



# Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art

**Stéphanie LOUP**

Doctorante en Sc. de gestion ERFI, Université Montpellier I

ATER de gestion, PRATIC, Université d'Avignon

Agrégée du second degré en économie gestion

100, rue Costebelle - résidence le costebelle, Apt 133 - 34 000 MONTPELLIER

Tél : +33 (0) 4 67 65 16 90 - GSM : +33 (0) 6 67 43 34 30 - E-mail : [stephanie.loup@free.fr](mailto:stephanie.loup@free.fr)

## Résumé

Les stratégies entrepreneuriales élaborées dans le secteur des métiers d'art montrent une relation très forte entre l'acte individuel et le collectif. Les petites entreprises de métiers d'art doivent défendre une image commune face aux nouveaux entrants en mettant en œuvre différentes stratégies entrepreneuriales collectives.

*L'objectif de cette communication sera d'essayer de clarifier la notion de stratégies entrepreneuriales collectives.*

Le modèle basé sur les ressources, complété par les travaux sur la coopération et le capital social, offre un cadre conceptuel adéquat pour mieux comprendre les stratégies entrepreneuriales. Compte tenu de la nature de la problématique et des objectifs de ce travail, l'outil d'analyse retenu sera l'étude de cas. La stratégie entrepreneuriale collective peut être définie comme la stratégie d'un ensemble de dirigeants renonçant à leur propre stratégie individuelle au bénéfice d'une action collective nouvelle dans le but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante, avec l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est à dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif. Afin que ce renoncement soit possible et que le risque d'opportunisme soit limité il est important que la stratégie soit réalisée entre dirigeants à « proximité » géographique ou professionnelle les uns des autres.

Une stratégie entrepreneuriale collective peut être réactive en réponse à la demande d'un tiers ou proactive, si elle émerge des seuls acteurs du secteur. La constitution d'une stratégie entrepreneuriale collective nécessite la constitution d'une identité collective permettant le partage des représentations et des valeurs. Ce partage est facilité si les identités individuelles sont similaires. La trajectoire socioprofessionnelle des acteurs est un indicateur intéressant de l'identité individuelle. Au vue des cinq cas présentés nous pouvons définir au moins 4 types de stratégies entrepreneuriales collectives : corporatiste ; communautaire ; coopérative ou collaborative.

## Mots clefs

Stratégie, entrepreneuriat collectif, proximité, études de cas, artisanat d'art



# Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art

## 1. INTRODUCTION

Si l'acte d'entreprendre est défini traditionnellement comme un acte individuel, l'étude des stratégies entrepreneuriales élaborées dans le secteur des métiers d'art souligne une relation très forte entre l'acte individuel et le collectif. Le collectif est présent de façon persistante tout au long du processus de production. Dès la recherche d'innovation, les artisans d'art échangent, pour la plupart, beaucoup d'informations informelles, partagent des goûts, repèrent des tendances en discutant avec leurs collègues, leurs clients, leurs fournisseurs de matières... Lors de la production, les savoir-faire sont à la fois jalousement gardés et échangés dans certains collectifs. Nous pouvons noter comme exemple le mythe du secret chez les compagnons (Lecotté, 1951). Il y a à la fois la volonté de privatisation et d'échange de connaissance dans une perspective de dons-contre dons pour avoir accès à des nouveaux savoir-faire. La distribution des produits connaît aussi une mutualisation des ressources. Ainsi les artisans d'art ont tendance à se regrouper pour distribuer leurs productions dans les foires, les expositions, voire dans certains quartiers ou villages (Bachelard, 1982). Ce regroupement ne semble pas être le fruit du hasard. C'est l'ensemble qui crée la forme physique et mentale conduisant le consommateur à l'acte d'achat. Les artisans d'art sont en concurrence dans un même lieu physique tout en ayant besoin les uns des autres pour créer ce lieu physique. Un artisan en exposition sera alors à la fois envieux des ventes d'un de ses concurrents tout en ne pouvant se passer de lui, et réciproquement.

Lors d'une enquête menée auprès de 45 artisans d'art, administrée en face à face, plus de 60 % de ces dirigeants de très petites entreprises déclarent ne ressentir aucune concurrence. Ils considèrent que chaque artisan est unique. Ce pourcentage augmente (90%) lorsqu'on s'adresse à des compagnons. Les artisans exerçant le même métier ne sont pas perçus comme des concurrents mais comme des confrères. Chacun, par une combinaison particulière et personnelle de ses ressources, pense posséder ses propres compétences pour séduire la clientèle. Si cette enquête a peu de valeur au plan statistique, elle possède l'intérêt de révéler une conception de la concurrence différente dans ce secteur, voire une dénaturation du concept d'avantage concurrentiel tel qu'il est généralement défini. En effet c'est l'expression de « coopération-concurrence » qui reflète le mieux la situation des milliers de petites



entreprises car elles doivent défendre une image commune face à de nouveaux entrants. (Blandin, 2001). Ce constat est d'autant plus important dans une période où les expériences collectives élaborées et/ou soutenues par des artisans d'art sont encouragées par les institutions, les chambres consulaires dans le but de soutenir le développement local en France notamment au niveau touristique<sup>1</sup>.

L'objectif de cette communication sera d'essayer de clarifier la notion de stratégies entrepreneuriales collectives.

L'intérêt de l'étude des stratégies entrepreneuriales collectives ne se limite pas à un intérêt pragmatique. La notion de stratégie entrepreneuriale évolue. Il semblerait que se dessine une exception française (Marchesnay, 2002). En France des actes entrepreneuriaux sont développés par des dirigeants dans le but de saisir une opportunité ou bien d'éviter une menace (Torres, 2000). La stratégie entrepreneuriale pourrait être définie comme la stratégie de l'entreprise ayant pour but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante, afin de prendre ou de conserver un avantage compétitif. De plus l'entrepreneuriat ne peut plus être aujourd'hui considéré comme un phénomène exclusivement individuel. La notion d'entrepreneuriat collectif regroupe des notions aussi diverses que entrepreneuriat coopératif, corporatiste voire social (St Martin, 1999 ; Lévesque, 2002 ; Torres, 2002).

Dans un premier temps, après avoir souligné les raisons à la constitution des stratégies entrepreneuriales collectives, nous préciserons les modalités de mises en œuvre de telles stratégies. La constitution d'un avantage concurrentiel à partir d'une ressource clé et grâce aux compétences des entrepreneurs apparaît comme compatible avec les faibles ressources des très petites entreprises (T.P.E.). Le modèle basé sur les ressources, fondé sur l'idée que les entreprises déterminent leurs objectifs et mettent en œuvre leurs stratégies à partir des ressources et compétences qu'elles détiennent, offre un cadre conceptuel adéquat pour mieux comprendre les stratégies entrepreneuriales. Mais comprendre les stratégies entrepreneuriales collectives implique la mobilisation d'autres référents théoriques tels que les travaux sur la coopération et le capital social.

Dans un second temps, notre but sera de proposer une typologie, susceptible de poser les bases d'une meilleure compréhension de la dynamique collective entrepreneuriale. Compte

---

<sup>1</sup>En témoigne les journées nationales des métiers d'art des 29-30 novembre et 1 décembre 2002, et le colloque tourisme et métiers d'art organisé au sénat le 28 novembre 2002.



tenu de la nature de la problématique et des objectifs de ce travail, ayant un caractère novateur et exploratoire, l'outil d'analyse retenu sera l'étude de cas (Wacheux, 1998). Nous avons choisi d'appliquer cette méthode à un secteur particulier, les métiers d'art, qui présente de nombreuses et diverses expériences collectives.

## **2. 1 UN ESSAI DE DEFINITION DE LA STRATEGIE ENTREPRENEURIALE COLLECTIVE**

### **2.1. LES RAISONS DE LA MISES EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE COLLECTIVE**

#### **2.1.1. Créer un lien entre stratégies entrepreneuriales individuelles et collectives**

Marchesnay (2001) et Torrès (2001) distinguent l'esprit d'entreprise individuel et collectif, tout comme Morris, Davis et Allen (1994) ont effectué une dichotomie entre individualisme et collectivisme en entrepreneuriat. En se référant aux travaux de B. Lévesque (2002) nous pouvons souligner que les stratégies entrepreneuriales collectives se distinguent des stratégies entrepreneuriales individuelles bien qu'elles en partagent la plupart des grands traits. Comme l'entrepreneur capitaliste, l'entrepreneur collectif doit prendre des risques calculés, innover et se donner un projet (du point de vue formel) mais il s'en distingue par la nature des risques, des moyens dont il dispose et par le projet d'entreprise qui l'anime. L'entrepreneur collectif est capable de mobiliser avant tout le capital social, il doit faire preuve de passion, d'imagination et de raison pour définir concrètement le projet et pour mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires. L'entreprise collective est capable de mobiliser les ressources d'un collectif ou d'une communauté, elle est habituellement portée par un projet qui donne du sens à des investissements relevant de la réciprocité, voire du don.

La stratégie de la petite entreprise peut s'appuyer sur une forte interactivité avec ses voisins. La mise en commun de certains efforts permet progressivement de passer d'une situation d'insertion individuelle dans l'environnement, où la petite entreprise est vulnérable à une situation de groupe, basée sur la confiance. Certaines petites entreprises dès leur naissance trouvent un abri au sein d'un collectif déjà constitué. Dans les deux cas, cette situation de groupe permet de mieux maîtriser son environnement et en particulier ses marchés. La vulnérabilité et l'incertitude sont ainsi réduites (Blandin, 1999). Mais il est nécessaire à toute entreprise de commencer par assumer son destin individuel, sa survie, la défense de ses positions de marché, son identité, la protection des ressources de ses propriétaires et ses



engagements financiers (Baumard, 2000). Le destin individuel de l'entreprise passe à des degrés plus ou moins importants selon les secteurs par un destin collectif. Selon Le Roy-Guillotreau (2002) le comportement individuel et le comportement collectif seraient les deux extrêmes d'un continuum. Si une entreprise choisit de s'inscrire dans la norme collective, cela souligne qu'elle a accepté l'encastrement social (Granovetter, 1985) des relations de concurrence.

L'entrepreneuriat serait un phénomène à la fois individuel et collectif. Le développement d'une stratégie entrepreneuriale collective entre firmes dans le secteur des métiers d'art montre un « processus de co-construction d'une communauté économique et d'une communauté sociale » (Guillotreau-Le Roy, 2002). Il se dissout lorsque les intérêts économiques des acteurs ne sont plus les mêmes et lorsque les asymétries entre ces acteurs deviennent trop fortes. L'effort collectif cesse au profit d'actions plus individuelles. Nous pouvons donc constater un phénomène de balancier entre l'entrepreneuriat individuel et collectif, selon la capacité des acteurs à répondre à une menace de l'environnement ou à saisir une opportunité. « L'Etat d'esprit » (Loup-Polge, 2002) des dirigeants qui choisissent de participer au collectif, permet le renoncement à une stratégie entrepreneuriale individuelle au bénéfice d'une stratégie entrepreneuriale collective dans l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix.

### **2.1.2. Saisir une opportunité ou éviter une menace grâce à l'action collective**

Les valeurs et les principes coopératifs sont toujours d'actualité (Julien, 1999). Dans la mesure où les individus ont besoin de solidarité et savent qu'ils ont plus de chances de succès lorsqu'ils entreprennent ensemble plutôt que seul. Mintzberg (1999) souligne que les stratégies coopératives peuvent être beaucoup plus importantes que les stratégies individuelles.

Guillotreau-Le Roy (2002) qualifie le phénomène de co-construction d'un secteur par des firmes en situation de rivalité « *d'entrepreneuriat collectif* ». Deux sphères d'analyse sont nécessaires pour comprendre ce phénomène (Rindova-Fombrum, 1999 ; Guillotreau-Le Roy, 2002).

Dans la sphère économique-matérielle, l'action volontaire collective peut s'analyser comme le résultat d'un calcul d'intérêt. La nature de l'activité, liée par exemple à l'industrie du tourisme et donc dépendante des conditions climatiques et de la conjoncture, rend profitable une mutualisation des risques. Il peut également s'expliquer par la possibilité de bénéficier



d'économie d'échelle et/ou d'externalité positive. Prenons à titre d'exemple la réduction des coûts lors de la création d'un évènement commercial, lors d'une manifestation culturelle. Il peut aussi s'expliquer par le pouvoir de négociation accru face aux institutions. L'intérêt principal de la participation au collectif est l'accès à un certain nombre de ressources communes, matérielles ou immatérielles (DiMaggio-Powell, 1983). Dans le secteur des métiers d'art un très grand nombre d'informations sont échangées directement entre concurrents ou collectées et redistribuées par des syndicats professionnels, des associations. Les ressources matérielles pourront être par exemple pour les tailleurs de pierre précieuses l'exploitation d'un gisement tel que les grenats de Perpignan.

Dans la sphère psycho-sociologique, l'innovation qui consiste à mettre en place un nouveau système industriel ne peut pas se comprendre en recourant à la figure traditionnelle de l'entrepreneur. Il est exceptionnel qu'un individu isolé découvre de nouvelles combinaisons productives qu'il valorise en créant une organisation productive.

L'entrepreneuriat collectif existe comme phénomène économique et social (St Martin, 1999). La volonté d'entreprendre collectivement va se traduire par la création de structures communes. Vont s'y exercer les activités d'exploitation d'externalités de réseau positive et/ou de défense contre une menace de l'environnement. Face à celle-ci, seule une réponse collective de la part des acteurs de terrain peut trouver un écho. C'est ainsi que les artisans d'art se regroupent au sein d'une association telle que la SARMA (Syndicat des ARTisans de Métiers d'Art), qui se veut une association professionnelle revendiquant la créativité et la création face aux revendeurs, afin de faire pression et de défendre leurs intérêts. L'exploitation d'une externalité de réseau positive peut être illustrée par les stratégies développées pour les produits dits de terroir. Le terroir n'existe que dans la double insertion de l'entreprise dans son réseau de pairs et dans la reconnaissance du produit comme appartenant à ce réseau par les clients (Loup-Polge, 2002). Nous retrouvons ce phénomène dans la constitution des quartiers de créateur dans les grandes villes ou dans l'émergence de villages artisans. En effet nous pouvons constater un comportement de plus en plus fréquent en artisanat d'art : « *la création collective d'une offre* » (Garud et Kumaraswamy, 1993). Ce phénomène, qui ne peut pas s'apparenter seulement à une alliance ou à une coopération, implique l'association d'un grand nombre de firmes présentes dans le secteur avec l'objectif de fonder collectivement tout ou partie du système de l'offre de ce secteur (Garud et Kumaraswamy, 1993 ; Wade, 1995). Le Roy-Guillotreau (2002) précisent que les marchés ne sont pas créés au moment de l'interaction commerciale mais dans la répétition de ces



interactions. *« Cette répétition correspond à des habitudes de comportement qui deviennent des normes, normes qui guident ensuite les acteurs dans leurs décisions et auxquelles les acteurs doivent se conformer pour être socialement admis. Ceux qui ne se conforment pas à ces normes sont considérés comme des opportunistes qui risquent de mettre en péril l'action collective. Ces normes ne s'opposent pas aux règles légales ».*

Les conventions développées dans le collectif permettront de guider les acteurs dans leurs décisions et leurs comportements afin d'être admis dans le groupe. Ceux qui ne se conforment pas à ces conventions seront considérés comme des opportunistes voire un danger pour la pérennité de l'action collective. C'est en ce sens que nous pouvons penser qu'une communauté socio-économique se créera.

### **2.1.3. Adopter des stratégies entrepreneuriales collectives réactives ou proactives**

Il semble qu'il y ait deux manières d'aborder les stratégies entrepreneuriales collectives. L'une réactive et l'autre plus proactive.

Dans le premier cas, l'action collective pourra être une réponse à une proposition de subvention ou à une proposition d'aide de la part d'institutions ou de fondations, notons comme exemple La SEMA2, les chambres de métiers, la fondation des grands ateliers. Répondre à l'appel institutionnel peut avoir pour but de saisir une opportunité, par exemple être présents sur un itinéraire touristique tel que les routes des métiers d'art, ou bien éviter la menace d'une crise du secteur en participant à la valorisation de son métier. De manière générale « l'action collective réactive » fera suite à une nouvelle situation à l'origine d'une opportunité ou d'une menace jusqu'alors non existante. La logique de co-construction de l'avantage concurrentiel commun repose toujours sur une volonté des entrepreneurs et non des institutions. Même impulsée au départ sur une donnée institutionnelle, la logique de co-construction n'a pas pour moteur des institutions régionales, elle n'est donc pas institutionnelles au sens strict mais entrepreneuriale (Fourcade-Marchesnay, 1997).

Dans le second cas elle a pour seule origine la volonté de personnes de terrain qui vont essayer de mobiliser d'autres acteurs nécessaires à la réalisation d'un projet. Cette « action proactive » anticipera une menace non encore existante, mais potentielle ou bien une possible opportunité à saisir corrélée à la mise en commun de ressources. Prenons l'exemple des

---

<sup>2</sup> Société d'encouragement des métiers d'art est une organisation oeuvrant pour la connaissance et la reconnaissance des métiers d'art



produits dits de terroir pour lesquels, l'avantage concurrentiel repose sur la construction volontariste, entrepreneuriale de compétences acquises de façon incrémentale au fil de l'histoire et transmises à une communauté (Marchesnay, 2001 ; Loup-Polge, 2002). L'action collective peut aussi avoir pour but d'éviter une menace. La constitution de l'association des imagiers illustre ce cas. Des artisans d'art aux métiers très différents se sont aperçus qu'ils étaient « en concurrence indirecte » lorsqu'ils proposaient leur service aux musées pour la création d'objet touristique dérivé du patrimoine de l'art roman. Ils ont donc décidé de créer une association afin de proposer une offre collective.

Qu'une stratégie entrepreneuriale soit individuelle ou collective elle a le même but : saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou éviter une menace jusqu'alors inexistante. Mais dans le cas d'une stratégie collective, l'action peut émerger des acteurs (stratégie entrepreneuriale proactive) ou être influencée par un tiers (Stratégie entrepreneuriale réactive). Après avoir analysé les raisons de la mise en œuvre d'une stratégie entrepreneuriale collective, nous allons nous interroger sur les modalités de constitution.

## **2.2. LES CONDITIONS DE CREATION D'UNE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE COLLECTIVE**

### **2.2.1. Le processus de socialisation de l'entrepreneur**

Travailler ensemble suppose un consensus sur la nature de l'échange. L'obtention de ce consensus pose problème dès lors que les parties s'engagent pour longtemps et évoluent dans un univers mouvant. La constitution d'une identité collective est un processus dynamique par lequel un individu ou un groupe intériorise un ensemble de normes. (Taktak Kallel, 2002). Selon Bernoux (1995) la socialisation est l'étape première de la construction de l'identité. Elle s'effectue par le partage du savoir intuitif du groupe. La socialisation peut être comprise comme un apprentissage et un partage de connaissances tacites (Leroy, 2000). C'est un facteur d'apprentissage et une occasion d'enrichir les compétences. La socialisation devrait permettre la transformation ou la création d'une communauté de pratiques.

Les approches relatives aux phénomènes de coopérations inter-entreprises constituent des pistes de recherches intéressantes. Detchessahar (1998) distingue deux types d'analyses principales. Une approche relationnelle statique à dominante économique (théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction) dans laquelle le problème de la coopération se règle dès la signature du contrat et une approche relationnelle dynamique, plus récente d'inspiration socioéconomique et proche des nouvelles problématiques gestionnaires. Cette dernière approche souligne que le problème de la coopération ne se règle pas dans le seul espace



interindividuel mais nécessite de recourir à des médiations collectives pour stabiliser le partenariat et développer la confiance entre les partenaires. L'approche relationnelle dynamique, inspirée des réseaux industriels locaux et de l'économie des conventions, semble pertinente pour notre analyse.

L'approche par les réseaux industriels locaux permet de faire apparaître le construit émergent et toujours contingent de normes, valeurs et compromis qui permettent de stabiliser la relation et de créer de la confiance entre les partenaires (Granovetter, 1985 ; Lorenz, 1993). Les acteurs et leurs interactions répétées mettent à jour les mécanismes de construction des institutions de l'échange et les objets collectifs qui vont guider l'action des partenaires (Corcuff, 1995). Lorenz (1993) souligne que le processus d'apprentissage dans la relation peut engendrer un cercle vertueux de gains mutuels et de confiance, mais le déclenchement d'un cercle vicieux de défiance ne peut pas a priori être exclu : la construction de la confiance dans l'échange nécessite inévitablement une prise de risque initiale (Froehlicher, 1996). Cette prise de risque renforce l'idée qu'une stratégie collective peut être entrepreneuriale.

Les théories proposées par l'économie des conventions vise en partie, à produire une réflexion sur les éventuels points d'appui des cercles vertueux de confiance décrits par Lorenz. L'activité préalable des partenaires est très précisément étudiée dans le but de souligner les modalités de production de sens et de construction des cadres à l'action. Selon les conventionnalistes, ce travail aboutit à l'édification de «*contextes communs d'interprétation*» (R. Salais, 1994), de «*dispositifs cognitifs collectifs*» (O. Favereau, 1989), ou de «*corps communs de connaissances*» (A.Orléan 1989).

Ces deux approches apportent beaucoup à notre problématique mais les réseaux locaux ne donnent pas de réponse au fait que puisse se développer un cercle de confiance dans certaines relations et un cercle vicieux dans d'autres.

### **2.2.2. L'influence des approches sociologiques : l'habitus**

Suite à ces récentes approches il est nécessaire de s'intéresser aux représentations collectives pour expliquer la stabilité de la relation. La notion d'habitus utilisée par Mauss (1936), Durkheim (1938) et enrichie par Bourdieu peut être une piste intéressante pour comprendre la constitution d'une stratégie entrepreneuriale collective. L'habitus n'est pas qu'un ensemble de normes, il est aussi un moyen d'action, qui permet de créer, de développer des stratégies. L'habitus renvoie à l'existence d'habitudes et d'attitudes socialement acquises qui vont orienter les choix d'un individu et d'une façon générale ses représentations (Strategor, 1997).



La similitude des subjectivités renvoie à l'étude des structures objectives au sein desquelles les acteurs ont vécu leur socialisation professionnelle (famille, études, métiers exercés...) (Detchessahar, 1998). L'histoire des individus structure leurs représentations. Ainsi elle apparaît comme le mécanisme principal de production des comportements. La construction d'un accord stable entre deux acteurs aux identités très éloignés semble difficile. L'accord suppose que les acteurs soient conscients de leurs représentations et qu'ils soient capables de les amender alors même que ces dernières leur permettent au quotidien d'importantes économies de savoir et d'efforts. (Detchessahar, 1998)

Un autre cas peut se développer. Face à une menace de l'environnement, seul un accord entre les différents acteurs du secteur (géographique et/ou professionnel) permet de conserver la situation initiale, l'action individuelle ayant déjà échouée. Ici ne rien entreprendre engendrerait pour chacun des pertes très supérieures aux risques encourus suites à l'amendement de ces propres représentations.

Dans les cas où cet accord est réalisé, le déroulement de la relation en situation d'incertitude pose problème. Plus l'incertitude est grande, plus la formalisation complète de la relation est difficile. Dans ce cas selon Detchessahar les acteurs géreront dans l'urgence et sans normativité explicite, des situations potentiellement dangereuses dans lesquelles leur action sera « *en l'absence de schèmes de conduite expressément réglés par un code méthodiquement institué, (...) livrée aux improvisations de l'habitus* » (Bourdieu, 1987). Des pratiques totalement inadaptées aux attentes de leur partenaire peuvent alors se développer sans pour autant qu'il y ait volonté opportuniste, mais seront perçues comme tel par les autres acteurs. Le traitement organisationnel d'un dysfonctionnement conduit soit à la rupture (si l'effort demandé est trop important par rapport aux gains retirés), soit à la création d'un phénomène d'apprentissage générant ses propres règles de fonctionnement. Les affinités et les oppositions d'habitus sont au cœur de notre système relationnel et nous permettent de nous positionner dans des groupes comme de nous distinguer de certains autres. C'est en ce sens que P. Bourdieu (1987) souligne que les affinités d'habitus sont au principe de toutes les formules de cooptation et d'association. Nous posons l'hypothèse qu'il en va de même pour la mise en œuvre de l'ensemble des stratégies entrepreneuriales collectives.

Nous pouvons considérer que ce sont bien souvent les proximités de trajectoire entre entreprises et dirigeants qui sont à l'origine du choix du partenaire. La similitude ne sera pas forcément recherchée pour elle-même. L'appréciation de la qualité ou de la fiabilité d'autrui sera en grande partie guidée par un sens pratique du classement et de l'évaluation.



### 1.2.3 Les trajectoires socioprofessionnelles

Afin de sortir du cadre strict de la relation et de s'interroger en amont sur les conditions de réalisation de stratégies entrepreneuriales collectives, Detchssahar (1998) souligne l'importance des trajectoires socioprofessionnelles pour mieux comprendre les points d'appuis au collectif, les chances de réalisation et de pérennité de la relation.

Les bases objectives d'accord ont été évoquées principalement par trois auteurs. Saglio (1993) insiste sur la notion de proximité géographique entre les acteurs de ses réseaux d'échange sociaux. Lorenz (1993) ajoute une perspective plus culturelle en faisant référence à la notion de communauté d'éducation et de socialisation. M. Detchessahar (1998) approfondit d'avantage l'étude sur les bases de l'accord en insistant sur la nécessité d'une proximité socioprofessionnelle à la réalisation et à la stabilisation de l'action. Ainsi les signes visibles de similitude des trajectoires socioprofessionnelles permettent de lever une partie de l'incertitude des comportements dans un phénomène d'entrepreneuriat collectif. Dans le secteur des métiers d'art la trajectoire professionnelle d'un individu est le principal élément de définition de son identité. L'homogénéité des trajectoires socioprofessionnelles des dirigeants faciliteraient le travail collectif (Detchenssahar, 1998). Mais il ne faut pas conclure que sans proximité des trajectoires socioprofessionnelles tout type d'entrepreneuriat collectif est impossible. Lorsque les acteurs ont connu des situations d'apprentissage très diverses, comme nous pouvons le constater pour les artisans-créateurs, ils sont capables d'intégrer plus facilement les nombreuses possibilités de changement et d'acquisition de nouveaux schèmes de comportements.

A l'issue de cette première partie nous pouvons identifier deux facteurs contingents à la constitution d'une stratégie entrepreneuriale collective. Une stratégie entrepreneuriale collective peut être réactive en réponse à la demande d'un tiers ou proactive, si elle émerge des seuls acteurs du secteur. La constitution d'une stratégie entrepreneuriale collective nécessite la constitution d'une identité collective permettant le partage des représentations et des valeurs. Ce partage est facilité si les identités individuelles sont similaires. La trajectoire socioprofessionnelle des acteurs est un indicateur intéressant de l'identité individuelle.



### **3. LES DIFFERENTS TYPES DE STRATEGIES ENTREPRENEURIALES COLLECTIVES**

#### **3.1. LA METHODOLOGIE**

##### **3.1.1. Le choix de la méthode**

Dans le but d'étudier au mieux la notion de stratégie entrepreneuriale collective il nous est paru pertinent d'utiliser une méthodologie qualitative (Yin, 1991). En effet nous sommes seulement à la phase d'exploration du phénomène d'entrepreneuriat collectif. L'étude exploratoire est orientée vers l'observation de la réalité en vue de définir les principaux éléments d'une situation (Strazzieri, 1975).

Nous avons choisi de comparer plusieurs cas afin de rendre compte de la pluralité des expériences d'entrepreneuriat collectif. La comparaison des différentes logiques des villages artisans au sens de Bachelard (1982), nous a amené à sélectionner pour notre étude deux communes : Un village participant à «l'Archipel des Métiers d'Art », Pézenas et une ville extérieure au Languedoc Roussillon, Aubagne. «l'Archipel des Métiers d'Art » est une expérience de développement local menée en Languedoc Roussillon fondée à partir de collectifs d'artisans d'art dans différents villages. La première association choisie, les Imagiers est présente uniquement, en Languedoc Roussillon. Nous avons souhaité compléter notre étude par les cas de deux associations de dimension nationale, une association fondée par des artisans d'art il y a plus d'un siècle, les Ateliers d'Art de France et une association fondée par des amateurs d'art il y a une décennie, les Grands Ateliers.

Les entretiens se sont déroulés avec pour support une grille de thèmes, permettant une semi-direction mais n'enfermant pas l'enquête dans un nombre de réponses limité. Deux types d'acteurs ont été interrogés pour construire les cas, au moins deux artisans d'art ayant participé à l'action collective et le responsable de l'organisation si il y en avait un.

Nous avons particulièrement insisté sur la trajectoire socioprofessionnelle des artisans d'art et sur les relations qu'ils entretiennent avec les autres artisans du groupe afin de pouvoir mieux étudier le concept d'identité individuelle et collective via la notion d'habitus. Les responsables d'association, ou de regroupement ont été principalement interrogés sur les origines du collectif et son histoire.

##### **3.1.2. La présentation des cas**

– **Pézenas** (8 000 habitants, Hérault).



Importante ville de foire dès le XIII<sup>ème</sup> siècle, siège du gouvernement du Languedoc au XVI<sup>ème</sup> siècle, Pézenas a gardé de son illustre passé un magnifique patrimoine architectural. Dans un souci d'accroissement de l'attractivité touristique de la commune, dès 1962, une initiative associative a favorisé l'accueil d'artisans d'art saisonniers. Trois commerçants piscénois regardaient avec regret la ville s'endormir et décidèrent d'aider à la revitalisation du centre historique en attirant le touriste par la visite d'ateliers d'artisans. C'est la création de la « Mironde dels arts », encore vivace aujourd'hui. Mais la réussite de cette initiative (qui depuis a servi de référence à bien des municipalités) a toutefois produit un effet pervers : l'augmentation du prix des baux commerciaux. Les anciennes boutiques et échoppes sont effectivement devenues accessibles aux seuls revendeurs et commerçants. Peu à peu, les artisans d'art ont fui le cœur de la ville, laissant place à un artisanat d'importation et/ou de bas de gamme, dénaturant l'image patrimoniale et qualitative souhaitée par les responsables politiques et les professionnels des métiers d'art. A partir de la fin des années 80, la municipalité a décidé de mettre en œuvre un environnement économique et culturel favorable à la réimplantation d'activités d'excellence. Il s'agit de faire des métiers d'art un vecteur de développement et de renforcer l'occupation de la vieille ville toute l'année. La commune s'est donc rendue acquéreur de pieds d'immeubles pour y créer une pépinière d'entreprises éclatée, permettant l'accueil de professionnels de talent. Cette situation de partenariat, de coopération entre acteurs locaux est caractéristique d'un programme de développement local par les métiers d'art lancé en 1991 par les institutions de la région Languedoc-Roussillon, intitulé « L'Archipel des Métiers d'Art ». La prise en compte de quelques volontés localisées, à partir des années 80, de fonder des démarches de développement basées sur la résurgence d'une filière ou d'une tradition plus ou moins éteinte (la poterie à Saint-Quentin, la soie dans les Cévennes, le textile à Lodève, la vannerie à Vallabrègues,...) ou menacée (l'art campanaire à Hérépian) a conduit l'Etat et le Conseil Régional à proposer à partir de 1991 un programme à l'échelle de toute la région, pour promouvoir un ensemble d'initiatives de développement local, conduites simultanément et confortées dans le cadre d'une démarche résiliente. Les manifestations se multiplient tout au long de l'année afin de favoriser l'accueil des artisans d'art hors des seules saisons touristiques. Nous pouvons citer en exemple depuis 1997 le Festival International de L'image des Métiers. Ce dynamisme a encouragé certains artisans de la ville à participer à d'autres actions collectives telles que l'adhésion à la SARMA (Syndicat des artisans des métiers d'art, regroupant des artisans de toutes les régions) afin de renforcer la défense des intérêts des artisans d'art.

– **Aubagne** (43 000 habitants, bouches du Rhône)



Aubagne fut dès l'antiquité un lieu d'extraction et de transformation de la terre. Au XIX<sup>ème</sup> siècle, cette activité atteint son apogée et 80 % de sa population est liée à l'activité de l'argile. Entre les deux guerres mondiales, cette mono-industrie soumise à la concurrence étrangère traverse une grave crise économique et sociale. Dès lors, seules quelques fabriques artisanales maintiendront à Aubagne une production de céramiques utilitaires, à côté des santonniers. L'industrie a disparu complètement. C'est au début des années 80 que, sensibilisés par de premières initiatives de développement local autour des métiers de la terre (dont celle de Saint-Quentin-la-Poterie), les élus et les professionnels d'Aubagne ont souhaité réfléchir ensemble aux perspectives de développement offertes à leur territoire par l'argile. Tous avaient conscience qu'il y avait chez la plupart des habitants de la commune une fibre, une sensibilité qui pouvait être réveillée pour favoriser une relance économique et culturelle de la commune. Ce réveil s'est opéré dès le premier marché « Argilla », devenu aujourd'hui le premier marché de potiers de France. Les initiateurs et les acteurs de cette manifestation parlent aujourd'hui avec ferveur des réactions des habitants les plus âgés, mais aussi des divers potiers et de leur empressement à venir visiter les stands, échanger avec les exposants et entre eux. *« Ces rencontres furent un choc pour l'entreprise, nous avons eu beaucoup d'informations et d'échange, depuis s'il y a une exposition ou une manifestation lié à l'argile nous nous déplaçons tous »*<sup>3</sup>. Cette adhésion collective a favorisé la mise en œuvre d'un autre programme de développement. Ce programme a concerné surtout les professionnels (céramistes et santonniers), par l'appui à la recherche de nouveaux marchés, à la définition de nouveaux modèles et gammes notamment grâce à des collaborations avec des créateurs plasticiens. Les habitants ont aussi été inclus dans ce programme par la conduite d'actions de sensibilisation et d'initiation (en milieu scolaire et en milieu associatif), ainsi que par la constitution progressive d'une collection archéologique. L'objectif des élus et des professionnels est aujourd'hui atteint : les autochtones et les touristes, attirés par l'image d'Aubagne et de ses produits d'argile, (re)viennent pour visiter les ateliers et acquérir céramiques et santons. L'identité de la ville et de ses artisans a été réactivée, redynamisée. Elle favorise un nouvel essor économique et touristique.

#### – Les imagiers

Les imagiers constituent un groupement de sept très petites entreprises, toutes gérées par des professionnels des métiers d'art, qui ont décidé de s'associer autour d'un projet collectif d'édition de produits dérivés du patrimoine. Réunis au sein d'une association, appelée

---

<sup>3</sup> P. Beltrando, potier



vraisemblablement à évoluer en groupement d'intérêt économique, ces professionnels travaillant et vivant dans un rayon de 30 km en moyenne, ont conçu, réalisé et développé une stratégie de mise en marché de lignes de produits inspirés du patrimoine roman par référence au marché local. Le noyau dur des fondateurs des Imagiers est installé à Lagrasse, près de l'Abbaye de Fontfroide. Regroupant savoir faire rares et complémentaires, créativité et talents spécialisés, les imagiers proposent à partir d'une charte de qualité rigoureuse, des prestations et des produits adaptés aux besoins des propriétaires et des gestionnaires de collections et de lieu patrimoniaux (sites, monuments, musées...) de la conception à la commercialisation. L'idée d'origine est partie d'un constat pour ces artisans d'art, suite à une succession de rencontre sur les mêmes lieux de prospection. *« Au lieu de se rendre successivement et peut être d'être en concurrence on pourrait proposer une offre commune de produits. Ainsi chaque produit serait décliné sous plusieurs formes (cartes, bijoux, reproduction d'œuvre,...) et réduirait ainsi les investissements en recherche pour chacun d'entre nous. On pourrait ainsi proposer une offre complète d'objets allant de 1000 € à 1,5 € »*<sup>4</sup>. L'initiative de cet ensemble de professionnels a été accompagnée par les financements du Conseil Régional dans sa phase pré-opérationnelle. La phase opérationnelle est soutenue par diverses institutions, dont l'Etat. L'idée de ce regroupement est né suite à un sentiment de concurrence et d'offre incomplète entre les artisans qui se rencontraient régulièrement lorsqu'ils proposaient leur service aux musées pour la création d'objet touristique dérivé du patrimoine de l'art roman.

#### – **La Chambre Syndicale des Céramistes et Ateliers d'Art de France**

Créée en 1886, la Chambre Syndicale des Céramistes et Ateliers d'Art de France, rebaptisée Ateliers d'Art de France en 1995, a su fédérer et représenter avec succès tous les acteurs des métiers d'art et de création, artisans ou PME. A son origine à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ce syndicat regroupait exclusivement des céramistes dans le but de défendre leur intérêt. Il a su évoluer au fil du temps et peu à peu a accueilli des artisans de plus en plus différents qui désiraient profiter de l'aide et du soutien accordé aux adhérents.

La Chambre Syndicale des Céramistes et Ateliers d'Art de France représente ses adhérents, artisans et petites entreprises françaises de l'univers des métiers d'art. Les missions d'Ateliers d'Art de France sont d'accompagner les artisans d'art, mettre en scène et promouvoir leurs savoir-faire, les aider à commercialiser leurs réalisations en France et à l'étranger. Ce syndicat est à l'origine de la création du salon Parisien internationalement connu et reconnu « Maison

---

<sup>4</sup> Alphonse Snoeck, mouleur membre fondateur de imagiers.



et objet ». Ce salon permet aux artisans d'art même travaillant seuls de présenter leur travaux à des acheteurs du monde entier.

#### – **Les grands ateliers de France**

Cette association est née en 1993 de la passion d'amateurs d'art. Les grands ateliers de France regroupent des artisans français soucieux de promouvoir et de préserver des métiers rares et des savoirs faire anciens. Des mécènes permettent le développement de cette association. Un partenariat est en cours entre Les Grands Ateliers et la carte Diners Club / FMR, destinée à « *ceux qui cultivent un certain art de vivre* ». En reversant à l'Association Les Grands Ateliers de France un pourcentage sur la cotisation annuelle de cette carte et sur les montants réglés avec elle, Diners Club permet à ses utilisateurs de « *contribuer à la sauvegarde de la fine fleur de l'artisanat français, fragilisée par sa volonté d'excellence envers et contre tout* » ; et d'être invités aux manifestations privées de cette « *académie composée de Maisons artisanales* ». Pour fêter les dix ans de cette association la maison Hermès rend hommage au travail des artisans des Grands Ateliers dans les décors de ses vitrines parisiennes grâce à Leïla Menchari, directrice de la Décoration Hermès. Déjà il y avait eu les carrés Hermès transposés en marqueterie de paille par l'Atelier Lison de Caunes au printemps 2002, après les cuirs de Cordoue rouge et or, argent et or, gaufrés et peints par Michèle Hénon et toute l'équipe des Ateliers d'art Martine Flé, en écrin des vitrines de Noël 2001. D'autres expositions ont été réalisées telles que « Objets précieux, Objets curieux – Matériaux rares et Métiers rares » grâce à la générosité de mécènes, pour valoriser l'artisanat français dans sa plus haute expression, face aux amateurs et collectionneurs d'art du monde entier.

### **3.2. LES RESULTATS**

#### **3.2.1. L'entrepreneuriat collectif : Un concept ... des stratégies multiples**

Les stratégies entrepreneuriales collectives mettent en œuvre un espace de solidarité et de projets collectifs. Elles font référence à un mode de gestion collectif et démocratique assumé par les personnes impliquées dans un processus de développement économique et social. Le concept d'entrepreneuriat collectif illustre et explique certaines pratiques en développement local. Mais ces pratiques peuvent être très différentes les unes des autres.

Selon le conseil de la coopération du Québec la formule **coopérative** est une formule d'entrepreneuriat collectif. Il n'y a pas de coopérative possible, du moins viable, sans que les personnes s'investissent. Outre la recherche de création de richesses pour l'ensemble des membres et pour chacun, les stratégies entrepreneuriales collectives de type coopératives



renvoient à un ensemble de personnes qui partagent les valeurs et principes de la coopération. Selon la typologie de Spear et Thomas (1997) l'entrepreneur coopératif porte un projet orienté plus vers l'économique que vers le social, contrairement à l'entrepreneur social. « *Un mouvement entrepreneurial coopératif se définirait donc comme un groupe de personnes qui partagent les valeurs et les principes de la coopération et qui s'associent dans un but de création collective de richesse* » (N. St Martin, 1999). Les participants soutiennent qu'il ne faut pas avoir peur de grossir et/ou de se réseauter tout en gardant son identité propre. Les coopératives s'inscrivent dans un mouvement entrepreneurial, tout en ayant des caractéristiques propres qui les distinguent des autres formes d'entreprises. En conciliant leur double identité économique et associative, leurs tendances entrepreneuriales et de solidarité sociale, elles peuvent occuper un large espace dans le système économique, être actives dans une économie concurrentielle comme dans l'économie sociale. Ce type d'entrepreneuriat dit coopératif peut être illustré par le cas des imagiers. La stratégie développée est issue d'une volonté émergente des acteurs possédant des trajectoires socioprofessionnelles très diverses.

Selon B. Lésveque (2002) les associations et tout ce qui relève du **communautaire** constituaient un tiers secteur considéré d'autant plus comme traditionnel qu'il avait été soutenu principalement par les Eglises et les formes traditionnelles de solidarités fondées sur l'homogénéité sociale et idéologiques. Lorsque la survie d'un groupe devient pour ses membres un objectif opposable à leurs yeux aux objectifs individuels que, de leur côté, ils se considèrent comme autorisés à poursuivre, on dira que ce groupement peut constituer une communauté ou qu'il est en voie de communalisation (Boudon-Bourricaud, 1982). Gérer l'identité ce serait progresser sur cette voie de communalisation. L'entrepreneuriat communautaire se retrouve dans la constitution en 1886 de la chambre syndicale des céramistes. A l'origine des individus aux trajectoires socioprofessionnelles proches se sont regroupés d'eux même afin de faciliter la défense de leur intérêt, afin d'éviter de futures menaces ou de saisir les opportunités à venir.

Selon Rotembers-Saloner (1986) dans les périodes de récession du secteur de la construction automobile les concurrents adoptent des comportements collectifs et échangent des informations sur leurs intentions pour éviter les surcapacités et ainsi la dégradation de leurs marges. Nous retrouvons ce phénomène dans notre champ d'étude au travers de la mise en oeuvre d'un entrepreneuriat collectif de type **corporatiste** (O. Torres, 2002). Ce type d'entrepreneuriat génère une forte pression de solidarité entre dirigeants face à l'adversité. « *Plus généralement le corporatisme, tel qu'il est entendu dans la littérature, est un*



*comportement entrepreneurial fondé sur une association de défense, clubs d'entreprise, institutions diverses* » (Blandin-Torres, 2002). Une corporation agira de manière à préserver les équilibres existants et maintenir un ordre établi, c'est en ce sens que nous qualifions ce phénomène de réactif. Il y a beaucoup de personnes, notamment en France, qui vont entreprendre à condition qu'il y ait un accompagnement suffisant de la part des institutions et qu'on leur fasse confiance. Ce besoin de reconnaissance et d'appartenance caractérise l'entrepreneuriat corporatiste (Blandin-Torres 2002). Le cas d'Aubagne par la création d'Argilla illustre parfaitement le cas d'un entrepreneuriat de type corporatiste. Ce regroupement met en œuvre des artisans aux trajectoires socioprofessionnelles très semblables qui ont eu besoin d'être encouragé par la mairie dans la création d'un grand rassemblement des travailleurs de l'argile afin d'échanger sur leur métier et de permettre la valorisation du travail artisanal de l'argile dans un contexte difficile.

Au travers des cinq cas étudiés nous retrouvons les types de stratégies entrepreneuriales collectives développées dans la littérature. Mais un dernier cas semble avoir été oublié. Le cas où les entreprises d'un même secteur doivent travailler avec d'autres sans avoir a priori de points communs à la réalisation d'une œuvre collective, telles que Pézenas. Ce cas est fréquent dans le secteur des métiers d'art lorsqu'une institution, un organe consulaire veut mettre en place une politique de développement local basé sur les métiers d'art, ce phénomène se retrouve dans la création de l'ensemble des pôles de « l'archipel des métiers d'art » en 1997 et aujourd'hui dans le désir institutionnel national de multiplier « les routes touristiques des métiers d'art ». Les artisans d'art sont invités à collaborer à ce projet bien souvent à vocation touristique. Les artisans d'art vont élaborer une stratégie entrepreneuriale collective que nous pouvons qualifier de **collaborative**, espérant pouvoir retirer ultérieurement et individuellement les fruits d'une telle action collective.

Face à cette réalité multiple, une classification s'est imposée à nos yeux. Au travers de chaque cas nous retrouvons les facteurs identifiés en première partie. La stratégie entrepreneuriale collective est réactive ou proactive. Les trajectoires socioprofessionnelles des individus participant au collectif sont semblables ou différentes. Nous avons choisi de croiser les deux facteurs identifiés et de reclasser selon cette logique les types de stratégies entrepreneuriales collectives illustrées par les cas.



Intervention extérieure Au groupe	Oui	Non
Identité individuelle semblable	Réactif	Proactif
<b>Oui</b> Trajectoires professionnelles identiques	Stratégie entrepreneuriale corporatiste	Stratégie entrepreneuriale communautaire
<b>Non</b> Trajectoires professionnelles ouvertes	Stratégie entrepreneuriale collaborative	Stratégie entrepreneuriale coopérative

### 3.2.2. L'importance de la proximité

L'identité régionale joue un rôle fédérateur dans les projets collectifs (Loup-Kosiansky, 2002). L'enracinement dans les communautés locales et régionales constitue un atout important pour les coopératives. Les liens plus étroits qu'elles entretiennent avec les individus et la connaissance des besoins socioéconomiques et de leur milieu constituent des facteurs de réussite indéniables. Nous savons que la gestion de la Très Petite Entreprise peut être qualifiée de « *gestion de proximité* » (Torres, 2002). Le besoin de proximité géographique semble d'autant plus grand lorsque les trajectoires socioprofessionnelles sont ouvertes.

Lorsque les trajectoires socioprofessionnelles sont ouvertes il est nécessaire de travailler à proximité géographique afin de réduire les risques notamment d'opportunisme. Comme le dit un membre des imagiers « *On est tous les uns à côté des autres s'il y a un problème, quelqu'un qui ne respecte pas l'accord, un tour en voiture et on en discute ... il y a des choses qu'on peut pas expliquer par téléphone* ». Mais au fur et à mesure que les actions communes se répètent une identité collective se crée. La proximité géographique n'est plus aussi importante qu'au début de l'expérience à la mise en place et à la réussite de la stratégie entrepreneuriale collective. La proximité géographique sera remplacée par une proximité professionnelle. Nous pouvons noter ce phénomène au travers de l'histoire de l'association des Grands Ateliers. A sa création les artisans d'art étaient surtout des artisans parisiens aux trajectoires socioprofessionnelles différentes (beaux arts ; compagnons...) mais depuis 10 ans à force d'actions communes une identité collective très forte s'est développée. Aujourd'hui la stratégie entrepreneuriale collective mise en œuvre aujourd'hui peut être qualifiée non plus de collaborative mais de corporatiste. Le phénomène inverse peut se repérer dans l'évolution des actions menées par les ateliers d'art de France. En 1886 la chambre syndicale des céramistes ne regroupait que des céramistes répartis dans toute la France. La proximité géographique n'était pas indispensable pour la réalisation d'actions communes car tous avaient à peu près la



même trajectoire socioprofessionnelle et donc partageaient la même identité collective. Mais lorsque peu à peu la chambre syndicale s'est ouverte à l'ensemble des artisans d'art et donc à des artisans ayant des trajectoires socioprofessionnelles, des identités individuelles, très différentes, les actions se réalisent de plus en plus par petits groupes au sein d'un même territoire.

### **3.2.3. Le balancier entre stratégies entrepreneuriales collectives réactives et proactives**

En accord avec Deffontaine et Prod'homme (2001) selon lesquels un continuum existe entre développement local spontané et développement local institutionnalisé nous pouvons souligner qu'un lien existe entre stratégie entrepreneuriale collective réactive et proactive. Nous retrouvons cette idée dans le processus de développement local proposé par P. Prévot (1993). Au travers de chaque élément, l'auteur tente de montrer comment une communauté peut se transformer en un milieu. La stratégie entrepreneuriale collective proactive ne se décrète pas, contrairement à la stratégie entrepreneuriale collective « institutionnalisée ». La stratégie entrepreneuriale collective proactive ou « spontanée » échappe le plus souvent aux tenants des pouvoirs locaux. Mais nous pouvons noter que bien souvent le projet s'institutionnalisera par l'intervention d'un organe d'Etat ou par la « notabilisation » d'un des leaders du projet selon la typologie des entrepreneurs proposée par Marchesnay (1998). L'entrepreneur concerné se notabilise parfois en se faisant élire à des postes de responsabilité dans les chambres consulaires ou les organisations professionnelles (Blandin et Torres, 2002). Ce type d'entrepreneur se retrouve dans les activités peu évolutives où le niveau de compétitivité est faible. Il en résulte un comportement anti-concurrentiel, tendant à privilégier les entreprises du territoire et à créer des rentes de situation. Les réseaux d'appartenance sont alors essentiellement locaux (Marchesnay et Messeghem, 2001). De nombreuses initiatives partent du local et sont reprises d'une manière institutionnelle par l'Etat ou par l'Union Européenne. Ce lien est dangereux car il risque d'imposer des fonctionnements pour lesquels les acteurs ne sont pas encore préparés.

Si la stratégie entrepreneuriale collective proactive peut s'institutionnaliser par décision des acteurs, nous pouvons aussi constater que dans certains cas la stratégie entrepreneuriale collective réactive peut engendrer par la suite des actions entrepreneuriales collectives proactive. Telles qu'elles se sont développées à Pézenas. Plus généralement l'exemple du programme « Archipel des Métiers d'Art » en Languedoc-Roussillon permet d'étayer cette hypothèse de l'existence d'un balancier. Cette volonté de développement local



institutionnalisé a favorisé à son tour d'autres initiatives spontanées. L'affichage d'une volonté institutionnelle de soutenir le secteur des métiers d'art semble avoir suscité des démarches de développement local portées par d'autres communes du Languedoc-Roussillon ou initiées par les professionnels eux-mêmes. Il semble manifeste aujourd'hui que les artisans d'art cherchent à s'organiser, d'une part dans les pôles de l'Archipel pour être en mesure de dialoguer avec les collectivités et institutions, et d'autre part à l'échelle régionale en créant des groupements susceptibles de conduire des actions collectives autour de certaines préoccupations communes. On peut citer par exemple l'initiative proactive de l'association « Ars longa », qui réunit artisans, créateurs, artistes. Fin 2001, elle a organisé une journée de réflexion relative à la démarche commerciale des artisans d'art, au sein de la Chambre de métiers du Gard, avec le soutien d'autres associations d'artisans d'art et d'institutions.

A l'issue de cette seconde partie, au vue des cinq cas étudiés, nous pouvons préciser qu'il existe au moins 4 types de stratégies entrepreneuriales collectives en fonction de l'origine de l'action et de l'identité des individus menant cette action : corporatiste ; communautaire ; coopérative ou collaborative. Il est intéressant de noter que l'entrepreneuriat collectif porte un projet habituellement enraciné fortement dans la collectivité locale ou dans une organisation communautaire. La dynamique des stratégies entrepreneuriales est à retenir. Une stratégie entrepreneuriale collective réactive peut engendrer à terme une stratégie entrepreneuriale collective proactive et inversement.

#### **4. CONCLUSION**

Si la stratégie entrepreneuriale collective est définie comme la stratégie d'un ensemble de dirigeants renonçant à leur propre stratégie individuelle au bénéfice d'une action collective nouvelle dans le but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante, avec l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est à dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif, le renoncement sera possible et que le risque d'opportunisme sera limité si la stratégie est réalisée entre dirigeants à « proximité » géographique ou professionnelle les uns des autres.

Si nous avons constaté qu'il existe un balancier entre stratégie entrepreneuriale collective réactive et proactive, il serait intéressant à terme de compléter l'étude de ce phénomène en introduisant le lien aux stratégies entrepreneuriales individuelles. l'entrepreneuriat collectif partage certains traits de l'entrepreneuriat individuel (calcul du risque, capacité de rêver et



d'innover) mais il s'en distingue non seulement par une vision différente (valeur et projet collectif) mais également par des règles de partage du pouvoir et de partage des surplus, que nous souhaitons approfondir dans une prochaine étude. Cela suppose dans ces collectifs des formes d'organisation plus complexes et plus innovatrices. Nous avons fait le choix d'étudier dans cette communication les stratégies entrepreneuriales collectives à vocation économique, nous avons par conséquent volontairement exclu l'étude de l'entrepreneuriat social.

Ce travail constituant une première étape exploratoire, il nécessitera d'autres investigations empiriques afin de vérifier si nos résultats peuvent être généralisables à d'autres expériences dans le secteur des métiers d'art mais aussi dans d'autres secteurs. Actuellement, de nouveaux entretiens sont en cour de réalisation et semblent confirmer les résultats présentés. Si dans un premier temps la typologie présentée permet de clarifier la notion d'entrepreneuriat collectif, elle devrait permettre à terme de tirer une description des dynamiques des stratégies entrepreneuriales collectives.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- Bachelard P. (1982), *L'artisanat dans l'espace français*, Ed. Masson collection géographie, p97-104.
- Baumard P. et J. Ibert, (1998), « Knowledge-sharing in strategically interdependent situations : Enacting collective assumptions to escape retaliation », *Academy of management meeting, Division Business Policy and Strategy*, San Diego.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance*, Ed. Dunod, Paris.
- Blandin P. (1999), *Les comportements commerciaux des dirigeants de petite entreprise : application au secteur agro-alimentaire*, Thèse de doctorat N.R., Université Montpellier I.
- Blandin P. (2001), « Stratégies d'accession aux marchés lointains des petites entreprises », *Actes de la Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Québec, 13-15 juin.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Ed. de Minuit.
- Bourdieu P. (1987), *Les choses dites*, Ed. de Minuit.
- Bernoux P. (1995), *Sociologie des entreprises*, Ed. Seuil, Coll. Point, p182-202.
- Blandin P. et O. Torres (2002) “ Un cas d'entrepreneuriat comparé France Etats- Unis : Le cas Mondavi ”, *2<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 Avril.
- Boudon R. et F Bourricaud (1982), *Dictionnaire critique de sociologie*, Ed. PUF.
- Corcuff P. (1995), *les nouvelles sociologies*, Ed. Nathan.



- Deffontaine J.-P. et J.-P. Prod'homme (2001), « *Territoire et acteurs du développement local : de nouveaux lieux de démocratie* », Ed. L'aube essai, Gémenos.
- Detchssahar M. (1998), « L'homologie des trajectoire socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°1, p49-70.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), "The iron cage revisited : institutional isomorphism end collective rationality in organisational field", *American sociological review*, Vol. 48, p174-160.
- Durkheim, E. (1938), *L'évolution pédagogique en France*, Vol.1, Alcan.
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, N°2, p273-328.
- Fourcade C. et M. Marchesnay (1997), « Rationalités des politiques de développement local et PME », *Revue d'Economie Méridionale*, Vol45 ; n°180.
- Froehlicher T. (1996), *Eléments sur le management des coopérations interentreprises, une contribution à l'analyse en terme de configurations relationnelles*, Thèse, Université de Nancy II, p351-355.
- Garud R. et A. Kumaraswamy (1993), « Changing competitive dynamics in network industries : an exploration of Sun Microsystems open system strategy », *Strategic management journal*, Vol. 14, N° 5, P93-109.
- Guillotreau P. et F. Le Roy (2002), « Entreprendre avec ses concurrents : Le cas du développement de la pêche au thon tropical française » Séminaire CLAREE-CNME-ERFI, " *L'entrepreneur et les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation : le rôle des territoires* ", 6 mars.
- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, Vol. 91, N°3, p481-510.
- Julien G. (1999), « Les rôles de l'Etat et des coopératives dans l'économie » *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif Université de Sherbrooke*, 5 nov.
- Lecotté R. (1951), *Essai bibliographique sur les compagnonnages de tous les Devoirs du tour de France et associations ouvrières à forme initiatique*, Ed. Plon.
- Leroy F. (2000), « Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune » in Dostaler I. ; Laroche H. ;Boiral O.(sous la dir.), « *Perspectives en management stratégique* », Tome VIII, Ed. EMS, p165-191.



- Lésveque B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », Forum organisé par le centre local de développement des moulins et par emploi-Québec, « *L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment* », 21 février.
- Lorenz E. (1993), « Flexible Production systems and the social construction of trust », *Politics and Society*, Vol. 21, N° 3, p307-324.
- Loup S. (2002), « L'artisanat d'art en Languedoc Roussillon face à la mondialisation », Séminaire CLAREE-CNME-ERFI, « *L'entrepreneur et les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation : le rôle des territoires* », 6 mars.
- Loup S. (2002), « Etude de l'entrepreneur dans les métiers d'art : proposition d'une typologie »
- *2ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Université de Bordeaux.
- Loup S. et J.M. Kosiansky, (2002), « Identité(s) régionale(s) et développement local » *Congrès environnement et identité en Méditerranée*, Université de Corte.
- Loup S. et M. Polge, (2002) « Le terroir dans la stratégie des P.M.E. face à la mondialisation : d'une capacité dynamique locale à une capacité dynamique extra-locale ». *6° Congrès international francophone sur la PME*.
- Loup, S. et M. Polge, (2002), « La territorialité comme ressource stratégique dans la construction identitaire des petites entreprises » *Congrès environnement et identité en Méditerranée*, Université de Corte.
- Marchesnay M. (1998), « Confiance et logiques entrepreneuriales », in *Economie et société*, Sciences de gestion, Série S.G., n°8-9/1998, P99-117.
- Marchesnay M. (1998), « L'entrepreneur rural en quête de légitimité », in *les nouvelles légitimités du monde agricole*, Ed. Economica.
- Marchesnay M. et K. Messeghem, (2001), *Cas de stratégie de P.M.E.*, Ed. EMS, 171pages, P5-27.
- Marchesnay M. (2001), « Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies », *Revue Entreprise et Histoire, Numéro spécial*, novembre.
- Marchesnay M. (2002), « Individual and collective entrepreneurship for SMEs : The case of "French exception" », Papier de recherche ERFI.
- Mauss M. (1936), « Les techniques du corps », *Journal de psychologie*, XXXII, N°3-4.
- Mintzberg H. (1999), « L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif Université de Sherbrooke*, 5 nov.



- Morris M., D. Davis et J. Allen (1994), « Fostering corporate entrepreneurship : cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 Issue 1, First quarter.
- Orléan A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions », *Revue économique*, N°2.
- Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Ed. PUF.
- Prevot P. (1993), « *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main* », Ed. Transcontinentales et la fondation de l'entrepreneurship, Montréal.
- Rindova V. P. et Fombrum C.J. (1999), « Constructing competitive advantage : the role of firm-constituent interactions », *Strategic management journal*, Vol. 20, p691-710.
- Rotembers, J.J. et Saloner G. (1986), « A supergame-theoretic model of price Wars during booms », *the American economic review*, Vol. 76, N°3, p390-407.
- Spear R. et A. Thomas (1997), « Les modèles d'entrepreneuriat » in Lésveque B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », Forum organisé par le centre local de développement des moulins et par emploi-Québec, « *L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment* », 21 février.
- St martin N. (1999), « Allocution d'ouverture : L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif Université de Sherbrooke*, 5 nov.
- Strazzeri A. (1975), « Méthodologie de la recherche », *Enseignement et gestion*, N°12, p45.
- Taktak Kallel, I. (2002) « Peut on parler d'identité collective des entrepreneurs méditerranéens ? », *Congrès environnement et identité en Méditerranée*, Université de Corte.
- Torres O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *5<sup>o</sup> Congrès International Francophone PME*, Lille, 25-27 Octobre.
- Torres O. (2000), « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre—les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, p. 67-88.
- Torres, O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, vol 16, n°1, octobre, numéro spécial.
- Torres O. (2002), « Small firm, glocalization strategy and proximity », ECSB, Research in entrepreneurship and small business.
- V.A. (2000), « Le monde selon Bourdier » *Sciences humaines*, N°105, p28



- V.A. (1997), *Strategor : Politique générale de l'entreprise*, Ed. Dunod, Paris, p466.
- Wacheux F. (1998), « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 26-27, p36-50.
- Wade J.(1995), «Dynamics of organizational communities and technological bandwagons : an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market», *strategic Management Journal*, Vol. 16, Special Issue, P111-134.
- Yin R.K. (1991), *Case study research*, Sage publications, INC.