, permet à Fernand Petzl de mener cette activité en parallèle de ses fabrications industrielles.

L'émergence du marché de la spéléologie et la création de la société Petzl

- 8 Soucieux de l'avenir de ses enfants, Fernand Petzl souhaite leur transmettre son métier. Son fils aîné, Pierre, le rejoint dans l'atelier, puis c'est au tour de son cadet, Paul. Issus d'une formation supérieure de techniciens en mécanique, ils commencent à fabriquer du matériel de spéléologie dans l'atelier paternel. Fernand Petzl transmet à ses fils ses valeurs. D'abord, le travail. Paul Petzl se rappelle de longues journées rythmées par le travail du bois et du métal. La fabrication des pièces est exigeante physiquement mais aussi intellectuellement. En effet, les critères de qualité sont élevés. Parce qu'il a été le responsable d'équipes de spéléologues au cours d'explorations engagées, et également parce qu'il est très investi dans les secours spéléologiques, Fernand Petzl a conscience de l'importance vitale de la qualité du matériel pour résister aux sollicitations les plus sévères, dans un environnement difficile. La qualité de la conception et de la production est un souci constant. Enfin, Fernand Petzl est animé par un goût de l'innovation qu'il consacre à l'amélioration des pièces existantes et à la conception d'outils nouveaux pour rendre l'usage de ce matériel plus efficace et plus sûr. Dans la première moitié des années 1970, Pierre et Paul Petzl s'approprient ces valeurs sous la direction de leur père. Elles marqueront durablement la culture de l'entreprise familiale.
- 9 Le début des années 1970 est marqué par une évolution importante des techniques de spéléologie. Les membres du groupe spéléologique de La Tronche (Isère) ont l'idée de transformer un dispositif utilisé par des Américains pour l'adapter aux configurations des gouffres calcaires des Pré-Alpes. Une technique de remontée sur corde simple à l'aide de bloqueurs est mise au point et diffusée par les membres du club. Petzl a le mérite d'apporter rapidement une solution technique complète adaptée à la remontée sur corde en spéléologie à travers différentes innovations dont le bloqueur ventral « Croll ». La spéléologie est alors en plein essor ; les effectifs de ses membres doublent en quinze ans, atteignant presque les 6000 en 1973. Un marché se crée chaque pratiquant ayant désormais besoin d'un équipement spécifique.
- 10 Fernand Petzl est alors âgé de soixante-deux ans. Soucieux de l'avenir professionnel de ses fils, il les aide à créer la SARL Petzl en 1975 qui se lance pleinement dans la production de matériel de spéléologie. L'atelier artisanal se transforme peu à peu en entreprise. Jusque là, la fabrication du matériel de spéléologie était le fait de passionnés ou de clubs qui produisaient les équipements de manière artisanale et les vendaient autour d'eux. En quelques années, Petzl devient le principal fabricant de matériel de spéléologie. Si la concurrence existe, notamment sur les baudriers ou les sacs, avec TSA (Techniques Sportives Appliquées) une société créée à quelques kilomètres par Georges

Marbach, autre passionné de spéléologie, les outils de remontée sur corde de Petzl font référence.

- 11 L'entreprise quitte l'atelier paternel de Saint-Nazaire-les-Eymes pour s'installer dans des locaux sept fois plus étendus à Crolles, toujours en Isère. La famille Petzl emploie à la fin des années 1970 sept salariés et réalise 500 kF de chiffre d'affaires. Néanmoins, le lien avec le monde des spéléologues n'est plus exclusif ; l'entreprise développe de nouvelles activités et élargit ses marchés.

Au-delà de la spéléologie : Paul Petzl se diversifie sur les marchés de la montagne

- 12 Dans la famille Petzl, père et fils partagent de nombreuses valeurs. Mais en matière de gestion d'entreprise, les styles varient considérablement. Fernand Petzl a fait le choix de travailler seul, notamment pour conserver son indépendance. Lorsque son fils cadet Paul prend la direction de l'entreprise il l'engage dans une croissance durable, notamment grâce à une politique de diversification vers d'autres activités de montagne. Cette stratégie a fonctionné pour deux raisons : l'engouement des pratiquants pour les activités ciblées et le transfert de méthode de travail fondée sur les valeurs artisanales paternelles : conception d'un équipement adapté, produit avec un souci de qualité indispensable à la sécurité des pratiquants.

Petzl glisse vers la fixation de ski de randonnée

- 13 Paul Petzl, qui pratique régulièrement le ski de randonnée, domaine auquel son père ne s'intéressait pas, lance l'entreprise sur ce marché en développant un nouveau type de fixation. Petzl élargit sa clientèle mais il doit également faire face à des concurrents déjà implantés. Contrairement au milieu de la spéléologie, Petzl ne peut s'appuyer ni sur sa réputation de sportif, ni sur un important réseau. Dès lors, la conquête du marché n'est possible que par les voies classiques de la concurrence industrielle. Dans cette démarche, il est possible de simplifier les stratégies en trois scénarios : innover pour offrir un produit supérieur à la concurrence ; réduire les coûts de production pour proposer un produit moins cher ; ou rechercher une posture intermédiaire qui vise à obtenir le meilleur rapport qualité/prix du marché.

FIGURE 1. Évolution de la production française de matériel de sports d'hiver (en kF)

FIFAS (enquête de branche, 1975-1990)

- 14 L'entreprise Petzl s'engage dans la première voie. La fixation proposée apporte une innovation importante puisqu'elle permet de réaliser la descente dans une position légèrement plus avancée sur le ski avec le confort d'une butée de ski alpin. Pour pénétrer le marché, Petzl lance une communication à destination des pratiquants, notamment à travers la revue du Club Alpin Français, en mettant l'accent sur les notions de sécurité et de fiabilité : « Course à la sécurité... victoire de Petzl »⁶ ou encore « L'instinct de sécurité »⁷. Il transfère ainsi au ski l'image construite dans la spéléologie. Les concurrents, s'ils usent de termes d'un argumentaire également focalisé sur les aspects techniques, restent à un niveau plus général et n'insistent pas sur les aspects sécuritaires.

Lumière sur le produit phare de l'entreprise : la lampe frontale

- 15 Le marché du ski n'est pas le seul sur lequel s'aventure Petzl. La polyvalence des équipements de montagne offre des opportunités. L'éclairage est l'objet de toutes les attentions des spéléologues contraints à une obscurité permanente, comme dans une moindre mesure des alpinistes qui débute souvent leurs courses avant le lever du jour. Les contraintes sont sensiblement les mêmes : qualité de l'éclairage, autonomie et fiabilité dans un environnement froid et humide. Or, si la Fédération Française de Spéléologie rassemble moins de 6000 pratiquants en 1975, le Club Alpin Français et la Fédération Française de Montagne en comptent près de dix fois atteignable pas le même réseau de distribution. Face à une concurrence réduite sur le marché français⁸, Petzl obtient un succès durable auprès de ces différents publics.
- 16 Vingt-cinq ans plus tard, la lampe frontale connaîtra un nouvel élargissement de sa clientèle. Avec la mise au point de lampes à diodes électro-luminescentes (LED) en 2000, le produit devient simple, pratique, léger, économique, voire même esthétique. Bientôt,

les spéléologues et les alpinistes sont successivement rejoints par les 5,7 millions de pratiquants de la randonnée en montagne, les 10,5 millions de randonneurs pédestres et une partie des 18 millions de cyclistes (INSEE, 2003) qui gardent une lampe de secours au fond du sac. Les usages non sportifs se développent également auprès des adeptes du camping, mais aussi pour des situations de la vie courante qui nécessitent l'usage d'une lampe électrique, si bien que le marché de la lampe frontale représente aujourd'hui la part la plus importante des recettes de l'entreprise.

- 17 Le développement de la lampe à LED est lié à un progrès technologique obtenu hors des murs de Petzl mais transféré à son propre domaine. L'innovation est d'autant plus importante qu'elle est le fruit à la fois d'une évolution technique et d'un élargissement des usages de l'équipement construit (Hillairet, Richard, Bouchet, 2009). Il faut souligner que le succès de la lampe a permis de réaliser de grandes séries à des prix très compétitifs. Le tarif relativement attractif rend la technologie plus accessible et en favorise sa diffusion auprès d'une clientèle plus large (Hillairet, 2005). Depuis, face à un marché désormais considérable, Petzl est durement concurrencé par de nombreuses marques (Black Diamond, Princeton, Frendo, Silva, etc.). Aujourd'hui, le Vieux Campeur dispose de 41 références pour des lampes frontales produites par six marques différentes.

L'ascension du marché de l'escalade

- 18 Paul Petzl, en gestionnaire avisé et pratiquant polyvalent des activités de montagne, engage l'entreprise dans d'autres projets. Sans s'attarder sur l'ensemble des activités sur lesquelles se positionne Petzl, il est important de revenir sur une étape décisive : le marché de l'escalade, qui connaît une croissance accélérée dans les années 1980 (Aubel, 2002). Les Américains font figure de pionniers dans cette pratique et, naturellement, les fabricants accompagnent leur développement. L'entreprise Chouinard, qui deviendra Black Diamond en 2001, débute son activité en fabriquant des amarrages pour assurer la progression des grimpeurs. Troll est le spécialiste du harnais. Au début des années 1980, les demandes des pratiquants stimulent l'innovation pour adapter aux spécificités de l'escalade libre le traditionnel harnais complet de montagne dont la conception n'a pas significativement évolué au cours des dernières décennies. G. Marbach, propriétaire de TSA et concurrent de Petzl sur le marché de la spéléologie, lance un harnais d'escalade en 1984.
- 19 Petzl arrive timidement sur le marché, la même année, puis, saisissant l'ampleur du marché, s'y engage résolument en développant de multiples améliorations techniques qui augmentent la sécurité et le confort de l'équipement comme, par exemple, la double boucle qui permet un serrage du baudrier aisé et sûr. Le marché de l'escalade grandit grâce au développement des structures artificielles d'escalades⁹ qui convertissent les urbains des plaines à cette pratique issue de la montagne (Raspaud, 1991). Pour répondre à une demande quantitativement importante et garantir la qualité d'un matériel soumis à des sollicitations intenses, Petzl investit dans des machines automatiques pour mécaniser l'assemblage des harnais. Cette étape est également importante dans la structuration de l'entreprise qui transforme son activité artisanale en une activité semi-industrielle
- 20 Alors que l'entreprise Petzl n'est pas historiquement liée à l'escalade, elle en devient un équipementier incontournable, notamment parce qu'elle développe une gamme axée

sur l'amélioration de la sécurité. Ainsi, un dispositif d'assurance auto-bloquant, le « Gri-gri », voit le jour pour remplacer le « huit », dont les performances étaient conditionnées par l'attention de son utilisateur. Puis, Petzl, s'appuyant sur le développement de l'usage des mousses polystyrène, fait campagne en faveur du port du casque. Commercialisant ensuite des mousquetons et divers accessoires, les grimpeurs peuvent s'équiper très largement sur la base des produits de la marque.

- 21 En prenant la direction de l'entreprise, Paul Petzl a donc engagé une démarche de conquête de nouveaux marchés. Cette diversification¹⁰ était nécessaire vu le caractère restreint du marché de la spéléologie et a été possible par un glissement vers des pratiques plus larges ou émergentes. Elle a reposé aussi sur la polyvalence de certains équipements comme les lampes frontales, qui permettent de toucher plusieurs marchés de niche et d'atteindre des volumes relativement importants. Mais le succès commercial est également lié à la rencontre entre les valeurs promues par l'entreprise et les évolutions du marché : la recherche de qualité et de sécurité qui anime Petzl dans la conception de nouveaux produits, correspond aux besoins d'un public qui n'est plus celui de pionniers mais de pratiquants réguliers qui cherchent à réduire la prise de risque. Enfin, les efforts dans l'innovation ont permis à Petzl de se positionner rapidement avec des produits nouveaux qui ont parfois pu prendre de vitesse ses concurrents. Néanmoins, la pérennité de l'entreprise est également liée aux choix de stratégie et de gestion. L'investissement de Petzl dans la production de harnais d'escalade et d'équipements associés ainsi que le succès de l'escalade contrastent avec l'évolution du marché du ski qui décline depuis le milieu des années 1980 (Figure 1). Aussi, étant donné l'engouement général pour l'escalade, Paul Petzl décide d'abandonner la production de fixations de ski de randonnée. D'autres choix de gestion liés à l'organisation interne de l'entreprise ont assuré la prospérité de l'activité.

De l'atelier familial à la PME internationale

- 22 La croissance régulière de l'entreprise depuis les années 1970 conduit à évoluer du modèle artisanal initial à une production semi-industrielle puis industrielle par le développement de chaînes de montage automatisées qui permettent de répondre à une demande croissante. De plus, Petzl s'inscrit dans l'évolution générale de l'industrie et notamment de celle des articles de sport : rachat-fusion des entreprises, délocalisation des sites de production et course à l'innovation (Bouchet, Hillairet, 2009).

Une entreprise indépendante

- 23 Depuis les années 1980, l'industrie des articles de sport s'est concentrée autour de quelques grands groupes industriels. Petzl a résisté à ce mouvement et demeure à ce jour la propriété exclusive des membres de la famille tout en ayant elle-même racheté quelques firmes aux activités complémentaires.
- 24 En 1997 Petzl rachète l'entreprise iséroise TSA¹¹. Les produits concurrents sur le matériel d'escalade sont supprimés et seuls sont conservés les produits de spéléologie et canyoning. Le rachat a permis à Petzl de renforcer sa position sur le marché de la spéléologie et d'éliminer l'un des principaux concurrents sur le matériel d'escalade. Cette procédure sera répétée sensiblement de la même façon lors de la seconde opération.

- 25 Charlet-Moser est une entreprise spécialisée dans le matériel d'alpinisme, essentiellement orientée vers le matériel technique comme les piolets et les crampons. Elle est rachetée en 1983 par la société Leborgne et dynamise son activité en proposant des piolets au manche courbé, adaptés à une pratique alors en développement, l'escalade de cascades de glace. Malgré des résultats positifs¹², la société Leborgne souhaite s'en séparer pour recentrer son activité sur son cœur de métier, l'outillage de jardin. Avec 30,5M€ de chiffre d'affaires et 200 salariés Petzl a la capacité de réaliser cette opération sans grand risque. De plus, Petzl et Charlet-Moser ont de nombreux distributeurs en commun, auprès desquels ils offrent des gammes complémentaires autour des activités « verticales ». Par cette acquisition, Petzl complète ses gammes et offre aux alpinistes et glaciéristes un équipement complet.
- 26 Ces achats ont permis d'éliminer quelques produits concurrents et surtout de compléter les gammes pour proposer aux clients des équipements complets. Il faut néanmoins remarquer que le rachat d'entreprises ne semble pas relever d'une stratégie de développement pensée par rapport à une rentabilité à court terme. Les produits issus de ces fusions, s'ils ont un intérêt dans une perspective d'élargissement de l'activité autour du concept central de verticalité ne sont pas ceux qui produisent le plus de profit. L'absorption des entreprises préserve également l'unité de l'entreprise familiale. Il est probable que la proximité des entreprises ait facilité ces intégrations. Mais le rachat de ces entreprises dans un rayon géographique restreint ne doit pas masquer le caractère international de l'activité de Petzl.

Petzl et la mondialisation

- 27 Dès ses débuts, l'entreprise Petzl a eu des clients étrangers. Nous évoquons les spéléologues en visite chez Fernand Petzl au cours des années 1950. Au-delà de ces contacts ponctuels, Paul Petzl cherche très tôt des distributeurs, d'abord dans les pays européens voisins puis aux États-Unis. Petzl y crée en 1998 une filiale commerciale à Salt Lake City¹³, au pied des Rocheuses, qui accueille de nombreuses entreprises ou filiales spécialisées dans les articles de sport¹⁴. Au fil des années, ce réseau s'agrandit pour toucher aujourd'hui près de cinquante pays avec 80% du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation.
- 28 Mais l'élargissement des perspectives internationales vaut aussi pour les fabrications. En France comme à l'étranger les fabricants de matériels de sport mettent rapidement en œuvre des fonctionnements devenus courants dans l'industrie : la délocalisation des sites de production dans les pays étrangers où la main-d'œuvre est moins coûteuse, provoquant une diminution des emplois en France (Figure 2).

FIGURE 2. Évolution de l'emploi dans la fabrication d'articles de sports et de camping en France de 1975 à 2005

FIFAS (enquête de branche, 1975-1990)

- 29 Selon Paul Petzl, ce sont les lois Aubry de 1998 sur les 35 heures qui le décident à lancer des productions à l'étranger. Néanmoins, cette décision est difficile à mettre en œuvre dans le respect de ses « valeurs », tant d'un point de vue social que marketing. Délocalisation et licenciements ont toujours des effets désastreux sur l'image d'une entreprise qui enregistre des bénéfices. Aussi, une solution se dessine. L'outil de production est maintenu en France mais l'augmentation de l'activité est réalisée dans les pays où la main-d'œuvre est économique. S'appuyant sur un réseau de sous-traitants, Petzl implante un site de production en Malaisie en 2009 qui emploie 38 personnes¹⁵ sur les 450 employés de la firme. L'évolution de la structure de la production a facilité les démarches : les innovations dans le domaine de l'électronique, notamment avec les lampes frontales à LED commercialisées dès 2000, facilitent l'usage massif de sous-traitants étrangers. En effet, les unités de production françaises ne sont pas orientées vers ce type d'équipements : le site de Crolles est largement dédié à la R&D et à la gestion de l'entreprise, tandis que le site de production d'Eybens est d'abord orienté sur l'assemblage de produits textiles, notamment les baudriers.

L'innovation : une tradition familiale et un projet d'avenir

- 30 Le dernier axe moteur du dynamisme économique de l'entreprise est l'innovation. Certains exemples évoqués précédemment témoignent des avancées techniques importantes réalisées en lien avec les évolutions des pratiques. W. Andreff (2002) qualifie l'innovation d'« arme particulièrement stratégique dans l'industrie des articles de sport, vu la recherche permanente de performance ». Ce type d'innovation techniciste est palpable dans la conception du matériel de remontée sur corde en spéléologie. Mais Petzl joue sur un second registre important dans les sports de nature où la pratique de loisirs prédomine à la recherche de performances. W. Andreff (2002, 94) complète son propos en rappelant qu'il ne faut pas négliger « une demande d'innovations facilitant la pratique d'un sport à tous les pratiquants, une demande de sécurité accrue, de confort ». La culture de la famille Petzl a toujours été

particulièrement orientée vers l'innovation et cela reste l'élément moteur du développement commercial de l'entreprise. Malgré les contraintes liées à la gestion et la direction de l'entreprise, Paul Petzl reste fondamentalement motivé par la conception de nouveaux produits. Son nom figure parmi les inventeurs de 96% des brevets recensés à l'INPI et il est l'unique inventeur pour dix d'entre eux.

- 31 Dans cette dynamique, le centre de Recherche et Développement de l'entreprise, créé en 1986 et associé à une tour d'essai, est le centre névralgique de l'activité. Le premier ingénieur est recruté la même année. Aujourd'hui, près de 90 personnes y travaillent. En investissant dans l'innovation, Petzl améliore ses produits et multiplie les équipements. Le dépôt de brevets traduit cette dynamique accélérée (Figure 3). Les innovations qu'ils peuvent générer permettent à Petzl de maintenir des prix moyens plus élevés. Mais cet avantage est d'une durée extrêmement réduite. La veille concurrentielle entre les entreprises du secteur entraîne une réaction très rapide des concurrents. La stratégie de gestion de l'entreprise permet de gérer efficacement son développement ainsi que le maintien de son identité et de son unité. De cette manière, l'activité est pérenne : le chiffre d'affaires et le nombre de salariés augmentent régulièrement au fil des années (Figure 4).

FIGURE 3. Brevets Petzl

Source : Institut National de la Propriété Industrielle

FIGURE 4. Évolution du chiffre d'affaires et du nombre de salariés de Petzl

Sources : presse spécialisée, Greffe du Tribunal de Commerce

Conclusion

- 32 Cette reconstruction de l'itinéraire de Paul Petzl montre comment celui-ci a repris et transformé l'activité artisanale de son père, en perpétuant certaines « valeurs » : engagement personnel dans le travail, recherche de l'indépendance, innovation centrée sur la qualité et la sécurité, tout en mettant en place une structure industrielle. Il a élargi son marché vers l'escalade et l'alpinisme en s'appuyant sur le savoir-faire acquis dans la spéléologie et le matériel commun aux différentes activités de montagne, puis a complété ses gammes pour offrir des solutions complètes et adaptées aux pratiquants sans cesse plus nombreux. La gestion de Paul Petzl privilégie les investissements, particulièrement en R&D, pour favoriser l'innovation mais reste centrée sur ses compétences, sa culture et son identité. Au final, Paul Petzl est parvenu à concilier croissance et renouvellement des marchés et maintien d'une structure familiale qui se veut l'héritière de l'esprit de l'entreprise artisanale paternelle, malgré l'envergure de l'activité (500 salariés, 100M€ de chiffre d'affaires). Petzl fonctionne depuis près de quarante ans sous l'autorité d'une même personne, dépositaire d'un certain nombre de valeurs. Il semble que cet élément ait favorisé la pérennité de l'entreprise. Aussi, il peut paraître intéressant pour les PME/PMI du secteur sportif, de mobiliser une analyse prosopographique des dirigeants pour mieux appréhender les trajectoires et les choix de gestion opérés.

BIBLIOGRAPHIE

ANDREFF W., NYS J.F., 2002.- *Économie du sport*, Que-sais-je ?, Presses Universitaires de France, 5^e édition.

AUBEL, O., 2002.- « Les enjeux de la sportivisation de l'escalade libre », in O. Hoibian et J. Defrance (éds.), *Deux siècles d'alpinisme européen*, L'Harmattan, pp. 273-291.

BOUCHET P., HILLAIRET D., 2009.- *Les marques de sport, approches stratégiques et marketing*, De Boeck.

CHEVALIER P., 1948.- *Escalades souterraines : douze ans dans le plus grand gouffre du monde*, Éditions Jean Susse.

COGNIE F., ABALLÉA F., 2010.- « L'artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat », *Revue Management & Avenir*, n°40, pp. 79-99.

DAUMAS J.-C., 2008.- « Redynamiser l'histoire économique en France », *Entreprises et Histoire*, 2008, n°52, pp 7-17

DOBRILLA J.-C., MARBACH G., 1973.- *Techniques de la spéléologie alpine*, TSA.

DRESSLER B., MINVIELLE P., 1979.- *La spéléo*, Denoël.

HILLAIRET D., 2005.- *Sport et innovation : Stratégies, techniques et produits*, Lavoisier.

HILLAIRET D., RICHARD G., BOUCHET P., 2009.- « The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market », *Journal of Innovation Economics*, n°3, pp. 189-210.

INSEE, 2003.- Enquête « Participation culturelle et sportive ».

HOIBIAN O., 2000.- *Les alpinistes en France 1870-1950. Une histoire culturelle*, L'Harmattan.

LETRÔNE M., 2003.- *Naissance de la Fédération et de l'Ecole Française de Spéléologie*, édition à compte d'auteur.

LISMONDE B., 1991.- « Pierre Chevalier, précurseur de la spéléologie alpine », in *Journées Pierre Chevalier*, CDS Isère, pp. 73-76.

LORET A., 1995.- *Génération glisse : dans l'eau, l'air, la neige, la révolution du sport des « années fun »*, Autrement.

MIGNON S., 2001.- *Stratégies de pérennité d'entreprise*, Vuibert.

NYS J.-F., 2007.- « Trois aspects de l'économie du sport depuis les années 1960 : l'aide publique, la professionnalisation, le marché du sport », in Tetart P. (dir.), *Histoire du Sport en France*, Vuibert, vol. 2, pp. 229-260.

PETZL, 2011.- Corporate-Dossier de presse.

RASPAUD M. 1991.- « L'escalade entre loisir et compétition, ou les enjeux de la politique fédérale », in *Actes des deuxièmes assises des APPN*, Université Paul Sabatier, pp. 77-86.

SCHUT P.O., 2005.- « Le gouffre Berger, record du monde de profondeur 1953-1956 », *Annual of CESH*, pp. 73-87.

SCHUT P.O., 2007.- *L'exploration souterraine : une histoire culturelle de la spéléologie*, L'Harmattan.

Entretiens

Paul Petzl, président de Petzl, le 24.08.2011 à Crolles (38).

Jacques de Rorthays, président directeur général du Vieux Campeur, le 30.09.2011 à Massy (92).

Georges Marbach, ancien fabricant (TSA) et distributeur (Expe) de matériel de montagne, le 28.11.2011 à Choranche (38).

Michel Letrône, directeur de la commission de stages puis de l'École Française de Spéléologie au sein de la Fédération Française de Spéléologie, le 07.02.2002 à Villeurbanne (69).

NOTES

1. Je remercie les personnes qui ont bien voulu m'aider dans mes démarches, et plus particulièrement les professionnels en exercice qui m'ont accordé un temps précieux : Paul Petzl, Francine Del Rieu, Jacques de Rorthays, Georges Marbach et Catherine Trachtenberg.
2. Les catalogues été et hiver du Vieux Campeur (1970-2010), détaillant spécialisé reconnu pour l'étendue des produits distribués et bénéficiant d'une ancienneté significative permettent d'analyser le développement des produits et gammes vendues par Petzl et de les situer par rapport à la concurrence.
3. Essentiellement les revues trimestrielles de la Fédération Française de Spéléologie, *Spelunca*, et du Club Alpin Français, *La Montagne et alpinisme*, durant la période 1970-2010.
4. Le suivi de l'évolution du chiffre d'affaires et du nombre d'employés dans l'entreprise sur l'ensemble de la période est compliqué la volonté manifeste de l'entreprise de ne pas se soumettre systématiquement aux règles déclaratives. Les manques ont été partiellement comblés par une revue de presse.
5. Catalogue Vieux campeur, été 1970.
6. *La Montagne et alpinisme*, n°3, 1982.
7. *La Montagne et alpinisme*, n°1, 1986.
8. Des années 1970 à la fin des années 1990, différentes marques apparaissent sans durer, y compris des enseignes généralistes comme Panasonic ou Wonder. Seul Frendo, à partir des années 1990, s'inscrit durablement dans le paysage.
9. On dénombre 21 structures artificielles en 1980, près de 600 en 1989 et plus de 2 500 en 2012.
10. Citons également le développement de l'entreprise sur le marché professionnel – secouristes, ligneurs, élagueurs, militaires ou ouvriers spécialisés dans les travaux en hauteur, etc. – car le cadre de la présente étude nous pousse à nous centrer sur le marché du sport et des loisirs mais cette voie est la principale action de diversification de l'entreprise au cours des années 1990. Bien qu'elle soit un acteur beaucoup plus modeste sur un marché plus large que celui du sport, cet élargissement de son champ d'action lui apporte aujourd'hui la moitié de son chiffre d'affaires.
11. La Tribune, 10 décembre 1997.
12. En 2000, Charlet-Moser réalise 3,8M€ de chiffre d'affaires et un résultat de 350 000€ avec un effectif de vingt-huit personnes.
13. Wharton T. : « Petzl's Fortunes Keep Climbing », *The Salt Lake Tribune*, 15 août 2001.
14. « Outdoor products companies announce investment in Utah », *US Fed News*, 29 janvier 2007.
15. *L'Entreprise*, n°296, janvier 2011.

RÉSUMÉS

Petzl est une entreprise du bassin Grenoblois dont l'activité est centrée sur la production de matériel de montagne. Aujourd'hui, l'entreprise est une importante PMI internationale de l'industrie des articles de sport, portée par des produits tels que les lampes frontales, les harnais

d'escalade et les engins mécaniques assurant la progression sur corde. Hier, elle était une simple entreprise artisanale familiale, proposant du matériel de spéléologie. La présente monographie révèle l'évolution de l'activité sous la direction constante de Paul Petzl. Nous émettons l'hypothèse que ce dernier a engagé une dynamique de croissance qu'il a su pérenniser grâce à la culture des valeurs artisanales héritées de l'entreprise paternelle, fondée sur la qualité de la conception et de la production au service de la sécurité des pratiquants. Le développement de l'entreprise est principalement fondé sur la diversification de l'activité depuis la spéléologie vers le ski, l'alpinisme, l'escalade et de nombreux sports de montagne qui ont eu, à des époques données, un certain succès auprès du public. La réussite de l'entreprise dans l'élargissement de son marché est liée à sa capacité d'innover en proposant des équipements plus adaptés aux besoins des pratiquants, et en particulier par rapport à la sécurité, valeur qui transcende les pratiques et qui constitue une part importante de l'identité de l'entreprise.

INDEX

Mots-clés : industrie des articles de sports, entreprise, Petzl, spéléologie, escalade, innovation

AUTEUR

PIERRE-OLAF SCHUT

Université Paris-Est, Marne-la-Vallée
po.schut@univ-mlv.fr