



## **Vertus et vices des stratégies collectives en PME : une étude de cas**

**Saïd YAMI**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université Montpellier 1 – ERFI – ISEM  
Rue Vendémiaire – Espace Richter  
BP 9659, 34 054 Montpellier Cedex 1  
Tél : 04 67 15 85 86 – Fax : 04 67 15 85 10  
E-mail : [syami@isem.univ-montpl.fr](mailto:syami@isem.univ-montpl.fr)

### **Résumé**

De nombreux travaux et discours indiquent que l'avenir des Petites et Moyennes Entreprises (PME) réside dans les stratégies collectives. Ainsi, ces dernières années ont vu émerger de multiples références aux alliances, aux réseaux interorganisationnels, aux « hypogroupes », aux districts, aux Systèmes Productifs Locaux (SPL), aux labels, etc.

Pourtant, peu de recherches posent la question de la portée et des limites des stratégies collectives au sein d'un secteur, même si certains auteurs identifient les facteurs d'explication de leur succès, par exemple la régulation de l'espace de marché ou une explication à partir de la création d'un système d'offre.

C'est pourquoi nous proposons d'appréhender un type particulier de stratégie collective, la stratégie « fédérée », au travers de l'étude approfondie du cas de la filière lin dans le Nord de la France, celle-ci étant composée principalement de PME, laquelle est exemplaire d'une stratégie collective explicitement recommandée par les instances de pilotage.

L'analyse des discours des dirigeants des entreprises du Nord de la France montre que, même si les instances de pilotage de la filière industrielle lin décident de mettre en œuvre une stratégie collective acceptée dans son principe par l'ensemble des acteurs économiques et leurs représentations professionnelles, on se heurte à un facteur important, véritable frein constitué par la cognition des dirigeants des entreprises.

En effet, leurs cadres de référence étant principalement tournés vers leur segment et leur métier de base, la mise en œuvre d'une stratégie collective de « filière », telle qu'elle est proposée par les instances de pilotage, ne semble pas être pertinente à l'échelon de la filière, mais seulement au niveau des métiers. Selon la position dans la filière industrielle et en fonction du caractère captif ou non vis-à-vis de la fibre linière, les intérêts au sein de la filière industrielle lin sont en effet divergents, les objectifs poursuivis par les différents acteurs sont centrés sur des questions liées à la survie économique, d'autant que le secteur lui-même est en phase de déclin.

Il est paradoxal de constater des comportements individualistes et opportunistes, alors que la pénurie devrait pousser à plus de comportements solidaires et collectifs. Les facteurs explicatifs de l'échec de ce type de stratégie ne résideraient pas seulement dans la structure du marché ou la culture dominante, mais dans les aspects cognitifs qui n'aboutissent pas à la construction d'une identité ou d'une communauté cohérente. Ce cas réclamerait sans doute une véritable « révolution cognitive » au niveau des différents acteurs de la filière, c'est-à-dire des dirigeants des entreprises comme des instances représentatives et de pilotage, dans une perspective de co-évolution, que nous qualifierons même de « co-révolution ».

Notre étude renvoie ainsi aux limites de l'auto-organisation ou des approches « filière », qui proposent, certes, un cadre structurel fondé sur des logiques techniques d'organisation des processus de production au niveau d'un secteur, mais qui n'accorde finalement pas un si grand poids aux acteurs, et notamment aux toutes petites structures et aux PME, dans les orientations stratégiques. Les stratégies des firmes se décident essentiellement au niveau individuel, le collectif sert simplement de support à l'activité.

### **Mots clés**

Stratégie collective, PME, cognition des dirigeants, secteur, filière industrielle