



# **Explorer l'économie des Lucignolo: quelles stratégies institutionnelles et formes d'entrepreneuriat stratégique des PME pour trouver de nouvelles façons d'être grandes?**

Emilie Lanciano

## **► To cite this version:**

Emilie Lanciano. Explorer l'économie des Lucignolo: quelles stratégies institutionnelles et formes d'entrepreneuriat stratégique des PME pour trouver de nouvelles façons d'être grandes?. Gestion et management. Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 2017. <tel-01874321>

**HAL Id: tel-01874321**

**<https://hal.science/tel-01874321v1>**

Submitted on 14 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



## **UNIVERSITE JEAN MONNET SAINT-ETIENNE**

### ***Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion***

Ecole Doctorale en Sciences Economiques et de Gestion (ED 486)

Equipe de recherche COACTIS (EA4161)

### **Explorer l'économie des Lucignolo: quelles stratégies institutionnelles et formes d'entrepreneuriat stratégique des PME pour trouver de nouvelles façons d'être grandes?**

Présentée et soutenue publiquement le 29 novembre 2017 par

**Emilie LANCIANO**

#### **Jury :**

- Ariel MENDEZ, Professeure des Universités en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université (rapporteure)
- Samuel MERCIER, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon (rapporteur)
- Nathalie RAULET, Professeure des Universités en Sciences de Gestion, IAE Paris I (rapporteure)
- Martine SEVILLE, Professeure des Universités en Sciences de Gestion, Université Lyon 2 (coordinatrice)
- Franck TANNERY, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Président Ausar Energy (suffragant)
- Catherine THEVENARD, Professeure des Universités en Sciences de Gestion, Université Savoie Mont Blanc (présidente du jury)



# Remerciements

Comme la plupart des organisations que j'étudie, ma façon à moi aussi de trouver de nouvelles façons d'être grande, c'est aussi de construire des rencontres, liens, des amitiés, des coopérations, des amours. Ces liens sont de nature et d'intensité différente, fugaces, temporaires, profonds, longs, intimes, formels, informels mais ils existent, me font exister, me définissent et font exister mon travail.

Je peux mesurer de façon instantanée l'intensité de ces liens par le nombre de « Bon courage » que j'ai reçu depuis ces derniers mois, qui m'ont porté et encouragé.

Merci à tous ceux qui m'ont encouragé et me soutiennent, depuis toujours, mes parents Georges et Caroline, depuis longtemps, comme mon compagnon, Patrick, mais aussi à ceux, croisés au hasard d'un café ou d'une conversation.

Je remercie sincèrement Martine Séville, ma coordinatrice, pour m'avoir fait confiance, pour ces encouragements (combien de bon courage, je ne sais pas ...), pour m'avoir poussé énergiquement dans l'enclenchement du processus d'écriture, dans l'écriture et pour ces conseils si avisés.

Je remercie les membres du jury, pour avoir accepté de passer quelques heures en ma compagnie – avant d'avoir lu -, d'avoir lu et commenté mon pavé, les Professeur.e.s Catherine Thévenard, Nathalie Raulet et Ariel Mendez, Samuel Mercier, et le Président, Franck Tannery. Je suis particulièrement touchée par la participation d'Ariel Mendez qui trace et incarne la continuité et la singularité de mon parcours du LEST et l'Université d'Aix Marseille jusqu'à COACTIS à l'Université de Saint-Etienne.

Ce mémoire est largement issu d'un processus collectif : toutes les personnes avec qui j'ai travaillé et écrit des papiers – Annie Dufour, Nicolas Bon, Catherine Hérault-Fournier, Wakana Shuto, Caroline Lanciano-Morandat, Hiroastu Nohara, Alexandrine Lapoutte, Marie Poisson, ont largement contribué au travail que je présente à présent. Une spéciale dédicace pour mon alter ego en recherche, ma co-auteure idéale, Séverine Saleilles, sans qui tout ce travail n'aurait pas pu être accompli. La recherche est un plaisir quand elle est accomplie avec toi.

J'ai bénéficié au cours de ma carrière du soutien de mes collègues du département GACO de l'IUT de Saint-Etienne: je pense particulièrement à Vincent Picard, Martine Laurent, Sophie Eyrygnoux, Catherine Fasang, Carole Rozier, Virigine Ferrante, Mostapha Diss et Anthony Galluzzo et Julien Strignano. Je pense aussi à ceux qui n'hantent plus la salle des professeurs, Monique Jambu et Frédéric Serre.

Universitaire, je suis féroceement attachée à la forme collective que représentent les laboratoires. J'ai connu plusieurs labos, et particulièrement le LEST, UMR et COACTIS, équipe d'accueil universitaire. Même si les contraintes, les dotations, les problématiques ne sont pas les mêmes, ce sont à mes yeux les outils cruciaux pour la recherche en ce qu'ils créent des espaces de socialisation collective et des espaces de travail et de discussion. Merci aussi à tous les collègues que j'ai la chance de côtoyer dans les discussions du déjeuner, de bureau, dans les

séminaires : Laure Ambroise, Céline Bérard, Valérie Buthion, Nathalie Claveau, Isabelle Prim-Allaz, Aina Ravoniarison, Thierry Serboff, Bérengère Szostak, Franck Tannery, Laurent Vilanova, Ivana Vitanova, Julie Zaccagnini. Merci aussi à Sylvie Grenier (qui a suivi et accompagné avec brio notamment mes aventures japonaises et américaines !) et Nathalie Rivier (avec qui je me creuse joyeusement la tête sur Frugal) !

Mes collaborations dépassent aussi le cadre du laboratoire, et c'est un réel plaisir de pouvoir travailler avec Jérôme Blanc, Béatrice Maurines, Marie Fare, Diane Rodet et Claire Delfosse. Je remercie aussi mes compères des STAIMS et du GT de l'AIMS : Jonathan Sambugaro, Anthony Hussenot, Chahrazad Abdallah et Philippe Lorino.

J'ai bénéficié d'un CRCT du CNU et de l'Université de Saint-Etienne, ainsi que d'une bourse de la région Rhône-Alpes au cours duquel j'ai effectué un séjour de recherche, en famille, à l'université de Pittsburgh. Cette année a été décisive, aussi bien au niveau professionnel que personnel. Que tous bénéficient de cette opportunité de découverte, d'apprentissage, de mise en danger, de temps plus libre, et ils seront plus grands ...

Tout au long de ma carrière, j'ai choisi mes objets de recherche et les organisations que je voulais étudier, les acteurs que je voulais rencontrer. Toutes et tous, je voudrais les remercier pour le temps consacré, pour les échanges, mais aussi pour leurs confiances. J'espère contribuer que par mes travaux à développer leurs capacités d'action et les aider à trouver de nouvelles façons d'être grand. Je salue ainsi particulièrement Kevin, Marie, Jean-Luc, Michel, Maxime, Gaëlle, François, Boris, Manu et Gilles, mais aussi les étudiants/collègues passés de l'autre côté, Nicolas, Antoine, Clara.

Pour finir, il n'y a pas que le travail dans la vie ! Y a les copains et le temps libre et fou avec eux : Sophie, Jean- Camille entre autres pour nos rêves napolitains, Adeline, Thomas, et les huitres de Saint-Philibert, mes soirées rhum- voie lactée avec Fabien, ma sœur de cœur et d'HDR Léa, Sophie, Stéphane, Laura et Pascal, Camille, Alexandra, Céline, la bande des choraleurs et nos chants qui portent, Sylvaine qui a traversé avec moi les derniers jours de rédaction, mon frère, Pascal et ma sœur Chiara, même éloignés

Il y a aussi les enfants : Stan et Livia, Léon, Louise, Adèle, Fantin, Nine, Sasha et Véra, Noémie et Camille, Mathieu

Mes parents ...

Et tous les absents qui sont toujours présents avec moi.

**J'envoie tout mon amour et mon admiration infinie ...**

**...à mon pirate fouriériste transatlantique qui me soutient, supporte et m'accompagne  
dans nos rêves;**

**... à ma merveilleuse Alice et mon fantastique Ivo.**

J'attends avec impatience nos prochaines folles aventures tous les 4 !

à l'Italie,

à mes amours,

à nos puissances instituanes,

# Table des matières

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>Introduction générale.....</b> | <b>11</b> |
|-----------------------------------|-----------|

## **PREMIERE PARTIE :**

### **Vertus et vices de l'encastrement institutionnel pour rester ou devenir grands**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapitre I - D'autres façons d'être grand grâce à l'encastrement territorial.....</b> | <b>25</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| I.1. Le territoire comme socle de coordinations marchandes et non marchandes : de la perspective économique italienne aux perspectives interactionnistes contemporaines.... | 29 |
| I.1.1. Les districts industriels : un idéaltype d'organisation territoriale dotée d'une « atmosphère industrielle », .....  | 29 |
| I.1.2. Les explications contemporaines du rôle bénéfique du territoire : du capital social aux perspectives interactionnistes de la coordination territoriale.....          | 32 |
| I.2. Le district industriel comme un espace de reproduction des entrepreneurs .....   | 36 |
| I.2.1 Au cœur des districts industriels italiens artisanaux : motivations et difficultés méthodologiques .....  | 36 |
| I.2.2. Recombiner des ressources spécifiques et complémentaires sur le territoire : la transposition de la théorie des ressources au niveau des districts.....              | 39 |
| I.2.3. Les mécanismes de reproduction des entrepreneurs, facteur clé des performances et des relations dans le district.....  | 47 |
| I.3. Comment le territoire peut contribuer au changement dans les PME ? Proposition d'une perspective territoriale d'entrepreneuriat stratégique .....                      | 52 |
| I.3.1. La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le paradoxe du changement dans des systèmes ancrés territorialement.....   | 52 |
| I.3.2. La fabrique d'une stratégie collective territoriale .....  | 61 |
| I.4. Conclusion et résumé du chapitre .....   | 68 |

## **Chapitre 2. L’encastrement institutionnel comme contrainte aux nouvelles façons de devenir plus grand..... 70**

|  |    |
|--|----|
| II.1. Articuler pratiques internes de gestion et contextes institutionnels .....   | 77 |
| II.1.1. Diversité des formes organisationnelles en fonction des types<br>d’encastresments institutionnels : la question de l’articulation micro-macro .....        | 77 |
| II.1.2. Le marché interne du travail, forme d’encastrement institutionnel .....  | 78 |
| II.1.3. France et Japon, des archétypes de marchés internes du travail .....   | 80 |
| II.1.4. La déstabilisation du marché interne comme facteur de renouvellement<br>de l’encastrement : comment trouver de nouvelles façons d’être grand ? .....       | 81 |
| II.2. Adapter les procédures de transfert de connaissances : analyse comparative des<br>pratiques en France et au Japon .....                                      | 83 |
| II.2.1. Transfert de compétences comme vecteur pour continuer à grandir mais aussi<br>comme indicateur de la déstabilisation des pratiques de marché interne ..... | 83 |
| II.2.2. Processus de désencastrement institutionnel commun mais aux contours<br>différenciés entre la France et le Japon .....                                     | 85 |
| II.3. Elargissement des frontières de l’organisation et renouvellement de l’espace<br>d’encastrement institutionnel.....   | 87 |
| II.3.1. Les pratiques de restructuration comme indice de l’enclenchement du processus<br>de ré-encastrement institutionnel dans la sidérurgie .....                | 89 |
| II.3.2. Des modalités de ré-encastrement différenciées ? .....   | 90 |
| II.4. Conclusion du chapitre .....   | 95 |

## **SECONDE PARTIE :**

### **Stratégies et processus institutionnels pour devenir grands**

## **Chapitre 3. La promesse d’être grand pour les agriculteurs commercialisant en circuits courts : de l’identité au processus d’action .....115**

|   |     |
|---|-----|
| III.1. La création institutionnelle au sein de l’alimentation : les circuits courts<br>alimentaires, un nouveau souffle entrepreneurial dans l’agriculture..... | 118 |
| III.1.1. Le courant de l’opportunité entrepreneuriale .....   | 119 |
| III.1.2. Le courant de l’émergence organisationnelle .....  | 121 |



|   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| III.2.  | Vers une multiplicité des formes de l'activité agricole .....  | 125                                |
| III.2.1.  | La superposition des figures agricoles ... élargie par le développement des circuits courts alimentaires : approches en termes de typologie d'analyse.....       | 126                                |
| III.2.2.  | Le problème de l'identité professionnelle des agriculteurs lié au retour de l'acteur paysan : formes d'intégration professionnelle et complexité au travail..... | 130                                |
| III.2.3.  | Analyse du brouillage des identités sous l'angle des trajectoires des pratiques et d'apprentissage .....   | 136                                |
| III.3.  | Conclusion .....   | 143                                |
| <b>Chapitre 4 : Explorer la promesse des circuits courts d'expérimentation stratégique et entrepreneuriale pour devenir grand .....</b> |  | <b>146</b>                         |
| IV.1.   | Expérimentations entrepreneuriales, stratégiques et institutionnelles : quelle articulation de logiques « divergentes » .....                                    | 150                                |
| IV.1.1.   | Comment concilier pratiques de justice alimentaire et action stratégique : construire des modèles économiques favorisant la justice alimentaire.....             | 152                                |
| IV.1.2.   | Le « social entrepreneuring » pour considérer l'engagement et l'organisation de processus d'action hybrides .....  | 155                                |
| IV.1.3.   | Le cadre en émergence de l'enquête démocratique pour étudier la façon dont les organisations concilient engagement militant et action entrepreneuriale.....      | 157                                |
| IV.2.   | Dynamiques collectives de construction d'un champ institutionnel.....  | 170                                |
| IV.2.1.   | Construire un champ organisationnel des AMAP comme réponse aux dangers de l'institutionnalisation du mouvement .....   | 171                                |
| IV.2.2.   | Stratégies complémentaires de construction d'un champ organisationnel de l'alimentaire alternatif : les notions de cadre et de frontières .....                  | 175                                |
| IV.3.   | Conclusion du chapitre .....   | 183                                |
| <b>Conclusion générale .....</b>  |  | <b>186</b>                         |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  |  | <b>193</b>                         |
| <b>ANNEXE : Curriculum Vitae .....</b>  |  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |

## Liste des encadrés

|   |     |
|---|-----|
| Encadré 1 - Description du district du Sportsystem de Montebelluna.....   | 54  |
| Encadré 2 - Description de "Du pré au plat" .....   | 66  |
| Encadré 3 - Un opportunisme méthodologique d'étudier les grandes entreprises et son intérêt pour le chercheur.....  | 72  |
| Encadré 4 - Méthodologie d'analyse des transferts de connaissance dans l'industrie électrique en France et au Japon.....  | 84  |
| Encadré 5 - Les usines de Fos-sur-Mer (Arcelor-Mittal) et de Kimitsu (Nippon Steel).....  | 87  |
| Encadré 6 - Des indicateurs pour rendre compte des configurations émergentes au sein de l'agriculture contemporaine.....  | 127 |
| Encadré 7 - Méthode d'analyse employée - Intégration professionnelle des agriculteurs en circuits courts.....   | 131 |
| Encadré 8 - Le concept de justice alimentaire.....  | 153 |
| Encadré 9 - La mise à l'épreuve, la critique et la prise de conscience comme registres de justification de l'engagement entrepreneurial-citoyen en circuits courts..... | 164 |
| Encadré 10 - Du problème à l'action entrepreneuriale: à quoi sert l'action entrepreneuriale et économique ?.....  | 166 |
| Encadré 11 - Les Amap : idéaltype des Nouveaux Mouvements Socio-Economiques.....  | 172 |
| Encadré 12 - Les mondes de GRAP et de PIRAT : description de deux organisations collectives.....  | 178 |

## Liste des figures

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1 - Le triptyque des projets des collectifs en circuits courts.....                                | 65  |
| Figure 2 - Design de recherche pour la comparaison des pratiques France/Japon.....                        | 82  |
| Figure 3 - Description de la pratique du shukko dans l'usine sidérurgique de Kimitsu .....                | 93  |
| Figure 4 – La diversité des formes de circuits courts.....  | 110 |
| Figure 5 - Intégration professionnelle et situations de précarité .....                                   | 131 |
| Figure 6 – Articulation et imbrication des processus d'entrepreneuriat stratégique et institutionnel..... | 148 |
| Figure 7 - Les étapes de l'enquête démocratique .....   | 163 |
| Figure 8 - Le cadrage, un travail sur les pratiques et les frontières.....                                | 177 |

## Liste des tableaux

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 1 - Liste des principales productions scientifiques relatives au chapitre I .....  | 28  |
| Tableau 2 - Stratégie des acteurs face à la globalisation .....  | 53  |
| Tableau 3 - Les dimensions stratégiques et entrepreneuriales des stratégies collectives .....                                      | 63  |
| Tableau 4 - Liste des principales productions scientifiques, supports du chapitre 2.....   | 76  |
| Tableau 5 - Liste des productions scientifiques relatives au chapitre 3 .....  | 117 |
| Tableau 6 - L'émergence des circuits courts au prisme des théories de l'entrepreneuriat .....                                      | 125 |
| Tableau 7 - Une comparaison des typologies d'agriculteurs sous le prisme paysan /<br>entrepreneur (Lanciano, Saleilles, 2017)..... | 129 |
| Tableau 8 - Liste des principales productions scientifiques relatives au chapitre 4.....   | 150 |
| Tableau 9 - Pratiques de justice alimentaire et modèles économiques hybrides.....  | 154 |
| Tableau 10 - Le processus de création institutionnelle du mouvement des Amap.....  | 173 |
| Tableau 11 - Le travail de pratiques et de cadres différents des mondes de<br>PIRAT et GRAP .....                                  | 179 |

# Introduction générale

L'Habilitation à Diriger des Recherches est un diplôme pour un.e enseignant.e-chercheur.e ayant acquis une certaine expérience dans ses activités d'enseignements, de pédagogie et de recherche. Il s'agit, pour l'obtenir, de porter un regard réflexif sur les différentes expériences menées afin d'en dégager une certaine cohérence conceptuelle mais également de révéler sa capacité à animer et diriger des recherches individuelles et collectives. Je mettrai en lumière dans ce document le cheminement de mes travaux dont le bilan est présenté dans mon CV proposé en annexe 1 du présent document, et de mes positionnements théoriques, épistémologiques et méthodologiques. Je propose en outre de relire mes travaux sous une nouvelle perspective qui me semble particulièrement féconde pour initier de nouveaux travaux que je pourrais mener en collaboration avec d'autres chercheurs et dans le cadre de l'encadrement de nouveaux doctorants. Ce sont les objectifs de ce mémoire.

En guise d'introduction, je présenterai la problématique globale de mes recherches et comment celle-ci s'inscrit dans le champ de la littérature, mon positionnement épistémologique et les axes qui structurent l'ensemble de mes recherches.

Problématique générale de recherche : explorer l'économie des « Lucignolo » à travers les stratégies institutionnelles et l'entrepreneuriat stratégique

Ma première activité de recherche a porté sur le phénomène des districts industriels en Italie. Les raisons de mon engagement, à l'époque en tant qu'étudiante en Sciences Economiques, dans l'étude de cet objet constituant, encore aujourd'hui, la trame problématique commune aux travaux que j'ai menés depuis. Elles expliquent, en outre, ma transition progressive vers les Sciences de Gestion, dans le champ de l'*organizing et de l'entrepreneuring*. La réémergence du concept marshallien de district industriel, permise par l'observation des performances de groupements agglomérés de PME localisées dans le centre et le nord-est de l'Italie, a suscité à partir des années 1970 en France et à l'étranger et notamment lors de mes

études en Sciences Economiques dans les années 1990, de nombreuses discussions concernant les conditions de leur pérennité et leur place par rapport au modèle dominant d'alors, caractérisé par la grande entreprise bureaucratique. De fait, les districts industriels correspondent à des systèmes productifs composés quasi exclusivement de PME dont l'activité productive ne requiert pas de technologies performantes et ont des spécialisations productives et des modes de production ayant conservé de vieilles normes artisanales. Malgré leur handicap « structurel », ces entreprises parvenaient à pénétrer les marchés étrangers, sans effort particulier en termes de dépenses de commercialisation et de marketing ; les territoires dans lesquels ces entreprises s'inscrivaient, pourtant mal dotés en matière d'infrastructures publiques de transports, enregistraient des taux d'emploi élevés et des taux de chômage quasi nuls. Ces entreprises détenaient une compétitivité fondée sur la qualité qui autorisait des prix élevés.

La découverte des performances de ces PME a largement participé à révéler la capacité de petites organisations dépourvues de capacités productives, ou n'ayant pas pu réaliser d'investissements significatifs, à acquérir des positions compétitives sur le marché mondial et à trouver des sources de développement local satisfaisant pour des territoires dépourvus d'infrastructures importantes. Les districts industriels ont ainsi constitué une première rupture du mythe de l'entrepreneur néoclassique en révélant le rôle des logiques territoriales (Germain, 2016), forcément non concurrentielles dans le fonctionnement des organisations, en faisant apparaître notamment la dimension collective dans l'activité économique et en insistant sur la place des interdépendances entre des petites unités d'un espace géographique donné. Ils ont, en outre, permis de rendre légitime l'analyse de la petite organisation qui dépasse la simple analyse de celle-ci comme une forme défailante ou résiduelle du capitalisme, et favorisé le développement d'analyses sur la PME et l'entrepreneuriat (Marchesnay, 2003)

Pourtant, après plus de 40 ans, les districts industriels en Italie mais également en France, ne sont plus aussi florissants, et les débats concernant leur capacité à perdurer ont été réactivés. En France, la découverte des atouts des districts industriels italiens avait permis de repérer des zones périphériques et similaires de l'industrialisation diffuse : principalement la vallée de l'Arve spécialisée dans l'industrie du décolletage industriel (Judet, 2017), le Choletais dans le textile et l'habillement (Courault, 2005). Or, comme le montrait déjà Bruno Courault en 2005, l'industrie de l'habillement dans le Choletais avait été largement restructurée ; les entreprises de la vallée de l'Arve sont en grande difficulté. Tout se passe comme si, particulièrement en France, le cas des districts industriels avait permis de penser des formes de développement territorial pour la grande entreprise et la PME technologique, mais sans considérer les

fondements même du modèle, à savoir un développement industriel autonome et diffus, non fondé sur des ressources importantes.

En Italie, la critique est plus féroce encore. Selon certains commentateurs, l'industrie italienne, dominée par des PME, survivrait dans les interstices de l'économie mondiale avec une économie fondée exclusivement sur la décentralisation productive et l'économie informelle. L'Italie des districts serait une « *économie des Lucignolo* » du nom de ce personnage des Aventures de Pinocchio, le roman de Carlo Collodi (1883) : si les économistes ont largement contribué à la diffusion de ce modèle, les acteurs de celui-ci seraient comme Pinocchio ou Lucignolo, ces marionnettes de bois charmées par un pays de cocagne (le Pays des Jouets dans le roman) aussi improbable que dangereux.

Mes travaux de recherche partent de cette ambition et de cette interrogation : il s'agit pour moi **d'explorer ces économies des « Lucignolo », en tentant de comprendre les leviers réels de performances de ces entreprises, sans retomber dans des positionnements idéalistes de survalorisation de la PME artisanale ou résiduelle, ou d'emprunts systématiques au modèle de la grande entreprise.** Je m'intéresse donc stratégiquement et pragmatiquement à « une autre façon d'être grand », c'est-à-dire à une *façon* spécifique de grandir qui ne soit pas imitée de la grande entreprise, mais qui soit bel et bien une façon de *grandir*, d'acquérir des avantages stratégiques, sans se contenter du format traditionnel de la PME artisanale.

Ce mémoire d'HDR entend contribuer à la compréhension de ces phénomènes et à la construction de nouveaux cadres conceptuels pour saisir ces économies de Lucignolo : pour cela, je propose d'explorer la diversité des analyses et des travaux réalisés, sous l'angle des stratégies institutionnelles d'entrepreneuriat stratégique.

## Qualifier les autres façons d'être grand

Mon mémoire d'HDR explore ainsi ces économies de Lucignolo et les autres façons d'être grand qui peuvent exister. J'ai repris l'expression utilisée par l'économiste italien Giovanni Solinas dans son article de 2006 à propos de l'organisation territoriale des districts industriels : il montre que les voies possibles de structuration des relations entre les PME sur un territoire décrivent « *différentes façons d'être grand* ». Mon ambition dans ce mémoire est de réfléchir et de caractériser, en m'appuyant sur les travaux menés au cours de ma carrière depuis 1999, d'autres façons d'être grand, qui s'éclairent – c'est mon hypothèse – sous des formes renouvelées et différenciées, à la lumière de l'expérience particulière des districts.

**Etre grand, qu'est-ce que c'est ? C'est la capacité à créer de la richesse de façon durable.**

Cela fait donc directement référence à la capacité stratégique d'une organisation à maîtriser un environnement instable (Lorino, Tarondeau, 2006). Depuis longtemps, les recherches et contributions en stratégie ont montré qu'il ne suffisait pas d'être plus gros et puissant que ses adversaires, pour acquérir des positions compétitives durables et maîtriser son environnement. Les stratégies de diversification à la Porter (1980), de constitution de portefeuilles stratégiques par segments ou les stratégies d'innovation constituent bien des modalités d'actions et de décisions stratégiques puissantes qui ne s'appuient pas forcément sur les dotations en ressources et facteurs. J'explore donc dans ce mémoire **les processus par lesquels des acteurs et des organisations enclenchent des stratégies d'action différenciées qui leur permettent de contrecarrer leurs faiblesses en ressources et en pouvoir de marché.**

L'analyse des PME et des petites organisations constitue aujourd'hui dans le champ des Sciences de Gestion un champ vaste et reconnu, particulièrement en entrepreneuriat et en stratégie, mais dans lequel, comme le souligne Germain (2017), différentes conversations existent. Alors que les premières approches se sont attachées à légitimer l'objet de recherche des petites et des moyennes organisations, focalisant l'attention sur la figure schumpetérienne (Schumpeter, 1911) de l'entrepreneur innovant, les analyses se sont progressivement détachées des références économiques. Au-delà de la petite taille et de la figure de l'entrepreneur, l'inscription dans un environnement constitue une source à la fois de fonctionnement et de performance déterminante de ces organisations.

L'intégration des facteurs du temps et de l'espace dans la réflexion a contribué précisément à ouvrir le champ d'analyse des PMO à l'environnement. Le temps, au travers d'approches processuelles, permet de déplacer l'attention, non plus sur les facteurs de production et de performance ou sur la figure centrale de l'entrepreneur, mais sur les processus d'action enclenchés individuellement et collectivement (« *entrepreneuring* »). De même, l'intégration de la dimension spatiale et territoriale permet de considérer les interactions marchandes et non marchandes que les acteurs tissent dans leur territoire d'action, mais également les stratégies individuelles et collectives qu'ils mettent en œuvre pour exploiter, valoriser les ressources territoriales. Ces analyses montrent ainsi que, loin de constituer des organisations résiduelles, ces PMO puisent dans leur environnement des sources de performances susceptibles, sous certaines conditions, de contrebalancer les désavantages en termes d'économies d'échelle et d'accès aux ressources.

L'ensemble de mes travaux portent sur des stratégies de développement et de création de richesse pour des PME qui ne passent pas par des stratégies de croissance classique, fondées

notamment sur l'accroissement des ressources et l'investissement. Ils s'intéressent aux stratégies d'acteurs et d'organisations qui exploitent et transforment les dimensions structurantes de leur organisation – que je saisis grâce au concept d'**institutions** –, pour créer de la richesse à long terme. Le mémoire explore donc différentes façons d'être grand, différentes *institutions* de la grandeur (au sens de puissances institutantes) et envisage les modalités de formation de ces stratégies institutantes et les tensions que les organisations affrontent. Etre grand ne signifie donc pas seulement développer quantitativement sa croissance, mais aussi, et surtout, exploiter qualitativement et relationnellement son ancrage territorial, nouer des relations de coopération sur le territoire, valoriser son identité et ses missions au service de la performance, maîtriser plus généralement son environnement dans une dynamique de long terme.

### Etre grand ou la maîtrise des processus stratégiques : cadre théorique

Le tournant du travail et des pratiques dans les approches stratégiques, entrepreneuriales et institutionnelles permet d'envisager la façon dont les acteurs et les organisations peuvent se saisir des éléments qui les forment, les conçoivent pour les transformer en processus stratégique. Peu d'approches appréhendent en revanche encore la façon dont des petites et moyennes organisations peuvent se saisir des institutions pour développer des stratégies de développement et de création de richesse. Ces approches institutionnelles permettent pourtant d'élargir le spectre des acteurs qui prennent part à ces actions stratégiques, au-delà des acteurs particulièrement dotés en ressources et en pouvoir, et de décentraliser le point de vue sur l'action stratégique, ce qui rend possible la prise en compte de certaines organisations traditionnellement laissées pour compte.

Mon mémoire propose précisément une contribution théorique qui associe une approche en termes d'entrepreneuriat stratégique et une approche institutionnaliste, c'est-à-dire qui envisage les institutions et « l'encastrement » institutionnel comme ressource de l'action stratégique.

### Théories de l'entrepreneuriat stratégique

En premier lieu, le concept d'entrepreneuriat stratégique (Ireland, Hitt, et Sirmon, 2001 ; Kuratko et Audretsch, 2009) revendique de considérer de façon conjointe et articulée, les actions et les ressources en vue d'acquérir et établir des positions concurrentielles (champ de la stratégie) et les actions développées de recherche ou de création d'opportunités marchandes



(champ de l'entrepreneuriat). Effectivement, les approches traditionnelles, sans doute à cause d'un découpage académique réducteur entre stratégie d'une part et entrepreneuriat d'autre part, ont tendance à dissocier ces deux activités en attribuant plutôt à la grande entreprise la capacité à formuler des stratégies compétitives, et aux PME la capacité de détecter ou de formuler de nouvelles opportunités marchandes et stratégiques. Si ce partage des tâches correspond bien à un différentiel de ressources et d'habileté, il peut contribuer à masquer les transformations réelles qui s'opèrent à la fois dans les grandes et petites organisations : les grandes organisations tendent de plus en plus à insuffler un vent entrepreneurial dans leur organisation et management incitant les acteurs à découvrir de nouveaux marchés et faire preuve de créativité et d'innovations. Réciproquement, les PME sont amenées à développer des stratégies souvent collectives afin de maîtriser leur environnement et acquérir des positions concurrentielles.

L'entrepreneuriat stratégique fait donc référence à l'articulation entre les activités stratégiques de création de valeur, généralement dévolues aux grandes entreprises, et les activités entrepreneuriales de recherche ou de création de nouvelles modalités de création de valeur, dévolues de façon classique aux organisations plus réduites, engagées dans des activités d'exploration). Il permet dès lors de décrire les modalités pour devenir grand. Effectivement, l'articulation de ces dimensions fournit des garanties pour la création de richesse à la fois à court et à long terme.

Le concept d'entrepreneuriat stratégique, et les approches qui s'en réclament, permettent donc de rendre compte d'une pluralité des stratégies de création de richesse durable par l'association avec les logiques plus traditionnelles d'innovation et d'exploration.

La littérature, en forte croissance dans le domaine, porte aujourd'hui sur la façon dont s'articulent ces dimensions dans le temps (sont-elles ou doivent-elles être contemporaines ?) et dans l'espace (ces fonctions sont-elles prises en charge par des acteurs identiques ou non ?). Toutefois, la grande majorité de ces travaux tend plutôt à s'intéresser aux processus par lesquels l'approche entrepreneuriale peut être appropriée dans des grandes organisations, plus habiles à maîtriser leur chaîne de valeur. Mes travaux se positionnent, quant à eux, de façon inverse : il s'agit d'analyser les *façons* dont les PME actionnent et combinent les leviers d'action stratégique et entrepreneuriale.

De plus, l'environnement dans ses dimensions institutionnelles n'apparaît pas dans ces analyses. Il ne constitue pas une ressource pour l'action. Or, il me semble justement que les stratégies entrepreneuriales de PME peuvent justement résider dans l'exploitation des différentes dimensions institutionnelles qui fondent leurs comportements organisationnels et leurs actions. Il s'agit donc d'articuler ces modèles en termes d'entrepreneuriat stratégique avec

ceux qui appréhendent les institutions et l'encastrement institutionnel comme ressource pour l'action et pour les performances, définissant en quelque sorte ce que nous pourrions appeler une forme d'entrepreneuriat stratégique institutionnel

### Théories néo-institutionnelles et encastrement institutionnel

La capacité d'organisations et d'individus à agir sur leur environnement constitue une question centrale en Sciences Sociales. Les théories des organisations en général font état, au départ, de la nature diversifiée des organisations et cherchent à expliquer les variations de structure et de comportement. Dans cette perspective, l'existence de facteurs autres que l'efficacité et la rationalité peut être à l'origine de l'adoption de formes particulières d'organisation. Les organisations ne sont alors saisissables que s'il est tenu compte du fait qu'elles sont, d'une part, connectées entre elles et d'autre part, construites par leur environnement.

Dans mon travail, j'adopte particulièrement la conception institutionnaliste de l'environnement, en ce qu'il s'agit de considérer les organisations économiques comme des construits sociaux, ce qui autorise à parler d'« encastrement » de l'action économique (Polanyi, 1944). Cela signifie que l'environnement, et le niveau meso ou macro, intervient directement dans les décisions et la conduite de l'action des individus et des organisations.

Les théories néo-institutionnelles se caractérisent par le souci de rendre compte de l'influence de l'encastrement cognitif et institutionnel sur les organisations. L'encastrement, forgé au départ par K. Polanyi et repris notamment par M. Granovetter (2000), est un concept clé dans les recherches en socio-économie mais également en stratégie et en théorie des organisations. Il rappelle en quoi les facteurs sociaux et institutionnels sont importants dans la formation et le fonctionnement des économies de marché. Dans cette perspective, l'action économique est pensée comme étant intimement liée aux conditions institutionnelles qui la permettent autant qu'elles la contraignent. Autrement dit, ces conditions institutionnelles sont le socle indispensable sur lequel se construisent les actions. Le champ des théories néo-institutionnelles est bien sûr vaste et les définitions des institutions nombreuses. Dans ce mémoire, j'adopte comme définition les définitions fournies par l'économiste institutionnaliste North (1990) en intégrant la dimension cognitive des travaux néo-institutionnalistes en théorie des organisations (Scott, 1995). Précisément, les institutions sont définies par North comme « *les règles du jeu, les contraintes d'origine humaine qui encadrent et structurent l'interaction humaine* » (North, 1990, p. 3-4). Pour sa part, la conception de l'approche néo-institutionnaliste

de Di Maggio, Powell et Scott (1995) conçoit les institutions comme des *appareils cognitifs* supra-individuels, qui structurent et canalisent l'action individuelle en fournissant aux acteurs des ressources et des freins. Les institutions, dans cette optique, représentent des schémas de référence légitimes, tenus pour acquis, liés à l'incorporation de routines et d'habitudes qui orientent l'action.

Initialement soucieuse de rendre compte de l'influence de cet encastrement cognitif et institutionnel sur les organisations, la théorie néo-institutionnelle a connu des évolutions importantes visant notamment à prendre en compte le rôle des acteurs et leur capacité à influencer leur environnement cognitif et institutionnel. Ce faisant, le néo institutionnalisme s'est rapproché des préoccupations de la stratégie d'entreprise (Desreumaux, 2004).

Dans leur seconde version, les théories néo-institutionnalistes ont particulièrement mis en lumière les processus par lesquels les acteurs pouvaient se saisir des institutions pour transformer leur environnement, au travers des concepts de l'entrepreneur et du travail institutionnel. Cela signifie que les institutions et les normes existent, elles constituent les cadres d'action des acteurs dans la société. Toutefois, les acteurs ont la possibilité d'agir sur ces institutions : de faire émerger de nouvelles normes ; on parle alors de processus d'institutionnalisation, un processus par lequel des pratiques, avec le temps et la répétition, deviennent tenues pour acquises. – ou d'en faire disparaître, et il s'agit dans ce cas d'un processus de dés-institutionnalisation.

\*\*\*

Dans ce mémoire, je considère donc particulièrement en quoi et comment les institutions, à travers l'encastrement institutionnel et les stratégies dont elles sont susceptibles de faire l'objet, peuvent constituer des ressources pour les PME afin de trouver de nouvelles façons d'être grand.

J'explore **les processus par lesquels des acteurs et des organisations enclenchent des stratégies d'action institutionnelle qui leur permettent de contrecarrer leur faiblesse en ressources et en pouvoir de marché**. Mes travaux partent donc de l'hypothèse de la construction sociale des performances et de l'action ; les mondes sociaux sont façonnés par des normes et des logiques institutionnelles qui déterminent les acteurs, mais qu'ils peuvent contribuer à façonner en retour au cours de leurs actions instituant. Ainsi, je fais l'hypothèse que les PME sont portées par une multiplicité de logiques. En ce sens, les organisations sur lesquelles je porte mon attention ont en commun d'être encadrées par des logiques

institutionnelles plurielles et hybrides. Plutôt que de les regarder simplement comme des contraintes, je m'intéresse aux modalités stratégiques par lesquelles ces logiques hybrides et notamment territoriales deviennent des ressources stratégiques, façonnant ainsi une capacité des PME à mettre en place un entrepreneuriat stratégique institutionnel, peu analysé jusqu'à présent dans la littérature.

Il s'agit dès lors d'examiner :

- En quoi et surtout comment les dimensions institutionnelles deviennent une ressource stratégique pour les PME ;
- Comment les petites organisations exploitent et prennent en charge l'articulation de différentes logiques institutionnelles dans la construction/mutation de leurs champs organisationnels ;
- Dans le but de fonder ce que peut être l'entrepreneuriat stratégique institutionnel pour les PME.

S'inscrivant dans la première génération des travaux néo-institutionnalistes, la première partie du mémoire s'attache à expliquer les modalités par lesquelles les institutions déterminent les performances des acteurs. Dans la seconde partie du mémoire, de variables explicatives des comportements et des performances, les institutions deviennent, dans le champ même de l'action organisationnelle, une ressource stratégique délibérément activée par les acteurs pour trouver de nouvelles *façons* d'être grands. Largement *façonnées* dans la première partie par des « grandeurs » institutionnelles, on pourrait dire que les PMO, dans la deuxième, *façonnent* en revanche leur environnement institutionnel en le dotant de la grandeur qui correspond à leur stratégie entrepreneuriale.

## Positionnement épistémologique et méthodologies

Mon positionnement épistémologique et théorique a évolué au fil de mon expérience et des rencontres.

Mes premiers travaux réalisés pendant et à la suite de ma thèse en socio-économie s'inscrivaient dans une tradition plutôt positiviste. Ma formation de socio-économiste m'a amenée à privilégier dans un premier temps les approches descriptives et explicatives des phénomènes étudiés. Il s'agissait en effet de décrire l'intervention des facteurs institutionnels dans les comportements et les performances des organisations. Je me suis donc attachée à rechercher le

fondement de ces performances, dans des facteurs d'appartenance au territoire et de construction sociale des qualifications des acteurs. Ma démarche a consisté toutefois à ne pas considérer l'appartenance au territoire comme facteur de performance, et à chercher justement à déconstruire ce facteur dans d'autres mécanismes socio-économiques du système.

Mon ancrage en Sciences de Gestion s'est ensuite peu à peu confirmé à travers des travaux qui ont adopté une perspective renouvelée. Tout en continuant de porter mon attention sur les conditions socio-économiques, je me suis tournée en effet de plus en plus vers **les pratiques et les efforts développés par les acteurs pour faire émerger des stratégies institutionnelles**. ma posture et ma position du chercheur a donc changé dans la mesure où il s'agit d'observer des processus en cours de réalisation, en émergence, sans préjuger *a priori* de la nature de leur résultat. De même, mon implication dans des contrats de recherche partenariale (PSDR LIPROCO et FRUGAL) m'a amenée à adopter une posture scientifique impliquée et engagée auprès des acteurs qui constituent mon objet de recherche. Ces positionnements m'ont conduite ainsi à développer récemment une réflexion épistémologique à partir de la contribution des approches pragmatistes en Sciences Sociales et particulièrement des travaux de J. Dewey (1989). Les dernières publications en cours de révision dans des revues s'inscrivent clairement dans ce champ.

## Structure du mémoire

L'objectif de ce mémoire est d'explorer l'économie des « Lucignolo » et les autres façons d'être grand à travers les stratégies institutionnelles qu'elles peuvent mettre en place et leur capacité stratégique à l'entrepreneuriat stratégique institutionnel. Comment des organisations ne disposant pas de ressources ni de pouvoir sur le marché parviennent-elles à concevoir et mettre en œuvre des stratégies fondées sur l'exploitation de leur environnement institutionnel ? En quoi l'encastrement et les logiques institutionnelles peuvent-ils constituer des sources ou des objets de stratégie pour ces organisations, une nouvelle forme d'entrepreneuriat stratégique, l'entrepreneuriat stratégique institutionnel ?

Pour répondre à cette problématique générale, le mémoire est structuré en deux grandes parties et en 4 chapitres.

La première partie montre comment le caractère encastré des comportements organisationnels et des activités économiques contribue à expliquer les performances et la capacité à se mouvoir dans l'incertitude des organisations. Précisément, elle met particulièrement l'accent, dans des contextes différents, sur les mécanismes par lesquels des

logiques territorialisées interviennent et comment les acteurs parviennent, ou pas, à s'appuyer sur celles-ci pour faire face au changement.

Le premier chapitre est spécifiquement consacré au système de PME territorialisé. Il entend répondre aux questions suivantes : comment des systèmes d'acteurs ancrés localement fonctionnent-ils et sur quelles bases la coopération inter-organisationnelle est-elle mise en œuvre ? Je m'attache à montrer comment la dimension territoriale constitue une ressource stratégique pour la PME.

Le deuxième chapitre propose d'analyser la façon dont l'encastrement institutionnel est susceptible de réduire la capacité des organisations à trouver de nouvelles façons d'être grandes et à mettre en place un entrepreneuriat stratégique, y compris pour des cas extrêmes que constituent des grandes entreprises. Il aborde ainsi la question des institutions, sous l'angle particulier des stratégies de gestion des ressources humaines dans des grands groupes industriels localisés en France et au Japon, et leur capacité à ajuster ces pratiques dans un contexte de changement institutionnel.

La deuxième partie du mémoire s'intéresse aux processus d'action des acteurs recherchant d'autres façons d'être grands. Elle est donc consacrée aux stratégies par lesquelles les acteurs et les organisations élaborent des stratégies délibérées fondées sur les logiques institutionnelles et visant à produire du changement institutionnel. Cette partie a la particularité de porter quasi exclusivement sur des organisations et/ou des problématiques alimentaires et agricoles. Comme je vais le montrer, la problématique alimentaire est particulièrement pertinente pour appréhender le changement institutionnel : depuis une quinzaine d'années, en effet, l'alimentation fait l'objet d'innovations sociales, marchandes qui ont pour objectifs de transformer les rapports économiques entre les acteurs de la filière agricole et de favoriser l'émergence de nouveaux acteurs, de reconstruire des liens entre l'agriculture et l'alimentation, sécuriser les processus de production et donner du pouvoir aux consommateurs. Cette deuxième partie constitue, en outre, un tournant dans les approches que je mobilise dans la mesure où je m'intéresse aux processus d'action enclenchés par les acteurs pour conquérir du pouvoir, affronter les tensions générées par le pluralisme institutionnel ou favoriser l'émergence d'un champ organisationnel. Observant l'incomplétude des approches institutionnelles et discursives, je propose un cadre d'analyse pragmatiste qui envisage l'action en train de se faire, en privilégiant donc les approches processuelles.

Le troisième chapitre est consacré aux transformations du travail agricole et à l'identité d'agriculteur, sous l'effet du développement des circuits courts alimentaires et du rapprochement avec le consommateur. Comment la nouvelle rencontre avec le consommateur

final modifie-elle l'activité de travail et finalement le métier d'agriculteur ? J'interroge en particulier la transition de l'activité agricole vers un modèle plus entrepreneurial.

Enfin, le quatrième et dernier chapitre est consacré aux actions collectives des acteurs menées en vue de faire émerger un nouveau champ organisationnel. Les acteurs engagés dans des processus de création institutionnelle sont inscrits dans des situations de pluralisme institutionnel, c'est-à-dire l'existence de plusieurs logiques institutionnelles, entre lesquelles et avec lesquelles ils négocient et transforment leur stratégie entrepreneuriale.

Une conclusion générale revient sur ce que peuvent être les façons d'être grand dans le cadre de l'entrepreneuriat stratégique institutionnel appliqué aux PME, sur les limites ou regrets que nous avons par rapport à nos travaux et notre trajectoire et sur la façon dont nous envisageons l'encadrement de doctorants, reposant sur notre expérience en tant que chercheur.

# PREMIERE PARTIE

Vertus et vices de l'encastrement  
institutionnel pour rester ou devenir grands



**L**e caractère encastré des comportements organisationnels et des activités économiques contribue à expliquer les performances et la capacité à se mouvoir des organisations dans l'incertitude. Dans cette partie, organisée en deux chapitres, l'accent est porté, dans des contextes différents, sur les mécanismes par lesquels des logiques territorialisées et professionnelles interviennent dans les comportements et performances des organisations, et comment les acteurs parviennent, ou pas, à s'appuyer sur elles pour faire face au changement. Précisément, je présente les vices et les vertus de l'encastrement institutionnel au travers de deux cas très différents :

- d'une part, des PME inscrites dans des contextes territoriaux dont elles puisent leurs performances et leur façon d'être grandes, malgré leurs ressources limitées (chapitre I),
- et d'autre part, celui de grandes organisations industrielles en France et au Japon, qui ont longtemps puisé leurs performances et leur pouvoir sur la cohérence entre leurs pratiques et les institutions mais qui ont des difficultés, dans une situation de changement, à retrouver une telle cohérence.

# **Chapitre I - D'autres façons d'être grand grâce à l'encastrement territorial**

L'analyse des PME et des petites organisations constitue aujourd'hui, dans le champ des Sciences de Gestion, un champ vaste et reconnu, particulièrement en entrepreneuriat et en stratégie, mais dans lequel, comme le souligne Germain (2017), différentes conversations existent. Alors que les premières approches se sont attachées à légitimer l'objet de recherche des petites et des moyennes organisations, focalisant l'attention sur la figure schumpetérienne, les analyses se sont progressivement détachées des références économiques. Au-delà de la petite taille et de la figure de l'entrepreneur, l'inscription dans un environnement constitue une source à la fois de fonctionnement et de performance déterminante de ces organisations. Des approches empruntant notamment à la sociologie ont ajouté aux aspects économiques l'ancrage territorial. Loin d'être isolées, les PME semblent profiter, en effet, de la présence d'autres acteurs et institutions présentes dans leur environnement proche. L'apport de l'écosystème compléterait ainsi les ressources des PME pour leur permettre de se développer et même, dans certains cas, de venir concurrencer les plus grandes entreprises (Allard-Poesi F. et Marechal). Des stratégies collectives s'appuyant sur la coopération entre acteurs, parfois localisés, permettraient d'acquérir des positions compétitives plus satisfaisantes, de conquérir de nouveaux marchés ou de formaliser de nouvelles propositions de valeur.

L'intégration de l'espace dans la réflexion a contribué précisément à ouvrir le champ d'analyse stratégique et entrepreneuriale en général et des Petites et Moyennes Organisations [PMO] en particulier, à l'environnement. Si l'espace peut revêtir de nombreuses dimensions (Lussault, 2007 Lauriol et *al.*, 2008), mes travaux se sont focalisés plus particulièrement sur le concept de territoire, une forme spatiale particulière en ce qu'elle est appropriée dans l'action et dans l'usage, par des acteurs. Ainsi, même s'il revêt un caractère polysémique et complexe, le concept de territoire introduit, notamment par rapport à l'espace, « la *possibilité d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité* » (Di Méo, 1998, p. 12). Ce sont donc au travers des différentes formes d'appropriation de l'espace et de l'existence / émergence d'un sentiment d'appartenance, qu'émerge le territoire. Le

territoire peut être, par conséquent, appréhendé non seulement comme une construction sociale mais également comme une ressource et donc comme un outil potentiel des stratégies des organisations.

Le territoire constitue en premier lieu **une ressource stratégique pour les organisations en ce qu'il peut faire l'objet d'une patrimonialisation** : en tant que ressource immatérielle, construite historiquement et socialement, il peut faire l'objet d'une valorisation économique de la part d'acteurs publics dans le cadre de la promotion touristique par exemple, mais également par des acteurs privés et des organisations. Il constitue alors une ressource de valorisation via la mobilisation de ressources territoriales, c'est-à-dire de ressources par lesquelles le contexte socio-spatial contribue directement à la valeur de ce qui est produit. (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Par exemple, les Systèmes Alimentaires Localisés (SYAL) permettent la mise en valeur (souvent via des certifications de qualité territoriale) de produits alimentaires typiques, ou choisissent de s'appuyer sur un espace naturel géographique pour donner une image valorisante de leur activité (Fourcade, 2008). Le territoire est alors appréhendé sous l'angle d'un patrimoine de ressources spécifiques, donc intransférables qui peuvent, de ce fait, bénéficier essentiellement aux acteurs ancrés localement. La question concerne ici la façon dont se sont forgées ces ressources et comment le processus de production de ces ressources territoriales peut être activé par les PME.

Le territoire apparaît, en second lieu, au travers de sa dimension institutionnelle et politique : le territoire est un espace défini et prescrit (Raulet-Croset, 2008) par des acteurs publics qui lui confèrent plus ou moins d'attributs et de pouvoirs. Le territoire devient alors un **espace de représentation et d'effectuation d'un pouvoir** (Lauriol et *al.*, 2008) : pouvoir public dans ses velléités de décentralisation, mais également pouvoir en construction par le biais des acteurs qui entendent rendre légitime leur espace d'usage et d'action. Le développement des districts industriels italiens a notamment permis une décentralisation accrue des acteurs publics au niveau des « territoires » - ce qui en a fait, par la suite, une référence majeure des politiques publiques de soutien décentralisé aux territoires économiques.

Le territoire constitue, enfin, **un espace de relations spécifiques que des acteurs entretiennent entre eux**, sur la base du partage d'un sens commun (Lussault, 2007), d'un sentiment d'appartenance à une communauté (Becattini, 1979). Les dimensions sociales et cognitives du territoire sont alors le ferment d'une forme d'organisation économique décentralisée et territoriale où les acteurs nouent des relations privilégiées. L'intégration de la dimension spatiale et territoriale permet donc de tracer la carte des interactions marchandes et non marchandes entre les acteurs, mais également de suivre les stratégies individuelles et

collectives qu'ils mettent en œuvre pour valoriser les ressources territoriales. Les districts industriels en tant que forme organisationnelle territorialisée ont constitué l'archétype de cette troisième dimension.

**Comment ces différentes dimensions du territoire interviennent-elles dans les performances et les stratégies des PME ? Comment l'espace territorial est-il approprié par les acteurs ?** En quoi cela dirige et détermine leurs actions, pratiques et décisions ? Telles sont les questions génériques qui sont posées dans les travaux que j'ai développés.

L'ensemble des travaux que j'ai réalisés sur ces questions correspond à un cycle de recherche entamé au cours de ma thèse de doctorat (2003), d'une recherche postdoctorale entamée au Centre de Recherche sur le Développement et l'Entreprise à Turin (CERIS– Centre National de la Recherche, Italie), de terrains réalisés en Italie, et enfin des terrains réalisés dans le contrat du programme de recherche LIPROCO (en collaboration avec S. Saleilles et M. Poisson). Ce cycle de recherche été, dans un premier temps, fortement concentré sur le concept marshallien de districts industriel - constituant l'objet de ma thèse de doctorat - que j'ai étudié à travers des terrains réalisés dans le Nord-Est de l'Italie. Dans un second temps, j'ai développé des travaux en termes de stratégies collectives, où l'objectif était davantage de comprendre les modalités d'émergence d'une stratégie collective entre des acteurs localisés sur un même territoire.

La première section montre en quoi les travaux sur le territoire, étudié dans le but de saisir la forme particulière d'organisation territoriale décentralisée que constituent les districts industriels, ont pu suggérer que le territoire peut être bénéfique pour les PME sans pour autant bien préciser quels en étaient précisément les mécanismes. La deuxième section traite des travaux que j'ai réalisés pour rendre compte du fonctionnement et de la dynamique de ces districts. Enfin, la troisième section envisage les modalités particulières d'articulation entre PME et territoire dans une perspective dynamique pour saisir la capacité de changement des systèmes localisés et le rôle du territoire dans les stratégies de ces PME.

Tableau 1 - Liste des principales productions scientifiques relatives au chapitre I

|                |  |
|----------------|--|
| Thèse          | [TH1] Lanciano É., 2003, Le district industriel revisité – Mobilités et qualifications d’acteurs, Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée (LEST-CNRS) sous la direction d’Alain d’Iribarne  |
| Publications   | [P7] Lanciano É., 2006, « Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens », <i>Economies et Sociétés</i> , Série « Socio-Economie du travail », n°27 ( <i>Économies et Sociétés</i> , tome XL), septembre 2006, p. 1173-1202.                       |
|                | [P3] Lanciano É., 2014, « Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d’être grand ? La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le cas du district de la chaussure de Montebelluna », <i>Entreprises et histoire</i> , vol. 74, no. 1, pp. 37-52. |
|                | [P1] Lanciano, É., Poisson, M. & Saleilles, S. (2016). « Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d’un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts », <i>Gestion 2000</i> , volume 33,(2), 75-93.   |
| Communications | [C15] Lanciano É., 2006, <i>La compétitivité des districts industriels. Une approche par les ressources spécifiques</i> , 15 <sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006  |
|                | [C16] Lanciano É., 2003, <i>Comment justifier de la nécessité d’une « rencontre productive » ? Les enseignements de la littérature des districts industriels</i> . SASE – Education, Connaissances et sociétés futures 26- 27-28 juin 2003 Aix en Provence   |

## I.1. Le territoire comme socle de coordinations marchandes et non marchandes : de la perspective économique italienne aux perspectives interactionnistes contemporaines

### I.1.1. Les districts industriels : un idéaltype d'organisation territoriale dotée d'une « atmosphère industrielle »,

La forme territoriale des districts industriels a émergé et a été largement intégrée dans le cadre des analyses qui reconnaissent aujourd'hui d'une part le rôle du territoire et de l'espace comme déterminant des modes d'organisation industrielle et de leurs performances. Elle a permis, d'autre part, l'émergence d'un mode d'organisation industrielle alternatif à la logique fordiste. Les districts industriels ont ainsi constitué une préfiguration ou un idéaltype du modèle d'organisation des systèmes productifs et de l'entreprise étendue, dans lequel l'activité productive mobilise des ressources hétérogènes, matérielles, immatérielles et notamment cognitives (Piore, Sabel, 1984).

Les districts principalement localisés dans le centre et le Nord-Est de l'Italie sont des concentrations de PME qui disposent de peu de ressources, mais qui parviennent à surpasser le handicap des économies d'échelle, en développant et profitant d'interactions avec les autres entreprises et les acteurs environnants, les institutions et tous les acteurs localisés à proximité. De plus, l'émergence de ces zones lointaines des grands centres urbains et industriels italiens s'est réalisée alors même que les premiers signes d'une crise progressive du système d'organisation taylorienne apparaissaient. Au-delà de leur structure particulière, les districts se distinguent donc par les mécanismes particuliers qui y opèrent.

L'observation de ces systèmes d'entreprises a donné lieu à de nombreuses analyses aussi bien en socio-économie régionale et urbaine, en économie industrielle et en géographie économique. Ce sont particulièrement deux économistes italiens qui ont favorisé la conceptualisation de ce phénomène qu'ils observaient sur leurs champs d'investigation proches, Giorgio Becattini (1979, 2017) et Sebastiano Brusco (1989, 2008) ayant contribué respectivement à faire émerger l'école de Prato en Toscane pour le premier, et l'école de Modène en Emilie-Romagne pour le deuxième.

L'explication des performances des districts est passée, chez les auteurs italiens, et notamment Becattini dans la formalisation de l'intuition marshallienne concernant « l'atmosphère

industrielle » qui règnerait dans certaines localités et qui caractériserait le cas où des économies externes circuleraient, non pas dans les frontières de la firme, mais dans un espace de co-localisation des firmes. Ainsi, dans ses *Principes d'économie politique*, Alfred Marshall (1870) pose les fondements de la théorie moderne des clusters. Bien avant de parler d'économies d'agglomérations et d'effets externes, Marshall pensait simplement que ces collectifs industriels relevaient du bon sens économique. En effet, en se rapprochant les uns des autres, « les secrets » des entreprises cessent pour ainsi dire d'être des secrets. D'une certaine manière, ils deviennent des composants élémentaires de l'atmosphère du territoire ou du district.

Les premiers travaux des économistes italiens vont donc s'attacher à formaliser cette intuition de l'atmosphère industrielle. Brusco (1989, 2008) et Becattini (1979, 2017)) ont largement contribué à la diffusion dans les sphères académiques et institutionnelles, nationales et internationales, du phénomène des districts industriels italiens. En empruntant des perspectives différentes, ils montrent comment les dimensions institutionnelles et territoriales interviennent dans les performances de ces systèmes et de ces PME.

Becattini (2017) décrit le district industriel comme un « *grand complexe productif où la coordination des différentes phases et le contrôle de la régularité de leur fonctionnement ne sont pas assujettis à des règles préétablies et à des mécanismes hiérarchiques [...] mais au contraire sont soumis à la fois au jeu automatique du marché et à un système de sanctions sociales infligées par la communauté* » (Becattini, 1989, p. 283) Il rejoint ainsi les approches en termes d'encastrement, en stipulant que le territoire, en tant que construit social défini par des valeurs et des institutions, détermine les pratiques sociales des acteurs, intervient dans les relations économiques, la conduite d'une entreprise et dans ses performances. Néanmoins, Becattini (1989) se distingue des analyses contemporaines qui postulent la construction sociale des marchés et la nécessaire articulation entre organisation territoriale et organisation industrielle dans la mesure où le territoire en tant que construction socio-historique n'intervient pas pour expliquer la nature et la forme des relations entre les acteurs et leur spécificité. Le territoire et le sens d'appartenance communautaire interviennent directement dans la valeur et la mesure des variables économiques qui incorporent les spécificités du premier : productivité, tarif, salaire ... En réalité, Becattini propose la catégorie de « district industriel » comme une nouvelle catégorie conceptuelle qui se fonde sur l'enchevêtrement des déterminants économiques et technologiques et des déterminants de l'organisation sociale. Il définit le district comme l'articulation cohérente entre organisation industrielle et organisation sociale dans la mesure où « *c'est l'organisation sociale ancrée localement qui fait croître la productivité au-*

*delà du progrès technique et de la valeur du capital investi* » (p 23). La limite de ce travail réside pour nous dans le fait que, partant du territoire, il tend en fait à négliger l'organisation du travail perçue comme le rapport qui organise l'acte de production, et l'entreprise en particulier, ce que Brusco (1989) va justement entreprendre de démontrer.

Si Becattini (1989) entendait fournir une explication de l'intervention de l'organisation sociale en tant que construit communautaire dans les performances territoriales, Brusco (1989) ne considère pas le territoire comme une donnée construite par l'histoire passée ni par des liens qui transcendent les relations économiques. Si un esprit communautaire comme un esprit particulièrement vif de l'entrepreneuriat local existe, il résulte de phénomènes strictement issus de la dynamique économique capitaliste et d'un processus de décentralisation productive opérée par les grands groupes industriels. L'existence de relations privilégiées entre des acteurs appartenant à une même localité, la qualification spécifique des facteurs de production - liée à l'appartenance à une communauté locale - si ces facteurs préexistent à l'organisation économique par définition, ne contribuent pas pour autant à expliciter complètement la configuration toute particulière de l'organisation industrielle et en particulier la persistance de la petite et moyenne entreprise. Brusco montre que les PME ont, comme les grandes entreprises, accès aux économies d'échelle si bien que la subordination à la grande entreprise ne constitue pas une fatalité. Il dit ainsi que « *la dimension de l'entreprise suffisante pour adopter la meilleure technologie du secteur est largement surévaluée.* » (p. 21). En second lieu, le développement des systèmes territorialisés de PME dans les années 1970 résulte, selon lui, d'un processus de décentralisation productive. Alors que les facteurs qui favorisent l'agrégation des unités de production sont de nature organisationnelle, ceux qui poussent à la désintégration sont de nature politique. Dans une situation où le patronat exerce une pression politique sur les ouvriers, les entreprises tendent à concentrer la force de travail : l'effort d'organisation nécessaire pour dépasser tous les problèmes de la construction d'activité est moindre quand il y a concentration. Mais ces difficultés liées à la désintégration n'entrent pas pour autant en contradiction avec les économies d'échelle. Les difficultés de coordination et d'organisation qui poussent vers la concentration ne sont importantes que dans la phase initiale. Une fois que l'appareil de production est construit, les avantages de la concentration diminuent, et la grande entreprise a d'autres moyens pour exercer son contrôle sur les travailleurs que la seule forme hiérarchique. La contribution de Brusco (1989) consiste ainsi à prouver, pour des raisons économiques, technologiques et politiques, qu'il existe pour les PME d'autres façons d'être grandes : les districts constitueraient des usines décentralisées sur un territoire.



Les analyses de Brusco et Becattini, de façon différente, procèdent d'une volonté de légitimation du phénomène des districts industriels. Leurs approches ont été critiquées en ce qu'elles ne permettaient pas de saisir la diversité des systèmes locaux et d'appréhender la façon dont ces systèmes pouvaient évoluer face aux mutations des systèmes économiques et productifs. Ces premières analyses avaient laissé peu explorés, ou de façon encore floue, les mécanismes qui portent sur l'articulation entre l'organisation sociale et l'organisation économique. Plus encore, leurs approches n'ont pas permis véritablement d'entrer dans la boîte noire du fonctionnement de ces systèmes (Zimmerman, 2008) et de la façon dont les coordinations entre acteurs étaient fondées sur des facteurs locaux (les caractéristiques de l'organisation sociale apparaissent plus directement dans le facteur travail à travers les savoir-faire artisanaux). L'émergence des effets externes peut être expliquée par l'organisation sociale et l'incorporation de ses caractéristiques dans les déterminants de la valeur, mais les mécanismes qui portent à l'élévation de la productivité ne sont pas explicités.

Les approches contemporaines en termes de capital social et de biens collectifs locaux, de proximité, de communautés ont entrepris dans un second temps d'éclairer ces mécanismes.

### 1.1.2. Les explications contemporaines du rôle bénéfique du territoire : du capital social aux perspectives interactionnistes de la coordination territoriale

Si les analyses italiennes sur les districts industriels ont permis de mettre en lumière les liens fructueux entre PME et territoire, et plus largement entre organisation et territoire, elles n'ont pas ouvert la boîte noire des modalités par lesquelles les interdépendances non marchandes, produites par l'appartenance au territoire, interviennent dans l'explication des comportements organisationnels et dans les performances individuelles et collectives des acteurs qui y prennent part. Ces insatisfactions ont donné lieu à de nombreux développements qui sont rapidement décrits ici. Ces travaux ont en commun de s'intéresser particulièrement aux modalités de coordination entre les acteurs en adoptant une posture interactionniste de la coordination (Zimmerman, 2008). Au-delà du cas singulier des districts, ces approches permettent plus largement de considérer les stratégies territoriales des organisations et les formes plus différenciées d'organisations territoriales qui se sont développées aussi bien dans le champ académique (à travers les concepts de SPL, SYAL dans le domaine agro-alimentaire, milieux

innovateurs, ou encore les *learning region*) et/ou des politiques publiques en soutien à l'innovation (pôles de compétitivité, technopôle, etc.).

Ces approches s'inscrivent dans des champs théoriques différents, aux frontières des sciences régionales, de la sociologie économique et des sciences de gestion. On peut distinguer grossièrement les approches fondées sur les concepts de capital social, des dynamiques d'apprentissage et celles fondées sur le concept pluriel de proximité.

Dans le champ de la socio-économie, et à travers les analyses de Crouch, Trigilia, Le Galès (2004), elles se sont notamment concentrées sur les mécanismes d'articulation entre entreprises et territoire, en faisant intervenir le concept de capital social et de biens collectifs locaux. Précisément, la dynamique locale dans un district, est engendrée par l'articulation vertueuse entre l'organisation productive, le mode de gouvernance et les politiques nationales. Cette articulation vertueuse permet « *une capacité à coopérer et à conduire des parcours de développement partagé qui mobilisent des ressources et des compétences locales* » (Trigilia, 2005, p. 30) ainsi que la production de « biens collectifs locaux ». La production de ces biens collectifs locaux est déterminée par les dotations en capital social de chacun des acteurs – individuels et collectifs – qui forment le district. Le capital social est défini comme étant « *l'ensemble des relations sociales dont dispose un acteur individuel ou un acteur collectif à un moment déterminé* » (Trigilia, 2005, p.30).

A propos des mécanismes de génération du capital social, Trigilia (2005) distingue deux types de processus : le processus de génération par appartenance et le processus de génération par expérimentation. Le premier est lié aux dotations originelles alimentées par une identité collective particulièrement enracinée dans le territoire (politique, ethnique, religieuse). Il s'agit donc d'un processus extérieur à la sphère économique. Le second, le processus de génération par expérimentation, est activé par la répétition dans le temps d'activités économiques et de travail qui vont au-delà des rapports contractuels. Les relations sont moins intenses et plus occasionnelles. Le capital social par expérimentation implique davantage les acteurs collectifs. En introduisant différents processus de génération du capital social pour expliquer les performances et le fonctionnement des districts, Trigilia (2005) élargit donc la problématique des districts industriels au développement local et aux systèmes productifs localisés. L'intervention du capital social dans la sphère économique prend différentes formes qui constituent autant de modèles de systèmes productifs localisés. Le développement local ne s'identifie donc pas à des spécialisations productives particulières, à des modèles institutionnels de régulation particuliers, ni même à la prédominance de PME. Les districts représentent une forme de développement local dans lequel les biens collectifs locaux sont produits sur la base

de dotations enracinées dans le passé et d'un capital social d'appartenance. Il ne constitue donc qu'un modèle particulier ; d'autres modèles existent, l'entreprise réseau ou les clusters, qui diffèrent suivant leurs modèles organisationnels, leur mode de gouvernance, la nature de leur capital social. L'apport fondamental des analyses contemporaines en termes de système de production localisé est donc d'introduire la diversité dans les modèles de développement local. Ces éléments de différenciation des systèmes locaux permettent d'envisager des comparaisons – notamment internationales (Crouch *et al.*, 2004) - sans pour autant remettre en cause la cohérence d'ensemble de leur système d'analyse en termes de développement local.

Des approches ancrées dans le champ des sciences économiques et de gestion appréhendent, quant à elles, cette problématique en considérant comme centrales les dimensions cognitives dans les problématiques de coordination : il peut s'agir de processus d'apprentissage qui permettent de former une connaissance commune au sein d'un territoire ou des conventions qui, en tant que dispositifs cognitifs collectifs (Orléan, 1994), constituent des systèmes « *d'interdépendances hors marché* » (Storper, 1995, p. 115). L'unité analytique de base utilisée pour rendre compte de ces dynamiques cognitives est souvent celle de la communauté (Cohendet *et al.*, 1998), dans laquelle la confiance entre membres exerce une influence essentielle sur la cohésion interne de cette communauté et sur la capacité de ses membres à collaborer sur le plan local ou pour développer des stratégies multi-territoriales (Adler *et al.*, 2005). La production de cette confiance s'appuie soit sur des dispositifs attachés à des personnes insérées dans des réseaux de relations, soit sur des « dispositifs de promesse » (Karpik, 2007) relatifs à la qualité de la personne elle-même (sa réputation) ainsi qu'à des dispositifs normatifs coproduits entre partenaires contractuels, au sein de « systèmes industriels locaux » par exemple. Ces questions inspirent en particulier les recherches sur les programmes d'accompagnement de l'entrepreneuriat ou sur les entrepreneurs et leurs réseaux (Hite, 2003). La relation de confiance qui se construit dans l'interaction au travers de ces dispositifs à vocation normative mêle dimensions culturelles, économiques, sociales, politiques et morales façonnées par des acteurs qui partagent une expérience commune. Cette expérience de nature communautaire s'avère encadrée dans des « contextes locaux d'interactions » (Dupuy *et al.*, 2004, pp. 66 et 79). On peut alors considérer que si ces organisations locales s'appuient sur des relations de type domestique (ou communautaire), alors elles sont fortement ancrées dans l'espace. Ces approches en termes de dynamique d'apprentissage prolongent en quelques sortes les analyses de Becattini (1989) qui focalisait ses analyses sur le sentiment d'appartenance à une communauté locale comme fondement du fonctionnement du district.

Enfin, le concept polysémique de proximité développé par les chercheurs de l'Ecole de la Proximité (Bouba-Olga, Coris, et Carrincazeaux, 2018) s'est par ailleurs largement imposé pour rendre compte des problématiques de coordination dans les organisations territoriales. Ces analyses ont en effet le mérite d'offrir un cadre de compréhension des interactions non marchandes qui ont lieu dès lors que l'espace et le territoire sont mobilisés, mais également un cadre stratégique sur lequel les acteurs ont la possibilité d'agir (voir notamment Hérault-Fournier à propos des relations producteurs-consommateurs dans les circuits courts alimentaires). De même, comme le soulignent Lauriol et *al.* (2008), il permet d'interroger la nature et la configuration des interrelations qui peuvent relier des activités et des acteurs dans un espace géographique particulier (Talbot, 2013). Ces analyses explorent donc comment la proximité géographique peut engendrer des avantages économiques, en considérant particulièrement d'autres formes de coordination que le prix et le coût de transport. Dans une perspective classique, la proximité géographique « traduit la distance kilométrique entre deux entités, pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement » (Torre et *al.*, 2005, p. 49). Elle peut être source de phénomènes d'agglomération et de co-localisation. Mais ces analyses montrent que la proximité géographique ne suffit pas pour générer des dynamiques de coordination.

La proximité organisée et relationnelle désigne « la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres » (ibid: 49). Une organisation est susceptible de faciliter les interactions entre ses membres, les rend plus faciles *a priori* qu'avec des acteurs situés à l'extérieur. Pour cela, elle s'appuie sur une logique d'appartenance qui écrit les croyances, les représentations que des acteurs peuvent partager, mais également sur une logique de similitude, qui « exprime l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée » (Kirat et *al.* 2001, p. 212). Le terme institutionnel désigne à la fois des organisations (entreprises, réseaux...) et des comportements (règles, routines, normes au sens de North (1990), « l'ensemble de ces formes contribuant à la formation et à la régulation des espaces locaux » (Kirat et *al.*, 2001).

**Conclusion de la partie 1 :** Synthèse des apports théoriques des travaux antérieurs et nécessité de les compléter :

Comme je l'ai montré ici, à la suite de mes travaux de doctorat, les approches en termes de capital social et de biens collectifs localisés, de dynamiques d'apprentissage localisées ou de proximité permettent largement de dépasser les difficultés italiennes à expliquer le fondement des performances de PME dans les systèmes localisés, en contribuant à des approches plus larges et différenciées des relations entre organisation et territoire, et en affinant encore la

nécessaire compréhension des mécanismes d'interrelations entre dimension socio-territoriale et dimension économique. Si la compétitivité des districts et des PME est fondée sur la confiance, l'appartenance au réseau ou sur l'articulation de différentes proximités, comment ces dimensions interviennent-elles directement sur les comportements des organisations et leurs performances ? Comment ces dimensions déterminent-elles les positions compétitives des organisations ? De même, à force de considérer les relations inter-organisationnelles, il semble qu'il faille, à la manière de Brusco (1989), considérer la PME comme une organisation productive collective qui multiplie les liens entre organisation interne et organisations externes. Mes travaux de recherche doctoraux se sont dès lors portés sur le fonctionnement dynamique et relationnel des districts industriels, notamment artisanaux, ce qui a permis de proposer une nouvelle conceptualisation de ceux-ci comme des espaces de reproduction des entrepreneurs.

## 1.2. Le district industriel comme un espace de reproduction des entrepreneurs

Mes travaux de thèse ont été centrés sur la compréhension du fonctionnement de districts industriels artisanaux. En m'attachant à comprendre la position compétitive de ces systèmes de PME, et non sans rencontrer certaines difficultés d'ordre méthodologique car il fallait plonger au cœur des districts, j'ai appréhendé particulièrement les ressources et les compétences des acteurs du districts (salariés et entrepreneurs) mises en œuvre comme facteur de performances. Dans ce cadre, j'ai particulièrement mis en lumière le processus de reproduction des entrepreneurs comme clé de compréhension des relations entre ces PME et leur territoire.

### 1.2.1 Au cœur des districts industriels italiens artisanaux : motivations et difficultés méthodologiques

Plonger au cœur des districts industriels artisanaux dans mon travail doctoral a été motivé par plusieurs facteurs, tant personnels que théoriques, en vertu de leur intérêt pour la problématique que je souhaitais traiter. Cependant une telle étude n'était pas sans poser des problèmes d'ordre méthodologique.

#### 1.2.1.1. Motivations d'une plongée au cœur des districts italiens

Il s'agissait tout d'abord de répondre à la nécessité de réaliser un travail empirique solide au cœur de la réalité des districts industriels italiens. J'avais au cours de mon DEA réalisé un travail de revue de littérature et de conceptualisation autour du lien entre entreprise et territoire

sous l'angle des ressources spécifiques ; c'est donc à cette occasion que j'ai été sensibilisée au cas des districts. Or, la fin des années 1990 était encore marquée par l'engouement à l'égard du « *Small is beautiful* » et des clusters (Porter, 1998), de la spécialisation flexible (Piore et Sabel, 1984), des régions qui gagnent (Benko, Lipietz, 1994) et des nouveaux argonautes de la Silicon Valley (Saxenian, 1994). Passionnée par ces ouvrages et cette littérature qui avaient en commun, entre autres, de mobiliser le cas des districts industriels, mon esprit critique était néanmoins aiguisé par la distance - géographique - de ces contributeurs avec l'objet tant de fois cité et l'absence d'analyses empiriques menées. Je parlais couramment italien, je convainquis, M. Alain d'Iribarne de me prendre en thèse, j'obtins une allocation ministérielle de thèse au LEST en 1999 et je partis à la découverte des districts dans les provinces de Padoue, Venise et Vicence, localisées dans le Nord-Est de l'Italie. Dans la continuité des analyses produites en socio-économie au laboratoire LEST, j'ai été amenée à travers cet objet de recherche empirique à privilégier les approches socio-économistes et ensuite les approches qui appréhendaient la façon dont les acteurs de ces systèmes parvenaient à se mouvoir à travers différentes dynamiques de changement.

En outre, développer une recherche ancrée sur les districts industriels m'a semblé également nécessaire afin de pouvoir comprendre les débats naissants sur la pérennité de ces systèmes et ces économies de « Lucignolo », et d'envisager sérieusement la capacité de ces systèmes à affronter l'internationalisation croissante des échanges et la compétitivité internationale.

#### *1.2.1.2. Les enjeux et difficultés méthodologiques d'une plongée au cœur des districts italiens*

Le phénomène des districts industriels pose un certain nombre de questions d'ordre méthodologique au chercheur. En effet, les districts industriels tout au long de leur histoire récente ont fait l'objet d'appropriations variées de la part des entreprises, des acteurs collectifs et publics et même des chercheurs (Lanciano, 2003). Par exemple, le succès des « districts industriels » suscité autant par les performances de ces entreprises, que par le nombre d'articles de presse économique et scientifique, a été complètement intégré par les entreprises elles-mêmes. D'un côté, les entreprises ont dû s'organiser pour accueillir et réguler le flot de chercheurs, journalistes, venus observer le phénomène, permettant ainsi l'émergence d'une dynamique collective. De l'autre, les entreprises ont intégré rapidement dans leurs stratégies commerciales et dans leurs discours l'appartenance au district. En quelque sorte, les entreprises ont lu ce qu'écrivaient les chercheurs et l'ont transformé en arguments de vente. Le chercheur venant explorer la réalité des districts ne retrouvait en fait que le reflet de ses propres discours.

Aussi bien dans le cadre théorique que dans le cadre empirique, il s'agissait d'éviter ou de contourner ce biais de l'appropriation par les acteurs de leur représentation et de tendre vers une objectivation de l'idée de district. Le travail de thèse a donc procédé à une sorte de généalogie du district : de l'idée au concept, du concept à la catégorie statistique et d'action publique (Lanciano, 2003). L'analyse empirique a procédé d'une logique identique : les deux systèmes étudiés sont considérés comme des archétypes de district du point de vue de la littérature italienne, de la législation et de l'actualité économique.

Enfin, il est évident que le statut d'étrangère au district, au pays et à la langue<sup>1</sup>, a contribué à influencer le recueil et l'analyse des informations : volontairement, je n'ai pas bénéficié d'un accès privilégié au terrain ; cela a permis d'avoir dans un premier temps, pour les acteurs, une « visibilité plus neutre »<sup>2</sup>.

Au total, trois districts italiens ont été étudiés.

J'ai effectué des terrains de recherche sur trois districts industriels italiens tous localisés dans la province de Vicence dans la région Vénétie, au cœur du « système des systèmes » de l'industrialisation diffuse (Rullani, 1995). Il s'agit des districts du meuble d'art de Bassano del Grappa, du district de la céramique artistique de Nove et du district de la chaussure de sport de Montebelluna. Tous les trois sont des districts qui ont fait l'objet de monographies italiennes à différentes époques : les deux premiers ont fait l'objet d'une étude monographique et d'un ouvrage d'A. Bagnasco et C. Trigilia consacré à la Troisième Italie. Ils constituaient, pour ces auteurs, la face blanche, c'est-à-dire dominée par la culture et les institutions catholiques, de la réalité des districts italiens et de la Troisième Italie (Bagnasco, Trigilia, 1984). Le district de Montebelluna est plus un archétype de districts marqués par des transformations et des réadaptations continues et réussies face aux fluctuations macroéconomiques.

Ces trois districts ont fait l'objet d'une reconnaissance institutionnelle et formelle à travers les différentes lois définissant un cadre d'intervention spécifique aux DI (Loi 317 de 1991, loi de 1996, loi de la région Vénétie). En outre, la concentration d'entreprises produisant des meubles

---

1 Etrangère aussi au dialecte vénitien, qui peut être la langue des secrets professionnels. A plusieurs reprises, les personnes rencontrées entrecoupaient leurs discours de mots, phrases prononcées en dialecte vénitien ou parlaient spontanément dans le dialecte local.

2 Au début des entretiens, le statut d'étrangère a été positif et a favorisé les discours. Mais après quelques mois, j'étais déjà intégrée, et plus véritablement une étrangère, les nouvelles entreprises étaient déjà informées de ma venue, et presque des questions que j'allais poser. Les réseaux d'information fonctionnaient ainsi complètement.

d'art sur le territoire de Bassano del Grappa n'est pas un phénomène récent, elle résulte directement d'activités de la proto-industrialisation.

## I.2.2. Recombiner des ressources spécifiques et complémentaires sur le territoire : la transposition de la théorie des ressources au niveau des districts

### *I.2.2.1. La transposition de la théorie des ressources au niveau des districts : une question théorique et méthodologique*

Dans une certaine mesure, les analyses concernant à la fois la PME et les systèmes de PME ont tendu, à l'époque de la thèse (1999 - 2003), à reproduire au niveau territorial la problématique soulevée par Torrès (1997) au sujet des entreprises de petite et moyenne dimension, de leur origine de leurs performances. Précisément, soit à focaliser sur la dimension territoriale de leurs activités et de leurs performances, soit à postuler la spécificité de la PME par rapport aux autres organisations, beaucoup d'approches ont masqué les différences intrinsèques, ou qui pouvaient surgir au cours de leur développement, entre les districts. Plus encore, la plupart des approches ont eu tendance à considérer les dimensions cognitives ou socio-territoriales de ces organisations, et ont pu négliger les stratégies et la forme de l'organisation interne des entreprises qui prennent part à ces systèmes.

J'ai donc entrepris d'appréhender tout particulièrement les performances des entreprises des districts, et le lien qui relie ces entreprises au territoire à travers les échanges intenses qu'elles entretiennent, sous l'angle de la nature du processus de production enclenché, en considérant la PME comme une organisation collective.

Il convenait dès lors de comprendre les fondements de la compétitivité de ces entreprises sur le marché, compte tenu des contraintes productives. Pour cela, j'ai cherché à inscrire mon travail dans le cadre de la théorie des ressources – RBV (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), qui justement souligne l'importance des facteurs internes et spécifiques de l'entreprise pour comprendre ses performances. L'entreprise y est vue comme un portefeuille de compétences et de ressources distinctes. Les performances d'une entreprise ne sont pas fondées, dans ce cadre, sur la capacité de l'organisation à se conformer aux attentes du marché ou de son segment de marché, mais à la fois sur la qualité des ressources engagées par l'entreprise pour la réalisation d'un produit (Marchesnay, 1998) et sur une utilisation judicieuse des ressources engagées de tous types.



En premier lieu, les auteurs de la RBV introduisent la notion de spécificité des ressources comme déterminant la capacité d'une entreprise à réaliser des profits soutenables et supérieurs aux concurrents. Les ressources spécifiques sont des « *ressources qui n'existent que par leur participation à des processus particuliers dont elles sont la manière d'être et qui sont de ce fait totalement intransférables d'un processus à l'autre* » (Gaffard, 1990). La spécificité intervient donc dans les propriétés de transférabilité et de reproductibilité d'une ressource d'un processus de production à l'autre, et d'une entreprise à l'autre.

Au-delà de la spécificité des ressources engagées, la compétitivité d'une entreprise se fonde en second lieu, selon la RBV, sur sa capacité à opérer des combinaisons judicieuses et à renouveler ces combinaisons qu'elle associe à de l'innovation. La RBV introduit donc un nouveau facteur d'hétérogénéité entre les entreprises : les différentes combinaisons seront autant de facteurs de compétitivité. De même, elle admet la possibilité pour des entreprises qui ne disposent pas d'une capacité à renouveler leur base de ressources d'innover en opérant de multiples recombinaisons. Pour la mise en œuvre de ces combinaisons, un rôle central est joué par les compétences organisationnelles qui sont comprises comme les capacités à manager et superviser les ressources, la capacité d'utiliser ces ressources à travers des processus organisationnels afin d'obtenir les résultats attendus.

Cette approche par les ressources est donc susceptible de fournir un cadre renouvelé pour l'analyse des systèmes localisés d'entreprises, dans la mesure où elle permet de résoudre un certain nombre des difficultés que nous avons soulignées. En effet, à partir de la définition de l'entreprise et de la source de ses performances, fondée sur la capacité d'articuler ses ressources, la RBV introduit la possibilité pour des PME isolées d'acquérir des positions compétitives durables sur la base de l'exploitation de leurs ressources spécifiques. En effet, les PME, ne disposant pas des ressources suffisantes pour réaliser des économies quantitatives d'échelle, doivent de fait fonder leur compétitivité sur la qualité de leurs ressources internes et sur les modalités de leur combinaison.

Il reste néanmoins des interrogations, dans l'application de la RBV à la problématique des districts, concernant la façon de considérer les relations entre les firmes. La littérature est à ce sujet relativement discordante.

Pour certains, l'externalisation de certaines fonctions, la production partagée ou les alliances entre entreprises correspondent pour l'entreprise de la RBV à une défaillance de sa stratégie de développement interne: la qualité des ressources internes se mesure par rapport à celles dont disposent les meilleurs prestataires du marché, une externalisation va dès lors

signifier une décision stratégique qui comble un vide entre les compétences souhaitées et réelles.

Au contraire, d'autres, se référant directement aux travaux de Penrose (1959), se situent davantage dans une perspective de création de valeur que dans une optique d'appropriation de la valeur. Les relations inter-firmes correspondent donc à un élargissement des ressources mises en œuvre pour le processus de création de valeur. Elles impliquent pour l'entreprise la possibilité d'élargir ces possibilités de combinaisons de ressources et de création de valeur : « l'intégration dans un *réseau d'entreprise* signifie pour l'entreprise qu'elle est un *partenaire désirable pour les autres firmes*. » (Schiavone, 2003, p. 28). De ce point de vue, les entreprises poursuivent un double objectif au cours d'un partenariat : avoir accès à la valeur des ressources non détenues jusqu'alors, et protéger leurs propres ressources durant l'évolution des partenariats (Chen et Chen, 2003).

De mon point de vue, la question des relations inter-firmes devait être plutôt envisagée sous l'angle du cadre de la qualité des ressources et précisément de leur capacité à être transférées et reproductible. En effet, comme nous l'avons vu, la RBV postule que la spécificité des ressources constitue une clé de l'avantage concurrentiel. Or, la spécificité d'une ressource est définie par son caractère non transférable et non reproductible. Dans la version traditionnelle de la RBV, le cadre de transférabilité des ressources qui définit leur caractère spécifique est limité aux frontières de l'entreprise, mais n'est-il pas possible d'introduire des niveaux de transférabilité des ressources sans que cela nuise à leur caractère stratégique et à leur contribution de la compétitivité de l'entreprise et de l'ensemble du district ?

J'ai donc proposé et illustré, à travers le cas du district de Bassano del Grappa, de déplacer le niveau de transférabilité, non plus aux frontières de l'entreprise, mais aux frontières d'un ensemble d'entreprises comme le district. Les ressources engagées par les firmes y présenteraient des caractéristiques communes entre elles par rapport à l'extérieur du district. Autrement dit, dans le district, les ressources stratégiques sont spécifiques dans la mesure où elles ne sont mobiles que dans le cadre des entreprises appartenant au district.

Dans une optique penrosienne, les entreprises seraient engagées dans des processus de coproduction de valeur qui seraient rendus possibles par les propriétés identiques ou semblables de leurs ressources. Les entreprises du district peuvent donc fractionner leur processus de production, construire des relations de sous-traitance ou partenariat sans que cela ne signifie une défaillance de marché, ni une dilution de leurs avantages stratégiques. Elles sont assurées

que la qualité des ressources engagées dans le district par les autres entreprises leur garantit une position compétitive supérieure aux concurrents situés à l'extérieur du district.

Pour autant, cela ne signifie pas que les entreprises possèdent toutes les mêmes caractéristiques et se situent aux mêmes niveaux de performances. L'hypothèse d'hétérogénéité des firmes n'est pas remise en cause : la circulation des ressources dans les entreprises du district ne trouble pas le caractère stratégique de ces ressources pour chaque entreprise, ni le jeu concurrentiel entre ses firmes. À l'intérieur du district, les entreprises se différencient en opérant de multiples combinaisons sur la base commune des ressources qui possèdent les mêmes caractéristiques par rapport au reste du monde. Comme dans l'approche traditionnelle par les ressources, ces multiples recombinaisons peuvent être assimilées à de l'innovation. Toutefois, il ne s'agit pas là d'innovations radicales, mais d'ajustements continus dans un cadre restreint par la spécificité des ressources.

Deux niveaux apparaissent donc dans l'analyse :

- Les ressources des entreprises d'un DI présentent des caractéristiques communes entre elles et différentes de celles des entreprises concurrentes du reste du monde. La spécificité collective de ces ressources définit et explique la compétitivité collective du district.
- A l'intérieur du district, les entreprises ne sont pas homogènes, mais elles peuvent opérer des différenciations – même marginales - dans le maniement de ces ressources. Le district ne se situe donc pas seulement dans une logique de reproduction d'un cadre commun, mais dans la création de nouvelles ressources sur la base de ressources stratégiques communes.
- De plus, l'approche par les ressources décrit le concept de spécificité comme l'élément déterminant des positions concurrentielles des entreprises. Elle ne souligne pas, en revanche, par quel type de processus les ressources de l'entreprise sont rendues difficilement transférables et donc spécifiques. Si c'est le caractère spécifique des ressources et des combinaisons employées qui détermine la position compétitive des entreprises, de quelles façons cette spécificité est-elle engendrée ? De plus, dans le cas du district, la spécificité des ressources ne s'applique pas à une seule entreprise, mais à l'ensemble des entreprises du système local.

Il me fallait donc comprendre par quels processus une ressource est rendue, à l'extérieur du district et sur le marché, spécifique, et parmi les entreprises du district, mobile et transférable.

*1.2.2.2. La confrontation empirique de la théorie des ressources au cas du district de Bassano de meubles d'art : identifier les mécanismes d'idiosyncrasie, de visibilité et de mobilité des ressources au sein du district.*

J'ai identifié, dans un premier temps, les ressources mobilisées pour être compétitif dans le cas précis du district italien artisanal de Bassano, avant de discuter de ces mécanismes de transférabilité, visibilité et d'idiosyncrasie.

✓ **Ressources mobilisées et ressources spécifiques des PME artisanales de Bassano : les secrets d'un bon meuble d'art**

Comme Reynaud et Simon (2004) qui nous révélaient les « secrets d'un bon domaine », l'approche par les ressources permet de comprendre les secrets des « beaux meubles » des entreprises de Bassano, et la source de leur avantage compétitif par rapport à leurs concurrents tout proches.

Les entreprises du meuble d'art de Bassano perpétuent une tradition historique et produisent un produit très spécialisé de très haute gamme : elles se situent donc sur un marché de niche. La source de la concurrence est essentiellement locale. Elle provient, en premier lieu, de la filière italienne de l'ameublement dans son volet moderne. La ville de Bassano, au cœur du triangle des districts italiens, est proche des districts du meuble moderne, localisés dans la province voisine de Trévise. Toutefois, la spécificité de leur offre de production – meuble d'apparence antique notamment - protège ces entreprises relativement bien de ce type de concurrence. Toujours à proximité géographique, les entreprises de Bassano font face, en outre, à la concurrence des districts voisins qui produisent des meubles similaires cette fois, mais dont la qualité, la gamme et les prix sont inférieurs. Enfin, la concurrence peut provenir, pour les entreprises du district de Bassano, du marché des antiquaires qui offrent des produits « équivalents ».

Limitées en termes de ressources, les entreprises de Bassano peuvent difficilement axer leurs stratégies concurrentielles sur une compétitivité de coût ; leur positionnement compétitif se définit dès lors par une différenciation collective par la qualité et par une forte diversification au sein même de la branche. Précisément, les entreprises de Bassano détiennent une marque collective de différenciation, par rapport aux autres meubles produits en Italie et à proximité : elles fabriquent des meubles faussement authentiques par leur style et leur modèle mais également par leur facture – les meubles sont délibérément abîmés de façon à les vieillir prématurément.

L'histoire à laquelle se réfèrent collectivement les dirigeants et ouvriers de ces entreprises explique justement les raisons et les circonstances de cette « tromperie », qui est devenue ensuite leur marque de fabrique. En effet, la province de Vicence a été longtemps le territoire des villégiatures des riches bourgeois vénitiens. Les villas à leur possession étaient richement dotées, notamment en meubles. Pendant, les saisons hivernales, ils confiaient à des paysans artisans locaux le soin de les restaurer. Bientôt, ces paysans restaurateurs auront l'idée de s'approprier le meuble, le vendre aux antiquaires, en ne restituant aux véritables propriétaires, qu'une copie. Pour être crédibles, la copie devait être parfaite. Si la supercherie faite aux nobles et bourgeois vénitiens a permis l'émergence des premiers ateliers à Bassano, d'autres récits qui se rapportent à une histoire plus contemporaine montrent comment l'art de copier a pu se retourner contre ses producteurs.

*“ Au début, j'ai travaillé pendant 5 ans à la maison, et puis avec 20 salariés dans mon premier établissement. Je fais un meuble différent à chaque fois des autres ; j'étais un des plus habiles de Bassano pour faire un meuble avec du vieux bois. Nous conservions toutes les parties que l'on ne pouvait toucher. Pratiquement, le meuble semblait vraiment original alors que ce n'était qu'une copie. Nous nous procurions les vieux meubles, endommagés, car à cette époque, il y en avait beaucoup : des meubles du 19<sup>ème</sup> qui ne valaient rien mais dont on utilisait le bois pour fabriquer des meubles du 18<sup>ème</sup>. J'étais un faussaire, et cela me plaisait, et c'était vraiment une passion à ne pas regarder passer les heures. ” “*

*Un jour, j'avais présenté un meuble que j'avais fabriqué sur un modèle du 18<sup>ème</sup> à la foire de Vérone pour obtenir un prix : j'ai gagné mais le prix m'a été finalement refusé car ils m'ont dit que ce n'était pas un meuble authentiquement neuf, et nouveau, que ce n'était pas moi qui l'avait fabriqué mais que je l'avais acheté à un antiquaire. J'étais content car cela prouvait que l'on ne voyait pas que le meuble était neuf mais j'ai quand même perdu le prix ! ” (Un fabricant de meubles)*

Ce fabricant de meuble se voit donc refuser son prix en raison même de son excellence artistique, qui est à la base de la spécificité de son activité. Cette anecdote est célèbre dans le district et de nombreuses personnes, en plus du principal concerné, nous l'ont relatée. Elle est significative de la spécificité du processus de production qui conduit au produit final, et de ce qu'il requiert notamment en termes d'habiletés et de connaissances.

Au fil du temps, l'activité s'est donc transformée et s'est consolidée autour de la fabrication de meubles traditionnels suivant une logique de « reproduction évolutive » (Roverato, 1998 ; Grandinetti, 2002) : si ces débouchés se sont élargis, et si les techniques productives ont été perfectionnées pour atteindre une dimension semi-industrielle, les fondements du positionnement compétitif et les contraintes productives que les entreprises affrontent demeurent identiques

L'avantage compétitif de ces entreprises est déterminé par la capacité de ces entreprises à produire des meubles neufs qui semblent avoir vécu : ce sont les caractéristiques du processus de production, les modalités dont les ressources sont employées et valorisées, qui déterminent l'avantage sur le marché de ces entreprises (et non pas l'environnement externe comme chez Porter). À travers le processus de production et les combinaisons de ressources internes et/ou externes, les entreprises de Bassano organisent la tromperie qui les différencie de leurs concurrents : non seulement, le design et le bois utilisé font directement référence aux modèles anciens, mais même neufs, les meubles produits doivent porter des marques du temps.

Le processus de production du meuble d'art se divise en trois phases principales : la qualité du meuble et sa « fausse authenticité » du point de vue stylistique dépendent de la phase de conception. La seconde étape correspond au travail « traditionnel » de menuiserie et de fabrication du meuble, et consiste à appliquer les plans dessinés lors de la phase de conception. Enfin, la dernière phase correspond à la finition et au vieillissement prématuré et artificiel de l'ensemble de meubles. Ce sont donc la première et la dernière phase qui constituent les étapes cruciales puisqu'elles déterminent la spécificité du meuble d'art de Bassano. Toutefois, leur rôle déterminant dans la réalisation du meuble ne signifie pas pour autant qu'elles mobilisent des savoir-faire d'exécution très sophistiqués et très spécialisés. Elles exigent plutôt, d'une part, lors de la conception, une connaissance précise de l'histoire du meuble d'art de Bassano, et d'autre part, que, lors de sa finition, le travail d'exécution soit contrôlé avec un très haut niveau d'exigence.

En effet, reproduire un meuble antique demande que soient connus au préalable les différents styles des différentes époques, dans différents lieux. S'il est possible de recourir pour la conception des modèles aux outils du dessin industriel, la connaissance approfondie des productions des différentes entreprises de Bassano dans le passé est cruciale. Les nouveaux modèles ne constituent en fait que des recompositions différentes des modèles anciens. Cette étape productive est généralement réalisée par l'entrepreneur qui planifie par périodes les modèles à travers un catalogue.

La troisième étape du processus de production est décisive dans la mesure où elle correspond à la spécification du produit au moment de la rencontre avec le marché et avec le client. Les entreprises de Bassano se différencient de leurs concurrents qui utilisent des vernis de moins bonne qualité, et des machines-outils. Cette phase de finition correspond de plus au moment où le produit est spécifié en interaction avec le client : celui-ci, au moment de la commande, choisit le modèle sur catalogue, mais a la possibilité de choisir la teinture du vernis et « l'ancienneté » du meuble : 20, 30, 50 ans ou plus.

Cette étape ne requiert pas de compétences particulières d'exécution et la main d'œuvre employée n'est généralement pas qualifiée. Le vieillissement du meuble consiste à frapper le meuble neuf au moyen de poinçons et de chaînes de métal. Il est considéré comme ayant acquis quelques années, et alors est verni à partir de produits naturels et non toxiques. L'importance de cette phase n'est pas déterminée par la nature des savoir-faire d'exécution mobilisés, mais par le fait, d'une part, qu'elle est exécutée par la main de l'homme, et d'autre part, par la capacité d'assurer la continuité du geste. La compétitivité artisanale du district de Bassano est donc fondée sur la qualité du suivi des contraintes productives et sur des normes de production spécifiques. Ces contraintes n'imposent pas un haut niveau de qualification pour les tâches d'exécution. De même, si la conception exige une connaissance des différents styles et des modèles anciens, il ne s'agit pas d'une connaissance spécifique ou nouvelle dans la mesure où elle est accessible à un coût relativement bas. Le processus de production peut donc fonctionner sans mobiliser des qualifications élevées et spécialisées des ouvriers. En revanche, ces contraintes exigent que les tâches soient organisées, supervisées et contrôlées de façon spécifique. Plus que la nature des compétences techniques, c'est la façon dont celles-ci sont organisées qui constitue véritablement la clé des avantages compétitifs de ces entreprises.

Or, le contrôle, l'organisation et la résolution des problèmes sont assurés directement par l'entrepreneur qui détient une connaissance professionnelle transversale. En tant qu'artisan et superviseur de l'ensemble du processus de production, il est à la fois le détenteur et le coordinateur de tous les savoir-faire.

La compétence de l'entrepreneur est, dès lors, par nature spécifique dans la mesure où elle est difficilement transférable dans d'autres contextes productifs ; elle n'a de valeur que pour la production du meuble d'art de Bassano. En ce sens, ces savoir-faire constituent des ensembles de capacités organisationnelles imbriquées qui sont acquises par la participation au processus de travail.

Le problème principal auquel doivent faire face les entreprises de Bassano ne concerne donc pas le processus de sophistication de leurs pratiques professionnelles, mais la façon dont elles sont organisées, mobilisées et transmises. Dans cette perspective, les performances du district peuvent être envisagées sous l'angle de la capacité des entrepreneurs à reproduire collectivement dans le temps et dans l'espace ce type d'organisation productive et de travail. Il faut donc considérer les formes de mobilisation des savoir-faire et les formes de transmission et de reproduction de ces pratiques spécifiques.

- ✓ Les mécanismes d'idiosyncrasie, de visibilité et transférabilité des ressources au sein d'un district ; le rôle clé des entrepreneurs-travailleurs et de l'espace du district

À travers le cas de la production de meuble d'art dans le district de Bassano, j'ai tenté de montrer que les performances de ces entreprises étaient fondées sur la particularité du processus de production et les compétences organisationnelles et techniques de l'entrepreneur. La position compétitive ne dépend pas donc complètement de la capacité stratégique à maîtriser son environnement, identifier les nouvelles tendances du marché, mais bien de la maîtrise d'un processus technique et organisationnel. C'est donc la figure de l'entrepreneur-dirigeant qui est mise en avant, non pas pour son habileté à identifier des opportunités, mais davantage comme celui qui détient les compétences techniques et organisationnelles. La mobilité des travailleurs dans les entreprises du district contribue à la circulation des connaissances et des savoir-faire pour définir les pratiques productives spécifiques au district. Ce sont donc des ressources produites collectivement et spécifiques par rapport au reste du marché qui déterminent l'avantage compétitif du district et de ces entreprises. Ainsi, le problème principal auquel doivent faire face les entreprises du district ne concerne pas le processus de sophistication de leurs pratiques professionnelles, ou leur positionnement sur le marché, mais plutôt la façon dont le district, c'est-à-dire l'ensemble des PME, organise la transmission et la régénération de ces pratiques professionnelles ancrées localement.

La thèse a alors exploré les modalités de formation de ces entrepreneurs et a permis de déboucher sur la conceptualisation de « l'espace de mobilité des entrepreneurs » comme clé des positions compétitives des districts.

### 1.2.3. Les mécanismes de reproduction des entrepreneurs, facteur clé des performances et des relations dans le district

#### *1.2.3.1. La formation de la spécificité des ressources par l'apprentissage, vecteur de la pénétration de la dimension territoriale dans la logique productive*

Les compétences professionnelles des entrepreneurs et leur capacité à maîtriser la cohérence du processus de production constituent, dans mon approche, le fondement à la fois des positions compétitives individuelles et collectives du district mais également le vecteur par lequel la



dimension territoriale pénètre la logique productive. Précisément, c'est au travers du processus de formation des entrepreneurs, et des mobilités dans les entreprises que se joue « l'articulation heureuse » évoquée Beccatini (1979) et que se construisent le sentiment d'appartenance et la proximité organisée.

La formation des entrepreneurs aux techniques productives locales se réalise suivant une logique d'apprentissage dans les entreprises du district, et pour certains, par le passage par le système de formation professionnelle, dont les enseignements sont directement liés aux contraintes compétitives locales.

Les tâches attribuées au jeune apprenti sont, au départ, directement fonctions de son âge. Il est payé en fonction de son expérience comme tous les ouvriers de l'entreprise. L'ouvrier apprenti effectue les diverses activités et passe par les différentes étapes du processus de production, au cours de son apprentissage et de son expérience. Dans le meuble d'art, la succession des tâches qui sont assignées à l'ouvrier en formation correspond à la division du travail suivie dans l'entreprise : celui-ci commence par la finition et après quelques années, passe dans l'atelier de menuiserie.

La mobilité de l'ouvrier dans l'entreprise dans laquelle il a suivi son apprentissage s'arrête toutefois au niveau de la conception. En effet, cette phase reste réservée aux ouvriers les plus expérimentés, sinon à l'entrepreneur. La formation de la qualification se réalise ensuite à travers des parcours de mobilité dans les entreprises du district, qui disposent de techniques de production similaires. Les expériences successives contribuent donc à une spécialisation des savoir-faire acquis par apprentissage. À chaque passage dans une entreprise, le salarié a la possibilité d'acquérir et d'incorporer les pratiques spécifiques de chaque entreprise. On assiste ainsi, dans le district, à des flux des travailleurs allant d'entreprises en entreprises, les secrets et les nouveautés propres à chacune d'entre elles circulant avec eux.

Le phénomène de la mobilité des apprentis dans et entre les entreprises du district est suffisamment répandu et fonctionne depuis suffisamment longtemps pour que les entreprises le considèrent comme constitutif de leur mode d'organisation, d'autant plus qu'elles sont susceptibles d'en bénéficier à travers l'embauche de salariés déjà formés. Parallèlement à ce parcours dans les entreprises du district, certains travailleurs et entrepreneurs ont suivi une formation aux métiers du meuble d'art dans un institut public localisé à Bassano. Tandis qu'ils acquièrent, dans les entreprises, les pratiques quotidiennes de la production du meuble, la formation publique leur transmet des connaissances plus formalisées concernant les différents styles des différentes époques, les différentes techniques de dessin. Le passage par la formation

publique enrichit donc la qualité des ressources en introduisant des nouveaux contenus et des nouvelles perspectives de recombinaisons de ressources.

Toutefois, même si le diplôme, qui valide la formation, est valable nationalement, les enseignements et les connaissances transmises restent strictement dépendants des contraintes et des spécificités productives du meuble d'art de Bassano. Les enseignants sont, d'ailleurs, d'anciens salariés d'entreprises du district reconvertis dans l'enseignement public.

Par conséquent, si le lycée professionnel de Bassano délivre une qualification théoriquement transférable au marché professionnel national du meuble d'art grâce aux diplômes professionnels, cette qualification est de fait limitée au marché professionnel local. Les frontières de transférabilité des ressources humaines sont donc non seulement déterminées par le système de formation de la qualification dans l'entreprise, mais également par les modalités de construction de ces qualifications dans des institutions publiques de formation.

#### *1.2.3.2. Le rôle clé de la mobilité verticale dans les entreprises du district : du statut de salarié au statut d'entrepreneur*

En plus de la forte mobilité du travail dans et entre les entreprises du district qui permet aux travailleurs d'acquérir les fondements des contraintes à intégrer, le district de Bassano se caractérise par une forte mobilité verticale du statut de salarié vers celui d'entrepreneur. Pour une large part des travailleurs, les mobilités successives aboutissent, en effet, à une mobilité verticale et à la création d'une entreprise indépendante. Ces créations d'entreprises peuvent être rapprochées de logiques d'essaimage et résultent de processus incubateurs. Certaines entreprises incitent fortement leurs salariés à créer leur propre structure, en leur assurant un certain volume de production, en prêtant des machines, confiant des commandes... Face à une augmentation de commandes, elles pourront confier le travail excédentaire à un ancien salarié, en étant assuré de la qualité du travail réalisé. Ces externalisations productives leur permettent donc de maîtriser les risques liés à l'incertitude des marchés, et à la fragilité de l'avantage compétitif, en maintenant une taille critique. La transformation de la relation salariale en une relation strictement productive implique toutefois une répartition différente des risques : la prise en charge du risque passe du cadre salarial entre un salarié et son employeur, à un cadre strictement marchand entre deux entreprises (Thévenot et Valentin, 2003).

Cela ne signifie pas cependant pour autant, pour les entreprises, une perte de qualité, puisque c'est la même personne qui effectue les mêmes tâches. Le départ de l'ouvrier et la création

d'une nouvelle entreprise n'impliquent donc pas la perte d'une ressource, ni forcément l'émergence de nouveaux concurrents, car la relation de travail n'est pas rompue, mais prend une autre forme. La relation productive doit se comprendre non pas comme une relation entre deux entreprises, mais comme une relation de travail qui engage deux travailleurs ; elle est la continuation de la relation salariale. Parmi les entreprises, on assiste donc à des processus de coproduction de valeur (Penrose, 1959), auxquels participent des entreprises qui maîtrisent différemment les risques et l'accès au marché final. Il existe donc bien, à l'intérieur du district, une structure hétérogène entre les différentes entreprises qui le composent, dans l'accès au marché et à certaines ressources. Toutefois, l'existence d'une telle hiérarchie ne remet pas en cause la formation et la reproduction des ressources spécifiques, qui restent le déterminant de l'avantage compétitif collectif du district et de l'ensemble des entreprises.

La construction de la professionnalité du créateur d'entreprise se réalise donc à travers le passage dans différentes entreprises qui disposent de techniques de production similaires définissant la spécificité productive du district. Ces parcours de formation par la mobilité peuvent être rapprochés des mécanismes définissant les « *marchés transitionnels* » décrits par Gazier et Schmid (2002). Les mobilités des travailleurs dans les différentes entreprises peuvent être vues comme de multiples transitions au sein de l'emploi. Représentés sous forme de trajectoires d'accumulation de compétences tout au long de la vie professionnelle, ces parcours de mobilité « *commencent avec l'acquisition d'aptitudes de base et se poursuivent avec le jeu des spécialisations et du recyclage* » (Gazier, 2003, p. 167,). Toutefois, à la différence des « *marchés transitionnels* » de Gazier qui exigent la mise en place de principes de gouvernement et de réformes, la mobilité des travailleurs dans le district « *ne résulte pas d'aménagements négociés et systématiques* »<sup>3</sup> (ibidem, p. 132). Les principes de la mobilité des travailleurs ont été intégrés dans la logique des entreprises sans que cela représente pour elles une perte ou un désinvestissement en formation. En effet, le recrutement d'un nouveau salarié qui a été formé dans une entreprise du district est une garantie qu'il détient la connaissance du processus de production effectué à Bassano. De même, du côté de l'entreprise qui a formé l'ouvrier lors de son premier emploi, son départ ne constitue pas forcément la perte d'un investissement. En effet, le statut d'apprenti permet à l'entreprise une rémunération inférieure

---

3 Pour Gazier, les marchés transitionnels sont des aménagements systématiques et négociés : systématiques, car « *c'est l'ensemble des transitions qui doit être pris en compte et aménagé. Cette exigence de globalité ne consiste pas à prôner une intervention collective sur toutes les transitions individuelles, mais à prendre en compte les interactions entre les différentes transitions...* » ; et négociés, car « *les trajectoires individuelles entre divers emplois et activités n'ont évidemment pas à être imposées aux individus. Ils doivent pouvoir choisir, précisément l'intervention porte sur les éléments et les conditions de leurs choix.* » (Ibidem, p.132)

au salariat normal, et tant qu'il y a des jeunes employables en apprentissage, le *turn-over* est assuré.

**Conclusion de la deuxième section : Comment les PME du district de Bassano sont-elles devenues grandes ?**

Mon analyse a montré que les PME parviennent à compenser leur manque de ressources, par l'exploitation de leur ancrage territorial. Précisément, l'encastrement institutionnel qui caractérise ces PME, c'est-à-dire l'intervention de facteurs institutionnels, sociaux et historiques, dans les comportements, les relations, fonde leur avantage compétitif et leurs performances.

Mes travaux ont eu pour objectif d'aller au cœur de ces mécanismes : j'ai montré qu'ils reposaient sur les mécanismes de formation et de reproduction des compétences des entrepreneurs qui s'organisent dans les frontières du district. Ce système garantit la circulation des compétences stratégiques, dans la limite du district, explique la nature des relations inter-organisationnelles et la division du travail entre les entreprises du district. Effectivement, ces entreprises ont trouvé une autre façon d'être grandes à travers des processus de décentralisation productive sur le territoire, garantie par ce système de formation des compétences.

Au-delà du cas singulier de Bassano et des districts industriels, considérer les mécanismes de formation et de reproduction des compétences, et des pratiques stratégiques et entrepreneuriales, constitue selon moi une clé de compréhension cruciale des capacités des acteurs à se mouvoir dans l'environnement et des stratégies d'acteur pour devenir grands. Cela constitue un trait dominant et récurrent des recherches conduites plus tard.

Pour autant, l'analyse révèle aussi des faiblesses structurelles de ces systèmes dont certaines se sont avérées bien réelles. Les mécanismes que je viens de décrire ne permettent pas ainsi encore d'entrevoir la capacité de tels systèmes à réagir aux modifications plus ou moins structurelles des marchés. Comme je l'ai montré, au contraire, les performances du district sont fondées sur des pratiques de formation des compétences et de mobilité qui sont restreintes à l'espace du district et qui se reproduisent dans le temps depuis l'émergence de ces districts. Ainsi, l'analyse précédente tendait à mettre en lumière qu'au cœur du fonctionnement des districts et de leurs performances, on trouverait une capacité à perpétuer des pratiques ancestrales et donc en quelque sorte à résister au changement social. Autrement dit, l'analyse que j'ai conduite, permet d'expliquer les fondements des performances anciennes et actuelles de ces PME ; il ne permet pas d'entrevoir la façon dont les acteurs pourraient se saisir du territoire, et du changement social au sein de ce territoire de différentes façons, pour trouver de nouvelles façons d'être grand.

La troisième partie considère justement les capacités des systèmes de PME à se transformer et à réagir aux transformations plus larges de leur environnement. Le regard est porté non pas sur l'action d'une organisation, mais en se situant au niveau de l'organisation collective du district. L'action des entrepreneurs individuels n'est pas directement considérée ; c'est plutôt le résultat de leurs actions au niveau du district qui est privilégié.

### 1.3. Comment le territoire peut contribuer au changement dans les PME ? Proposition d'une perspective territoriale d'entrepreneuriat stratégique

En tant qu'espace de coordination ou comme ressource, le territoire permet aux acteurs d'articuler de façon cohérente des activités stratégiques et entrepreneuriales, et permet, dès lors, de faire émerger un entrepreneuriat stratégique territorial. C'est ce que nous suggérons dans les travaux réalisés et publiés plus récemment ([P3] en 2014, dans la revue *Entreprise et Histoire*, et [P1] en 2017, avec Marie Poisson et Séverine Saleilles, dans la revue *Gestion* 2000) qui rendent compte des situations et de cas dans lequel le territoire intervient comme l'espace pertinent de déploiement des pratiques d'entrepreneuriat stratégique.

#### 1.3.1. La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le paradoxe du changement dans des systèmes ancrés territorialement

Il s'agit ici de revenir sur la capacité des districts à se transformer, et de considérer la capacité collective du district à réagir aux transformations macroéconomiques mais également sociales sur le territoire.

Les conditions économiques, sociales et institutionnelles de l'époque de la redécouverte du concept marshallien en Italie ont largement évolué aujourd'hui. La mondialisation des échanges, l'élargissement de l'espace de marché, avec l'entrée en scène de nouveaux acteurs sur le territoire, mais également la possibilité pour les entreprises de déterritorialiser l'espace de leurs relations avec les sous-traitants, ont considérablement contribué à transformer la géographie économique des districts. Ainsi, certains territoires des districts italiens ont été progressivement investis par des entreprises extérieures venues profiter de « *l'atmosphère industrielle* », qui y introduisent de nouvelles relations et qui n'hésitent pas à délocaliser la production (Mendez, 2005). De même, l'intégration à l'UE de nouveaux pays aux faibles coûts salariaux a réduit fortement l'avantage compétitivité coût des entreprises des districts. Ces derniers ont été placés dans le jeu concurrentiel plus classique du coût du travail provoquant des délocalisations des centres de fabrication et une transformation vers des activités du secteur tertiaire. Enfin, le fort développement des entreprises et des territoires du district à partir des

années 70 a conduit, de fait, à transformer la structure sociale des entrepreneurs et des salariés de ces entreprises, et érodé l’articulation heureuse entre organisation productive et organisation sociale évoquée par Becattini (1979, 1989). De fait, l’émergence de nouvelles figures d’entrepreneurs est largement menacée et la démographie industrielle des entreprises des districts constitue une problématique importante aujourd’hui (Lanciano, 2006). L’élargissement de l’espace de mobilité des personnes sur le territoire, permis par l’augmentation des revenus des familles et des moyens de communication plus performants, amène *in fine* à une transformation profonde des formes de régulation sociale qui avaient été de mise jusqu’alors.

Or, en s’appuyant sur les travaux des néo-institutionnalistes, on peut interpréter les différentes trajectoires prises par les districts, sous l’angle de stratégies d’acteurs qui interviennent sur les normes qu’ils reçoivent et qu’ils contribuent à transformer. Ainsi Barabel, Huault et Leca (2006) envisagent quatre modes de stratégies des acteurs face à la globalisation (Barabel *et alii*, op. cit) : la conformation aux pratiques globalisées, l’anticipation, la résistance adaptative et la résistance pure (cf. tableau 2 ci-dessous)

*Tableau 2 - Stratégie des acteurs face à la globalisation*

| Stratégies des acteurs                                |  | Registres d’action/<br>exemples  | Exemples   |
|---|--|--|--|
| <b>Conformation<br/>aux pratiques<br/>globalisées</b> | Adopter en premier les normes globalisées pour se constituer une rente temporelle                  | Intégration de nouvelles règles internationales                                | Mise en œuvre du Juste-à-Temps dans les organisations du travail               |
| <b>Anticipation</b>                                   | Prendre les devants en appliquant en amont les dispositifs   | Mise en place d’outils de veille stratégique et de prospective collectif       | Bulletin d’alerte mensuel, ateliers thématiques                                |
| <b>Résistance<br/>adaptative</b>                      | Sauvegarder les spécificités locales tout en s’appropriant les nouvelles normes de l’environnement | Proposition de nouvelles règles pour préserver une partie de l’ancien système. | Centre de formation, création d’une organisation de représentation du district |

|                        |  |                      |  |
|------------------------|--|----------------------|--|
| <b>Résistance pure</b> | Refuser les adaptations et affirmer le maintien des spécificités locales | Blocage, refus, Exit | Refus de formaliser des coopérations informelles |
|------------------------|--|----------------------|--|

Source : tableau élaboré par l'auteure à partir de Barabel, Huault et Leca, 2006 (op. cit)

À partir de l'analyse de l'histoire du district de la Vallée de l'Arve spécialisé dans l'industrie du décolletage (« Technic Vallée »), ces auteurs montrent comment les acteurs du district se sont positionnés à différentes périodes dans des registres stratégiques différents, en les combinant parfois, entraînant des modifications dans la structure et la forme du district.

L'analyse dans le même esprit de la trajectoire de développement du district de Montebelluna révèle une situation paradoxale. En effet, au fil des vingt dernières années, il semble que les acteurs de ce district spécialisé dans la production de chaussures de ski, dont nous avons étudié la dynamique d'adaptation sous l'effet de la crise économique traversée par les économies européennes et les nouvelles conditions de la concurrence internationale, aient associé simultanément deux types de stratégies apparemment opposées, une stratégie de conformation et une stratégie de résistance.

#### *Encadré 1 - Description du district du Sportsystem de Montebelluna*

Le district du Sportsystem de Montebelluna incarne à de nombreux égards le modèle du district industriel. Il s'est développé sur la base d'une spécialisation productive ancienne qui remonte à la république de Venise, et fonde ses performances sur l'exploitation et la recombinaison multiple de savoir-faire locaux. L'histoire du territoire s'identifie largement à l'histoire du district. Il s'organise selon le principe d'une forte division du travail à l'intérieur du territoire et un morcellement du processus de production : autour de grandes entreprises œuvrant sur le marché mondial (TECNICA, LOTTO, GEOX, etc.) gravitent une multitude de petites entreprises spécialisées.

La trajectoire du district montre une forte capacité à se repositionner sur des segments de marché, sur la base d'innovations incrémentales et radicales. En effet, les entreprises du district ont fait évoluer la spécialisation productive du district et se sont considérablement diversifiées :  
-Les Jeux Olympiques de Cortina d'Ampezzo (1956) ont constitué un premier événement important puisque les entreprises du district se sont spécialisées dans la production de chaussures de ski et sont devenues rapidement incontournables sur ce marché. L'innovation de la chaussure en plastique par l'entreprise TECNICA a encore consolidé le district, devenant leader sur ce marché.

-La forte concentration des entreprises sur le secteur de la chaussure de ski a conduit de nombreuses entreprises dans les années 1970 à opérer une diversification vers la chaussure sportive en général : c'est l'émergence des entreprises telles que LOTTO, DIADORA, AXO, etc.

-Les années 1980 ont été marquées par une nouvelle innovation de l'entreprise TECNICA qui introduit sur le marché les fameuses « MOON BOOTS » qui s'inspiraient des chaussures des astronautes américains.

-Enfin, dans les années 1990, certaines firmes multinationales (Salomon, Rossignol-Lange, HTM, American Spalding) se sont implantées sur le territoire du système pour exploiter l'économie locale en termes de savoir-faire et de capacités d'innovation. Ces firmes ont également beaucoup investi dans le marketing. Le district a alors connu une nouvelle vague de diversification réussie vers le « prêt-à-porter sportif » avec des entreprises comme GEOX, SPORTLINE, etc.

Aujourd'hui, la plupart des leaders sur le marché de la chaussure de sport sont localisés dans le district de Montebelluna, ce qui rend les entreprises faiblement dépendantes du contexte compétitif externe. À l'intérieur du district, ces entreprises sont très spécialisées dans un nombre restreint de niches. Il s'organise précisément autour de trois principaux segments d'activités qui témoignent des spécialisations successives dans le territoire du district. Ces segments sont organisés autour de grandes entreprises, généralement internationalisées et mobilisent des compétences différentes.

- Les entreprises spécialisées dans les équipements sportifs de neige, autour notamment de Nordica qui est venue s'installer sur le territoire du district.

- Les entreprises qui sont liées à la production de chaussures de sport et de loisirs : les leaders (Lotto, Diadora) sont d'envergure internationale avec des exigences essentiellement techniques.

- Enfin des entreprises qui sont tournées plus vers des segments de la mode et ont transféré les savoir-faire de la chaussure sportive vers la chaussure de ville (Geox, Stonefly). Par rapport aux deux autres segments, les compétences mobilisées ici sont plus de nature stylistique.

Le dernier recensement de 2011 de l'industrie et des services montre, pour les communes appartenant au district, une répartition autour de ces trois segments de marché principaux : la confection d'articles de vêtements occupe 41,3% des emplois du district avec 49,1% des entreprises, la fabrication de chaussures rassemble 37,5% et couvre 47,8% des emplois. Enfin, les entreprises de fabrication d'articles sportifs sont moins nombreuses (5,9% des entreprises) et occupent 6,4% des salariés du district (ISTAT, 2011<sup>4</sup>).

*Source : Lanciano, 2014*

Je démontre dans les points qui suivent les deux stratégies menées par les acteurs du district, de conformation et de résistance.

#### *1.3.1.1. La stratégie de conformation, un entrepreneuriat stratégique territorialisé*

---

4 Données extraites du Recensement de l'Industrie et des services, ISTAT, 2011



Les acteurs du district de Montebelluna ont su prendre acte des nouvelles contraintes et transformer de manière radicale l'organisation du travail sur le territoire en délocalisant une grande partie de leur production sur un territoire proche. Des grandes entreprises ont émergé et ont pris en charge un rôle de coordinateur des relations productives à l'intérieur et à l'extérieur du district. Les activités relevant de la créativité, de l'innovation et du *design*, qui permettent, quant à elles, notamment d'ouvrir de nouveaux marchés, sont restées localisées dans le district et confiées aux PME du territoire. Par la structure des relations qui s'organisent entre les entreprises, le district articule alors les fonctions stratégiques de création de la valeur et les fonctions entrepreneuriales de recherche de nouvelles sources de valeur, ce qui peut alors être appréhendé en termes d'entrepreneuriat stratégique (Ireland, Hitt, and Sirmon, 2003, Kuratko, D. F. and Audretsch, D. B., 2009)

Les années 90 ont correspondu, pour beaucoup de districts, au début d'un processus de fragmentation internationale de la production ; ce mouvement a été particulièrement intense dans la région de la Vénétie. L'objectif a été de réduire les coûts de production et de répondre à la concurrence des autres pays producteurs. Dans le cas de Montebelluna, l'internationalisation de la production a eu lieu dans un contexte de dégradation de leur compétitivité. Les entreprises se sont tournées massivement vers les pays de l'Est, principalement en Roumanie autour de la ville de Timisoara, à moins de 1000 kilomètres.

Le choix de la Roumanie s'explique par la proximité du centre de production, une ancienne tradition productive dans la production de chaussures et un différentiel de coûts de travail favorable aux entreprises de Montebelluna. Plus largement, les relations avec la Roumanie et les territoires de l'Europe centrale s'inscrivent dans une histoire longue de mouvements de travailleurs entre ces deux régions. Avant même les premiers mouvements de délocalisation, les travailleurs roumains étaient présents dans les PME des districts du Nord-Est, notamment pour répondre aux problèmes de pénurie de main d'œuvre que ces entreprises rencontrent fréquemment. On assiste ainsi, à partir de Montebelluna mais plus largement dans le Nord-Est de l'Italie, à la construction progressive d'une méta-région industrielle, à cheval entre les districts industriels et certaines régions des Pays d'Europe centrale et orientale (PECO). Entre les deux circulent capitaux et individus : entrepreneurs et formateurs italiens, travailleurs est-européens, investissements italiens vers les filiales ou les sous-traitants, transferts d'épargne est-européens (Rivière et Weber, 2008).

Ce mouvement d'internationalisation de la production a produit une restructuration totale de l'organisation du district qui nous amène à poser comme hypothèse l'existence d'une forme territoriale d'entrepreneuriat stratégique.

Cette stratégie de délocalisation a consisté, en effet, à confier les activités de production à faible valeur ajoutée aux entreprises roumaines, tandis que sont restées sur le territoire de Montebelluna les activités à plus forte valeur ajoutée, cruciales pour capter les marchés finaux. En général, la conception, la fabrication des échantillons, l'administration, la distribution et le marketing restent à Montebelluna. La décentralisation a été un moyen pour les firmes leaders de se concentrer sur les facteurs immatériels du *design* et de la créativité. Ces transferts d'activités prennent la forme de créations de filiales pour les plus grandes entreprises (Lotto, Geox) mais également celle de contrats de production avec des producteurs indépendants localisés en Roumanie (Stonefly).

Pour autant, les entreprises, qui ont délocalisé, ont continué à s'approvisionner en biens intermédiaires et d'équipements (lacets, semelles, etc.) auprès de PME du district. Celles-ci ont été amenées à travailler directement auprès des entreprises productives de Roumanie et finalement ont été incitées elles-aussi à développer leurs activités dans le nouvel espace de production roumain. Ce mouvement, initié au départ par certaines entreprises leaders, a été suivi ensuite par d'autres entreprises de biens intermédiaires, sans que n'apparaisse de façon formelle de stratégie collective explicite. De même, les grandes entreprises qui ont accès au marché final continuent de s'appuyer sur un réseau de petites et moyennes entreprises du territoire. Mais celles-ci ont dû opérer un repositionnement de leurs activités.

Pendant longtemps, les grandes entreprises confiaient une partie de leur production à ces PME spécialisées qui réalisaient des innovations de produits. L'amélioration continue de la qualité et les innovations de production étaient réalisées au moment du processus de production, par des multiples interactions entre la conception et la fabrication du produit, entre l'entreprise donneuse d'ordre et le sous-traitant local. Ainsi, la relation entre donneurs d'ordre et le sous-traitant ne s'organisait pas réellement suivant une division du travail conception-fabrication. Les commandes des entreprises finales étaient suffisamment larges pour laisser une certaine marge de qualité et de créativité aux petits producteurs. À présent, ce couple innovation-production est rompu : les commandes confiées aux producteurs roumains sont très précises. Les PME de Montebelluna sont sollicitées en amont du processus de production, pour réaliser la recherche appliquée et pour produire les prototypes. La continuité de ces liens avec les entreprises du territoire est cruciale pour la compétitivité des entreprises :

*« Le lien avec les TPE, c'est un lien de recherche. Si nous voulons maintenir notre tête, nous avons besoin de maintenir ses petites entreprises qui font de la recherche ».*

*(Dirigeant d'une entreprise leader, ancien président du comité de district)*

Les grandes entreprises sont détentrices de l'information du marché, de ses exigences et de la façon dont il évolue ; elles doivent en même temps maintenir le niveau de production et l'acheminement. Elles n'ont pas, en revanche, la capacité à développer en interne les activités de recherche sur les produits et font travailler les plus petites entreprises :

*« Moi, je ne peux pas faire cela car j'ai besoin de maintenir le niveau de production, je dois maintenir une masse critique qui me permette de faire un peu de recherche. C'est de la recherche sur le poste, sur pièce. C'est pour cela que nous avons besoin de continuer à produire en même temps. Sans ces petites entreprises nous aurions des difficultés. » (Dirigeant d'une entreprise leader)*

Les relations avec les grandes entreprises ayant accès au marché ont donc été globalement maintenues mais le volume d'activités a été fortement réduit et l'activité des petites entreprises s'est transformée : d'entreprises de production, elles sont désormais devenues des « *entreprises de recherche appliquée* », des « *consultants en design et créativité* » (Animateur du musée de la chaussure). De fait, la composition du comité du district qui regroupe les entreprises adhérentes au district s'est transformée et le nombre des entreprises de ce type a augmenté. Il ne s'agit pas réellement de nouvelles entreprises, mais d'anciennes dont l'activité a évolué. Une nouvelle fois, ces entrepreneurs spécialisés se sont adaptés en s'équipant notamment pour pouvoir répondre aux nouvelles sollicitations.

*« Ce sont des personnes qui avaient une vie professionnelle derrière eux et qui se sont adaptées, et qui d'une certaine manière, ont transmis aux générations d'après, leurs savoir-faire. Ce sont plusieurs histoires identiques qui se sont répétées mais sans que cela ne vienne d'en haut. Mais à la fin, cela fait du collectif. Cela a produit un résultat collectif. » (Animateur du musée de la chaussure)*

Comme je l'ai montré en introduction, l'entrepreneuriat stratégique fait référence à l'articulation entre les activités stratégiques de création de valeur (généralement dévolues aux grandes entreprises) et les activités entrepreneuriales de recherche ou de création de nouvelles modalités de création de valeur (dévolues de façon classique aux organisations plus réduites, engagées dans des activités d'exploration). L'articulation de ces dimensions fournit des garanties pour la création de richesse à la fois à court et à long terme. Or, la littérature en forte croissance dans le domaine pose le problème de savoir comment s'articulent ces dimensions dans le temps (sont-elles ou doivent-elles être contemporaines ?) et dans l'espace (ces fonctions sont-elles prises en charge par des acteurs identiques ?) Le cas du district de Montebelluna

révèle un cas d'entrepreneuriat stratégique dans lequel les deux activités sont articulées au niveau de l'espace du district et de la spécialisation productive.

#### *1.3.1.2. La stratégie de la résistance : transformer les mécanismes de régénération des compétences*

Si la capacité de transformation et d'adaptation au changement a été réelle concernant l'organisation de la production, il demeure de fortes réticences, sinon une incapacité au changement, pour résoudre des problématiques internes plus indépendantes du contexte international. Cette inertie s'explique, selon nous et à travers nos recherches, par un attachement fort aux modes de formation des compétences et des figures professionnelles.

Comme dans le cas de Bassano del Grappa, les mécanismes de régénération des compétences professionnelles sont fondés sur la logique de l'apprentissage et de la mobilité dans le district. Or, de la même façon qu'à Bassano et dans la majorité des districts industriels italiens, la difficulté majeure concerne le problème du transfert des compétences entrepreneuriales et le risque d'épuisement des sources de reproduction des entrepreneurs et des travailleurs du district (Lanciano, op. cit.). Effectivement, la figure du jeune apprenti sans qualification, rémunéré modiquement sur sa seule expérience et sa forte implication dans l'activité de travail, ne correspond plus aux caractéristiques des nouvelles générations qui se présentent sur le marché du travail. Le développement économique a permis une forte élévation du niveau de vie et du niveau de scolarité des jeunes. On a assisté clairement à une tension entre la logique professionnelle et la logique éducative. Le mouvement de délocalisation a permis, à court terme, de rompre cette logique de fermeture des entreprises par défaut de repreneur. Les entreprises productrices roumaines et leurs salariés ont remplacé les jeunes travailleurs et entrepreneurs de l'âge d'or des districts.

Pour autant, la décentralisation productive éloignée a transformé de façon importante le cœur de l'activité et la division de l'activité productive. Il a conduit à une fragmentation plus classique du processus de production, avec notamment une séparation entre les activités de production et de conception, et une perte de la compétence transversale qui faisait le lien.

Dans l'organisation traditionnelle du district de Montebelluna, les ingénieurs de l'entreprise leader définissaient les méthodes de production qui étaient appliquées par les travailleurs des sous-traitants locaux. Toutefois, ces salariés techniciens étaient capables d'ajuster, de transformer ces méthodes pour améliorer la qualité du produit. Dans la configuration actuelle,

la figure de ces travailleurs techniciens capables de produire et d'adapter ces méthodes n'est plus présente.

*« Moi, je théorise et ensuite il faut que cela soit mis en pratique et corrigé. Pour cela il faut des techniciens. »*

*« Notre problème est que nous n'avons plus de techniciens qui sont capables de donner la méthodologie de travail. Nous sommes en train de perdre du know how car nous allons produire ailleurs. Non, les ingénieurs ne servent pas, il faut des techniciens. » (Dirigeant d'une entreprise leader)*

De la même façon, les entreprises sous-traitantes n'ont plus que des activités de recherche appliquée sur la conception des produits. Or, les innovations réalisées dans le district étaient des innovations principalement incrémentales qui se fondaient sur le renouvellement de connaissances tacites, fortement ancrées sur les modes de production. L'activité de production n'existant plus, les conditions de renouvellement des connaissances et de réalisation des innovations sont fortement dégradées

Pendant de nombreuses années, les entreprises ont fonctionné en puisant dans le réservoir des compétences spécialisées des plus vieux salariés qui avaient été formés sur le tas. Ils étaient utilisés, non seulement sur les parties productives, mais également sur la partie technique de conception. À l'heure actuelle, ces salariés sont vieux et il n'y a pas eu de renouvellement. Avec la délocalisation des activités productives, ce sont les scènes et les lieux de la transmission qui ont disparu.

*« Nous ne sommes plus capables de former ces jeunes. Il n'y a pas plus de production, donc comment apprendre aux jeunes ?*

*« Si un jeune vient en me disant qu'il veut venir travailler chez nous, je n'ai plus la production. Difficile de trouver des solutions, car impossible de le faire en école. Cette formation doit se faire sur le tas. » (Dirigeant d'une entreprise leader)*

La disparition de ces scènes de transfert de compétences avec la délocalisation, mais également avec les difficultés de trouver des candidats à la formation sur le tas, n'a pas pour autant amené au développement de nouvelles scènes de transmission et de formation des compétences de conception. Il n'y a pas eu en effet de stratégies collectives pour les entreprises, ni même par des acteurs collectifs locaux, pour répondre à ce problème crucial et récurrent du transfert de compétences.

Bien que pionnières dans la stratégie de délocalisation, les entreprises de Montebelluna n'ont pas été capables de développer une stratégie collective, formalisée ou pas, pour régler le problème qu'elles affrontent toutes de la disparition de leurs compétences. Cette inertie est d'autant plus surprenante que ce problème ne date pas du mouvement de délocalisation. L'explication est sans doute à trouver dans une incapacité à faire évoluer les fondements mêmes du district et de sa position compétitive. En effet, alors même que l'organisation du travail s'est étendue, que les entreprises se sont largement modernisées, les acteurs restent fortement attachés au caractère artisanal de la formation sur le tas des compétences des travailleurs et à une certaine figure du district industriel. En fondant leur avantage compétitif sur l'exploitation de connaissances tacites, ils refusent catégoriquement toutes formes de formalisation de ces compétences mais également de déplacement de la scène de formation ailleurs que dans l'entreprise. Des tentatives de création de centres de formation dans le district sur les métiers de la chaussure de sport ont plusieurs fois émergé, sans que celles-ci ne parviennent à impulser une nouvelle dynamique, ni à changer les représentations des entrepreneurs.

Pourtant dans le district voisin de Stra, spécialisé dans la chaussure de ville de luxe, les entreprises, avec l'appui de l'association industrielle locale, ont développé et mis en œuvre une stratégie de formalisation des savoirs et des compétences du district. Une école de la chaussure de la mode localisée sur le territoire de Stra a ainsi été créée. Celle-ci a acquis désormais une notoriété internationale importante et constitue aujourd'hui la principale vitrine du district alors même qu'une partie de la production des chaussures a été délocalisée (Sammorra et Bellussi, 2006). La fabrique d'une stratégie collective territoriale semble ainsi possible. C'est ce que nous allons définir maintenant.

### 1.3.2. La fabrique d'une stratégie collective territoriale

Dans les éléments ci-dessus, le territoire intervient dans les performances des petites organisations avant tout en tant qu'espace de coordination et véhicule de normes partagées entre les acteurs. Le territoire peut cependant ne pas constituer seulement cet espace de coordination mais devenir véritablement une ressource stratégique qui permet aux organisations et aux acteurs d'accéder à des ressources et des marchés, ainsi qu'une ressource entrepreneuriale, en leur permettant d'accéder à des nouvelles opportunités, comme j'ai pu le montrer dans un travail récent réalisé en collaboration avec Saleilles et Poisson (2016). En mobilisant le cadre des stratégies collectives de territoire développé notamment par Asselineau et Cromarias (2010),

nous tentons ainsi de montrer en quoi le territoire devient le support de l'articulation entre les dimensions stratégiques et entrepreneuriales susceptibles de produire des performances.

Fondée sur les travaux développés au sein du programme de recherche LIPROCO (Liens Producteurs Consommateurs), l'analyse se fonde sur le cas d'un collectif de producteurs agricoles commercialisant en circuits courts localisé en Bretagne. Comme je vais le montrer dans la suite de ce mémoire, les circuits courts alimentaires constituent un terrain vaste de recherche car soulevant des problématiques renouvelées en matière stratégique et entrepreneuriale. En l'occurrence ici, ils invitent tout particulièrement à interroger les interactions entre organisations collectives de producteurs et territoires.

Les collectifs en circuits courts constituent des formes d'organisation collective spécifiques qui mobilisent sur un territoire géographique restreint une pluralité d'acteurs – producteurs, accompagnateurs, collectivités locales et quelquefois les consommateurs. L'ensemble de ces acteurs sont engagés dans la construction de nouvelles coordinations territoriales fondées sur la coopération et la mutualisation. Ils reposent sur des outils communs (ateliers, magasins, etc.) et des hommes qui les font vivre, mais aussi sur des ressources matérielles et symboliques du territoire, mobilisées par le groupe pour fonder l'identité du projet (Poisson et Saleilles, 2012a). Pour autant, l'ancrage territorial de ces collectifs de producteurs en circuits courts ne repose pas nécessairement sur la mise en valeur d'un terroir. Il ne s'exprime pas forcément par le recours à des certifications de qualité territoriale (même si de tels labels peuvent être mobilisés), mais plutôt par la mise en place d'actions collectives spécifiques (Poisson et Saleilles, 2012b).

Dans ce travail, nous nous sommes inscrites particulièrement dans le champ des analyses des stratégies collectives et particulièrement des stratégies collectives de territoire. En effet, les collectifs de producteurs en circuits courts constituent d'authentiques stratégies collectives coopératives (Loup, 2007), dans lesquelles le projet collectif a à la fois une dimension fortement stratégique, puisqu'il s'agit d'élargir les débouchés des producteurs, et une dimension entrepreneuriale et politique de transformation du champ agricole.

#### *1.3.2.1. Des stratégies collectives aux stratégies collectives de territoire*

Une stratégie collective, définie par Astley et Fombrun (1983, p. 579) correspond à « la *mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisation* ». Selon cette approche, l'action stratégique permet d'agir sur l'environnement des organisations à travers une interaction appropriée (Cyert et March, 1963) afin de se protéger

des menaces extérieures ou au contraire de saisir des opportunités. Le concept de stratégies collectives peut, dès lors, être appréhendé comme une modalité d'action collective de l'entrepreneuriat stratégique : ces stratégies constituent pour les organisations et en particulier pour les Très Petites Organisations, des voies pour pallier un certain nombre de difficultés qu'elles rencontrent (manque de ressources, par exemple) et pour mener des actions communes, dans le but de mieux appréhender des menaces ou des opportunités et donc de saisir les possibilités de devenir grandes. Elles permettent aussi de développer des actions en commun pour élargir le champ des possibles en termes de marché, de client ou de produit (légitimer l'appartenance à un secteur, libérer une capacité d'entreprendre sur de nouveaux projets, etc.), voire pour construire, développer et protéger une identité commune (Loup, 2007). Le tableau 3 présente donc les atouts des stratégies collectives pour l'entrepreneuriat stratégique.

*Tableau 3 - Les dimensions stratégiques et entrepreneuriales des stratégies collectives*

|   |  |
|---|--|
| <b>Partage des coûts et de l'incertitude</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Éviter des menaces pour la création de zones de protection contre les ajustements brusques du marché</li> <li>– Mutualisation des ressources (logistique) que seule l'organisation ne pourrait réaliser</li> <li>– Acquisition de nouvelles ressources</li> </ul> |
| <b>Création d'une offre collective</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stratégie d'attraction d'une nouvelle clientèle</li> <li>– Offre d'une gamme complète de produits, label local</li> </ul>   |
| <b>Légitimation de l'appartenance à un groupe</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Travailler avec d'autres permet de partager les mêmes valeurs et permet de montrer que l'on est digne de confiance,</li> <li>– Construction d'une identité collective</li> </ul>  |

Source : Lanciano, 2017

Pour autant, les stratégies collectives de TPE ne sont pas dénuées de risques. Le management de stratégies collectives de TPE est délicat (Granata et Le Roy, 2014). Il s'agit, en effet, de concevoir un système de coordination qui permette la conciliation des stratégies individuelles et collectives (Bresser, 1988) et, à terme, l'intégration des objectifs collectifs aux objectifs individuels des TPE (Gundolf et *al.*, 2006). Dans le cas des stratégies « coopétitives » (entre concurrents), Granata et Le Roy (2014) montrent que ce management repose sur un double principe : séparation organisationnelle (via la création d'une structure dédiée) entre la compétition et la coopération, et intégration du paradoxe coopétitif par le dirigeant de la TPE. La pérennité d'un tel système de coordination nécessite aussi la création d'une communauté



socio-économique entre les dirigeants ; le collectif ne peut donc être exclusivement à visée sociale ou à visée économique (Gundolf et Jaouen, 2009). En effet, les relations amicales facilitant la naissance de relations d'affaires - relations qui ne peuvent perdurer sans mettre en place des relations personnelles de confiance - les relations interpersonnelles sont particulièrement importantes à la réussite de telles stratégies inter-organisationnelles (Gundolf et Jaouen, 2008). Par ailleurs, l'intervention d'un acteur-tiers peut faciliter l'équilibrage entre stratégies individuelle et collective (Loubaresse et Pestre, 2012). Ainsi, l'intervention d'une institution, en tant qu'acteur extérieur au groupe, évite parfois les conflits d'intérêts entre les entreprises partenaires (Gundolf et Jaouen, 2009). Effectivement, dans les collectifs de producteurs en circuits courts, interviennent différents acteurs-tiers, comme les institutions du territoire, des acteurs de l'accompagnement, etc.

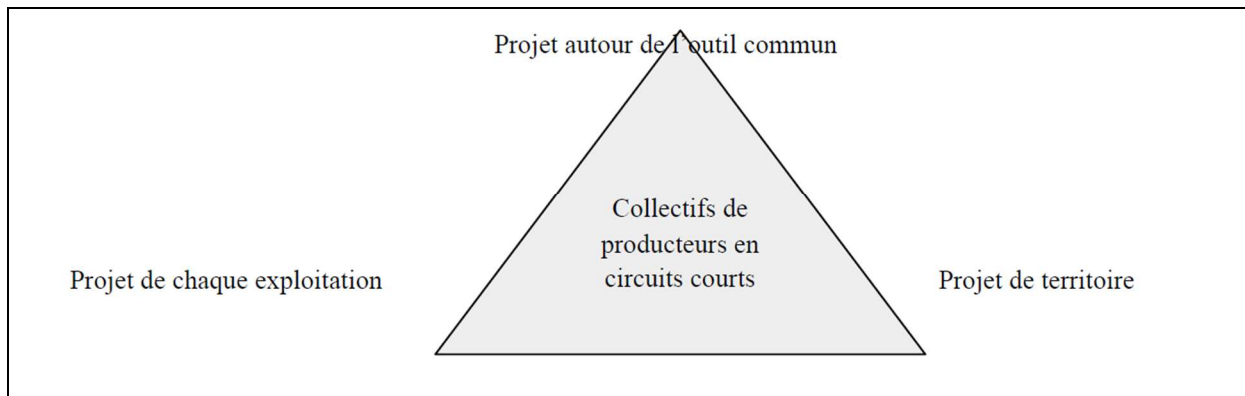
Nous proposons de considérer le territoire comme une ressource pour résoudre la tension entre individuel et collectif. Le territoire constitue un élément déterminant pour résoudre les problématiques traversées dans les stratégies collectives. Il intervient à différents niveaux : en tant qu'espace de coordination et de proximité, il est souvent à l'origine des dynamiques coopératives. Il peut intervenir comme une ressource de valorisation, via la mobilisation de ressources territoriales, c'est-à-dire de ressources pour lesquelles le contexte socio-spatial contribue directement à la valeur de ce qui est produit (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Il est enfin possible de considérer le territoire comme un acteur à part entière de ces stratégies collectives de TPE. Asselineau et Cromarias (2010) proposent le concept de « stratégie collective de territoire » pour qualifier des stratégies collectives où, au terme d'un processus progressif d'institutionnalisation et de formalisation d'une stratégie (au départ purement entrepreneuriale), par le biais de l'implication des acteurs publics, les visions des dirigeants d'entreprise et des élus locaux convergent. L'intervention du territoire apparaît ici au travers de la participation des acteurs publics et des collectivités territoriales. Ainsi, ce type de stratégie ne peut fonctionner qu'à la double condition que 1) les entrepreneurs, au-delà de la création de richesses, aient l'ambition de participer au développement de leur territoire, et que 2) les acteurs publics voient dans le développement des entreprises l'intérêt de la collectivité.

Si l'alternance de processus entrepreneuriaux et institutionnels est identifiée comme un élément clef de la pérennisation des stratégies collectives locales, l'implication éventuelle d'une institution ne doit pas être trop forte afin d'éviter un boycott entrepreneurial (Gundolf et *al.* 2006). Ainsi, Fourcade (2006) montre que la variable territoriale, incarnée par ses institutions, s'intègre différemment selon les stratégies collectives : les collectivités territoriales peuvent être de véritables mentors de la démarche, ou être de simples interfaces dans la gouvernance

(avec un degré d'influence sur les entreprises plus ou moins fort). Asselineau et Cromarias (2011), quant à eux, constatent que l'émergence d'une « stratégie collective de territoire » ne va pas de soi. Ainsi, même si les entreprises ont économiquement intérêt à coopérer et si une telle coopération fait l'objet de politiques territoriales actives, cette dernière peut se heurter à l'hostilité des entreprises concernées. Pour éviter un tel « boycott entrepreneurial » (Gundolf et *al.*, 2006), il apparaît indispensable que le projet de territoire soit articulé à la fois avec le projet collectif et avec les projets individuels de chaque entreprise.

Je propose donc dans mes travaux récents avec mes co-auteurs de considérer les collectifs de producteurs en circuits courts comme étant au centre d'un triptyque de projets : individuel, collectif et de territoire, comme l'indique la figure 1 ci-dessous.

*Figure 1 - Le triptyque des projets des collectifs en circuits courts*



Source : Lanciano, Poisson, Saleilles, 2016, p. 80

La pérennisation de ces systèmes collectifs n'est pas facile à obtenir, tant ils mobilisent des niveaux d'action complexes : le niveau micro de l'exploitation, le niveau meso du projet et le niveau plus macro du territoire institutionnel et des acteurs aux ressources économiques limitées. Alors que les initiatives continuent de se développer, à travers des formes originales et innovantes et contribuent à créer des emplois et favoriser l'ancrage territorial des activités agricoles, les questions de gestion des relations entre ces différents niveaux d'action mais également entre les individus investis dans ces projets complexes, se posent avec insistance, jusqu'à éclatement de la dynamique parfois. Le cas du « Pré du plat », un cas de collectif agricole et alimentaire, constitue à cet égard une opportunité de recherche importante riche d'enseignements car il constitue une de ces initiatives collectives relativement ancienne dont on peut retracer la trajectoire.

*1.3.2.2. La dynamique du triptyque [projet d'exploitation, projet collectif et projet de territoire] comme facteur de stabilisation de la stratégie collective territoriale*

L'analyse du cas du Pré au plat [P1, Poisson, Lanciano, Saleilles, 2016) dont les éléments sont précisés dans l'encadré 2 ci-dessous révèle en premier lieu le caractère profondément instable de ce type de stratégies collectives.

*Encadré 2 - Description de "Du pré au plat"*

« Du pré au plat » (nom fictif) est une initiative lancée à proximité d'une grande agglomération de l'ouest de la France par 10 producteurs en circuits courts. La démarche a été initiée, il y a presque vingt ans, et a débouché à ce jour sur la création de deux structures collectives: une CUMA (en 2004) qui propose des prestations de découpe et transformation dans un atelier multi-espèce (boeuf, porc, veau, agneau, volaille) à une centaine d'exploitations de la région et une SARL (en 2006) qui s'occupe de la commercialisation des produits des producteurs fondateurs via un magasin et de la vente aux professionnels (traiteurs, restaurateurs, cantines scolaires, supérettes, etc.).

Le service global de valorisation des produits alimentaires locaux (comprenant la commercialisation) n'est donc pas destiné à tous les producteurs utilisateurs de la CUMA mais implique un engagement majeur de la part des 10 associés de la SARL. Le chiffre d'affaires cumulé de la SARL et de la CUMA est d'un million d'euros en 2013. La CUMA propose aux éleveurs d'organiser le transport de leurs animaux vivants au départ de l'exploitation, puis en carcasse entre l'abattoir et l'atelier de découpe, jusqu'au retour des caissettes à la ferme. A chaque étape, le produit appartient à l'éleveur. Il peut d'ailleurs intervenir pour découper ou transformer sa viande (mise à disposition du matériel et des salles) ou bien, bénéficier des savoir-faire des bouchers professionnels.

*Source : Poisson, Lanciano, Saleilles, 2016)*

Ce cas suggère notamment les difficultés organisationnelles et stratégiques que les acteurs rencontrent (Leyronas et Loup, 2008).

Les facteurs de déséquilibre sont effectivement nombreux et différents aux étapes successives d'émergence et de développement du projet commun. Ainsi, ils sont liés à des facteurs macro-économiques (comme la hausse du carburant) mais également à des difficultés à constituer des ressources collectives propres qui ont généré ou accentué les difficultés organisationnelles : dissension sur l'intensité de l'engagement dans le collectif, importants coûts de coordination. Ce sont également des difficultés à accorder et faire évoluer de façon cohérente, stratégies individuelles et collectives. Aussi, à mesure que l'activité a été développée, le projet collectif initial a lui-même fortement évolué, tant au niveau de la stratégie de commercialisation (élargissement des débouchés commerciaux vers les Grandes et Moyennes Surfaces et la restauration collective, et des gammes) que de la transformation (face

aux difficultés financières, l'enjeu de productivité du travail est devenu prégnant). De même, le caractère politique de la stratégie collective du Pré au plat, qui s'inscrit dans le champ des alternatives agricoles (Lanciano et Saleilles, 2014), a certainement contribué à faire émerger le projet, mais il explique aussi la polarisation de certaines positions et la forme prise par certains échanges. Ainsi, certains producteurs, notamment les fondateurs, ont pu craindre un basculement vers le « tout économique » alors que le projet initial avait une forte dimension militante : développement social et local. Dans le champ de ces alternatives agricoles et alimentaires, l'enjeu n'est plus véritablement aujourd'hui de favoriser l'émergence de nouvelles initiatives mais plutôt de résoudre les problèmes de coordination que pose leur développement.

L'analyse particulière de « Du pré au plat » s'avère également riche d'enseignements, dans la façon dont la démarche a, malgré tout, perduré. L'analyse de sa trajectoire historique maintenant assez significative, révèle en réalité des facteurs de stabilité, qui font directement intervenir le territoire. Nous avons développé une approche en termes d'équilibre instable entre trois variables : projet d'exploitation – projet collectif – projet de territoire. Ces trois dimensions constituent tout à la fois les raisons d'être du projet collectif que des ressources pour rétablir, maintenir ou relancer la dynamique collective, aux différents moments de sa trajectoire. Ainsi, si lors de la naissance et de l'ascension, l'accent est mis sur l'équilibre entre projets d'exploitation et collectif, la phase de remise en cause va progressivement conduire le collectif à valoriser le territoire dans ses différentes dimensions. Au fil des étapes et des épreuves traversées, on observe en fait des modifications dans l'équilibre entre les trois dimensions inhérentes au projet : le projet d'exploitation, le projet collectif centré sur l'outil et le projet de territoire dans lequel les acteurs institutionnels locaux sont associés. L'articulation entre ces trois dimensions, différente suivant les circonstances, constitue un facteur de stabilisation et de pérennisation de la dynamique collective. Le triptyque est alors réinterrogé et réinventé sans cesse pour mobiliser les élus, les producteurs et les consommateurs, avoir une vision stratégique (et pas seulement fonctionnelle du projet) et des perspectives d'innovation et de pérennisation.

Au cours de ces ré articulations, le territoire, dans ses différentes dimensions, est alors utilisé comme un outil de stabilisation de la dynamique collective. Il convient alors de voir comment ces modifications d'équilibre ont été opérées et dans quelles mesures les différentes dimensions du triptyque constituent des ressources pour rétablir la dynamique collective. De ce point de vue, notre analyse révèle l'importance des niveaux différents d'action et des parties prenantes comme des ressources pertinentes pour le développement des stratégies collectives. Elle invite ainsi à intégrer le territoire comme une véritable ressource dans l'analyse des stratégies collectives. Le territoire ne représente en effet pas seulement l'espace de l'action

publique, ni même une ressource patrimoniale. Il constitue une ressource que les acteurs peuvent mobiliser, pour résoudre notamment la tension entre les niveaux individuel et collectif. L'analyse des facteurs de réussite et de faiblesse du cas du Pré au Plat en termes de trajectoire amène finalement à penser les modalités d'accompagnement de ces systèmes. Il ne s'agit pas seulement de se concentrer sur des bonnes pratiques mais aussi de repérer les ressources et les stratégies d'adaptation qui peuvent être mobilisées dans les situations de déséquilibre. Enfin, ce cas souligne le rôle clé de l'accompagnateur et de producteurs fondateurs qui, dès le départ, avaient une volonté de faire en sorte que l'outil commun soit un moteur du développement agricole et local.

#### I.4. Conclusion et résumé du chapitre

La deuxième section de ce chapitre a envisagé dans une perspective plus stratégique et dynamique, les capacités des PME à se transformer et notamment à réagir aux transformations plus larges de l'environnement. Le territoire dans cette perspective peut constituer une ressource stratégique pour activer, de façon renouvelée, l'encastrement institutionnel.

Le cas de Montebelluna est intéressant pour envisager des dynamiques d'adaptation-transformation, mais comme dans le cas de Bassano, le district oscille entre la relative réussite (les entreprises du secteur rayonnent, d'autres viennent s'installer, comme si dialectiquement, l'organisation en district s'était abolie-métamorphosée pour mieux d'adapter) et celui de l'échec conservateur, comme celui que l'on a constaté dans le cas de Bassano. Dans le cas du Pré au Plat, le territoire devient une ressource stratégique dont les acteurs s'emparent pour faire avancer, consolider leurs stratégies collectives.

Même si les analyses que j'ai produites dans ce chapitre montrent des résultats contrastés, notamment concernant la capacité d'innovation de ces PME et de ces systèmes, il n'empêche que les institutions territoriales, qui façonnent leurs comportements, expliquent leurs performances malgré le manque de ressources internes et externes que les PME détiennent. Le chapitre a présenté les vertus de l'encastrement institutionnel pour des PME pour trouver des façons d'être grand. Le chapitre suivant aborde plutôt les vices en mettant en lumière les difficultés de grandes organisations à répondre et s'adapter au changement institutionnel.

**Pour résumer**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Objectifs visés</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer les fondements des performances des districts, considérés comme des systèmes ayant trouvé une autre façon d’être grand,</li> </ul>   |
| <b>Méthodologie</b>              | <p>Théorie enracinée<br/>Etude de cas<br/>Entretiens semi-directifs</p>   |
| <b>Cadre théorique</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approches italiennes des districts industriels (G. Becattini, 2017, S. Brusco, 2008)</li> <li>- Théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991)</li> <li>- Stratégies collectives (Astley, Fombrun, 1983, Yami, 2006)</li> <li>- Encastrément institutionnel</li> <li>- Entrepreneuriat stratégique (Ireland, Hitt, and Sirmon, 2003, Kuratko, D. F. and Audretsch, D. B., 2009)</li> </ul> |
| <b>Principaux résultats</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’encastrement institutionnel se traduit dans les comportements et les performances des acteurs en ce qu’ils déterminent les mécanismes de reproduction et des circulations des compétences.</li> <li>- Le territoire constitue une ressource stratégique pour justifier et légitimer le changement et l’apparition de nouvelles conditions d’encastrement.</li> </ul>                               |
| <b>Perspectives</b>              | <p>Il importe donc de considérer le niveau micro des pratiques et des compétences des organisations et des acteurs et les modalités par lesquelles les acteurs mobilisent le territoire et plus largement les institutions, pour développer de nouvelles façons d’être grand.</p>   |
| <b>Implications managériales</b> | <p>Implications pour l’accompagnement et le soutien de PME isolées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour l’analyse stratégique des PME et des territoires, appréhender la nature des compétences et les modalités de leur formation ou de leur permanence</li> <li>- Plutôt que des bonnes pratiques, repérer les stratégies d’adaptation des acteurs s’appuyant sur le territoire pour faire face au changement</li> </ul>       |

## **Chapitre 2. L'encastrement institutionnel comme contrainte aux nouvelles façons de devenir plus grand**

Le chapitre I a contribué à montrer comment les performances des organisations pouvaient être expliquées par l'exploitation de l'encastrement des comportements individuels et organisationnels dans des institutions notamment territoriales. L'analyse, particulièrement conduite dans les districts industriels, a permis de mettre l'accent sur les ressources internes, les modalités d'organisation interne et les mécanismes de reproduction des compétences stratégiques au sein d'un territoire donné.

Le deuxième chapitre adopte un positionnement inverse : il envisage comment l'encastrement institutionnel est susceptible de réduire la capacité des organisations à trouver de nouvelles façons d'être grandes et à mettre en place un entrepreneuriat stratégique. Il aborde ainsi la question des institutions, sous l'angle particulier des stratégies de gestion des ressources humaines dans des grands groupes industriels localisés en France et au Japon, et leur capacité à ajuster ces pratiques dans un contexte de changement institutionnel. Alors que ces entreprises ont longtemps été caractérisées par un fort encastrement institutionnel et une cohérence entre le niveau de leurs pratiques internes et le niveau institutionnel, comment ces entreprises ajustent-elles leurs pratiques à un nouveau contexte ? Comment les organisations parviennent-elles à adapter leurs pratiques, au niveau micro, à des changements institutionnels qui relèvent d'un niveau plus macro ? Comment parviennent-elles à mener un entrepreneuriat stratégique rendu nécessaire par les nouvelles conditions d'exercice de leurs activités ?

L'introduction au chapitre précise en premier lieu les raisons et les bénéfices de s'intéresser à ces grandes organisations pour appréhender les stratégies institutionnelles des acteurs aux ressources limitées et surtout permettre de se doter d'un cas extrême de ce que peut être l'entrepreneuriat stratégique dans le cadre d'organisations aux ressources non limitées. Ensuite, j'explique l'intérêt de considérer particulièrement les pratiques de GRH.

## S'intéresser aux grandes organisations ... interroger leur capacité à trouver de nouvelles façons d'être grandes

Les conceptions classiques, notamment héritées des hypothèses privilégiant les dotations en matière de facteurs, appréhendent les grandes organisations comme détenant forcément un pouvoir d'organisation et un pouvoir de marché. Les économies d'échelle permises par les technologies et les dotations en facteurs de production donneraient à ces firmes une capacité particulière à maîtriser l'incertitude et concevoir des stratégies de marché gagnantes. De même, les principes de l'organisation, notamment au travers de la conception des outils et des procédures de gestion permettraient de résoudre, ou du moins traiter, les problèmes de l'action collective (Crozier, 1977) et d'appréhender le changement, de différentes façons, plus ou moins radicale, de façon proactive. Autrement dit, les ressources qui les caractérisent confèreraient aux grandes entreprises une plus grande habileté au changement et notamment une plus grande capacité à inventer d'autres façons de grandir ou de continuer à grandir. Les petites organisations, moins dotées en ressources, auraient des capacités entrepreneuriales à défricher des marchés, identifier ou créer de nouvelles opportunités marchandes, mais seraient moins en capacité d'exploiter stratégiquement ces opportunités à taille égale. Leurs capacités stratégiques à trouver de nouvelles façons de devenir grandes seraient réduites.

Mon travail de recherche mené dans les 4 entreprises industrielles françaises et japonaises s'explique par la volonté de tester ces capacités stratégiques des grandes organisations. De fait, comme je vais tenter de le montrer, les grandes entreprises doivent faire face au changement institutionnel et peuvent se trouver démunies voire productrices d'incompétences (Livian, 2010) dans ces situations de changement et d'encastrement institutionnel. Dès lors, les recherches conduites et présentes dans cet axe interrogent la capacité des grandes organisations à trouver de nouvelles façons d'être grandes et peuvent être considérées comme un cas extrême illustrant notre problématique des nouvelles façons d'être grandes pour des PME.

Alors que ce mémoire, et logiquement la grande majorité de mes travaux, porte sur les petites et moyennes organisations en posant la question de leur pouvoir d'action, s'intéresser aux grandes organisations permet d'explorer les modalités par lesquelles les institutions peuvent constituer des guides ou au contraire des freins à l'action collective, aux performances. Il s'agit d'identifier dans le cas des grandes organisations les modalités par lesquelles celles-ci parviennent à ré-encastrent les institutions dans leurs pratiques et conserver leurs pouvoirs d'action. De la même façon que l'analyse des dynamiques produites par le territoire et des sources de l'encastrement territorial constitue un cadre pour penser et faire émerger des



nouvelles façons d’être grand, l’analyse de la capacité – ou de l’incapacité - de ces grandes organisations à ajuster leurs pratiques est riche d’enseignements pour des organisations plus réduites. Si les grandes entreprises n’y parviennent pas, comment peuvent y arriver des PME aux ressources plus limitées.

Par ailleurs, les circonstances ne sont pas neutres et les opportunités de recherche jouent une place centrale. Mes expériences concrètes de recherche, à travers les entretiens et visites *in situ*, n’avaient concerné jusqu’alors que les PME des districts italiens. Je souhaitais mettre ma connaissance de ces petites organisations à la lumière des processus et des logiques à l’œuvre dans les grandes entreprises. Cette volonté a été, de plus, accentuée par ma transition vers la recherche en Sciences de Gestion et précisément l’enseignement en Gestion des Ressources Humaines. Si je devais transmettre les outils et les pratiques de GRH – et donc très souvent de la grande entreprise, il fallait que j’en aie exploré certaines. J’ai été formée par ailleurs, au cours de ma thèse au LEST, à l’épistémologie et aux méthodes de la comparaison internationale de l’analyse sociétale. Un projet ANR sous la direction d’H. Nohara et de C. Lanciano- Morandat entendait justement réactiver la recherche conduite collectivement par des chercheurs du LEST en 1998 sur les acteurs de l’innovation en France et au Japon (Lanciano-Morandat, Maurice, Nohara, Silvestre, 1998). Enfin, j’avais l’opportunité de pouvoir travailler directement et officiellement avec Caroline Lanciano- Morandat, ma mère, et qui a largement contribué – et contribuent encore - à travers son éducation, son soutien et nos échanges - à ma formation et mon travail de recherche.

L’étude des grandes entreprises dans mon parcours de recherche et pour éclairer ma problématique (les façons d’être grandes des PME) est donc à la fois le fruit d’un opportunisme méthodologique à la Girin (1989) et d’une volonté de regarder un cas extrême d’entreprises, celles ayant des moyens, face à la problématique de trouver d’autres façons de devenir grandes.

*Encadré 3 - Un opportunisme méthodologique d’étudier les grandes entreprises et son intérêt pour le chercheur*

Comme l’a souligné J. Girin, la recherche en Sciences de Gestion et des organisations, comme de nombreuses sciences sociales d’ailleurs, se caractérise par un degré élevé d’opportunisme. « *Ce mot désigne donc une manière d’arriver au port, pas toujours par le chemin que l’on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l’on pensait se rendre.* » (Girin, 1989, p.1). Les raisons de notre dépendance à l’opportunisme méthodologique concernent les conditions d’accès au terrain, le temps qui transforme nos objets de notre recherche, et notre propre matière de recherche, qui, « nous manipule, et risque de nous rouler dans la farine. » Girin continue :

« contrairement aux étoiles [...], elle pense. C'est très embêtant, et c'est très intéressant. » Il me semble avoir rencontré particulièrement ces trois écueils lors des recherches, particulièrement dans ce projet sur les grandes entreprises

Les conditions d'accès au terrain de la grande entreprise, pour appréhender des problématiques sont difficiles en général. Nous avons réalisé ces enquêtes en 2008, au moment de la grande dépression où les entreprises ont dû faire face à des baisses brusques d'activité (particulièrement dans la sidérurgie). Par ailleurs, j'ai dû mettre des stratégies de contournement pour avoir accès à la DRH des organisations : réseaux d'anciens étudiants du LEST, syndicats, etc... Ces événements, la tension dans les organisations ont inévitablement « troublé » notre problématique et nous avons justement pu observer les différentes stratégies pour gérer les crises. Enfin, impossible de ne pas mentionner les différences de penser la recherche, l'accès au terrain et les relations entre la France et le Japon. J'ai ainsi été amenée à prendre en charge différentes situations de recherche, à revoir mes conceptions épistémologiques et méthodologiques au contact du terrain et des collègues japonais.

Il s'agissait en outre d'étudier plus précisément les pratiques de GRH encadrées de ces grandes entreprises ; aujourd'hui avec le recul, il apparaît que cette étude me permet de mieux comprendre l'entrepreneuriat stratégique et notamment le rôle des ressources humaines déjà démontrées dans le chapitre 1 dans cette capacité à faire de l'entrepreneuriat stratégique, et comment font de grandes entreprises pour concilier stratégies qu'elles ont l'habitude de développer et entrepreneuriat, plus rare mais qu'elles vont devoir affronter la nécessité et les difficultés face à de nouvelles conditions d'exercice de leur activité.

## Considérer l'analyse des pratiques de GRH encadrées pour comprendre l'entrepreneuriat stratégique

Les analyses produites et présentées dans le chapitre I ont montré l'intérêt d'entrer dans la boîte noire des processus d'organisation de l'entreprise, pour considérer notamment les modalités de formation des salariés et des entreprises. De fait, ces résultats, qui s'inscrivent notamment dans la lignée de l'approche *Resource Based View*, invitent à un croisement entre analyse stratégique et analyse des pratiques de gestion de ressources humaines, définies comme les pratiques de gestion, de régulation et de dynamisation de la main d'œuvre (Nizet et Pichault, 2013). Effectivement la théorie des ressources [i.e. RBV] s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Ainsi, progressivement, à la suite des travaux fondateurs de Penrose (1965 dans Arena, 2014), puis de Wenerfelt (1984), de Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991) le lien entre stratégie et compétences a été étudié. L'approche « Resource Based View » (RBV)

qui incarne en particulier cette volonté, indique clairement que le capital des compétences détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait dès lors être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

La littérature sur l'entrepreneuriat stratégique s'est focalisée sur l'explication de l'hétérogénéité de la performance en fonction des différences dans la capacité des entreprises à mobiliser un capital humain précieux (Barney, 1991 ; Barney et Wright, 1998; Castanias et Helfat, 1991). Campbell et *al.* , 2017) souligne notamment les effets ambigus de la mobilité des salariés sur le comportement stratégique et entrepreneurial des organisations. Dans la littérature stratégique, la mobilité des salariés et des compétences est plutôt considérée comme une menace pour les entreprises, car elle représente la perte d'un capital humain précieux qui pourrait être important pour les capacités et la performance des entreprises (Coff, 1997). L'accent est alors mis sur le rôle critique des frictions du marché du travail dans la limitation de la mobilité du capital humain et, par conséquent, la facilitation des avantages compétitifs durables basés sur le capital humain. À l'inverse, la littérature sur l'entrepreneuriat des employés met l'accent sur les parcours de mobilité des personnes et sur la compréhension des conditions qui poussent les employés à quitter leur emploi afin de fonder leur propre entreprise. Ainsi, Engel et *al.* (2017) montrent comment les pratiques de management des carrières interviennent dans l'émergence et le développement de comportements entrepreneuriaux (Engel et *al.*, 2107).

Pour résoudre cette ambiguïté entre ces deux champs de l'entrepreneuriat stratégique, Campbell et *al.*, (2017) invitent à étudier les frictions sur les marchés du travail, qu'ils appréhendent comme des imperfections qui empêchent le fonctionnement parfait du marché (Mahoney et Qian, 2013). De fait, la théorie économique d'inspiration néoclassique suggère que des frictions sur les marchés rendent les marchés inaccessibles et non concurrentiels. Dès lors, comprendre les mécanismes par lesquels ces frictions influencent la mobilité des employés des entreprises est une préoccupation majeure.

Ces travaux invitent donc à considérer tout particulièrement le rôle des pratiques de GRH dans les comportements stratégiques et entrepreneuriaux des organisations, en lien avec la dynamique des marchés du travail.

C'est l'objet de ce chapitre 2 : il accorde un intérêt tout particulier, à l'instar de Campbell et *al.* (2017), au niveau meso du marché du travail. Il s'inscrit toutefois dans une perspective différente dans la mesure où, adoptant une perspective institutionnaliste, l'existence d'un marché du travail parfait ne constitue, dans mon travail, qu'une hypothèse théorique qui ne correspond pas à la pluralité des modes de fonctionnements concrets des entreprises et des marchés. De plus, s'il s'agit ici de considérer les pratiques de GRH à travers les politiques de

mobilité, de transfert de compétences et de flexibilité pour expliquer les performances, il s'agit aussi de considérer que ces pratiques sont directement façonnées par leur environnement via les processus d'encastrement socio-économique.

Le projet s'inscrit donc théoriquement dans le champ des théories de l'encastrement institutionnel de l'organisation (Huault, 2002) et les approches comparatives de l'analyse sociétale (Gazier et *al.*, 1998) mais également les analyses comparatives plus anciennes sur les pratiques de management et de GRH dans les organisations britanniques et japonaises (Dore, 1973 ; Lam, 2000).

Ces travaux, qui ont donné lieu à deux publications et plusieurs participations à des colloques internationaux (ci-après tableau 4), ont été réalisés grâce à ma participation au programme de recherche ANR NEW DYNAM piloté par H. Nohara (LEST-CNRS) sur la dynamique des marchés du travail en France et au Japon. J'ai pu ainsi observer les pratiques de gestion de la main d'œuvre dans les grandes entreprises industrielles, et ainsi entrer dans la boîte noire de la grande entreprise, et japonaise de surcroît, mais également de poursuivre et de réactiver la tradition scientifique « *lestienne* » (*issue du LEST d'Aix-en-Provence*) de comparaison internationale. La participation à cette ANR m'a permis en outre de confirmer mon ancrage en Sciences de Gestion, de développer un réseau de recherche international et de nourrir mes activités « d'enseignement », une autre face très importante de mon parcours d'enseignant-chercheur.

Le chapitre est organisé de la façon suivante : la première partie décrit la problématique globale de recherche qui porte notamment sur les systèmes d'emploi et les marchés internes du travail. Les deux parties suivantes sont consacrées à la présentation des résultats dans le secteur de la sidérurgie et de l'industrie électrique.

Tableau 4 - Liste des principales productions scientifiques relatives au chapitre 2<sup>5</sup>

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Publications</b>   | [P4] LANCIANO É, SHUTO W., 2014, « Dynamics of skill transfer procedures in the electrical industry: a comparative study in France and Japan », <i>Management International</i>  |
| <b>Ouvrages</b>       | [Ch7] LANCIANO, 2016, « Comparacao de Praticas de Reestruturacao em Empresas Multinacionais em França e no Japao », In URZE P., CORADO SIMOES V, <i>Investimento Internacional Inovacao e Desenvolvimento de Capacidades Locais</i> , Edicoes Colibri, Lisbonne  |
| <b>Communications</b> | <p>LANCIANO, SHUTO, 2012, « <i>Dynamics of skill transfer procedures in the electrical industry: a comparative study in France and Japan</i>, French-Japanese Meeting “Dimensions of Labour Markets Dynamics », Maison franco-Japonaise, Tokyo, 23-24 mars</p> <p>LANCIANO, NITTA, 2012, « <i>The embeddedness of employment practices: How do two steel plants in France and in Japan proceed to downsizing?</i>, French-Japanese Meeting “Dimensions of Labour Markets Dynamics », Maison franco-Japonaise, Tokyo, 23-24 mars</p> <p>LANCIANO, LANCIANO-MORANDAT, 2012, « <i>Evaluation, gestion de la main d’œuvre et restructurations industrielles permanentes</i> », Journées de Sociologie du travail – 13<sup>ième</sup> Journées Internationales de Sociologie du travail, Bruxelles, 25, 26 et 27 janvier (halshs-00676814)</p> <p>LANCIANO, 2010, « <i>How do Japanese and French firms in steel industry address the institutional change and the globalization?</i> », Employment adjustment and age management in a downsizing context 26th EGOS Colloquium Lisbon 2010</p> <p>LANCIANO, NOHARA H., 2009, « <i>Gestion des âges et processus de déstabilisation des marchés du travail au Japon : le cas des secteurs de la sidérurgie et de la production d’ordinateurs de 1989 à 2007</i> », Communication à la conférence « Forum de la Régulation » 1er et 2 décembre, Paris (halshs-00521449)</p> |

<sup>5</sup> La majorité de ces travaux a été rédigé, présenté dans des colloques internationaux et publiés en langue étrangère, anglais, japonais et portugais.

## II.1. Articuler pratiques internes de gestion et contextes institutionnels

Dans l'ouvrage coordonné par I. Huault et publié en 2002 (Huault, 2002), Y- F. Livian et C. Baret constataient les difficultés à penser et considérer la nécessaire articulation entre les pratiques de gestion et les contextes institutionnels. Il existe pourtant une tradition assez longue à l'interface entre la sociologie et l'économie du travail et des sciences de gestion qui a considéré cette question.

### II.1.1. Diversité des formes organisationnelles en fonction des types d'encastres institutionnels : la question de l'articulation micro-macro

Alors que Di Maggio et Powell (1991) ont cherché à comprendre et expliquer les tendances à l'isomorphisme des organisations du capitalisme à travers la convergence vers la forme d'organisation bureaucratique, d'autres approches s'inscrivant elles-aussi dans le champ des théories institutionnalistes, sont parties du questionnement inverse : comment expliquer la diversité des formes et structures organisationnelles et des performances, autrement que par les dotations en facteurs de production ou par les dimensions culturelles propres aux pays (D'Iribarne, 1989)?

La prise en compte des institutions, principalement nationales, amène ici à expliquer des divergences dans les formes d'organisation et dans les facteurs de compétitivité. Les institutions nationales interviennent directement pour expliquer les positions compétitives des firmes, leurs capacités à innover (Andretsch, 2008) et finalement leurs performances. Mais ces institutions varient suivant les contextes et les pays qui sont autant de facteurs explicatifs de la diversité des modèles et finalement des différences macroéconomiques d'un pays à l'autre.

S'inscrivant dans le champ des approches en termes de diversité des capitalismes (Hall et Soskice, 2001), des *business systems* (Whitley, 2007), des théories de la régulation ou de l'analyse sociétale, ces approches cherchent en premier lieu à comprendre, voire établir un principe d'homogénéité ou de cohérence sociétale entre les niveaux institutionnels nationaux et les niveaux micro. Effectivement, si les institutions façonnent les performances des organisations, notamment au travers des législations, des modèles de formation des connaissances et des qualifications, des modalités d'accès au financement, comment cela se traduit au niveau des pratiques internes des organisations ?

En second lieu, une question cruciale traitée notamment par les secondes générations de ces approches, concerne la prise en compte de la dynamique eu égard à l'encastrement institutionnel c'est-à-dire de la façon dont ces systèmes évoluent et de la capacité pour les acteurs à s'écarter des normes imposées par ceux-ci. Si les acteurs sont déterminés par leur environnement institutionnel, ils contribuent directement à le déterminer par leurs pratiques et à le faire évoluer. Les premières analyses avaient notamment fait l'objet de critiques portant sur le caractère statique de ces explications et leur difficulté à prendre en charge le changement. Mes travaux s'inscrivent dans cette perspective, à partir précisément de la question des pratiques de GRH et des marchés du travail en France et au Japon.

### II.1.2. Le marché interne du travail, forme d'encastrement institutionnel

Le projet scientifique de la socio-économie du travail en France, des *Industrial Relations* dans les pays anglo-saxons est pluridisciplinaire, dans la mesure où il vise à construire un cadre d'analyse des échanges autour du travail et de l'emploi, qui prenne en compte les conventions, les règles et les procédures administratives de gestion et de régulation de la main d'œuvre. Ces approches se sont particulièrement développées autour de la question des liens entre d'une part le niveau micro et organisationnel des modalités de gestion de la main d'œuvre des entreprises et d'autre part, le niveau macro, du marché du travail. Comment sont reliées les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations et les caractéristiques des marchés du travail ? D'un côté, l'observation des pratiques de gestion de la main d'œuvre des organisations permet de remettre en cause la représentation néo-classique du fonctionnement du marché du travail et de l'entreprise. Mais, à l'inverse, la prise en compte des variables institutionnelles permet de sortir d'une analyse interindividuelle des pratiques de GRH et d'une conception de l'organisation, comme une agrégation d'individus dont il s'agit de coordonner l'action.

Les analyses en termes de segmentation du marché du travail se sont développées de façon importante au cours des années 1970, à partir de la parution de l'ouvrage de Doeringer et Piore en 1971. Cet ouvrage a donné lieu par la suite à de nombreux approfondissements en Europe par différents auteurs Maurice, Sellier, Silvestre (1982), Michon (1990) et au Japon par Koike (1986). Ces analyses ont permis de renouveler de façon importante l'analyse théorique traditionnelle du capital humain et de fournir une compréhension concrète du fonctionnement des marchés du travail. En effet, l'école de la segmentation a souligné la nécessité de prendre en compte les variables institutionnelles comme explication, voire parfois comme alternatives,

dans le fonctionnement des marchés du travail - « les lois, les conventions qui peuvent affecter le comportement du marché du travail et le faire fonctionner différemment d'un marché du travail au comptant » : (traduction de l'auteur<sup>6</sup>, Blau et Kahn, 1999, p.1400, cité par Gautié, 2004) -. De même, les entreprises, au travers de la technologie et des différentes stratégies, interviennent directement dans la structuration des marchés du travail.

Dans, cette perspective le marché interne correspond à une unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle le prix et l'allocation du travail (i.e. les recrutements, les mobilités, les rémunérations..) sont déterminés par des procédures administratives, par opposition au « marché externe » (celui de la « théorie économique conventionnelle », selon leurs termes), où rémunération, formation et allocation du travail sont déterminées par les ajustements marchands résultant de la simple confrontation instantanée de l'offre et de la demande. (Doeringer et Piore, 1971). Il correspond donc bien à une situation d'encastrement institutionnel pour lesquelles les institutions sont incorporées dans les pratiques et participent à la régulation de la main d'œuvre dans l'organisation. Précisément, 5 traits caractérisent le fonctionnement d'un marché interne (Gautié, 2004) :

- une relation d'emploi de longue durée ;
- l'entrée dans l'entreprise se fait uniquement sur certains emplois particuliers;
- la formation sur le tas et la promotion interne jouent le rôle décisif dans la progression professionnelle ;
- les salaires sont fixés par des règles administratives et les salariés sont relativement protégés de la pression du marché externe.

Le fonctionnement des marchés internes donne par conséquent un pouvoir de régulation important aux organisations qui établissent les critères de gestion de la main d'œuvre et prennent en leur sein la régulation de la main d'œuvre. J'ai comparé plus précisément deux types de marchés internes du travail, en France et au Japon.

---

<sup>6</sup> « *laws, programs conventions, which can impinge on the labor market behavior and cause the labor market to function differently from a spot market* »



### II.1.3. France et Japon, des archétypes de marchés internes du travail

Ces éléments ont été une clé de lecture particulièrement pertinente pour saisir les modalités d'organisation et de gestion de la main d'œuvre dans les grandes organisations en France et au Japon : à côté d'économies caractérisées par des institutions plus concurrentielles ou par des régulations professionnelles comme en Allemagne, les éléments de cette théorie de marchés internes correspondaient assez fidèlement à des réalités observables à cette époque dans ces deux pays. En particulier, ces analyses permettaient de rendre compte de spécificités dans les modalités d'organisation de la main d'œuvre sans en avoir recours à des hypothèses culturalistes. Par exemple, comme le rappelle Le Chevalier (2002) ou Rebick (2005), contrairement à certaines interprétations, le principe de l'emploi à vie ne repose pas sur des bases d'équité sociale, ou culturelles, mais bien sur des stratégies particulières des entreprises pour faire face notamment aux fluctuations du marché. Précisément, la relation de longue durée et l'investissement à long terme dans les ressources humaines fait l'objet « *d'un investissement réciproque de la part du travailleur et de l'employeur, ce qui donne aux compétences une nature spécifique à la firme et ce qui fait l'objet d'un contrat au moins implicite* » (Le Chevalier, 2002, p.6). Pour les firmes, il s'agit dès lors de privilégier la flexibilité interne comme la variation des horaires et des rémunérations, la rotation des postes (Ohashi, Tachibanaki, 1998), et ne pas recourir à la flexibilité externe (licenciements, recours aux emplois précaires).

La prédominance de la logique des marchés internes illustre donc parfaitement le compromis social fordiste à la japonaise décrit notamment par R. Boyer (BOYER, 1980), qui engage non seulement les acteurs principaux des marchés du travail – employeurs et individus – mais également l'acteur public et les partenaires sociaux : dans le contexte particulier de l'après-guerre et de la reconstruction, l'ensemble de ces acteurs se sont engagés dans une sorte de pacte national visant à privilégier l'emploi et la production. Le dynamisme de l'économie japonaise, au moins jusque dans les années 1980, l'efficacité des relations professionnelles à la japonaise, les très rares conflits formels et organisés du travail sont autant de signes de la puissance de ce compromis.

Ce pacte national et plus généralement ces marchés internes ont pu constituer des formes d'encastrement institutionnel défini comme l'encastrement de règles administratives dans les pratiques de gestion, qui lors de la déstabilisation de ceux-là ont pu être renouvelées.

#### II.1.4. La déstabilisation du marché interne comme facteur de renouvellement de l'encastrement : comment trouver de nouvelles façons d'être grand ?

Le modèle des marchés internes permettant de caractériser à la fois les pratiques de GRH et les modalités récurrentes de régulation du travail et de l'emploi a fonctionné dans le cas où l'économie a fonctionné à plein régime, comme cela a été le cas dans l'immédiat après-guerre au Japon et en France. Effectivement, les stratégies des entreprises d'investir dans la main d'œuvre interne et de privilégier des formes d'emploi stables sont rendues nécessaires et favorisées par la dynamique économique favorable.

En revanche, les périodes de crise, de diminution de la croissance qui réduisent les marges de manœuvre des entreprises mettent à l'épreuve ce modèle d'organisation, et donc le modèle du marché interne. Effectivement, le développement des emplois précaires, les difficultés pour les jeunes à s'insérer sur le marché du travail mais également l'introduction de pratiques managériales plus individualisantes constituent des éléments inédits qui n'entrent pas dans le cadre de la théorie des marchés internes. Par ailleurs, la France et le Japon, même si cela a pris des intensités différentes, sont entrés dans une période de vieillissement démographique. La faiblesse du taux de natalité et du taux d'immigration (du moins jusqu'à une période récente) – particulièrement au Japon, mais également le vieillissement de la population du *baby-boom*, ont induit des problématiques particulièrement saillantes pour les entreprises, avec un risque de départ en retraite massif, des problèmes de santé au travail et au risque de non renouvellement de la main d'œuvre. La dynamique démographique constitue également un élément crucial pour les modalités d'organisation et de fonctionnement du marché du travail, et renvoie directement au fonctionnement particulier en marché interne du travail. La période 1989-2007 se caractérise au Japon, comme dans tous les pays industrialisés, par un vieillissement important et rapide de la population active. En 2008, la part des personnes de plus de 60-65 ans représente plus de 20% de la population. Cette situation se prolonge sur le marché du travail, où le taux d'activité des personnes de plus de 60 ans est parmi les plus élevées.

Le fonctionnement des marchés internes, caractérisé par l'encastrement de règles administratives dans les pratiques de gestion, a longtemps fondé le modèle d'organisation et des performances des grandes entreprises en France et au Japon. Il pourrait constituer à ce titre, selon moi, un modèle pour être grand, qui s'illustre, non pas au travers la taille de l'organisation, mais bien par sa capacité stratégique à maîtriser son environnement et les incertitudes de l'activité économique. Précisément, les entreprises fonctionnant suivant une logique de marché

interne se caractérisent par leur capacité à mettre en œuvre des outils opérationnels et stratégiques qui permettent de réguler la main d'œuvre.

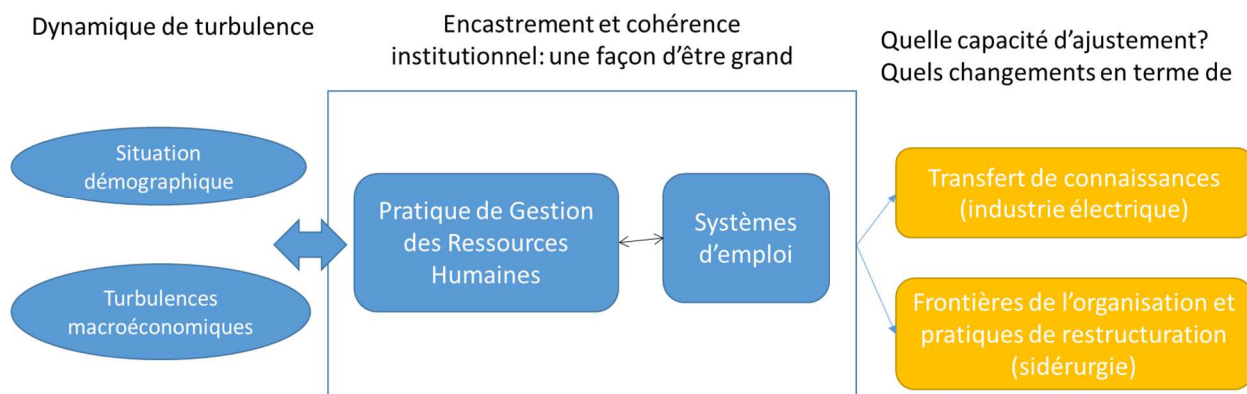
L'hypothèse de la déstabilisation des marchés internes peut donc être interprétée, dans cette perspective, comme une déstabilisation de l'encastrement institutionnel sur lequel reposait cette capacité à réguler la main d'œuvre et à maîtriser l'incertitude et donc comme l'enclenchement d'un processus de dés-encastrement institutionnel au sens de Polyani (1975) et repris par Le Velly (2007)

Dès lors, dans un contexte économique et démographique renouvelé, les entreprises modifient-elles leurs pratiques pour se rapprocher des modèles néoclassiques d'ajustement à court terme par le marché (dés-encastrement institutionnel) ou inventent-elles d'autres modes de régulation de la main d'œuvre et de nouvelles façons de devenir grandes (ré-encastrement ou stratégies institutionnelles) ?

Pur répondre à cette question, j'ai réalisé des études de cas dans deux secteurs d'activité, industrie électrique et la sidérurgie, et quatre entreprises localisées en France et au Japon (Schneider Electric, Arcelor-Mittal, Hitachi et Nippon Steel). L'objectif était d'observer sur la base de ces hypothèses les effets de la déstabilisation de la logique des marchés internes. La première analyse dans le secteur de l'industrie électrique a porté de façon spécifique sur les modalités de transfert des connaissances, qui constituent un élément caractéristique du fonctionnement des marchés internes (section II.2) ; la deuxième dans le secteur de la sidérurgie a nourri la question des frontières du marché interne, au travers l'analyse sur la longue période des pratiques de restructurations (section II.3).

La figure 2 décrit le design de recherche que j'ai suivi.

*Figure 2 - Design de recherche pour la comparaison des pratiques France/Japon*



## II.2. Adapter les procédures de transfert de connaissances : analyse comparative des pratiques en France et au Japon

L'article publié en 2014, en collaboration avec W. Shuto de l'Université de Waseda [P4], porte sur les procédures de transfert de connaissances dans trois usines en France et au Japon. En tenant compte des spécificités des systèmes d'emploi dans ces deux pays, il s'agit de rendre compte de la façon dont a évolué la nature de ces procédures sous l'effet notamment du départ en nombre des salariés de la génération du baby-boom. Effectivement, les formes organisationnelles de transfert de compétences dans les entreprises françaises et japonaises subissent des changements importants : la situation démographique, avec un départ massif des travailleurs les plus âgés, a obligé les entreprises à adapter leurs outils traditionnels de gestion des ressources humaines, basés sur l'ancienneté, la rotation collective et la mobilité horizontale.

Dans cet article, nous explorons la capacité de ces organisations à trouver de nouvelles façons d'être grand, à travers leur capacité à enclencher un processus de ré-encastrement institutionnel, défini comme la mise en cohérence entre leurs pratiques et les normes qu'imposent les institutions. Nous avons cherché à savoir si les contraintes, notamment démographiques, ne conduisaient pas ces entreprises à mettre en œuvre des pratiques qui s'éloignaient du modèle des marchés internes et ne relevaient pas plus alors d'une logique en termes de marché professionnel.

Ainsi, alors que la littérature sur la gestion des connaissances tend plutôt à considérer la question des transferts des connaissances au niveau des échanges interindividuels (Argote, 2000), nous étudions la question des transferts de connaissance en introduisant dans cette étude le contexte organisationnel mais également le contexte stratégique et institutionnel dans lequel l'entreprise est encadrée.

### II.2.1. Transfert de compétences comme vecteur pour continuer à grandir mais aussi comme indicateur de la déstabilisation des pratiques de marché interne

La question des transferts de compétences est particulièrement cruciale dans les organisations qui ont longtemps fonctionné selon la logique des marchés internes. En effet, comme je l'ai montré précédemment, dans les marchés internes, les qualifications et compétences des salariés sont devenues spécifiques à l'entreprise : de fait, ces organisations recrutent en nombre des

salariés sur la base de compétences générales, généralement sur le critère de l'âge. Elles prennent en charge ensuite leur formation et organisent le transfert des compétences de façon à les rendre le plus adaptés possible aux besoins spécifiques de l'entreprise. La connaissance est donc directement associée à l'expérience (Nonaka, 1994) et l'ancienneté, et prend plutôt une forme tacite, transmise via les interactions entre membres. Les individus accumulent des compétences par l'apprentissage par la pratique. L'organisation du travail et des compétences fonctionne sur la base d'une rotation des postes ce qui offre ainsi la possibilité de développer un large éventail de tâches et de compétences. De façon différente, dans les marchés professionnels, la connaissance est codifiée de façon à faciliter sa transférabilité dans l'entreprise, mais également dans un espace plus large, celui par exemple de la branche ou du territoire. La méthode de formation et de transmission des compétences passe par l'éducation et la formation formelles. Cela se réfère à la « connaissance de la rationalité » (Nonaka, 1994) et tend à être plus abstraite et standardisée. En ce qui concerne l'organisation du travail et des compétences, le modèle professionnel est basé sur le niveau individuel avec un degré élevé de spécialisation et sur la promotion et l'exploitation de talents particuliers. Par conséquent, les compétences et les connaissances sont stockées auprès de personnes « expertes » individuelles. La transmission des compétences repose sur la codification systématique des connaissances individuelles sous une forme explicite. Il devient nécessaire de développer des systèmes d'abstraction des connaissances des individus et de les traduire en procédures formelles accessibles à un plus large cercle d'individus. L'encadré 4 présente les éléments liés à la méthodologie que nous avons suivie.

*Encadré 4 - Méthodologie d'analyse des transferts de connaissance dans l'industrie électrique en France et au Japon*

La recherche a été conduite entre 2010 et 2011 dans trois entreprises localisées en France et au Japon. Nous avons particulièrement été soumis à la contrainte de l'opportunisme méthodologique : l'accès au terrain a été particulièrement difficile ; les entreprises traversant au moment de l'enquête des difficultés importantes n'étaient pas particulièrement ouvertes aux chercheurs. En France, j'ai dès lors dû développer des stratégies de contournement, d'abord via les syndicats élus au CA d'un établissement, pour finalement, avoir accès à la DRH. J'y ai également réalisé des entretiens en 2011 avec le service RH et des représentants CFDT élu au CE de l'usine de Dijon. Dans les deux cas, nous avons eu accès à des documents internes, publics (bilans sociaux, accord GPEC) et confidentiels (CR de réunion projet). Au Japon, des entretiens ont été réalisés avec la DRH, les responsables de projet portant sur la transmission des compétences, les représentants du syndicat et les managers des divisions opérationnelles.

## II.2.2. Processus de désencastrement institutionnel commun mais aux contours différenciés entre la France et le Japon

Alors que les entreprises françaises et japonaises étaient caractérisées par une forte cohérence des pratiques RH intégrant le niveau micro, organisationnel et macro, l'analyse révèle une tendance à une sorte de désintégration de la cohérence des pratiques RH, et enfin des systèmes d'emploi.

### *II.2.2.1. Un mouvement commun vers la rationalisation des connaissances et l'individualisation des procédures de transfert de compétences*

L'organisation du transfert de compétences relève de plus en plus du modèle professionnel. Les trois cas montrent un mouvement vers la formalisation et l'individualisation du transfert de compétences. Les objectifs communs sont de « rendre explicite la connaissance tacite » afin d'améliorer la capacité de diffusion des connaissances à travers les médias formels et techniques (en particulier dans les cas japonais). La forme rationnelle de la connaissance permet, en effet, de déconnecter les connaissances du travailleur et permet aux entreprises de faire face à l'incertitude économique et au départ massif des travailleurs experts.

De plus, les activités de transfert de compétences ne sont plus intégrées aux activités de travail. Les initiatives de transfert d'habiletés sont conçues au niveau individuel comme un moment particulier entre l'employé et le gestionnaire. Le cas français est particulièrement pertinent à cet égard: le processus de transfert de compétences est basé sur des entretiens individuels avec les travailleurs seniors. L'objectif est d'identifier les compétences critiques et de créer une procédure spécifique, adaptée aux travailleurs et aux compétences. La participation à la transmission des compétences est payée sur une base individuelle.

Précisément, le cas français montre comment les nouvelles procédures de transfert de compétences sont intégrées dans les méthodes générales d'organisation du travail et de valorisation du travail. Les entretiens individuels avec des personnes âgées ne représentent pas un moment particulier et unique. De même, les procédures créées par les entreprises japonaises sont désignées comme un programme systématique de transmission des compétences. La problématique particulière du transfert de compétences des travailleurs seniors a été reprise par un renouvellement de la conception des compétences et des connaissances. L'individualisation

du transfert de compétences est par conséquent cohérente avec la transformation des pratiques RH en une codification des compétences et de l'individualisation.

#### *II.2.2.1. Divergences dans le soutien de la succession des compétences entre la France et le Japon*

Des différences importantes apparaissent entre les cas français et japonais concernant les formes qui soutiennent la succession des compétences. À partir du moment où, comme je viens de le montrer, le modèle organisationnel tend à s'estomper à travers des procédures de transmission plus individualisée et déconnectée des activités de travail, la question se pose du support formel sur lequel repose la transmission et précisément la nature des contrats de travail, la méthode d'estimation du transfert de compétences et sa valorisation monétaire.

Ainsi, les entreprises japonaises considérées, soutenues par les autorités publiques, ont planifié et mis en place des régimes de réemploi pour les seniors retraités en 2001. Ce système de réemploi, qui prend différentes formes dans l'entreprise, sert de support pour le transfert de compétences entre les seniors et les jeunes travailleurs. Cela a permis aux deux sociétés d'éviter des départs massifs et contemporains en retraite en 2007, et de gagner du temps pour poursuivre les procédures de transfert des compétences. Les travailleurs seniors ont été invités à rester dans l'entreprise dans le but précis de transmettre leurs compétences. Dans le cadre de ces régimes, environ 50 % des travailleurs à la retraite de la société JA et 80 % des travailleurs à la retraite de la société JB ont continué à travailler après l'âge de 60 ans à compter de 2010. La société française ne prévoit pas de nouvelle forme d'emploi pour les seniors (ou pour les jeunes travailleurs) spécialement dédiée au transfert de compétences. Le transfert de compétences est organisé dans le cadre des formes d'emploi existantes. Il doit être organisé avant la retraite des personnes âgées et doit être anticipé. La mission de transmission des compétences s'ajoute aux missions productives et exécutives des seniors. Les objectifs de la mission sont également estimés et pris en compte pour l'attribution de bonus spéciaux et individuels

La problématique de recherche a été conduite dans un autre secteur d'activité, celui de la sidérurgie, dans laquelle les marchés internes ont été soumis à des contraintes macroéconomiques fortes, dans les deux pays.



### II.3. Elargissement des frontières de l'organisation et renouvellement de l'espace d'encastrement institutionnel

La logique de fonctionnement des marchés internes repose sur le principe d'une relation d'emploi de longue durée et d'une flexibilité quantitative et qualitative interne. Dès lors, des indices de la déstabilisation des marchés internes peuvent être identifiés au niveau de la capacité des organisations à maintenir ces relations de long terme et de flexibilité interne. J'ai abordé cette question, avec mes collègues M. Nitta de l'Université de Tokyo et Caroline Lanciano-Morandat du LEST- CNRS, spécialement dans le secteur de la sidérurgie dans des usines localisées en France et au Japon. L'encadré 5 présente les deux usines qui ont fait l'objet du travail de terrain en France, Fos-sur-Mer et au Japon à Kimitsu.

#### *Encadré 5 - Les usines de Fos-sur-Mer (Arcelor-Mittal) et de Kimitsu (Nippon Steel)*

##### **Fos/mer : un site sidérurgique fortement marqué par les conditions de sa création et les transformations dans la structure de son capital**

Le site de Fos/mer date de 1972, et sa construction a correspondu à un projet industriel ambitieux d'envergure nationale. Après la période de la reconstruction d'après-guerre, il s'agit de consolider les champions industriels français et de les doter d'équipements productifs modernes. De plus, le projet de Fos/mer s'inscrit dans le paradigme de l'industrie industrialisante, l'Etat étant à la recherche d'un laboratoire pour concrétiser et expérimenter sa nouvelle doctrine « d'aménagement du territoire » (Bisanti, 2003). À peine quelques années avant le choc pétrolier, les ambitions en termes de capacités productives sont importantes, et il s'agit en construisant un site sur la mer, sur le modèle de l'industrie sidérurgique japonaise, de re-dynamiser les activités sidérurgiques françaises traditionnellement localisées en Lorraine. L'Etat et l'entreprise voient donc les choses en grand : le site comportera trois hauts fourneaux, une cokerie, un laminoir à chaud, un laminoir à froid pour une production de 3 millions de tonnes d'acier. Les effectifs devaient être stabilisés à 3500 salariés en interne et de l'ordre de 2000 salariés en externe. Mais, à peine l'usine construite partiellement, la crise pétrolière remet brutalement en cause cette configuration, et les ambitions de départ : le troisième haut fourneau n'a jamais été construit et le laminoir à froid a été abandonné. Les prévisions en termes d'effectifs ne correspondront jamais aux besoins réels.

Le site de Fos/mer illustre tout à fait les grandes transformations de cette industrie lourde en France. En effet, la firme F à Fos est issue des multiples découpages et fusions de la sidérurgie effectuée en France depuis la guerre. Ces restructurations ont été initiées d'abord par l'Etat qui souhaitait disposer d'un dispositif national cohérent si ce n'est un unique champion. Les différentes sociétés issues des « maîtres des forges » étaient alors encore concurrentes lors de la création de la firme F à Fos qui est une coopérative de production au service de trois grands groupes européens. À partir de cette date, deux grandes périodes peuvent être distinguées, celle des restructurations industrielles et à partir de 2006, celle des restructurations financières.

Un second rythme de restructuration a été engagé avec le rachat de l'entreprise F par un groupe indien, devenant l'entreprise F-I. Le groupe F-I détenu en majorité par un industriel indien



possède plus de 60 sites de production dans le monde. Les activités de l'usine de Fos sont mises directement en concurrence avec les autres sites du groupe, et la recherche du moindre coût constitue la principale cause des restructurations.

**Le site de Kimitsu, un champion ultra moderne japonais sensible à la conjoncture et intégré dans le système industriel japonais**

La trajectoire du site japonais de Kimitsu est sensiblement différente du cas de Fos en France. Le site de Kimitsu, construit en 1968, est localisé à l'embouchure de la baie de Tokyo. L'usine appartient au groupe japonais Nippon Steel, deuxième producteur mondial d'acier, après le groupe Arcelor-Mittal. L'usine constitue aujourd'hui une des plus grandes usines sidérurgiques japonaises, produisant 10 000 000 tonnes d'aciers par an avec deux hauts fourneaux en activités et employant 3500 salariés et 6000 travailleurs en sous-traitance.

La sidérurgie japonaise et le site de Kimitsu sont, en premier lieu, marqués par l'absence des ressources minières et une très forte sensibilité à la conjoncture économique mondiale qui ont largement contribué au développement de sites de production mobilisant des technologies innovantes.

En effet, à la différence de la France, le Japon ne dispose pas de ressources minières et doit donc importer le charbon nécessaire à la production de l'acier. Pour contrer l'absence de ressources minières, le développement de ces activités sidérurgiques sur le territoire japonais, dès les années 1950 se sont multipliées des usines appliquant des techniques les plus évoluées et innovantes : le modèle des usines sur l'eau à cycle intégral bâties sur des terrains gagnés en fond de baie accessibles aux grands navires minéraliers, comme le site de Kimitsu, ont été mis en place pour la première fois au Japon.

D'autre part, l'activité sidérurgique a été très longtemps marquée par sa forte intégration au système industriel japonais. En effet, le décollage de l'industrie sidérurgique japonaise s'est réalisé après-guerre de façon ultra rapide et ultra efficace. Il repose sur l'initiative conjuguée de l'Etat et des intérêts privés, au service d'un volontarisme et nationalisme économique. Le secteur s'est développé de façon très intégrée à l'ensemble du système industriel japonais. Il entretient des liens de partenariats très étroits notamment avec le secteur automobile japonais : les processus de production sont conçus depuis longtemps en intégrant très amont les requêtes spécifiques du client qui reste particulièrement japonais. La participation de l'Etat et des pouvoirs publics ne se réalise pas à travers la participation directe au capital de l'entreprise comme en France, mais le secteur de la sidérurgie est fortement représenté au sein du puissant ministère de l'industrie japonais et est protégé par le biais d'importants subsides accordés pour soutenir ce secteur stratégique du capitalisme nippon.

Cette configuration particulière, sensibilité à la conjoncture mondiale et forte intégration industriel japonais n'a pas protégé l'usine Kimitsu des crises économiques et des mouvements de restructuration. Comme dans le cas de Fos/Mer, l'histoire du site est donc traversée de crises récurrentes qui ont conduit à d'importants processus de restructuration. Toutefois, dans le cas de Kimitsu, ces restructurations résultent principalement de la détérioration de la conjoncture mondiale et/ou de la conjoncture japonaise. Enfin, la sidérurgie japonaise a connu d'une façon relativement particulière les mouvements de concentration qui se sont opérées au niveau mondial à partir des années 2000 et qui ont permis l'émergence de grands groupes internationaux (comme Arcelor Mittal). Sous l'impulsion forte de l'Etat, les 4 principales firmes japonaises de sidérurgie se sont constituées en 2002 en holding 100% japonaise.

Le choix s'est porté de façon explicite sur une industrie lourde et de tradition ancienne, particulièrement touchée par des restructurations récurrentes. La sidérurgie se caractérise, d'une

part, depuis une trentaine d'années par une transition entre une fabrication effectuée par une main d'œuvre dont la force physique était essentielle à une production hautement robotisée qui exige des investissements récurrents et lourds, mais où les savoir et savoir-faire restent malgré tout nécessaires ; il s'agit, d'autre part, d'une industrie particulièrement cyclique et stratégique : elle est en effet dépendante des fluctuations des prix du pétrole, du prix des transports et des matières premières (charbon), et en même temps stratégique car située en haut de nombreuses chaînes de production dans l'industrie. Enfin, l'industrie sidérurgie, et particulièrement européenne, est très touchée par la concurrence des producteurs chinois, qui bénéficient outre d'une forte croissance économique qui alimente les débouchés, de coûts du travail très inférieurs aux standards internationaux.

Le secteur de la sidérurgie est donc pertinent pour aborder la problématique de la déstabilisation des logiques de gestion de main d'œuvre et précisément des modalités de gestion du sureffectif, dans la mesure où il a fait l'objet dans ces deux pays à des fortes restructurations de la structure de capital des organisations (particulièrement en France) et des organisations elles-mêmes, à travers des fortes réductions d'effectifs et des organisations du travail conséquentes (notamment à travers la mise en place de la logique compétence dans le cadre de l'accord A CAP 2000 en 1990).

### II.3.1. Les pratiques de restructuration comme indice de l'enclenchement du processus de ré-encastrement institutionnel dans la sidérurgie

La logique de fonctionnement des marchés internes conduit à privilégier la flexibilité interne pour éviter les réductions d'effectifs et les transitions en cours de carrière de salariés sur le marché externe. Les licenciements sont donc normalement très faibles et ne correspondent qu'à des licenciements individuels pour faute grave. Les variations d'effectifs d'une période à l'autre ne sont donc le fait que des effets de départs naturels de l'entreprise (retraite), et supposent dès lors, pour les firmes, une gestion anticipée des effectifs. De fait, la gestion du point de vue quantitatif de la main d'œuvre peut être approchée en termes de gestion des âges. La stabilité de la norme d'emploi, le modèle de la promotion interne et la faible mobilité des salariés à l'extérieur du marché interne amènent les firmes à suivre au fil des années la quasi-totalité de la génération *du baby-boomers*. Les recrutements se réalisent, généralement de façon centralisée et massive, à des postes relativement peu élevés dans la structure de qualification de l'entreprise ; celle-ci se chargeant sur la base de l'ancienneté et de la mobilité horizontale de

différencier les profils. La progression le long des chaînes de mobilité dépend principalement de l'ancienneté. Par conséquent, lorsqu'une entreprise à marché interne doit se séparer d'un certain nombre de salariés en raison de difficultés économiques, ce sont en principe les salariés les plus récemment embauchés qui partiront en priorité (« *last in first out* ») (Jolivet, 2003). Les marchés internes se caractérisent par de forts niveaux d'ancienneté dans l'entreprise avec une relative sécurité d'emploi pour les travailleurs vieillissants.

L'instabilité de la conjoncture et le vieillissement démographique conduiraient, dès lors, à remettre en cause la cohérence de cette gestion de l'emploi selon le critère de l'âge. L'hypothèse d'une déstabilisation des marchés internes se traduirait par une diminution de l'ancienneté moyenne dans l'entreprise, mais également par un repli des marchés internes sur la tranche d'âge intermédiaire au détriment des jeunes et des travailleurs vieillissants (Gautié, 2004). Les entreprises procéderaient à des embauches à tous les niveaux de qualification, et à tous les niveaux d'ancienneté, rompant ainsi la chaîne linéaire de mobilité. Dans certains pays, la « *culture de la sortie précoce* » (Guillemard, 2003) s'est étendue à toute l'entreprise faisant de l'âge et de l'ancienneté des salariés, non plus une source d'expérience accumulée mais un indicateur des départs vers le marché externe ou la retraite. Dufresnere (2003) montre alors que les marchés externes se sont enchâssés dans les marchés internes faisant entrer la concurrence au sein des entreprises entre des salariés

### II.3.2. Des modalités de ré-encastrement différenciées ?

Depuis leur création, les deux sites considérés ont réduit, de façon répétée et conséquente, le volume de leur main d'œuvre. Ces réductions d'effectifs ont été réalisées toutefois suivant des modalités différentes.

#### *II.3.2.1. Des stratégies continues fondées sur le départ volontaire des salariés les plus âgés à Fos-sur-Mer*

Les réductions d'effectifs sur le site de Fos ont été une problématique récurrente sur le site dès les années 1970, soit quelques années après sa création. Le cas de Fos-sur-Mer montre en premier lieu, malgré les changements dans la structure de capital de l'entreprise (voir encadré 5), une permanence des moyens déployés centrés sur des départs volontaires des salariés les plus âgés. Le recours aux pré-retraites est alors préféré aux plans de licenciements et permet de résoudre l'essentiel des problèmes de sureffectifs (Atlan et Simon, 2000). Les conditions de départs sont intéressantes pour les salariés et pour l'entreprise. Jusqu'en 1990, le financement

des départs est, en effet, en grande partie supporté par l'Etat. A Fos comme dans le reste du pays, pendant les restructurations industrielles, jusqu'en 1990, les différentes mesures, co-financées par l'Etat, les Conventions Générales de Protection Sociale, Plan de Sauvegardes et autres mesures ont permis à un sidérurgiste, ouvrier ou « Employé, Technicien et Agent de Maîtrise » (ETAM) de partir en retraite à 50 ans, ingénieur avec 92 % de leur salaire.<sup>7</sup> Cette politique de départ a comme avantage de réduire fortement la masse salariale supportée par l'entreprise mais également de permettre à la direction d'augmenter les promotions ce qui rend acceptables, pour les salariés restants, les modifications dans l'organisation du travail et améliore le climat social dans l'entreprise. En revanche, les aides de l'Etat sont associées à un contrôle sur les embauches, en particulier, sur l'obligation de passer par les services de l'Etat pour recruter. En 1990, les pouvoirs publics remettent en cause leurs aides ce qui arrête les départs massifs en retraite à 50 ans. Ce retrait va conduire à une modification des pratiques de l'établissement. L'entreprise a recours, à partir de cette période, à des plans sociaux permettant des départs volontaires plus restrictifs et moins avantageux pour les salariés. Elle met en place une stratégie de reclassement et d'essaimage dans la région par le biais de sociétés créées à cet effet par le groupe (les SODIE), qui n'aura d'ailleurs que très peu d'effets (Centlivre, 2001). Cette logique de gestion des crises par le retrait des salariés les plus anciens a de nouveau été mise en œuvre à l'occasion de la crise récente. Après les embauches réalisées lors du rachat de l'entreprise, la direction internationale du groupe a engagé, dans une logique financière, une stratégie drastique de diminution des coûts de main d'œuvre. Ce plan détermine par pays le nombre des emplois à supprimer de 2009 au printemps 2010. Il touche prioritairement les « cols bleus ». Pour répondre à cet objectif, la direction française a opté une nouvelle fois pour une mesure d'âge, en proposant un plan de départs volontaires très avantageux pour les salariés, ouvert aux cols bleus de plus de 56 ans. Afin de limiter le risque de licenciements futurs, le directeur du site a élargi le plan à l'ensemble des salariés. Ce plan a eu un tel succès, qu'arrivé à son terme en février 2010, il impliquera le départ de plus de 15 % de la main d'œuvre, et permettra d'atteindre ainsi très largement les injections de la direction. Ce nouveau plan s'inscrit donc tout à fait dans la continuité des plans menés précédemment, se focalisant sur le critère de l'âge pour diminuer les coûts salariaux. Toutefois, contrairement aux précédents plans, ce dispositif ne bénéficie pas d'aides publiques, ni des mesures liées aux plans sociaux.

---

<sup>7</sup> Atlan, ancien DRH d'Usinor à l'époque raconte que « *comme Usinor avait perdu de l'argent en 1993, les salaires avaient été bloqués ; mais durant la même année, les pré-retraites avaient vu leurs indemnités augmenter de 3% du fait qu'ils étaient indexés sur le SMIC ...* »

Il est entièrement financé par l'entreprise qui a donc toutes marges de manœuvre de définition de la cible.

La comparaison des modalités de gestion de restructuration dans le temps sur le site de Fos révèle donc, en dépit de la nature des restructurations – industrielles puis financières –, de la nature de la structure du capital et de la crise, une continuité dans les pratiques de gestion des sureffectifs. Précisément, les salariés sont largement incités à quitter l'entreprise pour faire valoir leurs droits à la retraite. Par ces mesures, l'entreprise réduit de façon efficace et automatique la masse salariale. Toutefois, dans le même temps, ces mesures privent l'entreprise et la DRH de leurs prérogatives en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi. En effet, à chaque fois, les dispositifs mis en place ne sont fondés que sur le critère de l'âge, toutes les personnes répondant à ce critère pouvant en bénéficier. Malgré leurs différences, l'ensemble de ces mesures empêchent donc l'entreprise de sélectionner les candidats au départ, en fonction des critères de l'organisation du travail, des niveaux de qualification et des perspectives futures. En fait, la GRH est ramenée ici à un simple outil de gestion des entrées et des sorties, et d'offre d'outils à la disposition des salariés. Elle perd du même coup sa fonction de régulation de la main d'œuvre.

#### *II.3.2.2. Le transfert des salariés sur un marché secondaire à Kimitsu*

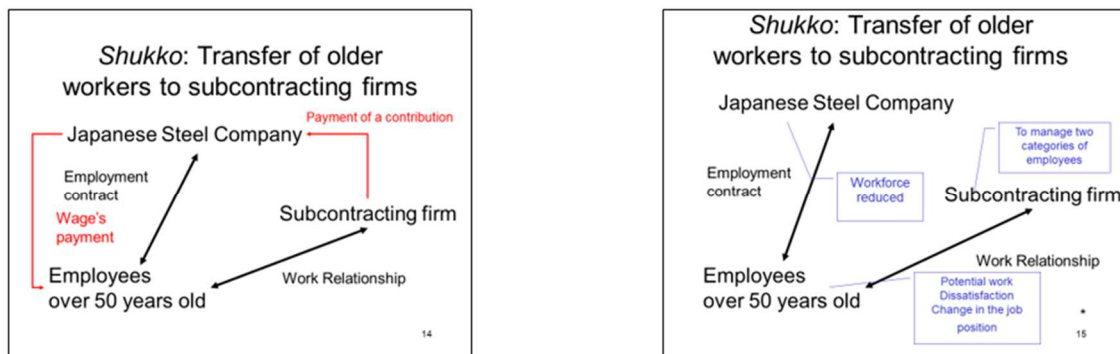
Les restructurations menées à l'usine de Kimitsu sur la baie de Tokyo ont été réalisées en privilégiant aussi le critère de l'âge mais dans une logique différente. Précisément, la direction d'entreprise s'est attachée à préserver le compromis social à la japonaise de l'emploi à vie, et à minimiser donc les pertes sèches de salariés. Dès lors, en partenariat direct avec le syndicat d'entreprise, elle a donc mis en place des dispositifs innovants au regard des pratiques classiques de l'industrie japonaise et du secteur de la sidérurgie, particulièrement centrés sur la catégorie des salariés vieillissants. (Nitta, 1995).

Les objectifs poursuivis étaient d'accroître la flexibilité interne par des processus de rationalisation du travail, en favorisant notamment les jeunes salariés, contre les plus anciens, considérés plus aptes au changement d'une part, et d'autre part, d'alléger la masse salariale supportée par l'entreprise. Ces mesures ont donc porté particulièrement sur les modalités de rémunérations des salariés les plus anciens et leurs conditions d'emploi dans l'entreprise.

Les rémunérations des salariés ont été systématiquement réduites de façon importante à partir de 55 ans, pour diminuer directement la masse salariale supportée par l'entreprise. Parallèlement, la pratique du « *shukko* » c'est-à-dire du transfert de salarié âgé dans une firme sous-traitante a été mise en place : elle consiste en un détachement du salarié dans une autre firme, généralement de plus petite taille, sans que le contrat de travail avec l'entreprise d'origine

ne soit rompu : le salarié continue à percevoir son salaire et les primes de son entreprise historique, l'entreprise bénéficiant de l'arrivée de ce nouveau salarié en versant une contribution en échange. Il s'agissait donc d'exfiltrer les salariés moins productifs, et rentables de l'entreprise, en évitant de les sortir directement du fonctionnement du marché interne. La figure 3 décrit précisément le dispositif du shukko et le système d'acteurs qu'il organise entre le salarié âgé, l'usine sidérurgique et la firme sous-traitance : elle décrit en outre les conséquences pour chacun de ces acteurs à prendre en charge pour chacun de ces acteurs.

Figure 3 - Description de la pratique du shukko dans l'usine sidérurgique de Kimitsu



Source : Nitta, Lanciano, 2010, colloque EGOS

En dépit de ces problèmes, une procédure de prêt à grande échelle a été choisie comme dernier moyen d'éviter la sortie et la « retraite volontaire ». Beaucoup de ces travailleurs avaient une cinquantaine d'années et étaient plutôt des travailleurs âgés. L'âge moyen au sein de l'entreprise est d'environ 42 ans pour les employés qui travaillent sur le site, mais il était d'environ 52 pour ceux qui ont été prêtés par les grandes entreprises.

Malgré l'efficacité du dispositif, la violence de la crise de 2008 et les effets des mesures de transfert des salariés vieillissants à la périphérie à Kimitsu ont nécessité des mesures plus actives. En effet, les mesures du « shukko » de transfert des salariés vieillissants ont certes permis de réduire la masse salariale de l'entreprise et de modifier la structure par âge de la main d'œuvre. En revanche, elles ont conduit au départ brutal et rapide de nombreux salariés détenteurs de savoir et de savoir-faire cruciaux et qui étaient jusqu'alors les piliers de la transmission des savoir et savoir-faire aux salariés plus jeunes et moins expérimentés. À partir de 2004, l'entreprise a progressivement limité ces transferts et proposé un autre dispositif, le « tenseki », consistant à réintégrer les salariés vieillissants au sein même des entreprises. Ce système de ré-emploi consiste à proposer un contrat d'an renouvelable à ceux qui partent à 60

ans. Ils sont renouvelables jusqu'à 63 ans en 2009, 64 ans jusqu'à 2012 et 65 ans après 2012, conformément à « la nouvelle loi de la pension » qui prolonge progressivement l'âge de l'accès au droit de la pension. Le niveau de rémunération est largement affaibli puisque ces salariés perçoivent en général 60 à 70% de leurs rémunérations antérieures. En revanche, dans une grande majorité, ils continuent à travailler dans le même atelier, occupant les mêmes fonctions et les mêmes postes. L'objectif principal de ce système consiste à reconstruire et réorganiser les espaces et les temps de la transmission intergénérationnelle. La baisse de la rémunération de ces salariés est justifiée par la baisse de leur productivité ; leur salaire ne rémunère plus que leurs activités de formation et de transfert des compétences. La dernière crise de 2009 qui a fortement ralenti l'activité a en outre libéré du temps pour organiser ces formations.

\*\*\*

Au total, les difficultés économiques et managériales ont conduit dans les deux cas ces organisations à réaliser des restructurations massives et récurrentes qui les ont amenées à devoir gérer des situations de sureffectifs. Dans les deux cas, les organisations se sont focalisées sur le critère de l'âge pour opérer la sélection des salariés en sureffectifs, en adoptant ainsi une logique plus malthusienne que stratégique (car non reliée avec les plans stratégiques de l'environnement). Pour autant, les organisations Arcelor Mittal et Nippon Steel n'ont pas abordé la problématique du sureffectif de la même façon. Nous avons fait l'hypothèse que les restructurations massives et récurrentes dans ces organisations donneraient à voir un déplacement des frontières des marchés internes. Si la logique des marchés internes n'est pas complètement dissoute, le cas français révèle que les frontières de fonctionnement de la logique des marchés internes a été réduite aux classes d'âge intermédiaire et que l'organisation a organisé, de façon constante, malgré les changements dans la structure du capital, l'éviction sur le marché externe des salariés âgés. Associé à des changements internes tournés vers l'individualisation de la relation salariale, notamment avec la mise en place de la logique compétence, l'organisation a tendu à réduire son pouvoir d'organisation et de régulation de la main d'œuvre. De façon différente, l'entreprise japonaise conserve un pouvoir fort de régulation des mouvements de main d'œuvre. Les mesures d'âge entreprise, si elles correspondent évidemment comme dans le cas français, à des objectifs de rationalisation du travail et de réduction de la masse salariale, sont articulées à des objectifs internes de la gestion de la main d'œuvre de plus long terme, c'est-à-dire permettre de poursuivre des recrutements, assurer les transferts de compétences. L'espace de régulation de la main d'œuvre a été élargi aux frontières

de l'entreprise en intégrant les espaces périphériques des relations de sous-traitance avec les organisations de plus petites dimensions.

## II.4. Conclusion du chapitre

Les analyses réalisées en France et au Japon ont conduit à montrer un processus particulièrement engagé de déstabilisation de logiques des marchés internes, sous l'effet de l'affaiblissement de la compétitivité coût du secteur (face à l'émergence de pays émergents), la difficulté de trouver de nouvelles sources de création de valeur et la pression démographique. Les règles d'administration et de régulation de la gestion de la main d'œuvre fondées sur des relations de long terme et un pouvoir interne de régulation par l'organisation, se sont trouvées déstabilisées à la fois par des facteurs stratégiques et concurrentiels et des facteurs internes, démographiques, associés à ce mode particulier de gestion de l'emploi. Ces cas sont donc particulièrement intéressants pour relever les difficultés des organisations à associer changement des pratiques GRH, positionnement stratégique et nouvelles sources de création de valeur. Le cas français révèle une déstabilisation très forte avec une forte réduction du pouvoir de régulation de l'organisation (dés-encastrement ou conformation) tandis que le cas japonais révèle certes une déstabilisation mais avec des tentatives de redéfinition des pratiques (ré-encastrement en cours ou résistance adaptative).

Alors que j'ai montré dans le premier chapitre en quoi les institutions pouvaient constituer une source de performance et permettaient à des petites organisations de trouver des façons d'être grand, je viens de montrer dans ce chapitre que l'encastrement institutionnel est susceptible de réduire la capacité des acteurs à trouver de nouvelles façons d'être grand. L'analyse révèle en outre les grandes difficultés de ces organisations à produire un ré-encastrement, c'est-à-dire à trouver une nouvelle cohérence entre leurs pratiques et les règles de l'environnement.

Ces analyses, comme celles du chapitre I, sont précieuses dans la mesure où elles montrent les vertus et les vices de l'encastrement institutionnel pour devenir grands, mais également les conditions de ces vices et de ces vertus. Elles constituent par conséquent des cadres pour les acteurs et pour moi-même, des modalités d'action pour trouver de nouvelles façons d'être grand, objet de la seconde partie de ce mémoire. Elles montrent, en outre, la nécessité d'une meilleure articulation micro- macro et la prise en compte des stratégies des acteurs tout en tentant d'appréhender l'impact des modifications des pratiques sur les territoires et sur les systèmes d'acteurs périphériques (M. Sako).



**Pour résumer les apports du chapitre 2**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Objectifs visés</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorer les mécanismes de ré-encastrement après une déstabilisation</li> </ul>  |
| <b>Méthodologie</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de cas</li> <li>- Entretiens semi-directifs</li> </ul>   |
| <b>Cadre théorique</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction sociale des pratiques de gestion (Huault, 2002)</li> <li>- Théories institutionnalistes des marchés du travail</li> </ul>   |
| <b>Principaux résultats</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre grand signifie contrôler les flux de main d'œuvre et mettre des règles de gestion de la main d'œuvre qui entrent en cohérence avec les changements institutionnels</li> <li>- Déstabilisation de la logique des marchés internes et du pouvoir des organisations à réguler et anticiper la main d'œuvre</li> <li>- Difficultés des grandes organisations à s'adapter au changement et à trouver de nouvelles façons d'être grande</li> <li>- Trajectoires nuancées : <ul style="list-style-type: none"> <li>o le cas français révèle une déstabilisation très forte avec une forte réduction du pouvoir de régulation de l'organisation (dés-encastrement ou conformation)</li> <li>o le cas japonais révèle certes une déstabilisation mais avec des tentatives de redéfinition des pratiques (ré-encastrement en cours ou résistance adaptative)</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Perspectives de recherche</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité d'une meilleure articulation micro- macro : prise en compte des stratégies des acteurs</li> <li>- nécessité d'appréhender l'impact des modifications des pratiques sur les territoires et sur les systèmes d'acteurs périphériques (M. Sako)</li> </ul>  |

## SECONDE PARTIE

### Stratégies et processus institutionnels pour devenir grands

**L**a première partie de mon travail a expliqué en quoi l'environnement institutionnel et territorial intervenait pour expliquer d'autres façons d'être grands, déjà institutionnalisées. Les districts industriels, les stratégies collectives territoriales tout comme les pratiques de GRH dans les grands groupes industriels ont constitué des objets d'étude permettant de comprendre les mécanismes par lesquels les dimensions institutionnelles et territoriales influençaient soit les performances de ces systèmes d'organisation, soit leurs défaillances comme dans le cas des organisations industrielles considérées dans le chapitre 2. Autrement dit, il s'agissait avant tout de rechercher les voies de dynamisation de pratiques institutionnalisées d'organisations déjà grandes (les grands groupes industriels, les districts industriels) ou qui avaient trouvé des moyens de devenir grands. Quand stratégies il y avait, celles-ci s'inscrivaient essentiellement dans le champ du renouvellement stratégique ou du rajeunissement entrepreneurial.

La seconde partie de ce mémoire s'inscrit dans un cadre plus entrepreneurial et stratégique dans la mesure où elle porte son attention sur les actions délibérées, menées par les acteurs pour transformer leur environnement. Cela signifie qu'il ne s'agit pas seulement d'expliquer et d'appréhender la manière dont les institutions sont incorporées dans les comportements et les performances des acteurs (partie I), mais bien comment celles-ci sont utilisées comme des ressorts de l'action stratégique et entrepreneuriale. Autrement dit, il ne s'agit pas tant d'identifier et de comprendre les processus de construction sociale des comportements et des performances et les logiques institutionnelles qui les façonnent, que de suivre la façon dont les acteurs se saisissent de ces logiques de façon stratégique et institutionnelle pour transformer leur environnement, développer de nouveaux marchés, mais également contribuent à transformer ces logiques et en faire émerger des nouvelles.

## Un cadre théorique pluriel

Le cadre théorique mobilisé dans cette partie s'inscrit à l'interface des théories néo-institutionnelles qui s'intéressent justement au processus de création institutionnelle via le travail et l'entrepreneuriat institutionnel, et les théories de l'entrepreneuriat stratégique : s'il s'agit de s'intéresser au travail et aux pratiques de création institutionnelle, incarné par la figure d'un entrepreneur mais également par une pluralité d'acteurs, il s'agit également de considérer la façon dont ces pratiques participent à l'émergence de nouveaux modèles d'affaire et de

création de valeur et génèrent de nouvelles sources de richesse à long terme. Plus encore, les approches que je développe proposent d'appréhender ces phénomènes en mobilisant des théories pragmatistes de l'action.

### Processus de changement institutionnel : le travail collectif des acteurs

Les approches qui prennent en compte les institutions dans l'explication du comportement des organisations ont en commun, dans un premier temps, d'introduire les institutions pour expliquer des contingences, des spécificités ou des situations d'ordre. À ce stade, particulièrement dans le champ des études néo-institutionnalistes, les institutions ne constituent pas des ressources pour l'action et le changement ; elles sont plutôt des freins au changement qui ne peuvent provenir que de facteurs extérieurs. Scott le note bien : « *dans les systèmes hautement institutionnalisés, le changement endogène semble entrer en contradiction avec la définition même des institutions* » (Scott, 2001, p. 187). Ainsi, si comme les institutionnalistes l'affirment, les comportements sont façonnés et formés par des prescriptions institutionnelles tenues pour acquises, la question centrale concerne, dans le champ stratégique, la façon dont les acteurs peuvent produire du changement dans les contextes dans lesquels ils sont encastrés. Comment les acteurs peuvent-ils s'extraire du cadre institutionnel ou contribuer à le faire évoluer voire le transformer radicalement ? Si les acteurs sont encastrés dans des champs institutionnels et soumis à des processus de régulation, normatifs et cognitifs, qui définissent leurs intérêts, produisent leurs identités (Friedland, Alford, 1991, Clemens, Cook, 1999), comment peuvent-ils être capables de créer de nouvelles pratiques ?

Ce paradoxe du pouvoir d'agir encastré (Seo et Creed, 2002) constitue le point de départ de la seconde génération des approches néo-institutionnalistes dans lesquelles je m'inscris, en particulier dans cette seconde partie. Les travaux plus récents ont, ainsi, depuis plusieurs années, inversé le projet initial et cherché à comprendre comment des acteurs en agissant sur ces normes et ces institutions pouvaient les déstabiliser, voire en créer de nouvelles. Effectivement, le défi pour les théories néo-institutionnelles consiste à montrer comment et pourquoi les acteurs qui restent façonnés et encastrés par des structures institutionnelles, parviennent à produire du changement, c'est-à-dire envisager et imposer des futurs alternatifs (Greenwood et Suddaby, 2006). Les institutions, et plus largement l'encastrement structurel, constituent potentiellement à la fois des guides structurant l'action mais également des ressources pour transformer l'environnement et produire du changement. Il s'agit alors d'en comprendre les processus et de décrire les conditions par lesquelles ils se réalisent.

Comment des individus et des organisations changent les institutions dans lesquelles ils sont encastrés ? Comment les acteurs puisent-ils dans les institutions et le caractère encastré de leurs activités des ressources pour leur activité et leur organisation ? Telles sont les questions que cela pose.

Or, ces questions sont cruciales dans mes travaux de recherche dans la mesure où je m'attache à rechercher les voies et les modalités par lesquelles l'ancrage institutionnel peut constituer une ressource stratégique pour des acteurs faiblement dotés en ressources. Les nouvelles façons d'être grand seraient ainsi à rechercher dans les capacités stratégiques, individuelles et collectives de ces acteurs à exploiter les dimensions institutionnelles, qui les cadrent et contraignent, en termes de ressources stratégiques ; *il s'agit in fine* de considérer les stratégies institutionnelles de ces acteurs, notamment en évoquant les conditions d'émergence de ces stratégies et les modalités du changement institutionnel à travers ces stratégies et le travail institutionnels.

### Les conditions d'émergence des stratégies institutionnelles

Plusieurs conditions qui autorisent et permettent l'émergence de stratégies institutionnelles peuvent être énoncées : les caractéristiques du champ organisationnel concerné, la place initiale occupée par les acteurs dans le champ et enfin l'existence de contradictions dans le champ.

Le changement social – la nature du processus qu'il va prendre – est en premier lieu déterminé par les caractéristiques du champ (Wijen et Ansari, 2007 ; Battilana, Leca, Boxenbaum, 2009). Le changement intervient, en effet, plus aisément quand le processus d'institutionnalisation n'est pas complètement abouti et quand les institutions ne sont pas encore complètement tenues pour acquises et devenues invisibles aux yeux des acteurs. Les contextes faiblement institutionnalisés sont dès lors plus propices aux stratégies institutionnelles.

En second lieu, la place occupée par les acteurs dans le champ intervient pour expliquer comment le processus s'enclenche. Effectivement, un champ organisationnel peut être appréhendé en termes de réseau social dont on peut analyser la structure. On distingue des positions centrales et d'autres plus périphériques. Les acteurs situés en périphérie seraient moins connectés aux autres organisations, et moins attentifs aux attentes institutionnelles. (Davis, 1991, Galaskiewicz, Wasserman, 1989, Greve, 1998, Kraatz, 1998). Ces acteurs, déjà affaiblis du fait de leur position initiale, seraient désavantagés par des arrangements existants et auraient donc un intérêt au changement. La position moins encastrée dans le champ expliquerait dès lors pourquoi des acteurs peuvent avoir intérêt à produire du changement, mais

cela n'explique pas comment ils le font, et précisément les circonstances qui les amènent à le faire.

Seo et Creed (2002) envisagent, enfin, les contradictions dans les champs organisationnels qui vont être à l'origine du changement social. Ils identifient 4 types de contradictions :

- La contradiction d'efficience : des écarts entre les niveaux de performances produits par la conformité aux règles existantes et les niveaux atteints par la production de règles alternatives,
- Contradiction de non adaptabilité : L'incapacité du champ à s'adapter à un changement exogène à cause de comportements de blocage (*lock-in*)
- Contradiction d'incohérence : Incohérence entre les valeurs ancrées du champ
- Divergence d'intérêt entre les privilégiés et les désavantagés.

Comme je vais le montrer, l'ensemble des situations empiriques que j'ai considérées correspond effectivement à des acteurs qui se situent en marge de leur champ institutionnel et qui ont intérêt à la déstabilisation des normes de leur champ ou à la création de nouvelles. Ainsi, il s'agit de montrer comment des acteurs des périphéries des champs entreprennent de constituer un nouveau champ organisationnel disjoint, en exploitant leurs singularités et les normes qui avaient été disqualifiées.

### Les modalités du changement institutionnel : stratégies et travail institutionnels

Les institutions ne sont pas figées, les acteurs – et les organisations – ne sont pas forcément démunis et surdéterminés. Ils ont la possibilité de manipuler, de transformer, voire de faire disparaître les institutions et d'en créer de nouvelles. Les stratégies de création institutionnelle consistent donc à faire évoluer les institutions, les déstabiliser et en faire émerger des nouvelles en vue pour les acteurs de trouver de nouvelles façons d'être grand, d'acquérir de nouveaux pouvoirs de marché et de produire de la richesse de façon durable (Lawrence et Suddaby, 2006). Ces stratégies peuvent passer par l'entrepreneur institutionnel, qui va fournir un travail institutionnel.

### *L'entrepreneur institutionnel, figure du changement institutionnel*

Introduit d'abord par Eisenstadt en 1980 et ensuite par Paul DiMaggio en 1988 le terme réfère « aux activités menées par des acteurs qui ont un intérêt dans certains arrangements institutionnels et qui exploitent leurs ressources pour créer de nouvelles institutions ou

transformer celles existantes » (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004: 657). Ces entrepreneurs institutionnels peuvent être des organisations ou un groupe d'organisations (Garud et al., 2002 ; Greenwood et al., 2002), ou encore des individus ou des groupes d'individus (Marquis, Battilana, 2009 ; Fligstein, 1997).

L'entrepreneur institutionnel est un entrepreneur qui développe une stratégie d'action visant à transformer son environnement concurrentiel et organisationnel : ses actions visent à apparaître légitimes aux yeux de ses partenaires, de ses concurrents, de ses salariés et à créer une institution stable que l'on ne remet pas en cause (Beckerts, 1999). De façon comparable, dans le cas de l'innovation, on retrouve une conception de l'innovation liée à l'idée de désordre : l'innovateur est celui qui déstabilise un ordre ancien en tentant d'en créer un nouveau. Le concept est donc proche de la conception schumpetérienne selon laquelle l'entrepreneur est celui qui déstabilise un ordre existant et se place dès lors, provisoirement s'il réussit, en situation de minorité. Le concept est la source de nombreux travaux au sein du champ néo-institutionnaliste (Garud et al., 2007) à l'interface entre les théories des organisations, la stratégie et l'entrepreneuriat.

Les activités de l'entrepreneuriat institutionnel consistent à lever les ressources nécessaires pour le changement, à mobiliser le soutien politique et à construire par le discours les arguments à même de convaincre d'autres acteurs d'adhérer au changement ou du moins de ne pas y résister (Hardy et Maguire, 2008). Elles poursuivent bien un intérêt (qu'il soit individuel et collectif) dans lequel l'environnement et les institutions constituent bien des ressources pour l'action stratégique. L'apport consiste, en premier lieu, à décrire les stratégies qui visent à agir sur l'environnement en créant les conditions structurelles de la perpétuation d'une situation favorable, telle que l'imposition de standards technologiques (Garud et al., 2002) ou l'influence des cadres de régulation (Demil et Bensedrine, 2005). Les entrepreneurs institutionnels initient des combinaisons nouvelles de facteurs de production, telle que la délivrance d'un bien ou d'un service nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une source nouvelle de matière première et/ou la réalisation d'une nouvelle organisation. Ici, les institutions et l'environnement constituent non seulement des cibles des stratégies de création de valeur et de richesses sur la base de ressources mais elles sont également perçues, dans une logique typiquement entrepreneuriale, comme des opportunités (Eckhardt, Shane, 2003 : 336). Effectivement, les opportunités sont produites au travers d'un processus de construction sociale et ne peuvent exister en dehors de l'entrepreneur, envisagé comme l'acteur du changement induit par ces opportunités (Shackle, 1979 ; Baker, Nelson, 2005).

Pour autant, si le concept a permis un rapprochement avec la stratégie et l'entrepreneuriat, il a fait l'objet de critiques qui ont notamment permis de déplacer l'intérêt non plus sur l'acteur et ses caractéristiques qui initient le changement mais sur le processus enclenché et la nature des pratiques mises en œuvre. Effectivement, les premiers travaux sur l'entrepreneur institutionnel tendaient quelque peu à tracer une figure héroïque de l'entrepreneur aux capacités réflexives exceptionnelles (Levy et Scully, 2007). Ben Slimane et Leca soulignent en outre que se focaliser sur l'entrepreneur institutionnel, même s'il peut représenter une organisation, masque le caractère collectif et complexe du changement institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2010). Les travaux suivants se sont concentrés davantage que sur le résultat de la création/ destruction institutionnelle sur le processus qui amène au changement institutionnel.

### *Le travail institutionnel vu plus largement*

Si, les premières approches se sont centrées sur la figure de l'acteur qui entreprend ce changement – l'entrepreneur institutionnel (Di Maggio, 1988), d'autres se sont développées plus tard autour du concept de travail institutionnel pour une vision plus élargie des modes d'action vis-à-vis des institutions (Lawrence, Suddaby, 2006 ; Oliver, 1991). Les activités de travail institutionnel se caractérisent de la façon suivante.

En premier lieu, l'ensemble des activités du travail institutionnel est intentionnel et stratégique ; l'intention de provoquer le changement est même constitutive de l'activité. Dès lors, *« pour qu'il y ait travail institutionnel, il faut de la part des acteurs qui le mettent en œuvre, une réflexivité suffisante, une connaissance de leur propre pouvoir d'action et une capacité à projeter ces actions vers des objectifs de plus long terme »* (Ben Slimane et Leca, 2010, p 59).

En second lieu, plus que sur une figure individuelle héroïque, l'attention se concentre sur la diversité des acteurs qui prennent part de façon différente au processus qui acquiert donc un caractère collectif. Les approches en termes de travail institutionnel sont à cet égard proches du courant de la *« la stratégie comme pratique »* (Jarzabkowski, 2004), aujourd'hui classique en sciences de gestion. Effectivement, il s'agit de ne plus considérer l'activité stratégique des organisations comme une activité déterminée par les seuls dirigeants dans des moments bien identifiés, à la façon des chefs militaires qui préparent une bataille, mais de considérer la fabrique de la stratégie, comme un processus diffus, auquel d'autres acteurs participent. Evoquer la pratique est donc un moyen de concevoir la fabrique des décisions stratégiques de façon plus décentralisée.

Les analyses qui appréhendent les stratégies et les processus de changement institutionnel sous l'angle des « activités de travail » permettent par conséquent d'élargir le



spectre des acteurs qui prennent part à ces processus, dans l'organisation mais également au-delà dans l'environnement. : si les entreprises en sont les acteurs principaux, d'autres types d'acteurs peuvent détenir un pouvoir de faire le marché, de transformer l'environnement et de faire émerger de nouvelles institutions marchandes. L'action des mouvements sociaux fait particulièrement l'objet d'attention et de nombreuses contributions. Effectivement, les organisations de mouvement social tendent de plus en plus à déplacer l'objet de leur contestation des structures étatiques et publiques vers les organisations économiques, et à faire évoluer leurs répertoires d'action : les formes traditionnelles de contestation laissent de plus en plus la place à des participations actives à l'activité économique. En particulier, comme je vais le montrer dans le dernier chapitre du mémoire, les consommateurs ou des citoyens activistes sont susceptibles de participer directement au processus de déstabilisation institutionnelle (exemple des boycotts de marques ou de façon plus originale buycott) mais également au processus de création institutionnelle comme dans le cas du commerce équitable (Le Velly, 2017 ; Dubuisson-Quellier, 2013) ou dans le cas des systèmes alimentaires alternatifs.

Enfin, le travail institutionnel amène à se focaliser sur les différentes étapes du processus, et les tâches accomplies pour parvenir au résultat. Le résultat, d'ailleurs parfois difficile à identifier, ne constitue pas une fin en soi, les actions mises en œuvre au cours du travail mené n'augurent donc en rien du résultat (Ben Slimane et Leca, 2010). Dans cette perspective, on peut considérer que le processus de création institutionnelle participe déjà à la création de nouvelles institutions, en ce qu'il permet de reconfigurer les relations entre les acteurs, transformer les identités et donc participer à l'émergence de nouvelles institutions.

Ce travail de création institutionnelle passe par des activités visant à assurer et construire une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (Ben Slimane et Leca, 2010). Effectivement, pour qu'émerge une institution, il faut dans un premier temps que celle-ci soit connue d'autrui, puis, au dernier stade du processus, tenue pour acquise (Huault et Leca, 2009). La formalisation de cadres de référence aux fonctions plus ou moins inclusives comme les chartes ou les socles communs, les campagnes de communication auprès du grand public et des pouvoirs publics (comme les actions coups de poing de certains mouvements) constituent bien des actions qui visent à rendre légitimes les mouvements qui les portent. Par ailleurs, le travail de création institutionnelle renvoie aussi « *aux opérations visant à doter l'activité de règles de fonctionnement propres* » (Huault et Leca, 2009 ; p 61). Cela recouvre ainsi toutes les discussions sur la structuration et la régulation des acteurs au sein du mouvement. Ces deux dimensions du travail de création institutionnelle peuvent en outre être interdépendantes dans la mesure où la construction de la légitimité peut passer par la diffusion des règles et des

principes qui président à l'intérieur de l'organisation et du mouvement. La compréhension du processus de création institutionnelle et son orientation se réalisent donc pour Lawrence et Suddaby (2006) par l'identification des principales formes de travail mobilisées au cours du temps.

Les théories néo-institutionnalistes fondent donc leur analyse sur l'existence d'institutions tenues pour acquises qui cadrent le comportement des individus. Les approches en terme de travail institutionnel permettent, comme je viens de le montrer, 1) d'élargir le spectre des acteurs susceptibles d'intervenir dans les dynamiques institutionnelles en considérant particulièrement les acteurs en marge des champs, mais également des acteurs traditionnellement pris en compte dans les dynamiques stratégiques, ; 2) de s'intéresser au processus par lesquels les acteurs engagent des actions de création institutionnelle, comme un processus instituant. Les théories de l'action pragmatiste peuvent nous éclairer ces actions.

### L'apport d'une approche par des théories de l'action pragmatiste

Les approches néo-institutionnalistes ne sont pour autant seulement une invitation à des démarches empiriques descriptives Girin (1990) ; elles invitent à élaborer des dispositifs méthodologiques plus robustes qui portent sur la nature des catégories d'analyse appréhendées par le chercheur, et appellent, selon moi, à enrichir ces analyses par une approche pragmatiste de l'action. Précisément, l'hypothèse de l'existence d'institutions tenues pour acquises fonde en quelque sorte le travail du chercheur dont le travail revient d'une part, à faire émerger ces institutions encastrées et à expliquer, d'autre part, en quoi elles contribuent à expliquer des performances ou des défaillances (comme nous l'avons fait dans la partie I). Cela signifie donc que les institutions tenues pour acquises, donc *a priori* difficilement discernables, existent par le fait que le chercheur les identifie forcément *a posteriori*. Ces présupposés fondent les analyses néo-institutionnalistes et plus généralement l'ensemble des approches qui appréhendent la pluralité des logiques d'action dans les organisations. Par exemple, l'entrepreneuriat social se caractérise par l'hybridité des logiques institutionnelles qui sont mobilisées dans l'action : une logique économique et une logique sociale. Ces travaux montrent bien que l'activité économique et la création d'entreprises peuvent reposer sur une volonté de corriger, transformer des dysfonctionnements sociaux ou environnementaux (Battilana, et Dorado, 2010 ; Meyer et Höllerer 2010). Pour autant, elles conservent des orientations stratégiques et instrumentales de l'action citoyenne et de l'action entrepreneuriale, où le social reste extérieur à l'analyse (Barinaga, 2016) ou indéterminé (Steyaert et Katz 2004). Les

individus qui s'engagent dans les entreprises sociales sont guidés par des objectifs sociaux qui existent au préalable et dont on a souvent des difficultés à expliquer la formation.

De fait, les approches institutionnelles classiques sont mises en difficulté quand on adopte une perspective dynamique où les acteurs ont la possibilité de manipuler ces institutions ou plus globalement ces catégories. Le processus de création institutionnelle (Lawrence, et Suddaby, 2006) amène par définition à transformer les idées, références et catégories tenues pour acquises et donc du même coup à déstabiliser les logiques institutionnelles que les acteurs sont supposés suivre. À mesure que le processus d'innovation est enclenché, il oblige en quelque sorte le chercheur à revoir les catégories sur lesquelles il a fondé son analyse. Explorer les stratégies de création institutionnelle pose donc le problème de la définition des catégories : comment rendre compte de catégories, de normes et d'institutions qui sont le moteur et la cible de l'action, sans les figer et les présupposer avant même de procéder à l'analyse ?

Cette question constitue le fil rouge des travaux menés et présentés dans la seconde partie de ce mémoire, dans la mesure où les processus de création et d'innovation institutionnelle que j'appréhende, ont pour effet de déstabiliser et questionner les catégories d'analyse et d'action sur lesquels chercheurs et acteurs s'appuient. Plutôt donc que de fonder mon travail et ma réflexion sur des catégories instables ou indéterminées, j'ai mobilisé un cadre d'analyse pragmatiste qui permet d'introduire la façon dont les catégories sont construites et repensées dans l'action.

Le pragmatisme a inspiré de nombreux auteurs classiques en Sciences de l'Organisation dont, entre autres, H. Garfinkel, K. Weick, D. Schön et P. Selznick. Plus largement, il constitue l'une des sources épistémologiques des perspectives centrées sur les pratiques (Simpson, 2009), les routines (Cohen, 2007), l'apprentissage (Elkjaer, 2004) ou encore la créativité (Lorino, 2013). De fait, les idées structurantes du courant pragmatiste sont aujourd'hui majoritairement tenues pour acquises au sein des nouveaux courants de la recherche en théorie des organisations, tout particulièrement dans le cadre des approches processuelles (Lorino, 2016 ; Germain 2017), des approches par les pratiques (notamment Feldman, Orlikowski, 2011 ; Jarzabowski et al, 2007). Le courant de l'effectuation en stratégie et entrepreneuriat inscrit d'ailleurs directement sa contribution dans une perspective pragmatiste (Germain et Sarasvathy, 2011). Il constitue à la fois une posture épistémologique et théorique, pour rendre compte des problèmes de la vie publique et des modalités d'articulation entre réalisation de soi et coopération sociale (Frega, 2016), mais également des situations qui obligent les individus et les organisations à agir de manière flexible et créative, à faire face aux surprises (Cunha et al., 2006) et à résoudre des

impératifs contradictoires entre la continuité et le changement, la routine et la nouveauté (Farjoun 2015 ; Feldman et Pentland, 2003).

La philosophie pragmatiste et particulièrement les travaux menés par John Dewey s'intéressent au processus de résolution de problèmes considéré comme le cœur et le moteur de l'action (Dewey, 1927, 1930). Elle considère les conséquences pratiques de l'action et porte l'attention sur les activités d'interprétation, délibération, créativité et les apprentissages que l'action amène et produit. La posture pragmatiste est, par conséquent, une conception processuelle de la réalité, vue en train de se faire. Elle consiste à interroger les conditions et modalités sous lesquelles des agents peuvent se rendre capables de réviser collectivement leurs croyances — c'est-à-dire leurs pratiques — afin de faire évoluer une situation problématique (Sambugaro, 2016). Dans cette nouvelle perspective, c'est la notion d'enquête qui se révèle être centrale pour l'analyse, celle-ci permettant de concevoir les tentatives expérimentales de construction de nouvelles catégories fonctionnelles (Farjou, Ansell, et Boin, 2015). L'enquête constitue une expérience qui génère l'action collective et par laquelle l'individu va transformer cette expérience en la problématisant et en entreprenant des actions pour résoudre les problèmes décelés. Ce que Dewey appelle « l'enquête » se constitue donc au travers d'un processus de prise de conscience, de problématisation et d'action qui s'articule autour de la formulation d'un problème.

Ainsi, là où les autres théories du social — à l'exclusion des perspectives dites de la pratique — considèrent que le sens de l'expérience est entièrement donné en amont des processus de transformation qu'elles cherchent à concevoir, le pragmatisme considère que ce sens est toujours en partie indéterminé et conçoit le changement comme un processus de détermination progressive de cet indéterminé. Il se distingue également de certaines approches processuelles en entrepreneuriat, en ce sens qu'il ne fonde pas son analyse sur des données discrètes, déterminées souvent *a posteriori*, qu'il est possible artificiellement de détacher du flux intrinsèque d'action humaine (Tsoukas et Chia, 2002). Comme le note Germain (2017), des recherches processuelles (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015) s'ouvrent aujourd'hui à des approches pragmatistes qui saisissent l'indétermination du parcours entrepreneurial et « mettent l'accent sur les « intervalles » et les « transitions », plus que sur les « positions » fictives (ibid.), là où s'exerce l'« entre » de l'entrepreneuriat. » (ibid.)

### Résumé du cadrage théorique

La seconde partie du mémoire s'intéresse aux stratégies et aux processus par lesquels les acteurs se saisissent des institutions comme des ressources stratégiques. Elle mobilise un double cadre théorique.

Les acteurs ont la possibilité d'agir sur l'environnement par la déstabilisation et la création de nouvelles institutions. Cela concerne particulièrement des acteurs qui se situent aux lisières du champ qui ont des intérêts à voir émerger de nouvelles institutions. Le processus de déstabilisation et de création institutionnelle peut alors être décrit en termes de travail institutionnel. Cette approche décrit ces activités comme intentionnelles et stratégiques, sans que les acteurs participant à ces activités ne soient prédéterminés au départ. En particulier, elle introduit des acteurs extérieurs au champ et/ou non traditionnellement pris en compte dans les analyses stratégiques et entrepreneuriales, comme les organisations de mouvement social représentant par exemple les consommateurs.

Elle invite ensuite à se concentrer sur le processus de création institutionnelle en elle-même considéré déjà comme un processus instituant en ce qu'il peut contribuer à faire émerger des nouvelles catégories, des nouvelles façons de penser, sans attendre que l'objectif ne soit atteint. Dès lors qu'on considère le processus enclenché comme déjà instituant, il importe de considérer la façon dont les catégories d'analyse et d'action, et les institutions au premier chef, évoluent au cours de l'action. Cela justifie dès lors d'adopter une posture pragmatiste en concevant l'action en train de se faire.

## Les circuits courts alimentaires comme terrain d'étude du travail d'institutionnalisation de nouvelles règles marchandes et de « nouvelles façons d'être grand »

L'analyse des stratégies institutionnelles en tant que processus d'action est appréhendée dans cette seconde partie dans le champ de l'alimentation, et particulièrement celui des circuits courts alimentaires, qui constitue l'objet central de mes recherches depuis une dizaine d'années. Le champ de l'alimentation a constitué, en effet, un cadre particulièrement propice ces dernières années au développement rapide et intense d'innovations et expérimentations citoyennes et entrepreneuriales qui peuvent être considérées comme des recherches de nouvelles façons d'être grand. Précisément, comme je vais le montrer dans cette partie, les circuits courts de commercialisation, dans et malgré leur diversité, peuvent être appréhendés comme des promesses d'être grand pour les acteurs en instituant de nouvelles règles marchandes.

Les mutations du système alimentaire, entendu comme l'ensemble des acteurs de la production, de la transformation et de la distribution de produits ou de services alimentaires, suscitent un intérêt grandissant aussi bien dans le champ de la recherche que dans la société civile ou dans les débats français et européens de politiques publiques (Stratégie EU Horizon 2020). La modernisation de l'après-guerre autour de l'industrie agroalimentaire et de l'agriculture a certes permis de nourrir le monde, mais a conduit aussi à dissocier fortement agriculture et

alimentation, producteurs et consommateurs, lieux de production et lieux de consommation, modes de production et préservation de l'environnement. Ces dissociations sont interrogées aujourd'hui à la suite de scandales alimentaires mettant en cause la qualité et la traçabilité des produits, des rapports de forces inégaux, des modes d'organisation du travail engendrant une perte de sens pour certaines professions (dans les abattoirs, dans l'agriculture, dans l'élevage, etc.), des difficultés à comprendre la formation des prix.

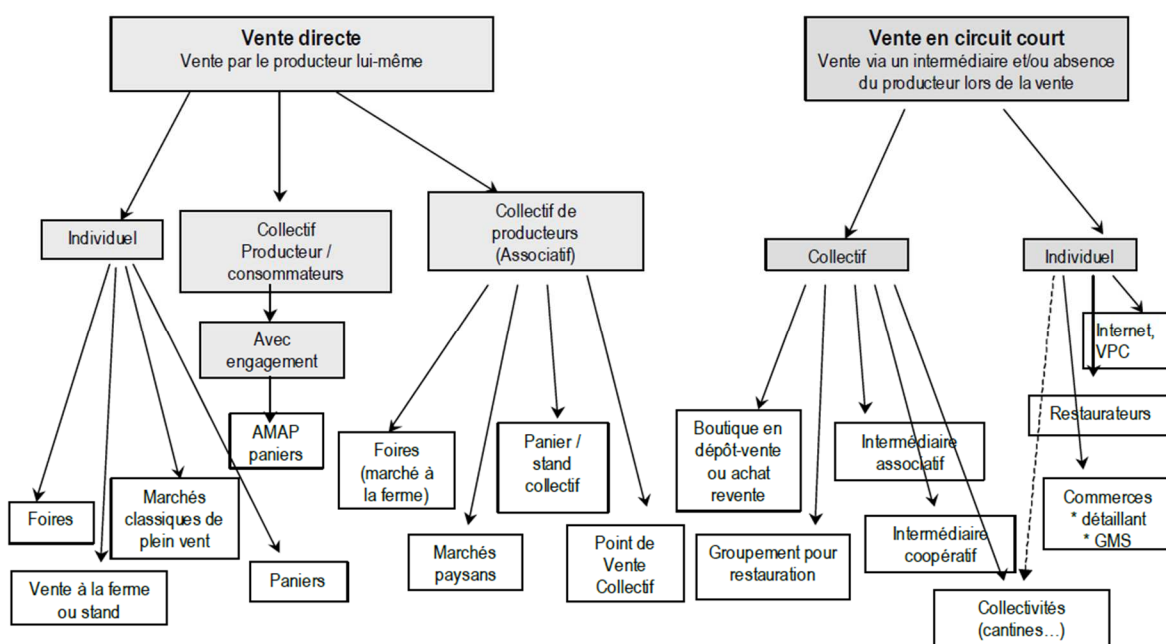
Or, si le secteur alimentaire est généralement sous le feu de l'actualité pour des raisons négatives (scandales alimentaires, manifestations d'agriculteurs et d'éleveurs, lobbying agricole, pollution, etc.), d'autres acteurs émergent pour le transformer en innovant et en contestant la légitimité des acteurs traditionnels. On assiste ainsi en France et en Europe, notamment depuis une vingtaine d'années, à une reconfiguration du système des acteurs impliqués dans la production, la commercialisation et la consommation de biens alimentaires, qui se présentent comme des réponses à certains manques ou impasses (écologiques, économiques, sociales ou symboliques) du système agroalimentaire globalisé (Deverre et Lamine, 2010) et l'émergence de nouvelles pratiques « alternatives ».

### La diversité des circuits courts alimentaires

Depuis 2009 et le plan stratégique pour développer les circuits courts du ministère de l'agriculture, les circuits courts alimentaires sont généralement définis en France par la présence de zéro ou un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cette définition, volontairement inclusive, renvoie à des formes très variées de circuits, comme le montre la figure 4 ci-après réalisée par Chaffotte et Chiffolleau (2007) : vente directe à la ferme, sur des marchés de plein vent, lors de foires, dans des magasins gérés par des collectifs de producteurs ou par le biais de systèmes de paniers de type AMAP, mais aussi vente intermédiée par un commerçant, un opérateur constituant des paniers.... Ces démarches s'appuient sur des stratégies de différenciation des produits par la qualité et le service et sur des stratégies de rapprochement et de coopération avec des acteurs ne relevant pas directement de la sphère agricole (Allaire et Boyer, 1995). Elles correspondent parfois à la réactivation de modes de commercialisation anciens qui avaient été fortement réduits lors de la période de modernisation, tels que la vente directe à la ferme ou la vente sur les marchés. Elles peuvent également constituer des formes innovantes, comme les systèmes de livraison de paniers destinés à des consommateurs désireux de soutenir une agriculture locale. Elles sont à l'initiative

d'agriculteurs, comme dans le cas des magasins de producteurs ou des ateliers de transformation collectifs (Poisson et Saleilles, 2012 ; Lanciano et al, 2016), de consommateurs comme dans le cas emblématique des paniers AMAP, mais également d'acteurs privés plus conventionnels qui s'approprient la logique de ces démarches, valorisant la provenance locale de leurs produits, impliquant le consommateur dans ces activités de commercialisation. Le caractère direct ou intermédié de l'échange, ainsi que le caractère collectif ou individuel de l'initiative sont d'autres critères de distinction des différentes formes de circuits courts (Chaffotte, 2006).

Figure 4 – La diversité des formes de circuits courts



Source : Chaffotte et Chiffolleau (2007)

Les circuits courts alimentaires : de la promesse de différences aux promesses de nouvelles façons d'être grand

L'engouement pour les circuits courts alimentaires et une alimentation durable a été particulièrement rapide et a fait l'objet, dans le champ académique, de nombreuses publications en sociologie et en économie rurale et agricole. Ces contributions, principalement nord-américaines et européennes, se sont particulièrement focalisées sur les différences existantes entre ces systèmes alimentaires alternatifs et le système alimentaire conventionnel, et le potentiel de déstabilisation institutionnelle des circuits courts alimentaires. Pour beaucoup, la constitution d'un champ de recherche sur les systèmes alimentaires alternatifs est intimement liée à la critique d'un système alimentaire dominant et conventionnel. L'émergence d'initiatives

alimentaires alternatives serait la marque, marginale mais symptomatique, de l'épuisement du modèle de l'agriculture conventionnelle. Comme le note Le Velly (2017), ces contributions scientifiques, à travers une posture normative prononcée, ont participé à leur manière au développement et à la diffusion de nouveaux modes de commercialisation que beaucoup interprètent en termes de systèmes alimentaires alternatifs.

Pour autant, si les dualismes opérés par certains scientifiques sont tout à fait réducteurs, le caractère alternatif de ces démarches constitue un élément essentiel des dynamiques à l'œuvre. La dimension alternative signale d'abord justement l'existence d'un processus de déstabilisation et de création institutionnelle. Comme je l'ai montré précédemment, il ne s'agit pas tant de s'intéresser aux résultats du processus – ces circuits courts sont-ils véritablement alternatifs car produisant de nouvelles institutions conduisant à la disqualification du modèle agricole dominant ? – qu'aux processus et stratégies engagées par les acteurs qui sont susceptibles de produire de nouvelles façons d'être grand. Je procède ici par rapprochement avec la conception de la démocratie de John Dewey (1927). Pour lui, la démocratie ne se caractérise pas seulement par l'existence de règles et de normes, mais bien (et surtout, pour lui) par l'enclenchement d'un processus qui engage les citoyens dans un processus, qui les amène, non plus à subir les institutions, mais à les produire. De fait, ce qu'il qualifie de démocratique n'est pas tant le résultat du processus que le processus lui-même qui a permis aux acteurs de participer à un travail collectif, de prendre part à la résolution d'un problème et de développer leurs capacités d'action. De la même façon, même si les circuits courts ne sont pas alternatifs, il faut s'interroger pour savoir si, par le processus qu'ils enclenchent, ils sont susceptibles de produire de nouvelles façons d'être grand et de nouvelles capacités d'agir.

D'autre part, comme l'affirme Le Velly (2017), « *les chercheurs ne sont pas les seuls à penser ces initiatives comme des alternatives* ». (Le Velly, 2017 : p. 24). Malgré leur forte diversité, et celle des logiques qui expliquent leur émergence et leur développement, les circuits courts alimentaires ont en commun d'avoir incarné voire de réaliser Le Velly appelle dans son ouvrage consacré aux systèmes alimentaires alternatifs des promesses de différence (Le Velly, 2017) et que j'appréhende plutôt en termes de promesses de nouvelles façons d'être grand, s'agissant particulièrement des organisations qui les portent. Effectivement, ces démarches sont porteuses pour ceux qui les promeuvent et ceux qui les pratiquent, de la promesse d'une autre modalité d'organisation de la production, des échanges, et/ou de la consommation alimentaire et la promesse de bénéfices associés. Lorsque le responsable d'une cuisine centrale fait le choix



d'acheter des produits locaux, et réorganise son activité en conséquence, rien ne permet de dire qu'il le fait en pensant prendre part à une alternative et encore moins à un processus de changement institutionnel. S'il agit ainsi, c'est bien qu'il escompte que ce changement dans ses modes d'approvisionnement induira des différences pour lui et/ou les enfants des cantines et/ou les producteurs locaux et/ou l'environnement. Il en est de même lorsque des consommateurs décident de prendre part à une AMAP, plutôt que de continuer à s'approvisionner en fruits et en légumes en supermarché, lorsqu'un agriculteur maraîcher décide de commercialiser sa production de fruits et légumes non plus à la coopérative mais en vente directe ou en paniers.

Dans mes travaux, les circuits courts alimentaires sont perçus comme des promesses de nouvelles façons d'être grand : malgré leur diversité, les acteurs engagés dans leur développement sont engagés dans la recherche de nouvelles capacités d'action stratégiques et entrepreneuriales. Le phénomène des circuits courts dans leur diversité constitue en effet un vaste champ pour des innovations sociales car ils permettent à la fois une circulation différente des biens et des informations mais aussi, et peut-être surtout, *« de nouveaux processus d'élaboration des attentes individuelles et des informations qui sont nécessaires à leur réalisation. Il peut s'agir en effet, pour les producteurs comme pour les consommateurs, d'une ouverture permanente des champs du possible, donc de leurs libertés individuelles. »* (Chiffolleau et Prévost, 2010, p. 5).

Les circuits courts alimentaires offrent en premier lieu aux consommateurs la promesse de récupérer du pouvoir dans leurs actes de consommation : pouvoir de choix des produits, pouvoir d'associer à la satisfaction des besoins la volonté de soutenir une cause, un producteur, etc. Une des formes les plus emblématiques des circuits courts, les AMAP, est une organisation portée par des consommateurs qui signalent, à côté de leurs comportements d'achat, des comportements d'engagement et de participation. Précisément, les *teikeis* japonais qui ont servi de modèle aux AMAP en Europe et aux CSA aux E-U, ont été formées pour répondre aux scandales sanitaires et environnementaux au Japon et garantir la qualité des produits.

Ensuite, pour les agriculteurs, les circuits courts constituent l'opportunité et la promesse de récupérer des capacités d'action que la commercialisation en circuits longs, qui repose sur la présence d'intermédiaires commerciaux, a réduites. Ces capacités d'action concernent, comme je vais le montrer dans le chapitre suivant, une restauration de leurs marges et une amélioration de leur revenu, un ancrage à leur territoire au travers de nouvelles coopérations avec d'autres agriculteurs et une redécouverte du métier et de l'activité agricole. En développant

de nouveaux modes de commercialisation, les agriculteurs sont engagés dans un processus de redéfinition de leur modèle économique et d'activité, mais également dans la redéfinition de leur métier et du champ agricole auquel ils appartiennent. Ainsi, même si les agriculteurs engagés dans ce type de commercialisation ne se réclament pas forcément d'une démarche militante, ils sont néanmoins engagés dans une démarche alternative aux formes traditionnelles et dominantes de commercialisation dans l'agroalimentaire, et participent à la réactivation de modes de commercialisation traditionnels ou à l'émergence de nouvelles coordinations marchandes entre producteurs et consommateurs. Dans les deux cas, ces agriculteurs sont amenés à s'écarter du référentiel professionnel traditionnel mais également à produire par des processus d'apprentissage et d'expérimentations de nouvelles règles et un nouveau marché.

Enfin, la troisième promesse des circuits courts alimentaires concerne les potentialités de ces formes d'échange de biens alimentaires de déstabiliser la logique de l'économie marchande. C'est précisément la capacité de la relocalisation des systèmes alimentaires à générer des « espaces de résistance », sources d'expérimentations et d'alternatives aux tendances dominantes du système alimentaire mondialisé (Hendrickson et Heffernan, 2002). En 2010, j'avais déjà signalé, avec Dumain, cette promesse en caractérisant les pratiques d'une association commercialisant des paniers par le leitmotiv : « *comment ne pas faire du commerce tout en faisant ?* » (Dumain, Lanciano, 2010). Cette troisième promesse concerne particulièrement des acteurs intermédiaires qui ont pour finalité première d'organiser les échanges économiques, de participer à la promotion et au soutien d'une agriculture de proximité et parfois de développer de nouvelles activités et de nouveaux emplois pour répondre aux nouveaux besoins créés par le développement rapide des circuits courts. Ces nouvelles organisations entrepreneuriales originales, ancrées souvent dans les principes de l'ESS et prenant souvent la forme d'organisations collectives aux contours mouvants, appréhendent les circuits courts comme des opportunités pour expérimenter de nouveaux modèles d'organisation collective.

## Annonce du plan de la partie

Les chapitres suivants ont donc pour objectifs d'étudier comment les acteurs instituent et mettent en œuvre les promesses qu'ils voient dans les circuits courts de devenir grands.

Le premier chapitre de cette partie montre en quoi le développement de nouvelles formes de commercialisation se caractérisant par un rapprochement avec le consommateur participent à transformer l'activité agricole et la représentation de l'agriculteur. Il montre que le processus d'émergence institutionnelle passe donc par la transformation de l'acteur agricole lui-même.

Le deuxième chapitre – et dernier chapitre du mémoire – explore la promesse de nouvelles façons d'être grand par expérimentation de nouveaux modèles économiques, nouveaux modes d'engagement et nouveaux modèles organisationnels. A partir de travaux plus récents, il trace en outre les perspectives de recherche que j'entends prolonger dans l'avenir.

# **Chapitre 3. La promesse d’être grand pour les agriculteurs commercialisant en circuits courts : de l’identité au processus d’action**

*Cultiver la terre n’est pas un travail comme un autre. Ce n’est pas suer, souffrir ni arracher, arraisonner. C’est dialoguer, être attentif, prendre une initiative et écouter la réponse, anticiper, sachant qu’on ne peut calculer à coup sûr, et aussi participer, apprendre des autres, coopérer, partager. L’agriculture peut donc, sous certaines conditions, représenter une puissance de changement considérable et un véritable espoir pour l’écologie démocratique.*  
J. Zask, 2016

La première promesse des circuits courts consiste à ouvrir de nouvelles voies pour les activités agricoles et à renouveler le champ de l’activité agricole. Les circuits courts alimentaires seraient susceptibles de sécuriser leurs revenus, les protégeant des aléas des donneurs d’ordre et en augmentant leurs capacités d’action par exemple sur la nature de la production et des relations avec leur environnement. Dans cette perspective, les circuits courts de commercialisation correspondent typiquement à une stratégie de changement de modèle économique, en supprimant ou en réduisant les marges des intermédiaires pour intervenir directement auprès du consommateur. La commercialisation en circuits courts induit pour l’agriculteur le développement de compétences entrepreneuriales : elle contribue à élargir l’espace des relations au-delà du champ agricole.

Ce chapitre 3 concerne les transformations de l’activité de travail agricole sous l’effet notamment du développement des circuits courts de commercialisation que j’appréhende comme une nouvelle façon d’être grand pour les agriculteurs. Les circuits courts de commercialisation et plus largement les initiatives qui élargissent les sources des débouchés des entreprises agricoles constituent à de nombreux égards des stratégies innovantes qui conduisent à déstabiliser le champ institutionnel dans lequel ces activités sont inscrites. Se pose alors la question de la transformation de la nature de l’activité agricole et du métier d’agriculteur. S’agit-il de les considérer comme des agriculteurs ou plutôt comme des entrepreneurs ? Comment la nouvelle rencontre avec le consommateur final modifie-t-elle l’activité du travail agricole et finalement le métier d’agriculteur ?

L’agriculture a longtemps été considérée comme une sorte de citadelle éloignée du reste de la société possédant ses propres structures (santé, éducation, banque, etc.), normes et organisations

professionnelles (Hervieu, 2002). Le modèle de développement productiviste, qui a permis la modernisation rapide de l'agriculture après-guerre, a ainsi transformé bon nombre d'agriculteurs en « ouvriers spécialisés » en autogestion, c'est-à-dire possédant les outils d'exploitation de leur propre travail et de celui de leur ménage, mais de plus en plus assujettis aux industries et aux structures commerciales dont dépendent leurs approvisionnements et leurs débouchés (Jollivet, 2007). Ce « référentiel sectoriel dominant » a donné un statut ambigu aux agriculteurs et rend difficile *a priori* le rapprochement avec les problématiques entrepreneuriales classiques (Lagarde, 2006) : leur spécialisation sur les activités de production et leur non maîtrise des circuits d'approvisionnement et de commercialisation, leur intégration dans la « citadelle » et ses propres structures d'accompagnement ont contribué à réduire fortement leurs marges d'initiative dans la conduite de leur activité. Ils ne seraient donc pas des entreprises indépendantes comme les autres.

Pourtant, depuis maintenant plusieurs années, l'agriculture est engagée dans un processus de reconfiguration profonde qui transforme les activités des agriculteurs. La réduction progressive des gains de productivité, le développement de tarifs mis en place par les institutions (PAC), la transformation du secteur en un secteur semi-public du fait du poids des subventions et les différentes crises sanitaires (ESB, dioxine...) ont profondément déstabilisé les agriculteurs. Parmi les transformations en cours, une voie consiste à intensifier le modèle de production et de distribution conventionnel par les volumes et une spécialisation élevée. Parallèlement, depuis quelques années, l'émergence de démarches qui se veulent « alternatives » aux formes « dominantes » de production et de commercialisation renouvelle la relation des producteurs à leurs « marchés » et aux consommateurs ; elles peuvent constituer des tentatives et des opportunités pour certains agriculteurs de trouver de nouvelles façons d'être grands.

Ainsi, de plus en plus présents dans les discours médiatiques comme politiques, les circuits courts alimentaires font aujourd'hui l'objet d'une attention grandissante au sein de la profession agricole. Ils correspondent parfois à la réactivation de modes de commercialisation anciens qui avaient été fortement réduits lors de la période de modernisation, tels que la vente directe à la ferme ou les marchés. Ils peuvent également constituer des formes très innovantes de dispositifs, comme les systèmes de livraison de paniers destinés à des consommateurs désireux de soutenir une agriculture locale. Malgré cette diversité, ils sont tous des formes d'échanges qui se fondent sur un rapprochement entre producteurs et consommateurs. En réduisant fortement les intermédiaires marchands, ils appellent à de nouvelles coordinations sociales, cognitives, voire professionnelles entre les acteurs (Lanciano et Dumain, 2010). En répondant à une demande croissante de consommation locale, le développement de circuits courts

s’inscrirait pour beaucoup dans un mouvement général de valorisation de l’agriculture paysanne et serait une voie de dynamisation de l’économie agricole. Ces demandes seraient notamment susceptibles d’offrir de nouvelles opportunités de pérennisation de l’activité et d’augmentation du revenu des agriculteurs pour certaines exploitations agricoles en difficulté, ou qui ne disposent pas de la taille suffisante pour explorer les circuits longs de distribution. Elles faciliteraient, en outre, un rapprochement entre la « ville » et la « campagne » et de nouveaux engagements de l’agriculture sur les territoires.

Toutefois, les rapprochements entre les producteurs et les consommateurs ne se réalisent pas forcément de façon aisée. La réduction des intermédiaires ne signifie pas la disparition d’un rapport commercial entre les deux parties. Elle peut impliquer l’exigence d’une plus grande disponibilité de l’agriculteur à l’égard de ses nouveaux clients : capacité à répondre aux multiples injonctions de la clientèle, assimilation de l’espace de travail et de l’espace de marché dans le cas de la vente à la ferme, etc. La commercialisation en circuits courts entraîne dès lors des modifications importantes de l’activité agricole et de l’organisation du travail, et finalement du métier d’agriculteur.

Cette problématique de recherche a été développée principalement dans le cadre du contrat LiProCo déjà cité, spécialement dans le cadre du groupe thématique « Transformation du Métier d’Agriculteur et du Travail Agricole » que je coordonnais. Mon travail s’est appuyé principalement sur des collaborations avec Annie Dufour de l’ISARA – Ecole d’Ingénieur en Agronomie, Catherine Hérault-Fournier, maitresse de conférence à l’Université de La Rochelle, et Séverine Saleilles, maitresse de conférence à l’Université Lyon 1. Les terrains ont été, en outre, réalisés pour partie avec la collaboration d’étudiants stagiaires de l’ISARA, Nicolas Bon et Noémie Pennec.

*Tableau 5 - Liste des productions scientifiques relatives au chapitre 3*

|   |   |
|---|---|
| Publications                              | [P5] DUFOUR A., <b>LANCIANO É</b> 2012, Les circuits courts de commercialisation : un retour de l’acteur-paysan ?, Revue Française de Socio-Economie, n°9, p.153-169  |
| En procédure de révision pour publication | [Sm3] <b>LANCIANO É</b> , SALEILLES S, Devenir paysan-entrepreneur : une analyse de l’apprentissage à la commercialisation en circuits courts par la trajectoire de projet, soumis au numéro spécial « Nouvelles agricultures, nouveaux entrepreneurs » de la Revue de l’Entrepreneuriat, accepté avec révisions mineures |
| Chapitre d’ouvrage                        | [Ch3] DUFOUR, A. & <b>LANCIANO, É.</b> (2012). Chapitre 5. Diversité des trajectoires en maraîchage. Dans Au plus près de l’assiette: Pérenniser les circuits courts alimentaires (pp. 103-116). Versailles, France: Editions Quæ   |

|                |   |
|----------------|---|
|                | <p>[Ch4] HERAULT-FOURNIER, C., <b>LANCIANO, É.</b>, MAURINES, B., POISSON, M., PRIGENT-SIMONIN, A. &amp; SALEILLES, S. (2012). Introduction. Dans Au plus près de l'assiette: Pérenniser les circuits courts alimentaires (pp. 15-22). Versailles, France: Editions Quæ.</p> <p>[Ch5] <b>LANCIANO, É.</b> &amp; SALEILLES, S. (2012). Présentation. Dans Au plus près de l'assiette: Pérenniser les circuits courts alimentaires (pp. 81-84). Versailles, France : Editions Quæ.</p> <p>[Ch6] <b>LANCIANO, É.</b>, POISSON, M. &amp; SALEILLES, S. (2012). Chapitre 4. Un foisonnement de profils et de démarches. Dans Au plus près de l'assiette : Pérenniser les circuits courts alimentaires (pp. 85-102). Versailles, France: Editions Quæ</p> |
| Communications | <p>[C11] <b>LANCIANO É.</b>, SALEILLES, 2010, Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture</p> <p>[C12] BON, <b>LANCIANO É.</b>, AUBREE, HERAULT, 2010, Diversité des logiques de travail dans les exploitations maraîchères en circuits courts, 4ièmes Journées de recherches en sciences sociales INRA SFER CIRAD, 9 et 10 décembre, Rennes (halshs-00676845)</p>  |

### III.1. La création institutionnelle au sein de l'alimentation : les circuits courts alimentaires, un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture

Partant de l'analyse de la littérature et de la problématique de l'éclatement des figures et des référentiels agricoles traditionnels, S. Saleilles et moi-même avons pour la première fois abordé cette question dans une communication non publiée présentée au congrès international sur l'entrepreneuriat et la PME ([C11]). Nous montrons que l'analyse et la littérature entrepreneuriale permettent d'éclairer de façon originale et pertinente la problématique cruciale de la transformation de l'activité et du secteur agricole, transformation essentiellement analysée jusqu'à présent par des sociologues ou des géographes. Précisément, nous souhaitons savoir en quoi les circuits courts de commercialisation participent à l'enclenchement de processus entrepreneuriaux chez les agriculteurs qui les mettent en œuvre. La principale contribution de ce papier a donc été de tracer les problématiques émergentes permises par le développement des circuits courts dans le champ de l'entrepreneuriat, que j'ai ensuite explorées dans la suite de mes travaux.

En effet, depuis les travaux fondateurs de Schumpeter, l'acte d'entreprendre est associé à l'innovation. Le moteur de la dynamique économique se réalise par des processus de « destruction créatrice » enclenchés par des acteurs particuliers qui, en introduisant des

nouveaux produits, des nouveaux procédés, en participant à l'émergence d'un nouveau marché ou d'une nouvelle organisation industrielle, déstabilisent l'équilibre économique existant. L'innovation est un processus qui permet l'émergence de nouvelles règles et déstabilise les règles de marché existants (Alter, 2002). Dans cette perspective, l'entrepreneur est donc un déstabilisateur de règles mais également un expérimentateur qui se distingue par sa faculté à prendre des risques dans un environnement non défini. Si les circuits courts alimentaires modifient profondément la « citadelle » qu'était devenu le secteur agricole en participant à son décroïsonnement, il semble opportun d'analyser ce phénomène, et en particulier la place des agriculteurs dans ces initiatives, à la lumière de l'analyse entrepreneuriale.

Nous avons considéré la littérature en entrepreneuriat en considérant particulièrement les deux courants qui la structurent, en termes soit 1) de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités (Shane et Venkataraman, 2000 ; Fayolle, 2003), soit 2) en terme d'émergence organisationnelle. À chaque fois, nous avons tracé les pistes apportées par l'analyse des circuits courts (CC).

### III.1.1. Le courant de l'opportunité entrepreneuriale

En premier lieu, les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités représentent des objets d'étude et de recherche essentiels en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000 ; Fayolle, 2003). La commercialisation en circuits courts présente bien les attributs d'une opportunité entrepreneuriale en termes de contexte de marché, d'innovation, de capacité d'action et de profit. Nous notons toutefois l'importance des dimensions non marchandes dans le développement des circuits courts alimentaires qu'il convient d'intégrer : valeur éthique, consolidation de l'activité agricole, insertion de l'agriculture dans l'économie locale, création de nouveaux liens avec les consommateurs mais aussi entre producteurs (Chiffolleau, 2009), etc. Par ailleurs, le développement d'une commercialisation en CC crée de la valeur pour le territoire d'implantation : création de nouveaux lieux de sociabilisation pour les habitants, d'attractions touristiques (points de vente à la ferme, marchés paysans), développement des échanges entre les mondes agricoles et non agricoles, alimentation de qualité, à un coût faible et avec un impact écologique inférieur, etc.

Si les caractéristiques de l'opportunité sont assez partagées par les auteurs du courant, trois visions s'opposent quant à l'identification de cette dernière (Tremblay, 2010). Premièrement, la plupart des auteurs considèrent comme Shane et Venkataraman (2000) que l'opportunité est objective : elle existe avant d'être découverte. Les facteurs facilitant sa découverte sont la



vigilance entrepreneuriale et l'accès à l'information (par le biais de l'inscription dans des réseaux). Deuxièmement, l'opportunité est issue du sens que l'entrepreneur donne à son environnement. C'est donc la personnalité de l'entrepreneur qui facilite sa reconnaissance. Troisièmement, l'opportunité n'existe que par l'entrepreneur ; elle est construite par ce dernier (Sarasvathy, 2001).

En nous plaçant dans la vision objective de l'opportunité, l'étude exploratoire nous a conduites à identifier plusieurs facteurs susceptibles d'intervenir dans la façon dont celle-ci est identifiée par l'agriculteur. Tout d'abord, les expériences professionnelles et de vie antérieures semblent développer sa vigilance entrepreneuriale, concept défini par Kirzner (1972, cité par Messeghem, 2006) comme « *une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles* » (p. 72). Les résultats d'enquêtes nationales (Lefebvre, 2006, cité par Fumery, 2009) montrent ainsi que les agriculteurs installés Hors Cadre Familial (HCF) portent des projets différents de ceux des jeunes agriculteurs « traditionnels » cherchant davantage de valeur ajoutée (plus d'un quart des HCF fait de la vente directe).

Ensuite, l'inscription dans des réseaux semble permettre de développer la vigilance entrepreneuriale des agriculteurs enquêtés. Enfin, une autre piste de recherche particulièrement intéressante à creuser est celle du rôle des autres acteurs des circuits courts alimentaires (consommateurs, acteurs, institutions et intermédiaires) dans le processus d'identification de l'opportunité « commercialisation en CC ». En effet, le développement des CC alimentaires est poussé par l'existence d'une demande solvable. Cependant, cette demande joue un rôle parfois si fort que l'on peut se demander si les consommateurs (individuels ou collectifs) ne seraient pas finalement les vrais « entrepreneurs » au sens de découvreurs, « reconnaisseurs » voire créateurs de l'opportunité. Deverre et Lamine (2010) vont même jusqu'à affirmer que les producteurs sont dans les CC alimentaires « *placés dans une position de récepteurs plutôt qu'initiateurs* » (p. 63). Deux cas nous semblent particulièrement illustratifs du poids des consommateurs dans l'identification de l'opportunité « commercialisation en CC ». En premier lieu, soulignons le cas des AMAP (Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne). Ces associations de consommateurs s'engageant (financièrement, solidairement et associativement) à acheter les produits d'un producteur, se développent tant qu'elles s'orientent de plus en plus, pour répondre à la demande croissante, vers l'installation d'agriculteurs, la production de références, la formation, voire l'achat collectif de foncier. Certaines portent même des projets de pépinières d'installation permettant à un(e) candidat(e) de créer petit à petit sa clientèle, de tester ses productions, avant de s'installer (Mundler, 2006). Un autre exemple est celui de l'approvisionnement de la restauration collective par l'agriculture locale.

La rencontre entre le monde de la restauration collective et celui de l'agriculture étant souvent difficile (Le Velly et *al.*, 2010), peu d'agriculteurs identifient spontanément ce marché comme étant une opportunité à exploiter. Dès lors, à la fois les demandeurs (collectivités locales clientes par le biais de la restauration scolaire notamment) et des acteurs institutionnels (collectivités locales également et organisations professionnelles agricoles, notamment OPA de l'agriculture biologique) mettent en place des dispositifs de médiations (formations à destination de la restauration collective et des agriculteurs, groupes de travail, etc.) entre ces deux mondes. L'objectif est à la fois de montrer aux gestionnaires de cantines le potentiel de l'agriculture locale en tant que fournisseur mais aussi de montrer aux agriculteurs (notamment ceux étant encore majoritairement en circuits longs) que ce marché constitue une véritable opportunité entrepreneuriale. Par ailleurs, il convient de rappeler ici que les circuits courts alimentaires peuvent également faire intervenir des intermédiaires (au maximum un par circuit selon la définition officielle). Or ces derniers sont souvent les véritables initiateurs de la démarche. Dans ces cas, ce sont en fait eux qui ont identifié, reconnu, voire créé l'opportunité. Les exemples sont nombreux : systèmes de vente en paniers alternatifs (Lanciano et Dumain, 2010) ou entrepreneuriaux, systèmes de vente de produits locaux par Internet, etc. L'identification collective d'opportunité est une voie de recherche nouvelle et riche car l'identification d'opportunités peut être facilitée si elle se réalise dans un cadre collectif (Tremblay et Carrier, 2006). Tremblay (2010) étudie, par exemple, le cas d'expériences menées dans des territoires ruraux au Canada pour identifier collectivement (élus, acteurs économiques, habitants, etc.) des opportunités entrepreneuriales (tous secteurs d'activité). Ce type d'expériences pourrait être intéressant dans le domaine des CC.

### III.1.2. Le courant de l'émergence organisationnelle

Le phénomène entrepreneurial peut également être saisi sous le prisme de l'émergence organisationnelle et de l'entrepreneuriat stratégique (Gartner, 1985, 1993 ; Gartner et Katz, 1988, cité par Moreau, 2004). Ce paradigme a été développé à partir des travaux précurseurs de Gartner et Katz (1988), et mobilise les apports de la sociologie des organisations. Il consiste à définir et rendre compte du phénomène entrepreneurial par le processus conduisant à l'apparition d'une nouvelle organisation (Gartner, 1985). L'entrepreneuriat est envisagé sous l'angle d'un « processus collectif d'action humaines concertées qui transforment et agencent des ressources selon un mode particulier » (Moreau, 2004). Le déplacement de la focale implique donc de considérer le phénomène entrepreneurial comme un processus collectif

auquel l'entrepreneur participe activement mais où d'autres acteurs, internes ou externes, apportent des ressources importantes. De plus, l'approche par l'émergence organisationnelle porte son attention sur l'entreprise en construction, « et non sur celle dont la forme est réalisée et immédiatement mobilisable par le marché ». L'approche en termes d'émergence organisationnelle permet donc de distinguer les entreprises émergentes des entreprises nouvelles, et de considérer différents événements et différentes ressources qui peuvent intervenir dans la consolidation de l'organisation et de l'entreprise.

Sous cet angle, comment la commercialisation en circuits courts enclenche-t-elle un processus d'émergence organisationnelle et une nouvelle dynamique entrepreneuriale ? Comment identifier les spécificités de ce processus d'émergence d'organisation sous l'impulsion des CC ? Dans le cas de l'activité agricole, deux situations peuvent être distinguées. En premier lieu, les CC sont susceptibles d'enclencher un processus d'émergence organisationnelle et la création d'une nouvelle entreprise. Cela se réalise par l'identification d'une opportunité, par la mobilisation de différentes ressources, et par la commercialisation en circuits courts. En effet, cette forme alternative de commercialisation attire des catégories nouvelles d'agriculteurs pas forcément issus du monde agricole et ne disposant pas des aides offertes par la communauté professionnelle. Pour certains jeunes agriculteurs à peine installés, cela peut constituer une étape intermédiaire de formation et d'apprentissage avant d'acquérir des ressources nécessaires pour aborder d'autres formes de commercialisation. Ils profitent de ce mode de commercialisation pour valoriser des marchandises non exploitables ailleurs (produits non certifiés BIO), pour acquérir de nouvelles ressources, ou se constituer un réseau. Ils constituent à cet égard un levier important pour améliorer la démographie des installations agricoles. Le rôle des acteurs de soutien (Moreau, 2004) dans le processus d'émergence est particulièrement important d'ailleurs dans ce cas. Le développement de l'activité peut s'appuyer sur de nouvelles collaborations avec les consommateurs qui apportent les ressources nécessaires et peuvent parfois même intervenir dans les choix stratégiques comme dans le cas des AMAP. La place et le rôle des acteurs de l'accompagnement agricole qui disposent d'outils standards de conseil et de suivi peuvent s'être renouvelés, et de nouveaux acteurs plus éloignés de la sphère agricole du développement local ou même de la sphère entrepreneuriale interviennent en soutien à l'émergence. Dès lors, le processus d'émergence dans le cas de la commercialisation en CC semble constituer un processus collectif, où les acteurs classiques peuvent être disqualifiés et où l'on pourrait voir émerger de nouvelles dynamiques collectives. L'analyse approfondie de ce processus permettra de rendre compte et de vérifier l'hypothèse d'une déstabilisation du système professionnel agricole et d'une transformation vers une logique plus entrepreneuriale.

Dans d'autres cas, l'organisation et l'entreprise peuvent préexister à la commercialisation en circuits courts. Ici, le processus d'émergence organisationnelle se réalise alors même que l'entreprise préexiste. Ce cas ne correspond pas à la création d'une organisation *ex nihilo*, mais à l'impulsion d'un renouveau stratégique, c'est-à-dire la « *transformation de l'organisation à travers le renouveau des idées clés sur lesquelles elle est bâtie* ». (Hernandez, 2009) En effet, si l'on centre l'analyse véritablement sur la nature du processus, les CC interviennent pour activer le processus d'entrepreneuriat, et permettent à l'agriculteur d'explorer de nouveaux chemins de développement. Ils agissent ainsi comme un facteur permettant de structurer des organisations très simplifiées qui sont amenées à se développer par les interactions avec d'autres acteurs et la nécessité de développer des structures collectives. La commercialisation en CC permet en effet à l'exploitant agricole de mettre en place, de consolider et de structurer une nouvelle organisation, et finalement d'impulser cette organisation, au sens de Verstraete (2003). Le processus d'intégration vers l'aval implique la mise en place de nouvelles activités (vente et généralement transformation) en plus de la production. Ainsi, les activités de transformation et de vente peuvent devenir prépondérantes par rapport à l'activité de production. L'accroissement des activités conduit souvent à de lourds investissements (création d'un atelier de transformation, d'un espace de vente, achat de camions pour livraisons, etc.) et l'embauche de salariés. L'arrivée de nouveaux salariés a un impact d'autant plus important sur l'organisation du travail et l'activité, que ces exploitations sont le plus souvent de taille réduite. Dès lors, le processus d'émergence se réalise par la formation d'une division du travail entre les travailleurs dédiés aux tâches de production, de transformation et de commercialisation, et par la définition de règles de coordination entre les membres (Hernandez, 2009). Les salariés embauchés peuvent être affectés à certaines fonctions particulières, et obligent l'exploitant à créer des outils de gestion plus formalisés de coordination et de planification en fonction des débouchés.

La consolidation de l'organisation du travail conduit à une spécialisation des compétences mobilisées et à la nécessité d'intégrer de nouvelles compétences, ne relevant *a priori* pas directement de la sphère professionnelle agricole. Effectivement, le développement d'une commercialisation en CC nécessite *a priori* de disposer ou de développer de compétences commerciales. En effet, les fortes interactions avec les consommateurs impliquent de développer un discours, une argumentation sur les produits vendus. D'ailleurs, le manque de compétences dans le domaine commercial peut être vu par les enquêtés comme un élément freinant leur développement comme l'illustre le témoignage suivant :

« *Je ne sais pas si on est des bons commerciaux, parce que c'est vrai que peut-être qu'on pourrait se débrouiller un peu mieux. On produit, on transforme, on vend, on fait tout quoi.*

*Donc c'est vrai que c'est pas évident de tout suivre. Commercialiser, c'est pas si facile que ça. Pour l'instant, on se débrouille pas trop mal. Mais on aurait toujours besoin de se former pour s'améliorer, ça c'est sûr. » (E4).*

Cependant, la logique innovatrice et alternative portée par les CC n'implique pas forcément un cadrage sur des compétences commerciales dites traditionnelles (que l'on peut retrouver dans d'autres secteurs). En effet, c'est davantage la recherche de « *la partie relationnelle avec le client qu'on ne connaissait pas... C'est vrai qu'en général on est de l'autre côté. Après ça se fait comme ça... On ne cherche pas trop non plus à ... On n'est pas des commerciaux, quoi. Les gens, ils viennent là, en général, ils savent ce qu'ils veulent. Après on peut les conseiller selon ce qu'ils veulent mais c'est assez simple, on ne se prend pas la tête. »* (agriculteur rencontré E6). De plus, cette non attitude commerciale est une qualité recherchée par les clients qui choisissent de fréquenter les CC de distribution. En revanche, la commercialisation en CC est susceptible d'enclencher un processus de développement de compétences entrepreneuriales.

Enfin, le développement des CC est susceptible de donner lieu à l'émergence de nouvelles organisations *ad hoc* regroupant différents acteurs relevant ou non de la sphère agricole. Les Points de Vente Collectifs (150 à 200 en France) correspondent typiquement à ce type de nouvelles organisations ; ils regroupent différents agriculteurs qui mutualisent leur effort de commercialisation sur un même point de vente. Ces agriculteurs approvisionnent tous le point de vente à travers une division du travail, et à tour de rôle assurent les permanences de vente. De même, le développement des activités de transformation, associées aux CC, peut donner lieu à la création d'ateliers collectifs de transformation, ou faciliter la création de Collectifs d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA). Les CC alimentaires conduisent donc un grand nombre de producteurs à se grouper pour transformer et/ou commercialiser leurs produits. Emergent donc de nombreuses démarches collectives entre producteurs, voire entre producteurs et artisans alimentaires, restaurateurs, etc. Ces dernières peuvent se cristalliser sous la forme d'une organisation commerciale (SARL) ou coopératives (CUMA, SCIC).

Au total, la commercialisation en circuits courts en tant que nouvelle modalité d'échange de l'organisation avec l'environnement peut conduire à l'émergence et la consolidation d'organisations et finalement à l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale. Le cas des circuits courts dans les activités agricoles permet donc de mettre en valeur certaines spécificités et est susceptible d'enrichir cette approche notamment à partir de l'analyse de processus d'émergence organisationnelle alors même que l'entreprise préexiste. Le processus entrepreneurial se réalise par la véritable formalisation de l'organisation et la transformation de l'agriculteur en chef d'entreprise en tant que coordinateur de différentes activités. De plus, les

circuits courts peuvent être l’occasion d’enclencher des coopérations entre différents acteurs et amener à la formation de nouvelles structures collectives dans lesquelles des acteurs de différentes natures interviennent. Il met particulièrement en valeur le rôle des acteurs de soutien dans le processus d’émergence organisationnelle.

J’ai donc tracé plusieurs pistes de recherche particulièrement intéressantes portées par l’émergence des circuits courts, présentées dans le tableau 6. Celles-ci reprennent les problématiques que je vais appréhender, en partie, par la suite.

*Tableau 6 - L’émergence des circuits courts au prisme des théories de l’entrepreneuriat*

|  |  | Apports des circuits courts alimentaires   |
|--|--|--|
| Courant de l’opportunité entrepreneuriale (Shane et Venkataraman, 2000, Fayolle, 2003) | Existence d’une opportunité                | Importance des dimensions non marchandes de la valeur  |
|  | Capacité d’identification de l’opportunité | Importance des expériences de vie et professionnelles antérieures  |
|  |  | Rôle des réseaux d’appartenance  |
|  |  | Rôle des acteurs intermédiaires : consommateurs, acteurs publics, processus d’identification collective      |
| Courant de l’émergence organisationnelle (Gartner, 1985, 1993, Gartner et Katz, 1988)  | Emergence ex-nihilo de l’organisation      | Les circuits courts : sas d’expérimentation pour des néo-entrepreneurs-paysans                               |
|  |  | Emergence de nouvelles organisations collectives atypiques (associations, mouvements sociaux, consommateurs) |
|  | Renouveau stratégique                      | Changement d’organisation et structuration de l’organisation   |
|  |  | Rôle crucial des compétences entrepreneuriales et commerciales   |

Les parties suivantes envisagent donc la question de la transformation de l’activité agricole, en mobilisant notamment l’apport des théories entrepreneuriales.

### III.2. Vers une multiplicité des formes de l’activité agricole

J’ai exploré la problématique de la diversité des figures agricoles, notamment dans le champ de l’activité maraîchère, dans plusieurs contributions. Si Vincent Lagarde avait déjà appréhendé l’activité agricole sous le prisme entrepreneurial à travers les stratégies de différenciation agricole dans sa thèse (Lagarde, 2006), ces contributions constituent aujourd’hui les premiers

travaux dans le champ de l'entrepreneuriat à appréhender les transformations du travail agricole et du métier d'agriculteur maraîcher.

La diversification agricole est depuis longtemps perçue comme une forme de développement décroissant le secteur agricole et transformant, en quelque sorte, l'exploitation agricole en une entreprise comme les autres, construite autour d'une fonction commerciale (Muller, 2009). Toutefois, le phénomène des circuits courts est d'une plus grande ampleur, comme en témoignent les données fournies par le recensement agricole de 2010 (Agreste, 2010)<sup>8</sup>. Plus encore, l'idéaltype du producteur en circuits courts - un néo-agriculteur, néo-rural, s'installant en couple avec un niveau de formation élevé, particulièrement armé pour s'écarter du référentiel professionnel traditionnel (Capt et Dussol, 2004 ; Mundler, 2008 ; Mundler, Jauneau, Guermonprez et Pluvinau, 2009) - tend fortement à s'estomper et on assiste plutôt aujourd'hui à une diversification des profils des producteurs en circuits courts (Lanciano, Poisson et Saleilles, 2012).

### III.2.1. La superposition des figures agricoles ... élargie par le développement des circuits courts alimentaires : approches en termes de typologie d'analyse

La diversité des modes de fonctionnement des exploitations, des pratiques et des modes de représentations de l'activité agricole et maraîchère révèle une diversité des figures agricoles. L'éclatement de la profession agricole, que l'on identifie à travers différents indicateurs (voir encadré 6) a fait l'objet de nombreuses contributions, notamment en sociologie et en études rurales.

---

<sup>8</sup> Selon le Recensement Agricole de 2010, 107 000 exploitants commercialisent tout ou partie de leur production en circuits courts, soit près de 21% (contre 16,3 % en 2005 et 15,4 % en 2000)<sup>8</sup>, parmi lesquels près de 45% transforment leurs produits (Agreste, 2012). Même si les spécialistes des circuits courts (ceux qui réalisent plus des trois quarts de leur chiffre d'affaires avec ce type de commercialisation) ne sont que 32 100, le phénomène est loin d'être marginal, et ce d'autant plus que ces données statistiques reposent sur une définition stricte du circuit court (un intermédiaire au plus), ne comptabilisant dès lors pas un certain nombre de démarches de proximité (approvisionnement indirect des cantines, artisans, commerçants locaux notamment)

*Encadré 6 - Des indicateurs pour rendre compte des configurations émergentes au sein de l'agriculture contemporaine*

Premier indicateur est constitué par l'importance de la pluriactivité. Considérée comme un élément des sociétés rurales anciennes, celle-ci se retrouve aujourd'hui au cœur des mutations sociales et économiques. La proportion de personnes multi-actives dans la population familiale des exploitations agricoles s'accroît, elle passe de 11,8 % en 1963 à 20,3 % en 2003. Il en est de même de la part des exploitations comptant au moins un double-actif (25,5 % en 1979, 28,6 % en 2000) [Boudy, 2009].

Le deuxième indicateur a trait à la persistance des petites structures. Les petites unités, selon les seuils définis en 2001 par la Direction des affaires financières 2, représentent 16 % des exploitations « professionnelles » et 35 % des exploitations dites « non professionnelles ». Elles sont un enjeu non négligeable pour l'emploi et contribuent à la dynamique des territoires [Rémy, 2007]. Il ne s'agit pas de sous-estimer l'ampleur de la restructuration de l'agriculture [Hervieu et Purseigle, 2009], mais de poser un nouveau regard sur ces petites exploitations qui représentent des lieux d'innovations sociales [Mouchet et Le Clanche, 2007]. Les installations en dehors du cadre familial, en augmentation régulière, constituent un troisième indicateur des transformations en cours. En effet, près du tiers des installations en France ont lieu hors du cadre familial, autrement dit par des personnes non issues du milieu agricole [Hervieu et Purseigle, 2008]. Ces installations se caractérisent par leur caractère innovant et atypique, ce qui implique le renouvellement des formes d'accompagnement [Camou et Quelin, 2010].

Enfin, un autre indicateur correspond à l'essor de la vente des produits agricoles en CC. Le développement des CC est en pleine effervescence et s'inscrit le plus souvent dans la mise en place de systèmes alternatifs [Maréchal, 2008 ; Traversac, 2011]. En 2007, 15 % des exploitations agricoles françaises pratiquent la vente directe [Olivier-Salvagnac *et al.*, 2010]. Ce chiffre atteint 28 % pour les exploitations productrices de légumes. Une grande partie de ces exploitations maraîchères spécialisées dans les CC se trouvent en zone périurbaine [Ollagnon et Chiffolleau, 2008].

Les données du recensement agricole 2010 [Agreste, 2011] confirment ces tendances ainsi que le développement de l'agriculture biologique et l'augmentation de la production de denrées alimentaires avec signes de qualité. Une multiplicité des formes de l'activité agricole se dessine ainsi autour de la pluriactivité, de la pratique d'une agriculture sur de petites surfaces avec des productions innovantes, et de la vente en CC avec la recherche de développement d'une agriculture durable.

Extrait de Dufour, Lanciano, 2012, p. 155-156

Les travaux de Jacques Rémy montrent l'évolution de la terminologie en fonction des orientations politiques, sociales et économiques de l'agriculture. La première figure est celle du paysan avec « la coïncidence de la famille et du métier » [Rémy, 2008], mais aussi l'appartenance à une communauté, à un groupe [Mendras, 1967]. La deuxième figure représente celle de l'agriculteur professionnel. Cette figure, promue par les lois de modernisation de



l'agriculture de 1960 et 1962, est tout autant un modèle social (l'exploitation familiale à 2 Unités de travail humain (UTH)) qu'un modèle économique : celui d'une agriculture spécialisée intensive [Muller, 2009]. La troisième figure est celle de l'entreprise agricole, de l'exploitation post-familiale. Cette représentation, qui fut tout d'abord celle du syndicat majoritaire, se trouve actée dans la loi d'orientation de 2006 [Rémy, 2010].

Dans le champ des recherches anglo-saxonnes, le débat entre paysannerie et entrepreneur se fait plus franc. Ainsi, certains parlent de renouveau de l'entrepreneuriat agricole (Marsden, 2005). Ces circuits constituent clairement pour les agriculteurs un meilleur mode de valorisation de leur production, permettant des marges supérieures aux modes conventionnels de distribution. L'agriculteur redécouvre alors le marché et doit être capable de saisir des opportunités stratégiques, et d'adapter en conséquence ses activités. Dans cette nouvelle perspective, les compétences cruciales ne sont plus techniques, mais concernent davantage les domaines stratégiques et organisationnels (Lanciano et Saleilles, 2010).

Ces figures de « nouvel entrepreneur agricole » et de « nouveau paysan » montrent donc que la dichotomie entrepreneur / paysan reflète de moins en moins la réalité des façons d'exercer l'agriculture et de se penser agriculteur (Niska et *al.*, 2012 ; Stock et Forney, 2014). Les agriculteurs puisent dans l'une ou l'autre pour élaborer leur vision et leur pratique du métier (Lanciano et Dufour, 2012). Au final, le développement des circuits courts alimentaires contribuerait à l'émergence d'un troisième type combinant les deux logiques et que l'on pourrait qualifier de « paysan-entrepreneur ». Ils constituent pour l'agriculteur une façon de reprendre la main sur la gestion de l'exploitation, garder son indépendance, et acquérir une nouvelle autonomie dans le travail (Le Caro et Daniel, 2007). Les producteurs en circuits courts peuvent être situés sur un continuum entre 2 identités professionnelles extrêmes : une figure entrepreneuriale et une figure militante. La figure entrepreneuriale explore des niches de marché particulièrement stratégiques en privilégiant des facteurs technico-productifs alors que la figure militante privilégie des facteurs extra-économiques, tels que les échanges avec les consommateurs. La plupart des producteurs en circuits alimentaires de proximité constitueraient donc des figures hybrides qui recherchent, à tâtons, dans leur activité et dans la distribution, des nouvelles sources de satisfaction au travail (Bon, Lanciano, Aubree et Hérault-Fournier, 2010). La plupart des typologies d'agriculteurs proposées à partir des années 2000 intègrent ces figures composites (tableau 7).

*Tableau 7 - Une comparaison des typologies d'agriculteurs sous le prisme paysan / entrepreneur (Lanciano, Saleilles, 2017)*

| <b>Typologies</b>                   | <b>Paysan</b>  | <b>Entrepreneur</b>   | <b>Paysan-entrepreneur</b>  |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Lemery (2003)                       | Éleveurs se réclamant d'un métier condamné dans un univers insensé | Éleveurs animés par le souci d'accéder à un statut de « vrais entrepreneurs » | Éleveurs en quête d'une revalorisation « civique » de leur activité       |
| Dufour, Bernard et Angelucci (2003) | Agriculteurs « héritiers d'une culture agricole menacée »          | Agriculteurs revendiquant « un statut d'entrepreneur »                        | Agriculteurs « innovateurs dans l'entreprise et sur le territoire »       |
| Mc Elwee (2008)                     | Le simple agriculteur  | L'agriculteur dirigeant de PME  | 2 types : l'agriculteur entreprenant, entrepreneur rural, non agriculteur |
| Couzy et Dockes (2008)              | 2 types : agriculteur en retrait, agriculteur dépendant            | 2 types : agriculteur moderniste, entrepreneur agricole                       | 2 types : créateur entrepreneur, agriculteur porteur de projet personnel  |

Le paysan-entrepreneur serait caractérisé par une volonté de rompre – souvent associée à un engagement militant - avec la modernisation, les pratiques agricoles conventionnelles et les organismes de conseil de l'agriculture mais sans pour autant revenir au paysan ancré dans les traditions, le territoire et la famille. Au contraire, il serait caractérisé par une véritable volonté d'apprentissage, de développement de nouvelles compétences et la recherche de collaborations hors de la sphère familiale, avec des spécialistes pas forcément proches géographiquement et d'autres groupes sociaux. Ce troisième idéaltype est toutefois loin d'être uniforme. Ainsi Mc Elwee (2008) comme Couzy et Dockes (2008) repèrent deux types qui rejoignent ceux de « nouvel entrepreneur agricole » et de « nouveau paysan » et peuvent être rapprochés des deux figures extrêmes du continuum proposé par Dufour, Hérault-Fournier, Lanciano et Pennec, (2010).

Différentes contributions ont donc exploré la question de l'identité professionnelle des agriculteurs commercialisant en circuits courts. En me plaçant dans le cadre de ces approches qui entendent associer les transformations de l'activité au cadre institutionnel dans lesquelles celles-ci s'inscrivent, j'ai développé une approche en termes d'intégration professionnelle.

### III.2.2. Le problème de l'identité professionnelle des agriculteurs lié au retour de l'acteur paysan : formes d'intégration professionnelle et complexité au travail

Précisément avec Annie Dufour, C. Hérault-Fournier, ([P5]), [Ch4], [C12] et en s'appuyant sur des enquêtes menées auprès d'agriculteurs maraîchers en Rhône-Alpes et en Bretagne, nous nous sommes demandées, si les circuits courts alimentaires, qui participent certes à modifier l'activité agricole, enclenchent pour autant l'émergence d'une nouvelle figure professionnelle, ou s'ils permettent plus simplement de pérenniser l'activité d'agriculteurs qui avaient été marginalisés par le modèle de développement promu par les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962 ?

Sans privilégier l'une ou l'autre de ces hypothèses, nous proposons d'interroger les différentes figures professionnelles agricoles à travers l'analyse du rapport au travail et à l'emploi sous l'angle de l'intégration professionnelle.

#### III.2.2.1. Cadre d'analyse : les formes de l'intégration professionnelle

L'intégration professionnelle est définie « comme la double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi » (Paugam, 2000). Ce cadre d'analyse prend en compte la double dimension objective et subjective de l'intégration professionnelle : « *Le rapport au travail et le rapport à l'emploi seront analysés en fonction des contraintes objectives auxquelles les individus sont confrontés, mais aussi en fonction du sens qu'ils donnent à leurs expériences.* » Ainsi, le rapport au travail évoque le sens donné au travail, la qualité du travail, l'estime de soi du fait de la reconnaissance sociale liée à cette qualité du travail. Celui-ci se décline autour de trois dimensions : la réalisation du travail (*homo faber*), la reconnaissance financière du travail (*homo oeconomicus*) et la reconnaissance sociale du travail fourni (*homo sociologicus*). Le rapport à l'emploi évoque la sécurité matérielle du travailleur capable ou non de penser son avenir et de se projeter dans le futur.

Les différentes dimensions du travail des maraîchers sont saisies. La dimension individuelle apparaît dans la mesure où ce sont des formes de satisfaction de l'acteur qui sont révélées. Pour autant, la dimension collective n'est pas ignorée. Elle apparaît particulièrement quand il est fait référence aux différentes sociabilités enclenchées dans le travail. Enfin, les rapports au revenu et à l'emploi rendent bien compte de la nature des relations économiques et marchandes dans

lesquelles s'inscrit le travail des maraîchers. Ces dimensions, rapport au travail et rapport à l'emploi, sont placées sur un même niveau d'analyse. Leurs modalités d'articulation vont permettre de décrire diverses formes d'intégration professionnelle et de précarité.

Figure 5 - Intégration professionnelle et situations de précarité



Encadré 7 - Méthode d'analyse employée - Intégration professionnelle des agriculteurs en circuits courts

Nous avons mené des enquêtes qualitatives (entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits) auprès de 31 maraîchers, 16 en Bretagne et 15 en Rhône-Alpes, commercialisant tout ou partie de leur production en CC. La région Rhône-Alpes est la 1<sup>re</sup> région pour le nombre d'exploitations commercialisant leurs productions en CC, et également en tête pour la proportion d'agriculteurs engagés dans l'agriculture biologique [Agreste, 2011]. La région Bretagne, première région agricole française, se caractérise par la prédominance des productions animales et des exploitations intensives. La commercialisation en CC reste marginale [Agreste, 2011]. Pour les deux terrains, la sélection des enquêtés s'est faite selon trois critères : le premier concerne le mode de commercialisation afin de rencontrer des agriculteurs engagés dans différents modes de vente et avec une diversité d'articulations entre paniers et autres circuits : marché, point de vente collectif, etc. Le deuxième critère porte sur la taille du collectif de travail : seul, en couple, avec salariés, avec l'objectif d'obtenir une diversité de situations en termes d'organisation du travail. Enfin, nous avons recherché une diversité dans l'expérience du métier, appréhendée par le nombre d'années d'installation : moins de 5 ans, plus de 5 ans. Nous avons obtenu les contacts en utilisant plusieurs listes et réseaux : Association Terre d'envies pour les points de vente collectifs en Rhône-Alpes, FRCIVAM en Bretagne, Chambres d'agriculture du Rhône et du Finistère, Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne, sites Internet... Tous les agriculteurs enquêtés sont en lien d'une façon

ou d'une autre avec une structure collective. Cette étude, à caractère exploratoire, n'est pas représentative de la diversité des exploitations maraîchères en CC, mais elle permet de pointer certaines caractéristiques émergentes. Les maraîchers interviewés, majoritairement d'origine non agricole (20/31), ont choisi de s'installer, le plus souvent à la suite d'autres expériences professionnelles. En effet, 27 sur 31 ont exercé antérieurement une activité professionnelle, dont 15 d'entre eux dans un domaine non agricole. Il s'agit de personnes expérimentées qui ont développé leur activité depuis 8,6 années en moyenne (valeur médiane, 7). Les formes d'organisation du travail sont variées : individuelles, familiales, sociétaires, avec salariés (jusqu'à 7 salariés dans notre échantillon). Selon les cas, le revenu du ménage est entièrement ou partiellement lié à l'activité agricole. La surface des exploitations varie de moins de 1 ha à 25 ha, avec également des différences conséquentes en matière d'équipements. La plupart de ces maraîchers (27/31) produisent et valorisent sous le label AB. Ce lien entre le maraîchage et la production biologique est conséquent en Rhône-Alpes, en raison d'un marché demandeur et d'un grand nombre d'installations en maraîchage qui se font directement en AB [Corabio, Me 2010]. La commercialisation en CC constitue le principal débouché pour ces exploitations puisque seules quatre d'entre elles commercialisent une partie de leur production en circuits longs (coopératives, centrale d'achats...).

### *III.2.2.2. La gestion de la complexité facteur de l'hybridation des identités*

L'analyse des formes d'intégration professionnelle des maraîchers commercialisant en circuits courts, au travers de l'articulation entre les différents rapports au travail, a permis de dégager des résultats concernant en premier lieu les sources de fragilité qu'induisent les circuits courts. En second lieu, nous ouvrons les pistes pour envisager le renouvellement de la figure professionnelle agricole en termes d'acteur paysan.

#### *✓ La gestion de la complexité, menace pour une intégration professionnelle assurée*

Loin de constituer un retour idéal à la terre et aux pratiques paysannes, la commercialisation est susceptible aussi de produire un certain nombre de menaces pour l'intégration professionnelle des maraîchers.

La façon dont s'articulent les différentes dimensions de l'intégration professionnelle permet de distinguer quatre situations (Paugam, 2000) :

- L'intégration disqualifiante qui conjugue insatisfaction au travail et instabilité dans l'emploi,
- l'intégration assurée reposant à l'inverse sur la satisfaction au travail et la garantie de l'emploi,
- l'intégration laborieuse qui correspond à une situation où le travail ne procure pas de satisfaction, sans que l'emploi ne soit menacé ;
- enfin, l'intégration incertaine qui relève d'une situation où l'instabilité dans l'emploi n'entraîne pas d'insatisfaction dans le travail.

Les situations d'intégration incertaine et disqualifiante n'ont pas été rencontrées dans l'échantillon. Les maraîchers interviewés vivent plutôt des situations d'intégration assurée, notamment lorsqu'ils parviennent à un certain équilibre entre les trois dimensions : *homo faber*, *homo sociologicus*, *homo oeconomicus*. Ils expriment une relative sérénité par rapport à l'avenir de leur exploitation.

En revanche, les tensions les plus fréquemment évoquées concernent les questions de temps de travail et de revenu. Effectivement, la gestion du temps de travail constitue l'une des principales limites soulevées dans ces systèmes de commercialisation [Aubry *et al.*, 2011]. Pour Chiffolleau (2008), la commercialisation en circuits courts imposerait aux agriculteurs plus de contraintes pour la conduite de l'activité. Dans tous les cas, les circuits courts se révèlent complexes du point de vue de l'organisation du travail du fait de la grande diversité des tâches – de production et de commercialisation - auxquelles sont confrontés les maraîchers (Salmona, 1994). Du travail du sol à la commercialisation, les maraîchers doivent gérer plusieurs fois au cours de la saison les semis, les plantations, l'irrigation, la fertilisation, les traitements, les récoltes ou encore le conditionnement. Ce dernier peut varier selon les circuits de commercialisation : panier, marché, magasin de producteurs, restauration collective, etc., souvent multiples à l'échelle de l'exploitation. Enfin, s'ajoute une complexité logistique liée au temps de transport et de livraison.

Les circuits courts pour les exploitations maraîchères supposent la gestion d'une double diversité : une diversité productive dans la maîtrise d'une large gamme de produits et une diversité des modes de commercialisation dans un contexte de fort développement. En effet, dans la plupart des cas, les agriculteurs combinent plusieurs types de circuits courts et parfois articulent circuits courts et circuits longs.

Cette double diversité complexifie l'organisation des tâches. Chaque maraîcher est amené à établir une cohérence spécifique entre des productions avec des rotations de cultures déterminées, des modes de commercialisation différents avec des exigences propres en termes de fréquence et de mode de conditionnement des produits, et des modes d'organisation du travail. Ainsi, du fait de la diversité des productions, de la création d'activités nouvelles (transformation, accueil à la ferme) ces systèmes d'exploitation complexes et multifonctionnels présentent de fortes contraintes en termes d'organisation et de pénibilité du travail, menaçant la pérennité des projets sur le long terme [Argouarc'h *et al.*, 2007].

#### ✓ Hybridation des figures professionnelles

Les maraîchers interviewés se positionnent à l'intersection des deux figures de l'entrepreneur et du paysan, associant différentes logiques d'action. Les différentes dimensions du rapport au travail et à l'emploi laissent entrevoir les caractéristiques de la figure entrepreneuriale, explorant des niches de marché particulièrement stratégiques, avec une place importante donnée à l'innovation et à la mobilisation de réseaux. La figure classique paysanne est néanmoins présente dans le rapport à la technique et à la terre, dans le brouillage des temps de travail et des temps de non-travail, dans le souci d'appartenance à une communauté locale et enfin dans l'attachement aux pratiques manuelles et aux savoir-faire tacites. Notre analyse ne cherche pas à mettre en évidence des profils types d'individus qui ont des trajectoires proches, adoptent les mêmes conduites et se réfèrent aux mêmes valeurs pour en dégager des logiques groupales. Elle montre l'existence du jeu possible des acteurs maraîchers en CC au regard de ces figures professionnelles.

Les maraîchers constitueraient *in fine* des figures hybrides qui recherchent à tâtons, dans leur activité et dans la distribution, de nouvelles sources de satisfaction. Ils développent des logiques d'action à partir d'une combinaison de normes, valeurs et comportements puisés dans des cultures professionnelles différentes, mais de manière partielle en fonction de leur subjectivité et leur histoire [Dufour et Lanciano, 2012]. Selon les expériences antérieures, l'âge, le sexe, la situation familiale, les rapports à la terre, au travail et au temps sont nuancés car ils sont la résultante de plusieurs registres. Les CC interviennent à cet égard comme une opportunité pour élaborer des espaces de socialisation renouvelés. En effet, ces espaces se construisent dans un premier temps en se tournant vers les clients, puis vers des groupes de travail qui permettent d'échanger des savoir-faire et enfin, vers des réseaux professionnels. Ces processus d'hybridation mis en œuvre par les maraîchers débouchent sur un patchwork de combinaisons dans les manières de voir et de pratiquer le métier d'agriculteur qui nous ont amené à penser les transformations du travail agricole en termes d'affirmation de « l'acteur paysan », qui ne constitue pas un retour à la figure traditionnelle du paysan. Plutôt qu'un mode alternatif d'engagement dans l'activité agricole, cette hybridation montre chez ces maraîchers les distances prises avec les figures professionnelles classiques et les initiatives pour se constituer en sujet dans la nouvelle modernité [Touraine, 1992] et produire des nouvelles situations pour être grand.

Le processus d'individualisation peut être considéré comme un élément caractéristique des sociétés modernes occidentales. Selon Claude Dubar, les formes « individualistes » de construction de l'identité prennent le pas sur les formes « collectives » [Dubar, 2000]. Cette

forme « individualiste » est aussi très incertaine. Elle est tournée vers la « réalisation de soi » et liée à la capacité des individus à se construire des réseaux. Ainsi les individus ne sont pas définis seulement par une place, un rôle social et une appartenance [Singly et Martucelli, 2009]. Ils ont la possibilité de se définir à partir de ressources personnelles et de choix, mais ils sont dans l'obligation d'affronter l'incertitude. Les récits des maraîchers sur leur parcours et leur travail montrent qu'ils ne se sentent pas enfermés dans une appartenance : « paysan » ou une autre : « agriculteur », « entrepreneur » ou « innovateur ». Ils utilisent volontiers le terme « paysan » pour se définir, mais chacun précise le sens qu'il lui donne. Ils font ressortir la relation avec la nature, perçue comme une ressource à préserver et la dimension multifonctionnelle de leur activité. Cependant, le sens donné n'est pas pour autant porteur d'une identité prédéfinie. Il leur permet de se situer au travers de leurs actes et de leurs évolutions, de s'auto-définir à travers des choix multiples qui sont les leurs [Herreros, 2009], et donc de se définir comme sujet [Touraine, 1992]. Dans le contexte de l'analyse d'une activité professionnelle, la question centrale pour le sujet devient alors celle de son intégration professionnelle [Paugam, 2000] plus que celle de la construction identitaire. En se référant à des normes et des valeurs hétérogènes, les maraîchers essaient de s'extraire des modèles identitaires traditionnels liés au monde agricole. Ils tentent d'élargir le champ des possibles en construisant chacun leur singularité. Le mixage des différentes dimensions de rapport au travail débouche sur des apprentissages multiples et révèle la capacité réflexive des acteurs. En effet, la conduite de leur activité et la commercialisation en CC les placent dans des situations inédites ; la compréhension de ce qu'ils font s'éclaire au moment où ils le font (Corcuff, 2011 ; Giddens, 1987).

Ces stratégies des maraîchers ne peuvent pas être appréhendées en termes de choix, d'intérêts et de préférences au sein d'un espace fermé, celui de l'exploitation. Elles résultent d'interactions sociales entre ce qu'il semble possible de réaliser et ce qu'il semble souhaitable de valoriser [Chiffoleau et Prévost, 2010]. Ces comportements individuels se trouvent encadrés dans un ensemble de relations sociales qui ont pour toile de fond le développement des CC. Jusqu'à un passé récent, les questions alimentaires ont été confinées dans des approches économiques et techniques et à l'échelle nationale. Aujourd'hui, elles sont posées à l'échelle infranationale [Chiffoleau et Prévost, 2010] par les consommateurs, les producteurs, les collectivités locales et les pouvoirs publics. Cette réappropriation de la question alimentaire ouvre des espaces pour les initiatives et les innovations sociales, dans lesquels les maraîchers se positionnent en tant qu'acteurs. L'un des enjeux pour ces maraîchers est leur capacité à cerner les demandes et les attentes des consommateurs, par des relations directes ou par l'intermédiaire de micro-collectifs, comme par exemple les AMAP.



Finalement, le développement des CC n'implique pas forcément la résurgence de la figure classique du paysan. En revanche, les CC de commercialisation viennent troubler les figures classiques de l'intégration professionnelle de l'activité maraîchère, en favorisant la montée en puissance du sujet, le développement de capacités réflexives [Giddens, 1987] et l'ouverture à des réseaux sociaux élargis. Ses trois dimensions caractérisent l'acteur paysan en ce qu'il déploie des stratégies institutionnelles pour trouver de nouvelles façons d'être grand.

Les résultats de ces travaux conduisent dès lors à s'intéresser aux processus d'action enclenchés par ces agriculteurs pour résoudre le problème de la complexité induit par la commercialisation. Les travaux en entrepreneuriat, notamment ceux privilégiant le processus d'émergence comme un processus d'action collectif fournissent à cet égard un cadre tout à fait adapté. C'est l'objet des travaux présentés dans la seconde section.

### III.2.3. Analyse du brouillage des identités sous l'angle des trajectoires des pratiques et d'apprentissage

La problématique à la fois de la complexité au travail et du brouillage de l'identité professionnelle m'a amenée à développer des approches plus centrées sur les actions et les apprentissages réalisés par les acteurs pour résoudre leurs problématiques concrètes. Ainsi, l'article écrit avec A. Dufour ([ch3]) et celui en révision accepté avec Séverine Saleilles ([Sm1]) appréhendent ces problématiques en se focalisant sur les trajectoires d'apprentissages des maraîchers. L'article [Sm1] interroge la façon dont des agriculteurs intègrent les circuits courts dans leurs pratiques et leurs compétences. Nous proposons précisément de traiter la question du brouillage des frontières entre paysannerie et entrepreneuriat et des transformations de l'activité agricole en adaptant une perspective en termes de trajectoire d'apprentissage que des agriculteurs enclenchent pour adopter des circuits courts.

Mêlant approche par les trajectoires de projet (Mendez, 2010) et théorie de l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015), notre attention est portée aux processus d'action et de connaissances déclenchés par les acteurs et aux situations rencontrées au moment de la transition vers la commercialisation en circuits courts. Plutôt que de chercher à repérer des compétences ou des modes d'organisation du travail stabilisés, il s'agit de se placer dans une perspective dynamique avec l'objectif d'observer et de reconstruire des processus de décision et d'adaptation dans le temps des exploitations et des agriculteurs.

### III.2.3.1. De l'entrepreneur à l'action entrepreneuriale

Développée par C. Schmitt, la perspective de l'agir entrepreneurial propose de déplacer en quelque sorte l'analyse de l'entrepreneur (du qui ?) aux actions que l'entrepreneur développe « *chemin faisant, à destination de son écosystème constitué de parties prenantes, à partir d'une intentionnalité permettant de relier un futur souhaité à un contexte présent* » (au comment ?). (Schmitt, 2015, p ?). Selon cet auteur, les analyses en entrepreneuriat restent encore trop marquées par des hypothèses rationalistes et normatives de l'entrepreneur qui conduisent finalement à une conception assez statique de l'acte d'entreprise. L'agir entrepreneurial pourrait se définir « *par des actions dans lesquelles un entrepreneur évolue de façon adaptative et auxquelles il a accès à travers ses représentations en relation avec son contexte à partir d'un futur souhaité en fonction de ses moyens et de ses fins* » (Schmitt, 2015, p. 121). S'inscrivant alors dans le champ des théories de l'action, il s'agit de porter l'attention aux processus cognitifs qui amènent des individus à agir et à prendre des décisions. Nous retenons trois éléments cruciaux qui permettent de saisir la problématique des transformations de l'activité agricole.

En premier lieu, l'action est entendue comme « *la décision d'agir et la direction de l'action se font selon un but, une finalité qui ne sont pas nécessairement conscients ni prédéterminés* » (Lorino, 2005, cité par Schmitt, 2015, p.4201). Le sens de l'action se construit, à travers des expériences (Dewey, 1916, traduction de 2014) d'interprétation de l'environnement, pendant que l'acte est accompli. La construction du sens se réalise au travers d'opérations de problématisation, d'interprétation de situations concrètes, qui sont indissociables de l'action elle-même. Ainsi, à propos du développement durable, Aggeri (2011) prouve que le travail de conception et d'innovation correspond bien à ces activités de nouvelles problématisations des situations.

La perspective s'inscrit en second lieu dans un champ interactionniste (Goffman, 1977). Considérer l'action en train de se faire n'amène pas à réduire toute forme de déterminisme par le contexte, ni même à considérer que les acteurs agissent au hasard en bricolant, sans aucun cadre ou motifs. Les cadres de l'action sont déterminés par les contraintes, les interactions et le contexte rencontrés au cours de l'action. Ainsi, l'action entrepreneuriale se construit dans des interactions avec l'environnement et les parties prenantes concernées par la situation rencontrée et le projet. Les entités n'acquièrent d'identité que dans des situations d'échanges, d'actions réciproques, d'évolutions mutuellement dépendantes (Mormont, 2015).

Enfin, la perspective de l’agir entrepreneurial amène à considérer une dimension processuelle. En effet, l’acte entrepreneurial peut être appréhendé comme un processus temporel, au cours duquel se succèdent des situations, des séquences, dont on ne peut prédire la direction, ni le sens *a priori*.

Les principes de l’approche de l’action entrepreneuriale constituent donc un cadre d’hypothèses et d’analyse qui aborde l’entrepreneuriat sous l’angle de l’action en train de se faire. Cette approche amène à certaines précautions méthodologiques et épistémologiques. Ainsi, si regarder l’action en train de se faire nécessite de mettre en œuvre des dispositifs méthodologiques particuliers, rendre compte de l’action en train de se faire est encore plus périlleux. Nous proposons d’articuler cette théorie de l’action entrepreneuriale au cadre théorique et méthodologique des trajectoires de projet développé à partir de la contribution collective de Brochier, Bidart, Garnier, Gilson, Longo, Mendez, Mercier, Oiry, Pascal, Perocheau, Tchobanian (2010) et Mendez (2010).

#### *III.2.3.2. Associer contexte, projet et action : le cadre d’analyse des trajectoires de projet*

La compréhension des processus de changement et de transition constitue une question importante et complexe dans l’ensemble des Sciences Sociales, aussi bien du point de vue théorique que méthodologique (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1990 ; Pettigrew, 1997). La plupart des analyses s’appuie sur un travail de re-conceptualisation de la trajectoire dans une perspective de moyen terme et de repérage des différentes étapes du projet.

Comme le soulignent dans un article récent Brédart et Stassart (2017), beaucoup des modèles appliqués aux activités agricoles (à propos par exemple de la transition vers l’agriculture biologique) sont guidés par des principes déterministes et mécanistes : les différentes étapes modélisées du processus tendent à s’articuler de façon assez linéaire et progressive le long du sentier de développement. Les hésitations, les revirements voire les ruptures ou les bifurcations constituent alors des perturbateurs ou des éléments n’agissant pas ou peu sur la dynamique. Cette dépendance au sentier s’expliquerait pour ces auteurs, outre par les hypothèses du modèle, par le fait que les étapes du processus sont définies souvent *a posteriori*, par les chercheurs dans une situation d’extériorité à l’action (voir les travaux de Sutherland et *al.*, 2012 ; Wilson 2008a, 2008b, 2012 ; Lamine, 2011a, 2011b ; Chantre et Cardona, 2014). De plus, l’organisation de la trajectoire par étapes distinctes empêcherait de voir les chevauchements entre les séquences, et donc la façon dont les acteurs agissent dans et avec le temps. Enfin, il convient d’appréhender de façon rigoureuse la place du contexte dans le déroulement des actions.

Dans leur analyse interdisciplinaire des approches en termes de trajectoire, Brochier, Bidart, Garnier, Gilson, Longo, Mendez, Mercier, Oiry, Pascal, Perocheau, Tchobanian (2010) soulignent bien que le contexte n'est pas une simple toile de fond de la trajectoire d'un projet mais un véritable acteur de celle-ci. Les approches diffèrent par contre dans la façon dont ces éléments de contexte sont intégrés dans la compréhension des processus d'action et de changement.

Tenant compte de ces critiques mais également des contributions relevant de disciplines de sciences sociales (sociologie, sciences de gestion, économie), un collectif d'auteurs (Mendez, 2010) a apporté une contribution importante visant à fournir un cadre théorique et méthodologique commun à ces approches que nous reprenons ici. L'analyse de la trajectoire d'un projet dans une organisation implique d'en caractériser les ingrédients, les moteurs, les séquences et les éventuelles bifurcations. Les séquences et les bifurcations sont les différents moments identifiés par le chercheur qui décomposent la trajectoire du projet. Les séquences constituent les segments élémentaires de la trajectoire. Elles regroupent un ensemble d'actions, qui ont en commun la résolution d'un problème, une situation. Elles ne suivent pas forcément un ordre chronologique et peuvent se combiner. La bifurcation désigne un moment d'inflexion d'une trajectoire, un moment où un basculement se produit. Il s'agit d'instant fugaces, d'événements, qui impliquent un changement rapide, voire une rupture (Bessin, Bidart et Grossetti, 2010).

Le contexte et la façon dont il intervient pour expliquer l'action sont saisis au travers des ingrédients et des moteurs. Le projet s'inscrit bel et bien dans un contexte qui non seulement préexiste mais évolue sans cesse, et va participer aux différentes modifications de la trajectoire. Dès lors, il faut considérer la dynamique du projet dans la dynamique du contexte plus large dans lequel il s'inscrit : cela peut correspondre aux décisions prises antérieurement, mais également aux déterminants ne relevant pas directement de l'organisation mais de la sphère domestique (par exemple, le changement familial) ou de la sphère concurrentielle (par exemple, l'arrivée d'un concurrent) et institutionnelle (par exemple, une nouvelle réglementation). La compréhension des implications de la commercialisation en circuits courts pour un producteur doit prendre en compte les éléments qui modifient la trajectoire et expliquent des configurations et des situations actuellement différentes. Les ingrédients sont les éléments du contexte qui agissent directement dans la construction de la trajectoire du projet. Ils expliquent en effet l'enchaînement des différentes séquences et impulsent le mouvement. Ils peuvent être de nature physique (environnement, saison, paysage, etc.), structurelle (cadres, organisations, lois, règles, etc.) culturelle (représentations, valeurs, etc.), sociale (acteurs individuels ou collectifs et leurs

actions, etc.). Les moteurs correspondent à ce qui produit et impulse le mouvement dans la trajectoire. A partir de l'imposant travail de revue de littérature réalisé par Van de Ven et Poole (1995), Brochier, Bidart, Garnier, Gilson, Longo, Mendez, Mercier, Oiry, Pascal, Perocheau, Tchobanian (2010) proposent de distinguer 4 types de moteurs.

- Le moteur est dit « cycle de vie » ou programmatique quand l'état final et les phases de l'évolution vers cet état final sont connus d'avance. Les ingrédients extérieurs n'ont qu'une faible contribution dans la trajectoire contre cette logique quasi naturelle.
- Le moteur est dit « évolutionniste » quand plusieurs alternatives existent. La diversité des trajectoires s'explique par l'enclenchement de mécanismes de sélection qui vont conserver ou rejeter le champ des possibilités<sup>9</sup>.
- Le moteur est dit « dialectique » lorsqu'il impulse un mouvement qui résulte de tensions entre les différents ingrédients présents.
- Enfin, le moteur est dit « téléologique » quand l'existence d'un objectif commun oriente l'action et le changement dans l'organisation. Tout concourt alors à parvenir à la réalisation de cet objectif.

L'identification des processus de changement en trajectoire de projet associé aux principes axiologiques amène à mettre en évidence les situations d'apprentissages qui se réalisent au gré du déroulement des actions dans la trajectoire. La notion d'apprentissage – et les notions de savoirs et de compétences qui lui sont associées - loin d'être atemporelle et acontextuelle, est attachée à un ensemble d'ingrédients identifiés par l'acteur lui-même, et aux actions qu'il a entreprises. Ainsi, le découpage des séquences et bifurcations permet de mettre au jour les apprentissages spécifiques à la commercialisation en circuits courts. L'analyse par les trajectoires peut constituer, dès lors, un mode d'interprétation approprié de la formation des savoirs. Nous proposons de mettre en œuvre ce cadre d'analyse pour étudier trois cas.

---

<sup>9</sup> Le moteur « évolutionniste » correspond au modèle de diffusion des innovations utilisé par les économistes évolutionnistes de l'innovation (Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg, Soete, 1990).

### *III.2.3.3. Des logiques d'apprentissage complexes et non linéaires dans trois cas de trajectoires de projets de paysans-entrepreneurs*

Les trois cas sur lesquels nous avons fondé notre analyse, sans prétendre à la représentativité, révèlent la complexité des modalités d'apprentissages des agriculteurs commercialisant en circuits courts. L'étude des trajectoires de projets de ces paysans-entrepreneurs contribue à ouvrir de nouvelles pistes de recherche théoriques et épistémologiques pour saisir les modalités d'apprentissage des acteurs mais également des implications et perspectives de recherche en termes de formation et d'accompagnement.

#### ✓ Des trajectoires d'apprentissage complexes et non linéaires

S'inscrivant dans la continuité de travaux en Sciences Sociales sur les approches en termes de trajectoire (Chandler, 1962 ; Pettigrew, 1990 ; Pettigrew, 1997 ; Garfinkel, 1984), l'approche par la trajectoire de projets s'attache en premier lieu à **placer le rôle du contexte comme un véritable acteur**.

Les ingrédients ont été définis comme ces éléments du contexte, qui agissent sur la trajectoire du projet. Ils peuvent donc constituer le motif de l'action comme dans le cas des bifurcations. Les événements représentent des moments importants dans ces trajectoires et sont le résultat d'un contexte institutionnel et concurrentiel de promotion des circuits courts par les acteurs publics et de développement de la demande locale.

Mais, en adoptant une perspective dynamique, les ingrédients et le contexte deviennent difficilement dissociables du cours des actions elles-mêmes : la réflexivité des acteurs peut en effet amener l'action, l'acteur et le contexte à être définis de façon réciproque. Ainsi, nos cas révèlent bien que les décisions et les actions réalisées au cours d'une séquence peuvent constituer un ingrédient de la suivante.

Dès lors, les trajectoires de projets de Jean et Sidonie, Hector et Gildas donnent à voir malgré leurs différences, des successions de séquences hétérogènes et non linéaires. Effectivement, contrairement à d'autres approches qui appréhendent le changement dans des perspectives plus déterministes (Hill and MacRae, 1995 ; Lamine, 2011 ; Sutherland, Burton, Ingram, Blackstock., Slee et Gotts, 2012), l'approche par les trajectoires de projet entend saisir un processus d'action, en considérant les discontinuités, les ruptures, les allers-retours, etc. Comme Brédart et Stassart (2017), il ne s'agit pas à travers la formalisation de la trajectoire, de reconstruire une cohérence et une logique d'action dans des événements et des actions passées,

mais de tenter plutôt de saisir comment et pourquoi les actions ont été conduites, et de saisir les modalités par lesquelles les apprentissages ont été réalisés.

La succession de ces séquences n'a donc ici rien de linéaire et ne correspond pas à des moteurs identiques. L'action ne poursuit donc pas un chemin rationnel au cours duquel un objectif est fixé et constitue la trame de l'action. En réalité, il semble plutôt que ce sont chacune des séquences et les chevauchements d'une séquence à l'autre à travers un mouvement cumulatif, qui contribuent à définir finalement la situation.

Ces résultats révèlent donc à la fois la réflexivité des acteurs, c'est-à-dire leur capacité à donner sens aux événements et aux connaissances dans l'action, le rôle des contextes et le caractère non linéaire des processus d'apprentissage d'action. Ils s'inscrivent tout à fait dans une perspective pragmatiste de l'action en termes de processus. Toutefois, ils posent en même temps des questions d'ordre épistémologique et méthodologique : si les décisions et les apprentissages sont indissociables de l'action, comment rendre compte de ces processus d'apprentissage ? Malgré nos précautions, dans quelles mesures ne s'agit-il pas de reconstructions *a posteriori* et hors contexte ? Ces questions – qui vont resurgir plus tard - restent encore à explorer et constituent un axe central des perspectives de recherche que j'entends tracer dans le futur.

✓ **Implications managériales : comment accompagner l'apprentissage du paysan-entrepreneur ?**

La question des identités professionnelles et précisément de l'hybridité entre figure entrepreneuriale et figure agricole a des implications fortes concernant les structures professionnelles qui encadrent l'activité agricole et précisément qui soutiennent et accompagnent l'émergence et le développement de structures agricoles. En effet, ce constat conduit généralement à délégitimer la logique sectorielle d'accompagnement qui prévaut dans le domaine agricole et à préconiser de rapprocher accompagnement entrepreneurial et agricole (Rudmann, 2008), voire de remplacer l'accompagnement agricole par de l'accompagnement entrepreneurial (McElwee et Annibal, 2011).

Effectivement, l'analyse des trois cas étudiés montre bien le poids des réseaux allant au-delà de la sphère strictement agricole. Les circonstances ont permis la formation de savoirs, sans que cela ne passe par les formations « classiques ». Ces apprentissages ne se réalisent pas de manière individuelle, mais sont le résultat d'ancrages socio-professionnels.

En revanche, nos résultats nuancent les thèses de la disqualification du conseil agricole. Ils montrent que les apprentissages se réalisent peu de manière individuelle, mais au sein de réseaux d'échanges professionnels. Ils mettent donc en lumière l'intérêt de l'accompagnement

agricole comme influence des trajectoires d'apprentissage du paysan-entrepreneur. Il ne s'agit plus de dire ce qu'il faut faire dans une posture de prescription (mettre son expertise technique au service de la productivité et de l'amélioration des conditions de travail des agriculteurs) mais d'intervenir comme un facilitateur et un activateur d'apprentissages individuels et collectifs à partir de situations professionnelles inédites (Rémy *et al.*, 2006).

Certes, l'accompagnement du paysan-entrepreneur implique de traiter de questions qui ne sont plus strictement agricoles ; ils invitent plutôt à imaginer des dispositifs d'accompagnement hybrides répondant aux problématiques agricoles tout en libérant la capacité d'expérimentation et d'action des agriculteurs.

Ces conclusions amènent donc à penser l'accompagnement et la formation continue agricole non pas en termes de transformation radicale mais en envisageant plutôt un rôle de facilitateur qui s'inscrirait dans les pratiques et les logiques d'apprentissage déjà mises en œuvre. Finalement, il s'agirait de se rapprocher des innovations observées notamment dans le champ de l'économie sociale et solidaire (Lévesque, 2016) ou dans d'autres champs de l'entrepreneuriat, et qui s'appuient sur la construction d'un écosystème entrepreneurial.

### III.3. Conclusion

Les circuits courts alimentaires, et plus largement les stratégies alternatives dans le domaine de l'alimentation, peuvent être considérées comme des stratégies institutionnelles pour être plus grand : il s'agit pour les agriculteurs d'acquérir un pouvoir de marché plus important en se rapprochant des consommateurs, consolider leurs sources de revenu, en obtenant plus de marges sur leurs ventes. Comme je l'ai montré, les circuits courts constituent également la possibilité d'avoir un rapport renouvelé à leur activité agricole et en renouvelant le champ des relations. Ces stratégies conduisent à déstabiliser le cadre et le champ dans lequel les activités agricoles sont inscrites : déstabilisation des compétences déployées, déstabilisation des relations professionnelles et amicales, déstabilisation des acteurs qui accompagnent les activités agricoles.

Dès lors, le chapitre 3 a posé la question de l'impact de ces stratégies institutionnelles sur la façon de concevoir le métier et le travail agricole et finalement questionner l'identité professionnelle de l'agriculteur. En réalité, la transformation du métier à travers l'émergence d'une figure hybride fait partie du processus instituant des circuits courts et des systèmes alimentaires alternatifs : à travers la rencontre avec le consommateur, et les multiples tâches complexes que cela suscite, l'agriculteur participe au renouvellement de son activité et de son



métier et rompt avec la façon dont il avait été défini dans l'agriculture d'après-guerre. De fait, depuis que j'ai mené mes analyses, le développement des circuits courts de commercialisation, notamment dans la région Auvergne Rhône-Alpes, a permis d'infléchir la réticence des institutions professionnelles agricoles à l'idée d'intégrer dans le champ des activités agricoles, la relation au consommateur. Alors que les agriculteurs commercialisant en circuits courts étaient considérés comme des agriculteurs militants et/ ou marginaux, certaines chambres d'agriculture et certaines fédérations du syndicat agricole majoritaire ont introduit les circuits courts et la diversification dans l'agriculture dans leurs discours et leurs pratiques.

En cela, mes travaux ont contribué à montrer, plutôt que la substitution de la figure de l'agriculteur, ou de paysan, à celle d'entrepreneur, l'affirmation neuve d'un « acteur paysan » qui signale l'émergence d'une figure professionnelle réflexive, qui se jouerait des identités et des espaces de relations dans lesquels elle s'inscrit.

Dès lors, j'ai mobilisé la littérature entrepreneuriale en me concentrant particulièrement sur le courant de l'émergence organisationnelle et l'agir entrepreneurial. La question de l'identité est donc déplacée vers les pratiques et les actions mises en œuvre, ainsi que vers les apprentissages déclenchés à l'occasion de la commercialisation en circuits courts.

Ces travaux invitent donc :

- en premier lieu à considérer l'impact des stratégies sur les acteurs eux-mêmes,
- en second lieu, à dépasser les approches en termes d'identités qui sont rendues mouvantes par le processus de changement enclenché, pour appréhender et observer les processus d'action qui amènent à la formation des stratégies.

Cette approche processuelle soulève des questionnements méthodologiques importants concernant la prise en compte adéquate des parcours d'action, questionnements que j'appréhende dans la suite de ce mémoire afin de tracer de nouvelles perspectives dans le champ des analyses stratégiques et entrepreneuriales.

**Pour résumer**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Objectifs visés           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre compte des transformations sur l'acteur du processus institutionnel qu'il a lui-même enclenché</li> <li>- Les stratégies alternatives pour être grand transforment l'acteur au cours de leur mise en œuvre.</li> </ul>  |
| Méthodologie              | <p>Double dispositif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens semi-directifs ponctuels auprès d'agriculteurs maraîchers</li> <li>- Entretiens semi-directifs récurrents pour suivre les trajectoires des personnes rencontrées</li> </ul>  |
| Cadre théorique           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration professionnelle (Paugam, 2007)</li> <li>- Trajectoires de projet (Mendez et ali, 2010)</li> <li>- Agir entrepreneurial (Schmidt, 2015)</li> </ul>  |
| Principaux résultats      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies institutionnelles conduisent à créer de nouvelles identités hybrides qu'il convient d'appréhender non pas en référence avec les catégories déjà définies, mais en considérant les logiques d'action qui sont déployées</li> <li>- Processus non linéaire où le contexte de l'action intervient</li> </ul> |
| Implications managériales | <p>Implications pour l'accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'hybridation des figures professionnelles ne disqualifie pas les acteurs de l'accompagnement agricole</li> <li>- Mais nécessité d'entrer dans une logique de facilitateur et de créateur d'environnement favorable (écosystème cohérent)</li> </ul>                           |

## **Chapitre 4 : Explorer la promesse des circuits courts d'expérimentation stratégique et entrepreneuriale pour devenir grand**

La deuxième promesse des circuits courts alimentaires que j'explore concerne leurs capacités à susciter l'émergence d'organisations et d'expérimentations démocratiques, des espaces de résistance, créateurs de richesses et de développement. Effectivement, les travaux menés dans le cadre de LIPROCO notamment avec Séverine Saleilles, m'ont amené progressivement à considérer les organisations intermédiaires qui favorisent et développent la relation producteurs-consommateurs, et qui sont ancrées majoritairement dans l'Economie Sociale et Solidaire.

Ces organisations intermédiaires ont pour finalité première d'organiser les échanges économiques, de participer à la promotion et au soutien d'une agriculture de proximité et parfois de développer de nouvelles activités et de nouveaux emplois pour répondre aux nouveaux besoins créés par le développement rapide des circuits courts. Ces nouvelles organisations entrepreneuriales originales, ancrées souvent dans les principes de l'ESS et prenant souvent la forme d'organisations collectives aux formes mouvantes, appréhendent les circuits courts comme des opportunités pour expérimenter de nouveaux modèles d'organisation collective, susceptibles de favoriser le développement et l'essaimage de nouvelles organisations, de prendre en charge de nouveaux besoins sociaux dans le domaine de l'alimentation.

Ces mouvements, avec l'émergence de nouvelles organisations et de nouvelles coordinations entre acteurs, sont qualifiés par Gendron (2010) de *Nouveaux Mouvements Socio-Economiques (NMSE)*. Ces NMSE mettent en œuvre de nouvelles modalités de pression, à savoir l'utilisation de statuts économiques (consommateur ou investisseur) à des fins de pression sociopolitique auprès de firmes, de pouvoirs publics ou de grandes organisations internationales. Le concept est directement inspiré de la sociologie de l'action de Touraine (1973) qui avait analysé l'émergence, dans les années 1970, de *nouveaux mouvements sociaux*. Ils dirigeaient leurs activités non plus vis-à-vis de l'État uniquement mais vers une scène sociale plus large. Ainsi, les NMSE ont la particularité d'inscrire leur action à la fois dans et contre le marché : ils

entendent déborder le cadrage du marché (Callon, 1999) en lui insufflant de l'intérieur de nouvelles règles d'échange, conformes aux principes suivis. Dans ces mouvements sociaux particuliers, le marché est donc utilisé comme une ressource pour transformer, inventer de nouvelles règles d'échanges sociaux. De façon assez proche, ces initiatives peuvent être aussi être appréhendées sous l'angle de l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat institutionnel. En effet, il s'agit d'envisager le processus d'émergence de ces nouvelles organisations et de réfléchir sur les modalités pour ces acteurs et ces organisations de construire et d'imposer de nouvelles règles afin d'institutionnaliser le mouvement des circuits courts alternatifs. De plus, ils amènent à explorer la façon dont les acteurs articulent des logiques d'action que l'on peut qualifier de citoyenne ou militante et des logiques de l'action économique et entrepreneuriale. Précisément, alors même qu'elles disposent de très peu de ressources en raison de leur taille réduite, ces organisations développent des actions délibérées visant à instituer de nouveaux modèles économiques, des nouvelles formes d'engagement et de nouveaux modèles d'organisations qu'elles entendent favoriser et essaimer. Ces organisations se caractérisent d'une part par leur souci, dans leurs modèles d'organisation interne, comme dans leur modèle économique, d'intégrer des valeurs et principes démocratiques et de solidarité, favoriser le développement et l'émergence d'initiatives entrepreneuriales alternatives, d'autre part, et enfin par la nécessité de consolider et pérenniser les innovations marchandes dans les pratiques des consommateurs et des producteurs. Elles entendent instituer de nouvelles façons d'être grand en déployant des stratégies et des processus d'action pour rendre visibles, montrer que c'est possible et rendre légitime leurs actions.

Elles sont donc engagées dans des processus qui revêtent à la fois des dimensions stratégiques, entrepreneuriales et institutionnelles.

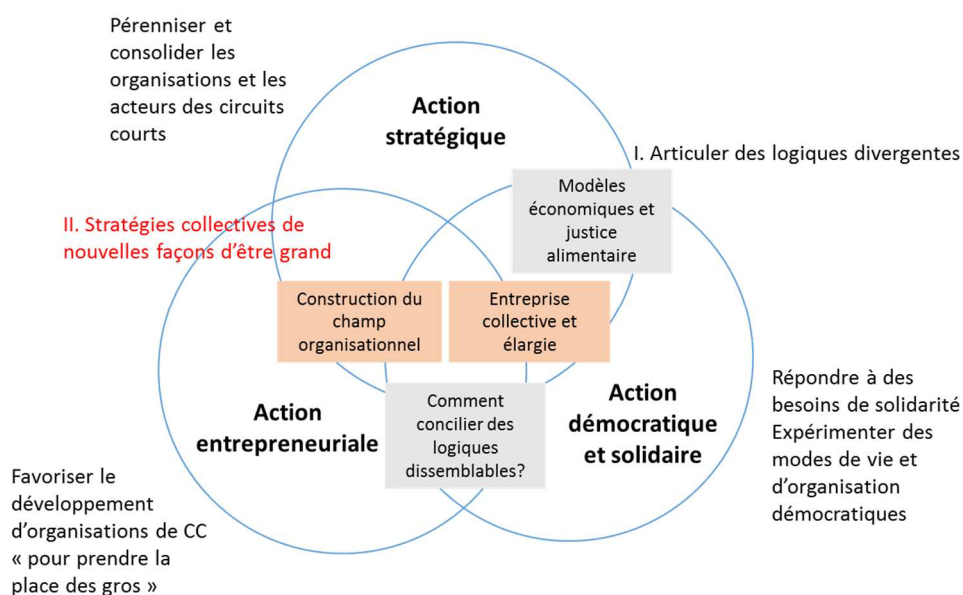
Ces organisations développent, en premier lieu, des actions stratégiques de pérennisation des modèles d'organisation et de valeur qui ont émergé avec les circuits courts alimentaires. Comme je l'ai montré dans le chapitre précédent, la commercialisation en circuits courts impose la maîtrise de processus complexes pour l'agriculteur qui se traduisent souvent par des charges de travail importantes. De nombreuses associations ont émergé, dans la continuité des AMAP – paniers maraîchers organisés par des consommateurs en lien direct avec un producteur – pour prendre en charge justement la relation entre le producteur et les consommateurs. Toutefois, malgré leur succès, ces associations dont l'objet est la promotion de l'agriculture paysanne, ont des modèles économiques précaires fondés souvent sur l'octroi de subventions et de contrats aidés. L'impératif stratégique de pérennisation impose ainsi une

certaine rationalisation des activités avec une professionnalisation des acteurs et une sophistication des outils de gestion.

Ensuite, ces organisations sont engagées dans **des actions favorisant l'émergence entrepreneuriale**. Comme je vais le montrer, les nouvelles façons d'être grand sont cherchées pour ces acteurs dans le développement de nouvelles initiatives entrepreneuriales en circuits courts, pour occuper l'espace stratégique de la commercialisation des biens alimentaires et dans le même temps pour permettre à des personnes de développer des projets personnels. De même, elles se caractérisent par des activités visant à la formation d'un véritable champ organisationnel regroupant les acteurs des circuits courts, susceptible d'agir sur leur légitimité aux yeux de l'environnement. La constitution des frontières du champ se réalise par regroupement des initiatives en circuits courts qui entendent proposer un modèle alternatif d'échanges marchands favorable au développement de l'agriculture paysanne, souvent périurbaine.

Ces organisations enclenchent, par conséquent, des processus d'entrepreneuriat stratégique par la création de nouvelles institutions : effectivement, l'ensemble de ces activités peuvent être appréhendées en termes de processus de création institutionnelle dans la mesure où il s'agit pour elle de créer de nouvelles règles, de nouvelles organisations et de mener les activités pour que ces nouvelles règles sont diffusées, apparaissent légitimes. La figure 6 décrit les interrelations entre les différentes dimensions du processus d'entrepreneuriat stratégique et institutionnel que je vais particulièrement approfondir dans ce chapitre.

*Figure 6 – Articulation et imbrication des processus d'entrepreneuriat stratégique et institutionnel*



La grande majorité des travaux que j'ai menés dans ce chapitre entend donc traiter de la problématique des modalités d'articulation entre action stratégique, action entrepreneuriale et action citoyenne et solidaire. Ils entendent éclairer la façon dont ces dimensions s'articulent et la façon par lesquels les acteurs les rendent cohérentes.

Dans cette perspective, il s'agit alors d'envisager le processus d'émergence de ces nouvelles organisations et de réfléchir sur les modalités pour ces acteurs et ces organisations de construire et d'imposer de nouvelles règles afin d'institutionnaliser le mouvement des circuits courts alternatifs. De plus, ils amènent à explorer la façon dont les acteurs articulent des logiques d'action que l'on peut qualifier de citoyenne ou militante et des logiques de l'action stratégique et entrepreneuriale.

Du point de vue théorique, plusieurs questions émergent :

- En premier lieu, il s'agit de comprendre les logiques d'action poursuivies par ces acteurs qui associent action de transformation – quelque fois contestataire – et action entrepreneuriale. L'enjeu est ainsi de mieux caractériser les entreprises hybrides ou démocratiques en saisissant comment ces acteurs parviennent à mettre en œuvre leurs valeurs dans des pratiques organisationnelles et marchande et quelles sont les tensions qu'ils rencontrent. (I)
- En second lieu, en interrogeant le processus d'institutionnalisation des circuits courts, il s'agit d'appréhender la capacité de ces acteurs hétérogènes à organiser de nouvelles coordinations et à créer un véritable projet collectif entre des acteurs qui, malgré leur proximité en termes de valeurs, sont néanmoins concurrents. (II)

Les travaux de recherche conduits dans cet axe se caractérisent, en outre, par un positionnement commun dans le champ des théories néo-institutionnelles en termes d'entrepreneuriat social et de mouvement social. Je mobilise ainsi particulièrement les concepts d'entreprises hybrides, de travail institutionnel (Roy et Suddaby, 2009) et de cadre (Goffman, 1983, Nizet et Rigaux, 2014) pour saisir les activités discursives notamment des acteurs engagés dans des processus de création de nouvelles normes. D'autre part, j'appréhende la problématique de la gestion des logiques hybrides et complexes au niveau individuel et organisationnel sous l'angle particulier de la perspective pragmatiste d'enquête de Dewey. Cette perspective, largement en friche, constitue, me semble-t-il, une innovation à la fois théorique et épistémologique.

Tableau 8 - Liste des principales productions scientifiques relatives au chapitre 4

|   |   |
|---|---|
| Publications                              | <p><b>LANCIANO, SALEILLES, 2017</b>, “Small firms in the sustainable transformation of food industry: Entangling entrepreneurship and activism in grassroots innovation processes”, <i>Sociologia del Lavoro</i>, n°147, p. 111-127</p> <p><b>LANCIANO, SALEILLES, 2011</b>, Le travail institutionnel du mouvement des AMAP, <i>Revue Française de Gestion</i>, n°217, p. 155-172</p>  |
| En procédure de révision pour publication | <p><b>LANCIANO</b>, Engagement citoyen et action entrepreneuriale sont-ils conciliables ? Micro-analyse des pratiques entrepreneuriales comme répertoires d’action et de contestation. Le cas des systèmes alimentaires alternatifs, V2 à la revue <i>Management International</i></p> <p><b>LANCIANO, SALEILLES, GUILLERMIN</b>, Qu’est-ce qu’une entreprise démocratique ? Enquête sur les pratiques de démocratisation de la SCIC GRAP, V2 à la revue <i>Finance Contrôle Stratégie</i></p> <p><b>LANCIANO, SALEILLES</b>, Processus de cadrage dans la construction d’un champ organisationnel : Le cas de l’alimentaire alternatif en région lyonnaise, soumis à <i>M@n@gement</i> (juin 2017)</p> |
| Chapitre d’ouvrage                        | <p><b>DUMAIN., LANCIANO, (2010)</b>, « Chapitre 7 : Comment ne pas faire de commerce tout en en faisant ? Le cas de systèmes de paniers dits alternatifs en agglomération lyonnaise. », in Dacheux E., Goujon D., <i>Réconcilier Démocratie et Economie : la dimension politique de l’entrepreneuriat en économie sociale et solidaire</i>, Editions Michel Houdiard</p>  |
| Communications                            | <p><b>LANCIANO, SALEILLES, 2015</b>, Processus de cadrage dans la construction d’un champ organisationnel : Le cas de l’alimentaire alternatif en région lyonnaise, <i>RIODD Saint-Etienne</i></p> <p><b>LANCIANO, LAPOUTTE, SALEILLES, 2017</b>, Construire des modèles d’affaires pour la justice alimentaire, Le cas d’organisations solidaires favorisant l’accès des populations précaires à une alimentation de qualité, <i>Congrès de l’AIMS, Lyon</i></p>   |

#### IV.1. Expérimentations entrepreneuriales, stratégiques et institutionnelles : quelle articulation de logiques « divergentes »

Le cas des systèmes alimentaires alternatifs s’inscrit dans un mouvement plus large de développement de nouvelles formes d’initiatives économiques qui s’appuient sur le marché pour développer leur action et leur projet de transformation sociale (Dubuisson-Quellier, 2013, Rodet, 2015, Le Velly, 2017). Elles regroupent des mouvements aussi divers que le commerce équitable, la finance solidaire, les investissements éthiques, les circuits courts alternatifs. Elles répondent souvent aux besoins de certains consommateurs qui entendent investir leur pouvoir économique, en faisant intervenir des critères éthiques, sociaux sinon politiques dans leurs actes de consommation.

Ces initiatives peuvent alors prendre la forme d'organisations générant une activité économique ; elles ont alors en commun d'afficher des intentions, un projet et des principes qui sous-tendent ces activités : participer au changement social, résoudre des problèmes sociaux et/ou proposer des alternatives à une certaine idée du capitalisme. Elles ont, en outre, la particularité de s'appuyer sur les nouvelles formes d'engagement dans l'espace public et de multiples expériences autonomes développées dans différents champs d'activité (Cefai, 2007, 2010). Ainsi, certaines, impliquant des acteurs hétérogènes et adoptant des formes mouvantes, utilisent les ressources et les moyens d'action des mouvements sociaux (cf. par exemple les AMAP, Lanciano et Saleilles, 2011).

Ces initiatives entrepreneuriales sont à la jonction des mouvements sociaux et citoyens et des organisations économiques plus classiques. Certaines d'entre elles partagent, en effet, avec les mouvements sociaux la visée de transformation du champ organisationnel au sein duquel elles s'insèrent, et avec les organisations économiques plus classiques, l'action directe sur le marché en tant que consommateur, investisseur ou entrepreneur : elles parviennent à transformer des besoins ou des dysfonctionnements sociaux en opportunités marchandes et à les exploiter. Ici, l'activité économique est mobilisée comme un moyen de résoudre des problèmes et même, dans certains cas, comme une ressource de transformation sociale pour déborder le cadrage du marché (Callon, 1999 Dumain et Lanciano, 2011) en lui insufflant de l'intérieur de nouvelles règles, conformes à leurs valeurs. L'entrepreneuriat et la création d'activité économique ne constituent pas ici l'objet de critiques par l'emprise que prendrait le marché sur les vies quotidiennes des individus, mais sont perçus comme des leviers d'action pour le changement social.

L'émergence des Nouveaux Mouvements Sociaux Economiques (Gendron, 2001) coïncide avec le développement rapide du concept d'entrepreneuriat social qui, allant au-delà du secteur sans but lucratif et de l'économie sociale, entend rendre compte de nouvelles articulations entre activité économique et innovation civique (Stayeart et Horth, 2006, p.4). Ces approches ont en commun de mettre en lumière le fait que les entreprises ne constituent pas seulement des opérateurs marchands, mais aussi des opérateurs de changement et création de nouvelles normes sociales (Nicholls, 2010). Elles constituent donc des cadres particulièrement fertiles pour appréhender des organisations qui associent différentes logiques d'action.

Ces approches se distinguent en revanche sur la nature du changement social et les modalités pour y parvenir : certaines se focalisent plus sur l'impact social et la réponse à un problème social (Battilana et Dorado, 2010, ; Meyer et Höllerer 2010) quand d'autres sont plus



intéressées par les processus innovants enclenchés pour atteindre la mission sociale (Dees et Anderson 2006 ; Hoogendoorn, Pennings et Thurik, 2010)

Les travaux que je présente ici s'attachent à caractériser les processus d'action qui associent action entrepreneuriale et stratégique d'une part et action citoyenne voire contestataire, d'autre part. J'ai développé des travaux dans l'une et l'autre de ces conceptions. Je les présente à chaque fois en présentant la contribution que j'ai apportée dans le domaine de l'alimentation.

#### IV.1.1. Comment concilier pratiques de justice alimentaire et action stratégique : construire des modèles économiques favorisant la justice alimentaire

La première conceptualisation de l'entrepreneuriat social en termes d'entreprises sociales ou hybrides décrit des organisations dont les missions sont directement associées à des objectifs sociaux de réduction de la pauvreté, de production ou de gestion de biens publics, et de développement (Battilana et Dorado, 2010 Meyer et Höllerer, 2010). L'action entrepreneuriale consiste à redéfinir des problèmes sociaux comme économiques et à les transformer en objets d'expertise managériale (Barinaga, 2016, Steyaert et Katz 2004 ; Mair 2010). Ces organisations sont qualifiées hybrides car elles associent une logique institutionnelle typiquement capitaliste, fondée sur la rentabilité de ces activités, avec une logique sociale *a priori* incompatible avec la première. Précisément, les entreprises sociales partagent donc la recherche de la génération de revenus avec les organisations du secteur privé ainsi que la réalisation des objectifs sociaux (et environnementaux) des organisations à but non lucratif (Di Domenico et *al.*, 2010). Les approches en termes d'entreprises hybrides permettent d'éclairer particulièrement la question de l'articulation entre action stratégique et entrepreneuriale et des missions sociales.

J'ai récemment développé ce type d'approches dans une communication à l'AIMS (avec A. Lapoutte et S. Saleilles) qui entendait justement interroger la capacité des organisations à allier dans leurs pratiques et dans leurs modèles d'affaire des objectifs de justice alimentaire avec des objectifs économiques plus classiques. Ce travail constitue une première étape dans un projet de recherche lancé en 2016 autour de la justice alimentaire (Projet Just-Alim, Lyon 2).

Notre objectif est alors est d'apporter une contribution au concept d'entreprises sociales ou hybrides à partir d'une problématique particulière, celle de la justice alimentaire. La justice alimentaire correspond typiquement à une logique sociale décrite dans les modèles d'entreprises hybrides. Elle est un prolongement des logiques d'action de certains acteurs des circuits courts alimentaires pour élargir l'accès des produits locaux et commercialisés en circuits courts, non plus à des catégories plutôt aisées ou socialement favorisées, mais à des publics plus éloignés économiquement, socialement et géographiquement (voir encadré 8). Alors que ce concept est particulièrement diffusé en géographie, il nous a semblé pertinent de l'appréhender en Sciences de Gestion, en saisissant la façon dont les acteurs eux-mêmes l'appréhendaient et le transformaient dans leurs pratiques et dans leurs modèles économiques. Nous nous sommes concentrées particulièrement sur les organisations privées de la justice alimentaire qui entendent opérationnaliser, mettre en pratique le concept et en même temps proposer des solutions. Nous avons tenté de développer un cadre d'analyse qui associe la question de leurs modèles économiques, des difficultés que ces organisations rencontrent et des pratiques économiques et sociales qu'elles mettent en œuvre. Dans une certaine mesure, en effet, la centralisation sur la problématique de la gestion des contraintes associées à l'hybridation des ressources et des logiques économiques dans la littérature tend à détourner l'attention sur le cœur des pratiques qui incarnent ces tensions.

#### *Encadré 8 - Le concept de justice alimentaire*

Même s'ils affichent une préoccupation d'égalité d'accès, les systèmes agro-alimentaires alternatifs (Deverre et Lamine, 2012) peinent à le permettre réellement aux personnes les plus pauvres ou les plus vulnérables (Paturel et Carimentrand, 2016). Dans les faits, ces systèmes sont investis principalement par des consommateurs issus de la classe moyenne et bénéficiant d'un fort capital scolaire (Dubuisson-Quellier, 2013), y compris quand ils visent à développer l'accès à une alimentation durable pour tous comme dans les food councils américains (Dupuis et Goodman, 2005). Ainsi, les espaces que les systèmes alimentaires alternatifs entendent créer ou recréer par rapport au système alimentaire dominant sont eux aussi excluants et créateurs de nouvelles inégalités (Hochedez et Le Gall, 2016).

Pour alerter sur ce risque de système dual (système alternatif et alimentation de qualité pour les riches, système conventionnel et junk-food pour les pauvres) et proposer des solutions, s'est récemment développé un *food justice movement* qui cherche à assurer « *un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et la façon dont la nourriture est produite et transformée, transportée et distribuée, et accessible et mangée* » (Gottlieb et Joshi, 2010). La littérature académique, principalement en géographie, s'est emparée de ce concept de justice alimentaire pour en définir les contours, notamment vis-à-vis des concepts d'accessibilité alimentaire et de sécurité alimentaire (Hochedez et Le Gall, 2016). Ainsi, la justice alimentaire ne concerne pas seulement un problème d'accès à l'alimentation de qualité, mais aussi de capacité de faire entendre sa voix pour avoir accéder à cette dernière. Au-delà d'une meilleure disponibilité des ressources, ce sont bien les asymétries de relations et de

pouvoir qu'il faut remettre en cause. La notion de justice alimentaire implique aussi d'aller au-delà de celle de sécurité alimentaire (FAO, 1996) puisqu'il s'agit de faire en sorte que l'amélioration de l'accès à cette nourriture se fasse de façon juste.

Ainsi, Hochedez et Le Gall (2016) considèrent qu'un système agro-alimentaire juste doit agir à trois niveaux :

- traiter les inégalités d'accès à l'alimentation
- assurer la sécurité alimentaire
- agir sur les racines des inégalités

La mission de justice alimentaire n'est évidemment pas aisée à atteindre tant il est difficile de s'extraire des facteurs structurels (économiques, socioculturels, démographiques, géographiques, etc.) à la racine des inégalités alimentaires. Elle suppose un dépassement du présupposé que les systèmes alimentaires locaux sont nécessairement justes sur le plan social et un engagement dédié à la justice sociale (une priorisation de cet objectif), une créativité dans les modalités d'inclusion des publics vulnérables et une lutte contre des idéologies contraires à cette justice (Allen, 2010)

Extrait de Lapoutte, Lanciano, Saleilles, 2017

Nous avons appliqué le cadre caractérisant les *Business Model* des entreprises hybrides proposé par Santos et *al.* (2015) aux pratiques de justice alimentaire ; nous proposons ainsi une nouvelle version qui intègre cette problématique en particulier, et plus largement qui intègre les pratiques associées à la mission sociale de l'organisation. L'analyse menée permet de révéler la diversité des pratiques et des modèles économiques des organisations que nous avons considérées.

Tableau 9 - Pratiques de justice alimentaire et modèles économiques hybrides

|                         |                                     | Bénéficiaires = clients  | Bénéficiaires ≠ clients   |
|-------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Impact social direct ou |                                     | Market Hybrid<br><i>A deux pas de chez vous</i><br><i>Arbralégumes</i> | Bridging Hybrid<br><i>Passjardins</i><br><i>Marmite Urbaine</i> |
|                         | Dimension de la justice alimentaire | Accès aux produits<br>Sécurité alimentaire                             |   |
| Impact social indirect  |                                     | Blending Hybrid<br><i>La Passerelle d'Eau de Robec</i>                 | Coupling Hybrid<br><i>VRAC</i>                                  |
|                         | Dimension de la justice alimentaire | Accès aux produits<br>Racines des inégalités                           |   |

Source : Lanciano, Lapoutte, Saleilles (2017) : notre proposition

D'autre part, notre analyse montre que les organisations et les acteurs rencontrés éprouvent au quotidien la fragilité de leurs modèles économiques. Ils peuvent être considérés à cet égard comme d'authentiques entrepreneurs sociaux, dans la mesure où ils développent une activité et font face à des contraintes inédites, sans bénéficier de normes et de référentiels, ni de ressources économiques et financières stabilisées.

Ce premier travail révèle donc la nécessité de prolonger les approches en termes d'entrepreneuriat social et d'organisations hybrides par des travaux qui se focalisent plus sur les processus d'action mis en œuvre par ces acteurs. Les acteurs ont en effet besoin, que leurs pratiques soient formalisées pour disposer de référentiels d'action. C'est la condition pour devenir plus grand ; c'est-à-dire développer leurs capacités stratégiques dans l'environnement, pérenniser leur activité et entrepreneuriales à travers la multiplication d'initiatives de ce type. Ces faiblesses que nous entendons résoudre par la suite

Plus largement, cette première conception de l'entrepreneuriat social montre bien que l'activité économique et la création d'entreprises peuvent reposer sur une volonté de corriger, transformer des dysfonctionnements sociaux ou environnementaux. Ces approches engagent donc une dénaturalisation des actions citoyennes et des catégories de marché et de créateurs d'activités.

#### IV.1.2. Le « social entrepreneuring » pour considérer l'engagement et l'organisation de processus d'action hybrides

Le deuxième type d'approche en termes d'entrepreneuriat social porte son attention sur l'acte d'entreprendre, « l'entrepreneuring » et sur sa capacité à ouvrir de nouveaux espaces publics de contestation et d'émancipation (Steyaert and Katz, 2004, Germain, 2017). L'attention est centrée sur l'action entrepreneuriale plutôt que sur l'entrepreneur et ses intentions. Précisément, étudier l'action entrepreneuriale consiste à décrire la façon dont sont mises en œuvre des formes d'exploitation de l'hétérogénéité des mondes sociaux. Ainsi, l'action entrepreneuriale est vue comme un effort pour bousculer les ordres sociaux existants. (Zalio, 2004) Dès lors, ces analyses conduisent à concevoir la création d'activités et l'engagement dans une action entrepreneuriale comme des processus complexes pouvant ainsi revêtir notamment une dimension sociale et transformatrice, voire contestataire et subversive. Certains chercheurs proposent des pistes d'analyse critique qui, au-delà de la catégorie de l'entrepreneuriat social, entendent discuter l'hypothèse d'une pluralité du statut ontologique de l'entrepreneuriat (Calás et al., 2009: 553), et appellent par conséquent à «*plus de cadres*

*théoriques plutôt que de moins [...] pour explorer les variétés de changement social que l'entrepreneuriat peut provoquer* » (ibid: 554) Germain invite ainsi à revoir l'agenda de recherche de l'entrepreneuriat pour retrouver « *l'essence subversive de l'entreprendre mais aussi le projet émancipatoire au cœur de l'entreprendre* ». (Germain, 2017, 3). Un intérêt récent est ainsi montré pour des espaces liminaux qui se situent dans les « à côté » de l'activité entrepreneuriale (Daniel, Ellis-Chadwick, 2016, cité par Germain, 2017) Plus encore, Hjorth suggère l'étude de la création des « hétérotopies » (Foucault, 1966) en examinant les stratégies de résistance aux régimes de pouvoir dont usent les entrepreneurs en s'appropriant et reconcevant les espaces comme des lieux de contestation où s'explorent des idées émancipatoires (Hjorth, 2005). Bureau et Zandler appréhendent la subversion et la résistance comme des dimensions fondamentales des processus entrepreneuriaux, à partir de la métaphore des pratiques d'art contemporain. (Bureau, Zandler, 2014) Les communautés entrepreneuriales, de leur côté, se situent plus dans l'émancipation affirmée et collective des populations locales visant à la production du changement social, dans des contextes parfois d'appauvrissement (Johnstone et Lionais, 2004), que dans la résistance par la contestation. Cet entrepreneuriat mise donc sur les communautés elles-mêmes et non sur les individus qui la composent pour faire émerger l'activité entrepreneuriale (Peredo, 2015). Elles se caractérisent par un pluralisme des objectifs qui les dirigent, une dépendance forte à la participation communautaire active ainsi que, comme souvent, une fondation sur les expertises et connaissances disponibles mobilisées le plus souvent sur le mode du bricolage.

Ce second type d'approche de l'entrepreneuriat social ouvre donc des perspectives vastes de recherche, en proposant de nouvelles façons de concevoir l'action d'entreprendre. Si l'action entrepreneuriale consiste à bousculer des ordres et « faire circuler des choses en les transformant » (Zalio, 2004), il reste à comprendre les modalités de ces bouleversements d'ordre. Ainsi, rares sont encore les travaux, s'inscrivant dans ce type de démarches, qui proposent un cadre d'analyse empirique. Effectivement, s'il s'agit de considérer l'acte d'entreprendre en considérant des espaces et des formes non données *a priori*, se pose la question de les identifier et de les appréhender. Une perspective de recherche se dessine donc que j'ai commencé à tracer, en mobilisant notamment la contribution de John Dewey à partir de son concept d'enquête démocratique que je présente ci-dessous.

#### IV.1.3. Le cadre en émergence de l'enquête démocratique pour étudier la façon dont les organisations concilient engagement militant et action entrepreneuriale

Mes travaux, comme les perspectives de recherche que j'entends poursuivre dans la suite de ma carrière, s'inscrivent clairement dans la seconde perspective tracée ; ils proposent de prolonger ces approches en terme d'*entrepreneuring* pour saisir dans quelles mesures l'engagement militant est conciliable avec l'action entrepreneuriale, et plus largement pour appréhender les processus institutionnels qui visent à trouver de nouvelles façons d'être grand. Pour cela, je fonde mon approche à partir des contributions pragmatistes et du philosophe John Dewey en particulier.

Comme je l'ai montré dans l'introduction à la seconde partie mais également dans le chapitre précédent, les stratégies institutionnelles pour trouver de nouvelles façons d'être grand conduisent à une déstabilisation des catégories manipulées par les chercheurs et par les acteurs eux-mêmes. Ces déstabilisations, voire ces transformations, ne sont pas seulement les conséquences de ces stratégies et de ces actions mais sont encore le moteur et le motif de ces stratégies. Les organisations que je considère – les organisations de commercialisation des circuits courts, sont engagées dans des processus d'action où elles tentent d'instituer de nouvelles règles et façons de concevoir l'activité économique et de produire de la richesse. Or, je cherche ici à comprendre les logiques d'action poursuivies par ces acteurs qui associent action de transformation – quelque fois contestataire – et action entrepreneuriale. Il est donc difficile – et surtout pas forcément productif en termes d'implications managériales - de poser par hypothèse l'existence *ex ante* d'une logique contestataire ou expérimentale et d'une logique économique, puisque les acteurs eux-mêmes sont engagés dans la redéfinition de ces mêmes logiques.

La perspective pragmatiste ouvre justement des voies pour traiter cette difficulté.

##### *IV.1.3.1. Le cadre de l'enquête démocratique dans une perspective pragmatiste*

Le pragmatisme est un courant philosophique américain développé à la fin du XIXème et au début du XXème par C.S. Peirce, W. James, J. Royce, J. Dewey et G.H. Mead.

Ces auteurs rejettent les dualités fondamentales qui structurent la pensée en philosophie et en science sociale : individu/ société, morale/ politique, réalisation de soi/ coopération sociale, intérêt/ désintéressement, faits/ valeurs : il ne s'agit là pour eux que de concepts abstraits qui

n'ont pas de consistance empirique, et qui n'aident donc pas à traiter des problématiques. Pour J. Dewey, en particulier, ces dualismes conceptuels correspondent certes à une réalité, mais l'on peut aussi en discerner une autre, qui part directement des acteurs. Il est donc vain de discourir abstraitement de la comptabilité entre individualisme et coopération, marché et démocratie, activiste et entrepreneur : il convient de partir d'expériences et de pratiques effectivement réalisées et d'envisager les modes de conceptualisation et de justification de ces pratiques (qui vont peut-être expliquer et montrer la possibilité de la coexistence entre logiques concurrentes), la façon dont elles se déploient et s'incarnent dans l'espace social et surtout les effets qu'elles produisent.

La perspective pragmatiste est donc résolument une théorie de l'action, fondée sur les associations dynamiques que les individus tissent dans leur activité de résolution de problèmes publics. En effet, les individus ont de multiples appartenances, logiques d'action et de pensée, qu'il ne faut pas réduire en catégories abstraites. « *La société est synonyme d'association, de relation d'interaction tournées vers l'action, afin de mieux réaliser. Il n'y a pas un individu que l'on pourrait définir indépendamment des relations qui le constituent et des interactions qu'il tisse avec autrui, ou plus généralement avec son environnement social.* » (Dewey, 1916a, p. 168). A propos de l'engagement dans la vie publique, il est vain de considérer les principes ou les valeurs comme motifs de l'action, car ces principes sont déjà des faits. Ce sont « ces faits qui se produisent » qui présentent des qualités et qui représentent « ce à quoi on tient ». (Bidet et al., 2015). En réalité, les valeurs n'ont donc pas d'autre consistance que par la façon dont elles se manifestent dans l'action. Les principes en tant qu'issus d'un processus cognitif et donc d'une connaissance sont indissociables de la façon dont ils se manifestent.

J. Dewey a développé sa théorie de l'enquête particulièrement à propos de l'engagement dans la vie publique et démocratique (notamment dans *Le public et ses problèmes* (1927/2010)<sup>10</sup>). La conception pragmatiste de Dewey de l'engagement citoyen repose en effet sur des principes extensifs et non déterminés, dans la mesure où il inscrit l'engagement citoyen dans les activités ordinaires de la vie sociale et peut donc s'incarner à travers des formes et des actions tout à fait inédites (Dewey, 1927, 1930, 1939). Il est donc directement issu de situations individuelles ou

---

<sup>10</sup> L'ouvrage s'inscrit dans un débat avec Lippmann à propos de la capacité des individus communs à prendre part aux questions publiques. Le débat entre Dewey et Lippmann renvoie directement aux discussions sur la démocratie délibérative (Zask, Blondiaux). Pour Lippmann, la démocratie représentative se justifie car elle repose sur le critère de la compétence des décideurs et de la hauteur de vue qui confèrent aux élus la capacité à dessiner la somme des intérêts individuels en intérêt général. Si ce sont leurs affaires, les citoyens ne sont pas pour autant habilités à prendre en charge les affaires publiques.

collectives, éprouvées dans l'expérience quotidienne de vie. Pour Dewey, la démocratie ne se définit pas seulement par des règles et institutions qui régulent la participation et la vie de la cité, mais davantage comme une forme de vie qui institue des processus d'enquête, comme autant de reprises en main par les acteurs des problèmes générés par la vie sociale. L'enquête démocratique consiste ainsi en la prise en main des problèmes sociaux par les individus et l'activation d'un processus collectif de résolution. C'est bien quand les individus prennent part aux problèmes individuels et collectifs de leur vie ensemble que la démocratie se revitalise. La prise de conscience des individus, leur agrégation et les actions qu'ils développent constituent le cœur de la vie démocratique, selon Dewey.

Il propose en particulier une conception de la démocratie extensive et radicale. Il faut en effet selon lui « *se départir de l'habitude de considérer la démocratie comme quelque chose d'institutionnel et d'extérieur à soi* ». La démocratie n'est pas conçue comme une forme de gouvernement incarnée par des règles, des statuts, des principes, mais comme une forme de vie, qui se réalise (ou pas) et s'observe au travers de pratiques et des dynamiques forcément locales d'expérimentation. Il invite ainsi à ne pas la considérer comme un principe figé, mais bien comme un processus collectif, en perpétuel mouvement qui s'incarne dans ce qu'il appelle l'enquête. Ce processus collectif se réalise par l'activation de multiples processus d'*enquêtes* qui amène les individus-citoyens à se saisir des problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et à proposer des résolutions, au travers d'une méthode expérimentale. La méthode de l'enquête est donc précisément ce qu'il appelle démocratie, cette entreprise collective de production de connaissance, à laquelle toute personne qu'un problème public intéresse contribue, à égalité de compétence et en s'engageant dans une démarche expérimentale, à apporter une solution rationnelle (Putnam, 1992).

La philosophie pragmatiste, et particulièrement dans les travaux menés par John Dewey, s'intéresse au processus de résolution de problèmes considéré comme le cœur et le moteur de l'action (Dewey, 1927, 1930). Elle considère les conséquences pratiques de l'action et porte l'attention sur les activités d'interprétation, délibération, créativité et les apprentissages que l'action amène et produit. La posture pragmatiste est par conséquent une conception processuelle de la réalité, vue en train de se faire. Elle consiste à interroger les conditions et modalités sous lesquelles des agents peuvent se rendre capables de réviser collectivement leurs croyances — c'est-à-dire leurs pratiques — afin de faire évoluer une situation problématique (Sambugaro, 2016). Dans cette nouvelle perspective, la notion d'enquête est centrale pour



l'analyse, car permettant de concevoir les tentatives expérimentales de construction de nouvelles catégories fonctionnelles (Farjoun, Ansell, et Boin, 2015).

Ainsi, là où les autres théories du social postulent que le sens de l'expérience est entièrement donné en amont des processus de transformation qu'elles cherchent à concevoir, le pragmatisme considère que ce sens est toujours en partie indéterminé et conçoit le changement comme un processus de détermination progressive de cet indéterminé. Il se distingue également de certaines approches processuelles en entrepreneuriat, en ce sens qu'il ne fonde pas son analyse sur des données discrètes, déterminées souvent *a posteriori*, qu'il est possible artificiellement de détacher du flux intrinsèque d'action humaine (Tsoukas et Chia, 2002).

Cette perspective conduit au premier chef à mettre l'accent sur le processus qui constitue l'enquête démocratique et sur la capacité collective à conduire l'activité, en faisant émerger les problèmes, quels qu'ils soient, et les résoudre collectivement.

Du point de vue méthodologique, il s'agit alors de rendre compte de façon détaillée des procédures qui constituent l'action en train de se faire, en les saisissant au niveau élémentaire des actions ordinaires. On considère donc les dimensions incertaines, collectives et processuelles de l'action et de son inscription dans les relations réciproques dans lesquelles sont intégrés les individus. Il ne s'agit donc pas d'opposer fin et moyens, principes et actions puisque les objectifs qui guident l'action sont sans cesse transformés par les effets rétroactifs de l'action elle-même, et que ces transformations modifient à leur tour notre compréhension de ce qui constitue le moyen approprié pour une fin déterminée (Frega, 2006). Elles permettent enfin d'accorder de la valeur et un intérêt aux actions qui échouent, mais également aux doutes et aux incertitudes, éléments essentiels de tout processus innovant (Lanciano, 2013 ; Latour, 2006 Akrich, Callon, Latour, 1988).

En second lieu, la perspective de la démocratie chez Dewey conduit à considérer de façon attentive les conditions de formation de cette organisation collective, et particulièrement la façon dont se mêlent les destins individuels et collectifs. C'est bien au travers ou grâce à l'enquête que le collectif se forme : il en est donc à la fois la cause et la manifestation. Cela signifie d'abord que l'émergence de la dynamique peut précéder la formalisation de l'entreprise collective. Il s'agit donc de ne pas considérer *a priori* l'entreprise comme une forme existante en soi, mais de rendre compte du processus par lequel l'enquête démocratique s'est incarnée sous la forme d'une organisation formelle et si elle continue, avec l'organisation, à perpétuer le processus collectif de production de connaissances et de résolution de problèmes.

Dans une perspective pragmatiste, il faut donc comprendre comment les acteurs se saisissent du problème, sur la base de quelles expériences antécédentes, de quelles compétences, quels sont les apprentissages qui sont enclenchés par la participation au processus de création d'activité et d'enquête et, ensuite, quelles sont les opérations de problématisation, d'explication qu'ils déploient pour élargir et diffuser ce problème.

L'enquête démocratique constitue un cadre d'analyse, à opérationnaliser, pertinent pour rendre compte des processus d'engagement et d'action des acteurs engagés dans des organisations de commercialisation en circuits courts et qui sont amenés à concilier des logiques a priori divergentes. C'est l'objet de la prochaine section.

#### *IV.1.3.2. Comment concilier engagement citoyen et action entrepreneuriale ? Une approche par l'enquête au sens de Dewey*

L'article [Sm2] actuellement en procédure de révision (V2, révision mineure à la revue Management International) propose de traiter la question du rapport entre action citoyenne et collective et activité entrepreneuriale (Cefai, 2007, 2010) qui caractérise certaines initiatives entrepreneuriales. Comment rendre compte de ces nouvelles manifestations citoyennes et entrepreneuriales ? Dans quelles mesures l'entrepreneuriat peut-il constituer un répertoire d'action et de transformation sociale ? Comment caractériser l'action et la forme de l'entrepreneuriat critique et alternatif ?

En m'appuyant sur le cadre d'analyse pragmatiste que je viens de décrire et que j'ai précisé, l'objectif du papier a été de montrer dans quelle mesure engagement citoyen et entrepreneurial sont conciliables, et précisément comment les individus les rendent conciliables.

Ces questions sont traitées en m'appuyant sur différents matériaux constitués au cours des différents contrats de recherche que j'ai mené sur les circuits courts alimentaires. J'ai sélectionné particulièrement 13 entrepreneurs et porteurs de projet, que j'ai rencontré plusieurs fois sur une longue période. J'ai réalisé le recueil et l'analyse des données selon la perspective tracée par la théorie enracinée (Glazer, Strauss, 1967). Celle-ci vise à développer des connaissances en les faisant émerger du terrain, s'opposant à la logique épistémologique hypothético-déductive de vérification d'hypothèses théoriques. (Garreau, 2015).

✓ Cadre d'analyse : la fabrique de l'enquête démocratique

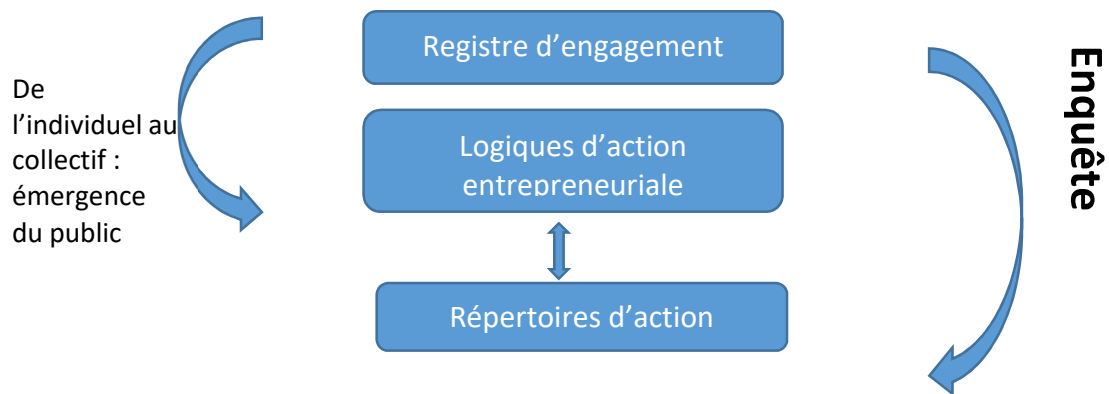
Pour saisir ce que j'ai appelé l'engagement entrepreneurial-citoyen, j'ai mobilisé la théorie de l'enquête en tentant d'en suivre les principes épistémologiques et méthodologiques et en la rendant compatible avec mon objet et mon problème. Pour cela, j'ai développé une méthodologie d'analyse et de recueil selon la perspective tracée par la théorie enracinée (Glazer, Strauss, 1967). Celle-ci vise à développer des connaissances en les faisant émerger du terrain, s'opposant à la logique épistémologique hypothético-déductive de vérification d'hypothèses théoriques. (Garreau, 2015).

Comme je l'ai évoqué, J. Dewey a développé sa théorie de l'enquête particulièrement à propos de l'engagement dans la vie publique et démocratique (notamment dans *Le public et ses problèmes* (1927/2010). L'engagement citoyen est considéré dans les activités ordinaires de la vie sociale et peut donc s'incarner à travers des formes et des actions inédites (Dewey, 1927, 1930, 1939). Il est donc directement issu de situations individuelles ou collectives, éprouvées dans l'expérience quotidienne de vie.

J'ai pris le parti de penser l'engagement entrepreneurial-citoyen comme une enquête démocratique qui s'incarne notamment dans l'émergence d'une organisation et de la réalisation d'échanges économiques et que je définis, à la suite de Dewey comme « *un processus fait de situations ordinaires qui amène les individus à la prise en main d'un problème. Les différentes étapes de l'enquête correspondent au processus d'identification, de problématisation de ce problème.* » (Lanciano, 2017)

Précisément, je décris le processus de l'enquête au travers de trois dimensions, le registre d'engagement, la logique de l'action entrepreneuriale et les répertoires d'action (Figure 7).

Figure 7 - Les étapes de l'enquête démocratique



Ces concepts développés dans des approches issues de la sociologie de l'engagement et des organisations, proches ou voisines des perspectives pragmatistes, entendent saisir au mieux les processus d'engagement dans l'activité entrepreneuriale dont j'entends rendre compte.

La première dimension vise à reconnaître la situation problématique ; elle est initiée lorsque des agents font l'expérience d'une situation indéterminée, c'est-à-dire une situation où les cadres de pensée et d'action établis s'avèrent déficients à pourvoir une continuité de sens pour le cours de l'action. Il s'agit donc, pour les acteurs engagés dans l'enquête, de parvenir à rendre explicites les contradictions qu'ils rencontrent et éprouvent et qui permettent d'enclencher l'engagement dans l'action et le travail de l'enquête. Je qualifie cette dimension de *registre d'engagement* ; celui-ci permet, à partir d'un problème social éprouvé, la mise en cohérence et le rapprochement par les acteurs des logiques entrepreneuriales et militantes, au travers de nouveaux cadres cognitifs qui tracent la continuité des modes d'action. Le registre d'engagement prend des formes plus ou moins explicites et conscientes dans l'action. De la même façon, le problème éprouvé qui enclenche le travail de l'enquête, c'est-à-dire l'engagement et l'action entrepreneuriale, peut relever d'une expérience sensible personnelle, voire de l'intime mais également d'une expérience moins reliée directement à l'acteur et relever d'un niveau plus collectif et général.

L'identification du problème social constitue le moteur de l'organisation et la transformation de l'individu-citoyen en entrepreneur. Il ne se réalise par forcément au travers d'un processus formel et stratégique de recherche, d'analyse d'opportunités entrepreneuriales. Il émerge souvent de façon sensible à travers une expérience, une mise à l'épreuve différente suivant les acteurs. Ainsi, beaucoup des personnes ont des difficultés à rendre explicite la source de cet engagement, tant il est encastré dans ces situations de vie. Mon analyse a conduit à identifier

trois registres différents de problématisation et de justification de l'engagement : la mise à l'épreuve, la critique et la prise de conscience que nous décrivons à partir de cas d'individus.

*Encadré 9 - La mise à l'épreuve, la critique et la prise de conscience comme registres de justification de l'engagement entrepreneurial-citoyen en circuits courts*

L'identification du problème social constitue le moteur de l'organisation et la transformation de l'individu-citoyen en entrepreneur. Il ne se réalise par forcément au travers d'un processus formel et stratégique de recherche, d'analyse d'opportunités entrepreneuriales. Il émerge souvent de façon sensible à travers une expérience, une mise à l'épreuve différente suivant les acteurs. Ainsi, beaucoup des personnes ont des difficultés à rendre explicite la source de cet engagement, tant il est encasté dans ces situations de vie. Trois registres différents de problématisation et de justification de l'engagement apparaissent : la mise à l'épreuve, la critique et la prise de conscience que nous décrivons à partir de cas d'individus.

Le motif de l'engagement émerge au travers d'expériences vécues par l'individu et de ce que nous appelons des  *mises à l'épreuve* . Cécile a participé à la création d'une épicerie sociale et solidaire, qui entend sortir d'une logique d'aide et de charité pour passer à une logique plus participative et inclusive. Pour elle, la sensibilisation à l'aide alimentaire a émergé d'abord quand elle a été confrontée dans sa jeunesse à des difficultés économiques et d'accès à la consommation. La difficulté d'accès à la consommation alimentaire, les situations concrètes de recherche d'aliments expérimentées l'ont amenée à placer la question de l'accès à l'alimentation au cœur de l'analyse des inégalités sociales et économiques produites par la société. De même, c'est la forme prise par l'aide alimentaire qui installe, selon elle, les individus dans une relation asymétrique qui met en valeur et fige leur identité de bénéficiaires et de personnes en difficultés. La problématisation de l'alimentation au cœur des dysfonctionnements économiques n'est donc pas passée par une analyse et une réflexion, mais bien par des mises à l'épreuve. « *Ce sont des occasions qui se sont présentées avec la volonté de transformer une expérience de vie en projet d'emploi* ». Elle refuse d'ailleurs toute référence à l'engagement citoyen. Elle considère son action comme normale et « *naturelle* », en l'inscrivant dans son expérience personnelle et familiale. Pour elle, « *c'est un certain rapport à la vie* ». Ce refus explicite du terme d'engagement repose néanmoins sur une certaine représentation de la société et du rôle et de la responsabilité des individus dans ses maux : son action n'est pas un engagement puisque « *dans le monde idéal, tout le monde devrait faire pareil* ». Le passage à l'acte, à travers la création de l'association, et son statut de « porteur de projet » ne constituent donc qu'un moyen pour participer à la résolution de son problème. Elle y trouve un intérêt personnel, celui de se créer son propre emploi sur la base des compétences et de ses « armes » et concilier ses expériences avec son activité. Elle ne formalise donc pas son activité en tant qu'entrepreneur militant.

Le deuxième cas montre des individus qui sont passés par des formes d'action politique plus traditionnelles mais qui entendent développer d'autres modes d'action. La notion d'engagement et le discours politique notamment en termes de rapports sociaux s'appuient donc sur une *critique* de la société ; ils sont donc présentés de façon explicite et revendiquée. Jordan a très tôt été politisé, il se représente le fonctionnement de l'économie et de la société en termes

de conflits et de rapports sociaux. Il a développé une pratique militante active ; il connaît les répertoires de l'action démocratique et se définit comme libertaire et autogestionnaire. Il justifie son action et sa position d'entrepreneur *« comme un moyen de lutter contre les puissants en leur prenant des marges avec comme visée de devenir majoritaire »*. Pour lui, la question alimentaire et agricole constitue un axe stratégique car transversal pour lutter contre le capitalisme. De la même façon, Camille est fils de paysans pionniers de l'agriculture paysanne et biologique ; il est fortement sensibilisé aux rapports de forces internes au monde paysan. Au cours de sa formation universitaire, il a participé au mouvement altermondialiste, en France et à l'étranger, notamment en ciblant les déséquilibres entre ville et campagne. Il a développé une association qui met en lien des agriculteurs et des consommateurs à travers la livraison de paniers alimentaires. Son activité économique et son organisation ont pour objectif de lutter pour le maintien d'une agriculture périurbaine et le soutien aux paysans mais également de *« lutter contre le temps économique qui organise les conflits d'intérêts entre producteurs et consommateurs »*. Il s'agit pour eux de s'organiser localement pour produire des espaces autonomes de liberté. Ces exemples relèvent de façon différente d'un engagement politique : leurs actions sont perçues comme une activité politique au même titre que des répertoires plus classiques comme la manifestation, la pétition, la grève et qui reposent sur une analyse théorique du fonctionnement de la société. Pour Jordan et Camille, le registre entrepreneurial de contestation n'apparaît cependant pas comme naturel et ils dévient des formes traditionnelles de contestation.

Enfin, l'engagement comme prise de conscience se situe à mi-chemin de la mise à l'épreuve et de la critique : comme dans la critique, l'engagement trouve sa source dans des interprétations assez explicites du fonctionnement du monde mais ces interprétations ont été forgées directement au travers d'expériences, d'insatisfactions personnelles et collectives. Elles sont le fait de personnes plus âgées, qui entendent, notamment après une expérience professionnelle réussie, remettre une cohérence dans leur activité. Karl et Fabien ont des expériences professionnelles en tant que cadres supérieurs. Karl explique que *« c'est l'envie de contacts avec des vrais gens, de n'être plus enfermés dans des rapports de force et de tension »*. Fabien avait souhaité *« travailler avec des valeurs éthiques, en essayant de contribuer à des causes et être une pierre à l'édifice pour gagner en résilience. »* Tous les deux ont en commun d'avoir séparé le champ de l'activité salarié et celui des loisirs où ils étaient engagés dans le milieu associatif. Ce sont des désaccords, des *« trop-pleins »* qui expliquent des passages à l'acte. Nils avait développé un bar-restaurant organisé en coopérative et s'approvisionnant en produits locaux. L'organisation en coopérative lui paraissait naturelle car *« le projet était entre copains, alors on voulait vraiment faire les choses ensemble »*. Le développement d'une nouvelle organisation part d'une certaine remise en cause de son premier projet : *« servir des bons produits à des bobos, y a mieux comme engagement », « même si c'était sympa, j'en avais marre de retrouver tous les copains en centre-ville et de ne pas toucher ceux qui ne voient jamais des vraies carottes dans leur assiette. »*

Source : Lanciano, 2017

La seconde dimension de l'enquête que je qualifie de *logique d'action entrepreneuriale* constitue le passage à l'acte : alors que le registre de l'engagement rend compte du processus par lequel les individus vont problématiser une situation éprouvée en problème social, la logique d'action définit la façon dont l'acteur dirige et envisage la création d'activités pour traiter et résoudre ce problème. Cette dimension est appréhendée par Sambugaro (ibid, 2016) en tant que travail transformatif ; il consiste effectivement pour les acteurs à élaborer et expérimenter des voies d'action pour résoudre, réparer le problème identifié. Je l'envisage pour ma part en termes de logique d'action entrepreneuriale définie par Chauvin et al. (2014) comme « *une logique d'action spécifique caractérisée par la projection vers un avenir qui n'est pas inscrit dans l'action en cours, mais qui engage une configuration souhaitée d'acteurs et de ressources* » et implique une attitude réflexive. » (ibid, 2014) La logique d'action entrepreneuriale est donc associée à des répertoires d'action qui vont désigner l'ensemble des types d'interventions que les acteurs vont déployer.

Les registres d'engagement sont donc issus de processus de prise de conscience, d'expériences individuelles ou d'analyses plus construites. Ils ont en commun de prendre la forme d'une activité entrepreneuriale, c'est-à-dire de l'émergence d'un projet, la création d'une organisation, la création d'emploi et le développement d'une activité économique. Le passage à l'activité entrepreneuriale constitue un prolongement de l'engagement comme *un passage à l'acte* et comme la résultante du processus de « l'enquête » au sens pragmatiste de la reconnaissance de problèmes sociaux et de la recherche de solutions pratiques. Il est effectué par les acteurs de trois façons dans notre cas qui sont chaque fois présentes et qui définissent des dynamiques complémentaires d'action entrepreneuriale engagée : un mouvement public d'éducation, une dynamique d'expérimentation exemplaire et une dynamique individuelle de conquête d'autonomie (cf. encadré 10).

*Encadré 10 - Du problème à l'action entrepreneuriale: à quoi sert l'action entrepreneuriale et économique ?*

Les registres d'engagement ont en commun de prendre la forme d'une activité entrepreneuriale, c'est-à-dire de l'émergence d'un projet, la création d'une organisation, la création d'emploi et le développement d'une activité économique. Le passage à l'activité entrepreneuriale constitue un prolongement de l'engagement comme *un passage à l'acte* et comme la résultante du processus de « l'enquête » au sens pragmatiste de la reconnaissance de problèmes sociaux et de la recherche de solutions pratiques. Il est effectué par les acteurs de trois façons qui sont chaque fois présentes et qui définissent des dynamiques complémentaires d'action entrepreneuriale

engagée : un mouvement public d'éducation, une dynamique d'expérimentation exemplaire et une dynamique individuelle de conquête d'autonomie.

L'action citoyenne-entrepreneuriale se constitue en premier lieu comme **mouvement public d'éducation et de transformation**. Il s'agit grâce et au travers de l'activité économique non seulement de dénoncer et faire surgir un problème, mais de le publiciser, c'est-à-dire, d'éduquer le public ou plutôt d'accompagner la formation d'un public mêlant producteurs et consommateurs à l'intérieur d'un même circuit raccourci de transformation des échanges. L'entreprise du mouvement social constitue alors une scène de contestation et de publicisation. L'échange marchand et la transaction commerciale constituent un lieu d'action pertinent pour rendre public le motif de l'engagement. Ainsi, Paul a créé plusieurs entreprises dans le but de promouvoir l'agriculture écologique et les dangers du dérèglement climatique, il explique : *« nous voulions rencontrer les gens de façon naturelle, que cela ne les brusque pas ; le moment de l'échange était donc parfait, ils n'avaient pas l'impression d'être saoulés comme quand on fait signer une pétition. On voulait entrer dans leur quotidien, il fallait donc que l'on invente une activité. Les paniers, c'était donc parfait. On évitait en même temps aux agriculteurs de se déplacer en villes comme dans les AMAP et les marchés. »* Nils a développé une activité qui permet à des personnes résidant dans des quartiers en difficultés de consommer des produits pas chers et de bonne qualité. Il utilise son activité concrète d'approvisionnement pour dénoncer auprès de ses financeurs notamment les « déserts alimentaires » que constituent les quartiers pour lui.

La deuxième fonction du projet entrepreneurial est celle de l'**expérimentation**. De fait, il s'agit d'aller au-delà de la fonction de critique par la création d'institutions et d'initiatives alternatives. Ainsi, à partir d'une certaine problématisation d'une question sociale (ou d'un problème), ces expériences se proposent de fournir un espace de résolution de ce problème. La dynamique d'action ici est profondément pragmatique. Il ne s'agit pas tant de dénoncer et d'affirmer des valeurs ou des principes généraux que de les mettre en pratique dans l'action. Ainsi, la référence à l'Economie Sociale et Solidaire à travers ses valeurs et ses statuts, qui constitue pourtant le champ pertinent de l'ensemble de ces entreprises, est rejetée a priori. Il s'agit à chaque fois, de ne pas prédéterminer les dynamiques d'action qu'ils poursuivent mais de mettre en pratique ces valeurs et de créer son propre vocabulaire et référentiel d'actions. Au cours du premier séminaire informel de l'organisation créée notamment par Kevin (GRAP), cette logique est par exemple annoncée comme projet fondateur : *« Une conception pragmatique de la valeur : il faut pratiquer, mettre en œuvre des choses collectivement qui font apparaître de la valeur. Sinon, c'est de l'idéologie. Nos valeurs sont intrinsèquement liées à nos pratiques »*. De façon très proche, Camille explique sa volonté de créer son entreprise par la prise de conscience que *« c'est devant ta porte qu'il faut changer les choses ; sinon, ça sert à rien ! »*

L'organisation et l'action entrepreneuriale deviennent donc un espace pour montrer que c'est possible. Il est le lieu d'interactions marchandes qui résout d'abord des problèmes individuels et quotidiens : dans les cas présentés, il s'agit d'assurer un approvisionnement régulier aux agriculteurs, de permettre l'accès à des produits locaux de qualité pour des consommateurs sensibilisés, à des publics éloignés économiquement, spatialement de l'alimentation durable, de remettre les individus en contact avec les terres nourricières, etc. Au-delà de la question alimentaire et agricole, il s'agit de produire une organisation collective démocratique qui



déborde et défie les identités définies par l'échange économique. « *Ce n'est pas parce qu'on organise des échanges économiques, que l'on assigne des rôles différents aux consommateurs, producteurs et salariés* » (Pierre et Catherine). Ainsi, l'ensemble des organisations créées ont adopté des statuts associatifs ou coopératifs : l'ensemble des parties prenantes, usagers, producteurs, consommateurs sont censés participer aux processus de décision et à la gouvernance de l'organisation.

Enfin, la troisième dimension de la logique entrepreneuriale est plus directement associée à l'individu qui met en œuvre l'action et le projet. Si l'activité économique et entrepreneuriale est conçue comme un levier de critique et d'exemplarité, il s'agit également de transformer son propre monde, et de se créer un **espace de liberté et d'activités**. L'action entrepreneuriale ne représente pas une action altruiste mais présente un intérêt pour les individus et une opportunité pour réconcilier des obligations de travail et une certaine éthique. La sensibilité au problème traité, la volonté de dépassement des logiques contestataires classiques ou la prise de conscience concrète de dysfonctionnements sociaux amènent ces individus à se mettre à l'épreuve eux-mêmes, pour ne pas se distancier complètement de l'objet de leur action. La prise de risque et la confrontation aux difficultés concrètes, comme aussi la réalisation de tâches ingrates constituent une mise en cohérence de l'engagement et du projet. De plus, l'action entrepreneuriale constitue un moyen, notamment pour les personnes plus jeunes, de se détourner du statut de salarié, synonyme de contraintes hiérarchiques et de perte de capacités d'action et ainsi d'acquérir de l'autonomie. Il s'agit d'organiser de façon autonome sa vie et ses activités pour gagner des espaces de liberté. Certaines entreprises ont ainsi décidé de ne créer que des emplois à temps partiel autant pour des soucis d'économies que pour permettre aux individus de développer d'autres projets. Ainsi, même si cela ne se réalise pas toujours de façon simultanée, comme dans toute activité entrepreneuriale, la création de l'activité passe donc par la création d'un emploi occupé par le porteur de projets. Comme nous l'avons vu, beaucoup des personnes rencontrées ont profité d'insatisfactions professionnelles pour développer leur activité. « *Je dois m'exprimer dans une activité professionnelle et je dois le faire pour nourrir mes enfants, alors autant le faire en ce sens* ». (Fabien) Un compromis est réalisé entre le niveau de revenu et le niveau de satisfaction pour parvenir à un équilibre. Cet équilibre est tout à fait présent dès la conception du projet. Ainsi, Fabien a bien veillé avant de lancer son activité à provisionner des salaires issus de sa dernière activité pour être en mesure d'accepter en tant qu'entrepreneur des rémunérations moindres. « *C'était pour moi une question prioritaire* ».

Source : Lanciano, 2017

#### ✓ Apports et perspectives de recherche

J'ai ainsi tenté de comprendre les processus d'action qui entreprennent des actions pour devenir plus grand, en créant notamment des nouveaux modèles économiques appréhendés comme des nouvelles réponses à des problèmes. Je me suis particulièrement placée au niveau individuel de l'engagement de ces individus. Adoptant une posture pragmatiste et une méthodologie inscrite dans le champ de la théorie enracinée, j'ai construit, sur la base d'un échantillon réduit, des

catégories d'analyse aptes à saisir des formes entrepreneuriales originales. Je me suis attachée à faire émerger ces catégories en veillant aux principes de rigueur et d'adéquation au terrain. Ainsi, ce travail est par essence exploratoire, mais la portée de l'analyse est réduite au nombre de nos observations.

Mon objectif est de montrer les bénéfices de l'usage d'un cadre d'analyse pragmatiste pour caractériser l'action dans les organisations qui mobilisent des logiques hybrides. Dewey et les pragmatistes invitent à s'intéresser aux modalités concrètes et aux processus de constitution et de transformation des actions collectives, et à ne pas se contenter de proclamer des principes d'engagement, car il faut observer l'expérience de l'engagement en train de se faire. J'ai, dès lors, appréhendé la question de l'engagement et de l'action entrepreneuriale en m'efforçant de ne pas prédéterminer leur sens et leur contenu. Ces catégories se trouvent donc réarticulées à l'intérieur d'un processus d'hybridation expérimental. L'approche pragmatiste originale que j'ai développée contribue ainsi à rendre visibles des usages originaux de l'action entrepreneuriale. A ce titre, cette recherche entend ouvrir des pistes de nouvelles recherches sur des objets non ou mal identifiés de l'entrepreneuriat social et de la théorie des organisations hybrides. De plus, elle peut constituer un outil précieux pour les acteurs eux-mêmes engagés dans ces entreprises en donnant à voir les potentialités de ces formes plurielles et créatives de l'engagement, et du même coup les difficultés que ces acteurs sont susceptibles de traverser.

\*\*\*

Comme j'ai tenté de le montrer dans cette première section, les organisations de valorisation et de promotion des circuits courts alimentaires sont engagées dans des stratégies qui visent à consolider le modèle d'échanges des circuits courts alimentaires, participer à leur diffusion et les rendre légitimes. Ces stratégies institutionnelles sont fondées pour cela sur l'émergence de nouvelles organisations qui expérimentent, c'est-à-dire, mettent en pratique des nouveaux modèles d'affaires et des nouveaux modes d'engagement. Ces organisations trouvent d'autres façons d'être grand en mettant en œuvre de nouvelles façons de faire et de traiter les problèmes. Ce faisant, elles participent à faire émerger des formes hybrides d'engagement et d'action que j'ai tenté de saisir.

L'approche que j'ai développée est largement exploratoire et présente de nombreuses limites : en qualifiant d'emblée comme divergentes les logiques entrepreneuriales et sociales/transformatives, n'ai-je pas déjà participé à déterminer le cadre de leur action ? De même, du point de vue méthodologique, mes enquêtes, malgré mes précautions, restent fondées sur le

principe de l'entretien rétrospectif qui amène la personne à repenser des situations déjà vécues, et à les verbaliser. Cela peut être une façon de rendre ses situations légitimes mais peut aussi les éloigner de l'action. Cela ouvre de nombreuses perspectives de réflexion sur le plan méthodologique pour des recherches futures notamment pour mettre en œuvre des dispositifs méthodologiques qui saisissent les acteurs pendant qu'ils agissent collectivement pour construire leur champ.

## IV.2. Dynamiques collectives de construction d'un champ institutionnel

La première partie du chapitre s'est concentrée sur les dimensions individuelles et organisationnelles des stratégies institutionnelles pour être grand. Une autre voie pour ces organisations consiste à se développer en adoptant une démarche offensive de transformation de l'environnement et de construction de champ organisationnel (Di Maggio et Powell, 1983, Scott, 1995). Dans cette nouvelle perspective, grandir implique de construire « *une communauté d'organisations qui partagent un même système de signification et dont les participants interagissent plus fréquemment et décisivement entre eux qu'avec des acteurs situés hors du champ* » (Scott, 1995). Le champ est un espace pour construire des relations inter-organisationnelles, mais également un espace communautaire (Scott, 1995), de création de normes.

Cette solution pose toutefois un certain nombre de problèmes. En effet, la construction d'un champ organisationnel peut amener à une certaine homogénéisation des pratiques des acteurs et finalement produire de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983): le travail institutionnel que les acteurs doivent mener en vue de construire cet espace de coopération implique la construction de cadres de référence communs, d'une identité institutionnelle commune et la mise en place d'une structure de régulation (Ben Slimane, et Leca, 2010)

Or, la diversité des formes de contestation du marché et des innovations sociales que ces acteurs ont su développer lors de leurs expériences entrepreneuriales singulières peut s'en trouver menacée. Aussi, comment faire pour que le champ constitue un espace d'intégration, qui conserve les singularités de chacun des membres, et non pas un espace d'assimilation à une logique collective où la dimension d'innovation et de transformation sociale serait alors dissoute ? Dans quelles mesures le processus de cadrage dans l'émergence d'un champ organisationnel est-il spécifique quand il est porté par des niches d'innovation radicales, alliant critique et action, pour pousser un secteur d'activité à la transition ?

J'ai exploré cette problématique de recherche dans plusieurs travaux publiés ou en cours de publication. Ces travaux permettent particulièrement de mettre en lumière à la fois différentes stratégies collectives institutionnelles pour être plus grand ; en effet, je vais montrer différentes tentatives et forme de structuration de champ institutionnel dans le même domaine, celui de l'alimentation alternative, mais également le processus par lesquels ces stratégies sont passées.

#### IV.2.1. Construire un champ organisationnel des AMAP comme réponse aux dangers de l'institutionnalisation du mouvement

Les AMAP – Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne – sont des associations reliant des consommateurs et un producteur dans le but de favoriser l'agriculture paysanne via la signature de contrats d'approvisionnement en biens alimentaires (voir encadré 11). Le développement rapide à travers la multiplication d'associations de ce type sur le territoire (il y aurait début 2011 en France plus de 1 200 Amap) et leur forte médiatisation des Amap ont donc été très importants. Ils constituent l'une des incarnations les plus célèbres des organisations intermédiaires qui favorisent les liens entre producteurs et consommateurs dans l'alimentation. (Lamine, 2008). En même temps que ces organisations se sont développées, de nombreuses autres démarches, à l'initiative de producteurs, de consommateurs, d'intermédiaires, voire de la grande distribution, ont été créées en reprenant pour certains des principes (engagement entre producteurs et consommateurs) ou des formats de distribution (paniers « surprise ») des Amap. Alors qu'elles avaient émergé de façon décentralisée, sans que cela ne passe par l'existence d'une structure fédérale ou nationale, la question du changement d'échelle et de la structuration du mouvement est devenue cruciale à partir des années 2010. Effectivement, le mouvement des Amap est engagé dans un processus de développement et de diffusion rapide qui oblige les acteurs qui le portent, à réfléchir et s'interroger sur le sens de leurs pratiques et leurs spécificités face à un contexte très mouvant. D'une certaine façon, ces organisations, qui avaient participé de façon isolée à faire émerger des nouvelles façons de consommer et de nouvelles modalités d'échange entre producteurs et consommateurs, ont dû réfléchir à trouver de nouvelles façons d'être grand. Or, ce changement d'échelle pose un certain nombre de problèmes : comment préserver les principes fondamentaux des Amap, et notamment l'autonomie (dans la co-construction des règles de l'échange, dans le fonctionnement) et la singularité de chaque groupe de consommateurs autour d'un producteur tout en veillant à ce que le projet initial soit respecté, à se différencier des autres mouvements et démarches économiques autour du lien producteurs/

consommateurs et à acquérir une visibilité et un poids au niveau national pour « peser » politiquement ?

*Encadré 11 - Les Amap : idéaltype des Nouveaux Mouvements Socio-Economiques*

Le mouvement des Amap s'inscrit dans le champ des nouveaux mouvements sociaux économiques qui ont en commun de s'approprier les mécanismes économiques à des fins de transformations sociales et politiques (Gendron, 2001). Il constitue en effet une émanation de différentes organisations et mouvements sociaux, et puise ses origines dans différents cadres de références et de valeurs. Des initiatives étrangères telles que les *Teikeis* japonais ou les *Community Supported Agriculture (CSA)* américaines ont servi de cadres d'inspiration pour définir le nouveau dispositif marchand des paniers. La diffusion du modèle américain a donc été organisée dans un premier temps dans des réseaux citoyens (Attac) et professionnels (Confédération paysanne). La référence à l'Agriculture paysanne<sup>11</sup> souligne de façon explicite la filiation du mouvement avec les institutions et les organisations agricoles et rurales en concurrence et en opposition avec l'agriculture raisonnée, soutenue et diffusée par l'organisation agricole dominante. Encore aujourd'hui, ces organisations sont représentées dans les instances de coordination et de décision du mouvement. Des partenariats et des rapprochements avec d'autres mouvements se sont réalisés au cours du développement. Ainsi, on observe de plus en plus de liens avec le mouvement de l'économie sociale et solidaire, tant au niveau des cadres de référence avec la convergence des objectifs et du vocabulaire utilisé, que des relations partenariales entre ces deux réseaux. Le mouvement des Amap propose un mode de contestation de l'ordre marchand, qualifié de critique « externe » du marché par Dubuisson-Quellier (2009). L'objectif est de substituer aux termes et aux valeurs de l'échange marchand des échanges fondés sur la réciprocité, l'engagement des parties prenantes, et la (re)construction de liens de solidarité entre « monde » agricole et « monde » urbain (Dumain, Lanciano, 2010). L'idée n'est pas de négocier auprès des acteurs du marché pour négocier des valeurs non marchandes au fonctionnement des échanges, avec le développement de nouveaux délégués, comme par exemple les labels proposés par le commerce équitable. Il s'agit bien de redéfinir le contrat social qui lie le consommateur aux agriculteurs et par là, à l'espace rural et plus largement à la société dont ils font partie. Ainsi, les Amap amènent les consommateurs à abandonner partiellement leur droit à l'exercice souverain du choix individuel, et correspondent à une collectivisation des choix des consommateurs (Dubuisson- Quellier, 2008). Ce nouveau contrat social entre consommateurs et producteurs va connaître un grand succès et se diffuser rapidement.

Source : Lanciano, Saleilles, 2011

J'ai particulièrement exploré cette problématique dans un article écrit et publié avec Séverine Saleilles dans la Revue Française de Gestion en 2011, en appréhendant ce processus de changement d'échelle en termes de processus d'institutionnalisation. Nous avons précisément retracé les étapes du processus de création institutionnelle et identifié les activités de travail institutionnel, les intentions de ces pratiques et le contexte dans lequel elles s'inscrivaient. Le processus est décrit dans le tableau 10 ci-après.

Tableau 10 - Le processus de création institutionnelle du mouvement des Amap

|  | Phase 1  | Phase 2   | Phase 3  |
|--|--|---|--|
| Pratiques de création institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Définition</i> : définition collective du système d'échange Amap</li> <li>– <i>Problématisation et théorisation</i> : clarification des enjeux portés par le modèle</li> <li>– <i>Plaidoyer</i> : diffusion du modèle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Construction de réseaux</i> : mise en place des réseaux régionaux</li> <li>– <i>Éducation</i> : Formation des membres, colloque organisé en 2004</li> <li>– <i>Changer les associations normatives</i> : mise en place de la Amap et dépôt de la marque à l'INPI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Renforcement de la cohésion et de l'identité du mouvement</i> :</li> <li>– <i>Être représenté</i></li> <li>– <i>Délimiter les frontières du mouvement</i> : mise en place de la procédure de contrôle</li> </ul> |
| Intention de ces pratiques             | Besoin de légitimation au niveau local pour enclencher la dynamique de création<br>Pas de besoin de régulation   | Besoin de légitimation<br>Besoin de régulation  | Légitimation<br>Structuration  |
| Contexte de création institutionnelle  |  | Développement de la consommation locale et des circuits courts alimentaires (CCA)   | Multiplication des initiatives de CCA plus ou moins proches du modèle Amap<br>Attention accrue des pouvoirs publics  |

Source : Lanciano, Saleilles, 2011, p.163

Ce travail a permis de dégager plusieurs résultats et tracer plusieurs pistes que j'ai explorées par la suite.

En premier lieu, la diffusion et le succès des Amap sur le territoire a obligé le mouvement à *travailler* au travers d'opérations de légitimité et de régulation interne. Comme dans le cas de l'analyse du processus d'apprentissage chez les agriculteurs en circuits courts (chapitre 3), notre analyse révèle l'importance de considérer le processus de création institutionnelle à travers des séquences qui évoluent en fonction du contexte. À mesure de la diffusion du mouvement, ces opérations ont été progressivement réalisées en réponse au contexte extérieur qui s'est transformé.

Les activités au début du processus concernent la conception et la mise en œuvre de l'expérimentation de nouvelles règles. Plus le processus avance, plus le travail institutionnel consiste à revenir sur l'identité du mouvement en s'orientant vers la construction d'une légitimité externe. Effectivement, plus le processus avance et plus les nouvelles règles se diffusent, plus celles-ci tendent à être admises et intégrées de façon plus inconsciente dans les

pratiques et les cadres de pensée majoritaires (Huault et Leca, 2006). Dans la période actuelle, les acteurs du mouvement sont donc en quelque sorte de nouveau engagés dans un travail réflexif de révision et de conception de nouveaux contours au mouvement et de nouvelles règles.

En second lieu, l'analyse permet de relier natures des pratiques de création institutionnelle, intentions (légitimation ou régulation) assignées à chacune de ces pratiques et évolution du contexte au sein duquel se créent les institutions. Les tensions qui se créent au cours du processus, peuvent alors être directement reliées au processus d'institutionnalisation (aux pratiques mises en place, aux intentions assignées à ces pratiques) et non attribuées à des visions antagonistes dont on ne connaît pas la source. Les débats et les tensions portent justement sur ces opérations, d'une part sur l'éthique des Amap (et finalement les contours du mouvement) et d'autre part sur les principes de gouvernance du mouvement (ou les pratiques internes).

Finalement, le processus de création institutionnelle du mouvement des AMAP – qui a donné lieu à la création du MIRAMAP – Mouvement Inter-Régional des AMAP – a pris la forme d'une fédération nationale d'associations ; cela constitue bien une forme de stratégie institutionnelle collective qui a permis aux AMAP de grandir. Ce travail et ces conclusions nous ont amené à explorer d'autres formes de stratégies institutionnelles en étant particulièrement attentives aux questions de cadre, de pratiques et de frontières.

#### IV.2.2. Stratégies complémentaires de construction d'un champ organisationnel de l'alimentaire alternatif : les notions de cadre et de frontières

J'ai poursuivi cette réflexion, encore avec Séverine Saleilles, à partir précisément des concepts de cadre et de frontière. Notre article constitue une contribution à l'analyse du processus de cadrage d'un champ organisationnel de l'alimentaire alternatif lyonnais, en considérant particulièrement les pratiques des acteurs pour produire ce cadre.

La problématique est proche du mouvement des AMAP. Les acteurs impliqués ont tous participé, de façon différente, depuis une dizaine d'années au développement rapide d'initiatives solidaires de distribution alimentaire, qui proposent une autre façon de s'alimenter, et donnent ainsi à voir les modalités de transformation possibles d'un secteur alimentaire décrié (Allen et *al.*, 2003).

La plupart de ces structures, nées de mouvements militants de producteurs ou de consommateurs, sont trop petites et inexpérimentées pour faire face, seules, aux enjeux logistiques et organisationnels d'un tel projet. Encore au stade du proto-champ où les interactions entre les acteurs existent, il s'agit donc de formaliser un cadre commun pour ces échanges qui puisse aussi servir d'outil de reconnaissance aux yeux des parties prenantes, outil de mutualisation des ressources et des débouchés et outil de valorisation et soutien aux initiatives émergentes.

Toutefois, la construction de cet espace commun pose un certain nombre de problèmes. En effet, la construction d'un champ organisationnel peut amener à une certaine homogénéisation des pratiques des acteurs et finalement produire de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). La diversité des formes de contestation du marché et des innovations sociales que ces acteurs ont su développer lors de leurs expériences entrepreneuriales singulières peut s'en trouver menacée.

Le papier explore donc le travail des acteurs de l'agglomération lyonnaise impliqués dans la valorisation des circuits courts alimentaires en vue de construire un tel champ. Pour cela, nous mobilisons cette fois le concept de cadre commun (*frame*) qui correspond à une transposition du concept de cadre chez Goffman (1983) à l'analyse des mouvements sociaux.



#### IV.2.2.1. *Le cadre, ses frontières et ses pratiques*

Chez Goffman, les cadres sont les principes organisateurs de l'expérience qui permettent aux individus d'identifier, de donner sens et de s'ajuster aux différentes situations qu'ils rencontrent dans le cours de leur existence quotidienne (Goffman, 1983, Nizet, Rigaux, 2014). Au-delà de la proximité entre les membres lisibles en termes de réseaux, l'existence d'un champ repose effectivement sur une vision partagée du monde et des cadres institutionnels communs, qui entrent en cohérence avec une certaine problématisation du monde. Si les relations entre les membres, formelles ou non, peuvent préexister, ce travail de définition d'un cadre commun permet de définir les frontières du champ et les pratiques légitimes pour enclencher des actions collectives et finalement une dynamique collective.

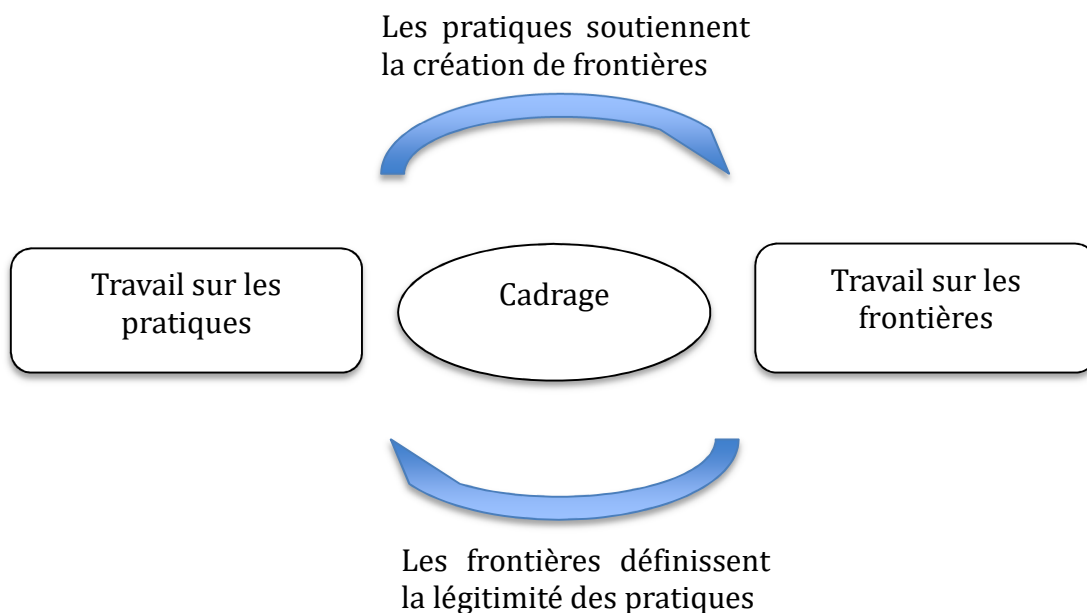
Zietsma et Lawrence (2010) appréhendent ce travail de cadrage d'un champ au travers du travail sur les frontières (*boundary work*) et sur les pratiques (*practice work*). *Le travail sur les frontières* décrit les efforts des acteurs pour créer, former voire abattre les frontières du champ. Il est crucial en ce qu'il permet d'agréger les acteurs, de reconstituer les réseaux d'acteurs en leur donnant un sens, mais également de définir le degré d'autonomie et de perméabilité du champ par rapport à son environnement. *Le travail sur les pratiques* porte sur les actions entreprises par les acteurs pour que des pratiques, normes et routines soient créées dans le champ puis reconnues et acceptées comme légitimes.

Travail sur les frontières et travail sur les pratiques sont donc des activités distinctes mais interdépendantes et participent tous deux à la structuration du champ (Zietsma et Lawrence, 2010). Les frontières délimitent des ensembles de pratiques légitimes et les pratiques soutiennent la création de frontières de groupes particuliers. Le champ est alors appréhendé comme « *un système co-évolutif dans lesquels les frontières et les pratiques existent dans une relation récursive affectée de manière significative par le travail hétérogène sur les frontières et sur les pratiques des acteurs intéressés* » (Zietsma et Lawrence, 2010, p. 191). Ainsi, si des acteurs entendent critiquer les pratiques existantes dans un secteur d'activité, ils peuvent s'engager dans un travail sur les pratiques pour les influencer directement, mais si les frontières empêchent une telle action, ils peuvent d'abord engager *un travail sur les frontières* (créer de nouvelles frontières autour d'espaces expérimentaux afin de les protéger de la discipline institutionnelle) pour créer les conditions dans lesquelles ils peuvent influencer les pratiques (créer de nouvelles solutions et des cadres pour les promouvoir).

Le travail de cadrage est donc un processus dynamique qui entre en tension avec l'environnement, mais également avec les acteurs qui composent le champ. De fait, le cadre commun se transforme au cours des étapes successives du cycle de vie du champ : le sentiment

d'appartenance ne reste pas figé, il est modifié au gré des différentes stratégies d'alignements en réponse aux événements et changements de situation. Sikavica et Pozner (2013) montrent ainsi que l'émergence et la structuration du champ des bières artisanales aux USA s'est réalisée non seulement par la construction d'une identité collective forte, malgré la diversité des acteurs qui y participaient, mais également par la capacité de ses acteurs à faire évoluer cette identité, ce cadre en fonction des situations stratégiques. Comparant le champ des bières artisanales à celui de l'agriculture biologique, ces auteures expliquent justement que la défaillance du champ de l'agriculture biologique et l'échec de sa stratégie de partition s'expliquent par l'incapacité des acteurs à construire et à faire évoluer leur identité collective.

*Figure 8 - Le cadrage, un travail sur les pratiques et les frontières*



#### *IV.2.2.2. Des formes de travail stratégique de définition du cadre différentes pour devenir grands*

L'analyse du processus de structuration du champ de l'alimentation met en lumière les difficultés des acteurs à s'engager dans un processus collectif malgré leur proximité de valeurs. Effectivement, le cas de l'alimentaire alternatif lyonnais, si particulier soit-il, révèle un certain paradoxe : alors que l'ensemble des acteurs développent des actions associatives ou entrepreneuriales proches, et qu'ils sont amenés à collaborer de façon fréquente, force est de constater que la dynamique collective peine à émerger et se structurer.

Ces difficultés s'expliquent par la divergence entre les cadres, les références et les modalités d'action de deux démarches contemporaines ayant plus ou moins le même objectif, celui de

structurer une offre alimentaire sur le territoire de la métropole lyonnaise et de constituer une alternative aux modes de production et distribution alimentaire conventionnels. Cela révèle des façons différentes d’être grand pour ces acteurs. L’encadré 12 décrit deux logiques qui se cristallisent autour de deux ensembles d’organisation, le monde selon Grap et le monde selon Pirat, à travers les cadres, les pratiques que les acteurs de ces deux mondes mettent en place.

*Encadré 12 - Les mondes de GRAP et de PIRAT : description de deux organisations collectives*

Le GRAP (Groupement Régional Alimentaire de Proximité) est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif créée à Lyon en janvier 2013 et a le statut de SCIC. Il accueille actuellement 21 entreprises (64 salariés) opérant dans les filières alimentaires biologiques et / ou courtes (épiceries, import-export, restauration, supermarché, restaurant) pour un chiffre d'affaires provisoire de 5 millions €. Les questions abordées par le projet sont le changement d'échelle des chaînes d'approvisionnement alimentaire courtes, la professionnalisation des acteurs du secteur, l'amélioration des conditions de travail, la minimisation des risques entrepreneuriaux. GRAP a été conçu pour constituer un espace de coopération pour entreprendre des projets où les entrepreneurs peuvent sortir de l'isolement et coopérer avec d'autres entrepreneurs, échanger des produits, des services et du soutien. Il propose plusieurs services aux petites entreprises: accueil juridique, gestion des stocks, comptabilité, ingénierie financière, formation, accompagnement entrepreneurial et développement des affaires, etc. Il vise également à créer des synergies entre les différentes entreprises (regroupement des commandes, transports et stockage, etc.) et promeut la gouvernance coopérative et la manière innovante de faire des affaires et de travailler dans le secteur alimentaire.

Le collectif PIRAT, pour Pôle d’Initiatives de Relocalisation Alimentaire Territoriale, est une association créée en 2011 PIRAT dont l’objet est de « *coordonner, mutualiser une multitude d’initiatives de production et de consommation alimentaire locale sur l’agglomération lyonnaise* » (rapport, 2011). Il s’agit de fédérer les acteurs des circuits courts alternatifs en développant *un mode d’organisation efficace, participatif et démocratique* » (rapport, 2012). L’association développe parallèlement des actions de persuasion, visant à être reconnue comme une institution dans l’espace public local. Un groupe de travail s’est donc consacrée à la mobilisation des partenaires, techniciens et élus aux différentes échelles territoriales pertinentes « *pour valoriser la démarche auprès des pouvoirs publics* ». Pour autant, l’essentiel des activités, via des études, stages et réunions, vise à concevoir un plan stratégique cohérent sur plusieurs années. Vu comme « *la mise en mots de ce que doit être ce Pôle d’Initiatives pour la Relocalisation alimentaire Territoriale pour les différents acteurs, avec un travail prospectif visant à définir des finalités communes* » (rapport, 2012), il doit donner lieu à des premières pistes de modélisation économique qui permettront de prioriser les activités. Deux principaux projets sont conçus : un lieu de formation et de sensibilisation (projet par la suite abandonné) et un espace-test agricole (en cours d’expérimentation à ce jour). Enfin, PIRAT constitue un espace d’échange de pratiques et de transfert de connaissances: certaines problématiques sont résolues au moment des multiples réunions de la vie de l’association, des informations sur certains producteurs sont échangées.

De fait, depuis 2010, la multiplicité des initiatives en circuits courts alternatifs dans la métropole lyonnaise s’est progressivement mise en cohérence avec la construction des mondes selon

PIRAT et GRAP. Ces deux mondes ont émergé au travers des activités, visant d’abord à tracer les frontières du champ, et à définir les critères et les principes d’appartenance et de non appartenance au champ. Le travail de définition des frontières est associé à un travail sur les pratiques collectives des acteurs engagés dans des coopérations. Mais ces deux cycles ont suivi des logiques différentes (cf. tableau 11).

*Tableau 11 - Le travail de pratiques et de cadres différents des mondes de PIRAT et GRAP*

|  | <b>Le monde selon PIRAT</b>  | <b>Le monde selon GRAP</b>  |
|--|--|---|
| <b>Le travail de frontières</b>        |  |   |
| <b>Principaux acteurs</b>              | Développement agricole alternatif<br>AMAP et paniers de l’ESS<br>Jardins partagés et d’insertion   | Restaurants et bars<br>Epicerie<br>Services aux professionnels<br>Porteurs de projets dans l’alimentaire  |
| Modèle organisationnel de référence    | Association  | Coopérative (SCOP, SCIC et CAE)   |
| Définition des frontières              | Stricte – via des chartes  | Plus souple   |
| <b>Le travail de pratiques</b>         |  |   |
| Pratiques de création institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaidoyer</li> <li>• Construction identitaire</li> <li>• Construction de réseaux normatifs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction identitaire</li> <li>• Définition des règles constitution et des modalités de régulation de l’autorité</li> </ul> |
| Production commune                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan stratégique</li> <li>• Actions de sensibilisation</li> <li>• Charte</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services mutualisés</li> <li>• Lieu de vente commun</li> </ul>   |
| <b>Cadrage</b>                         |  |   |
| Problème / Diagnostic                  | Dérives du système agro-industriel   | Fragilité des structures en circuits courts   |
| POUR QUI (Solidarité avec...)          | Les producteurs  | Les travailleurs de l’alimentaire   |
| CONTRE QUI                             | Agriculture intensive  | GMS   |
| Missions                               | Eveiller la conscience politique des consommateurs   | Consolider les structures économiques   |
| Cadres idéologiques de référence       | Agriculture paysanne<br>Agriculture urbaine<br>Education populaire   | District industriel, Entreprise démocratique<br>Auto-gestion, sociocratie   |

Les acteurs du monde de PIRAT tracent les frontières du champ en utilisant les références des circuits courts alimentaires et de l'agriculture de proximité ; ils ont donc développé des actions, visant à construire des référentiels communs, avant de développer des actions communes. Le monde de GRAP rassemble des acteurs entrés plus récemment dans la dynamique des circuits courts, et s'est attachée à développer des formes nouvelles de développement, en se fondant sur des références et des modèles d'action issus de l'entrepreneuriat coopératif mais aussi des expériences comme les districts industriels en Italie. Les frontières du champ sont alors différentes et plus large, même si l'objectif stratégique est identique. Dès lors, on voit bien, il existe des chemins différents du travail stratégique de construction du cadre.

#### *IV.2.2.3. Explorer le monde de GRAP comme organisation devenue grande*

Dans un autre article publié en 2017 en coopération avec Séverine Saleilles, dans la revue *Sociologia del Lavoro* en anglais, j'ai particulièrement exploré l'organisation collective GRAP qui constitue à de nombreux égards un cas exemplaire de stratégies entrepreneuriales pour devenir grand et impulsé un changement institutionnel.

Effectivement, le cas de GRAP et de ses dirigeants est particulièrement Nous avons mis en évidence, les façons de combiner volonté de transformation institutionnelle et entrepreneuriat pour permettre à des petites organisations de contribuer à la transformation de leur champ, malgré leurs ressources limitées. L'objectif était précisément de comprendre comment les acteurs traduisent leurs objectifs (mettre en place un réseau alimentaire alternatif capable de concurrencer les entreprises conventionnelles dans les pratiques et la stratégie.

Comme je l'ai déjà évoqué, l'organisation GRAP a émergé pour développer un modèle organisationnel innovant basé sur la coopération et les ressources mises en commun afin de faciliter le développement des petites entreprises impliquées et la création de nouvelles entreprises. En d'autres termes, pour défendre leur créneau et le diffuser, ces petites entreprises doivent inventer des formes entrepreneuriales basées sur des modèles économiques stables et innovants. Leur objectif déclaré était de « *concevoir, étudier, expérimenter et promouvoir de nouvelles formes de coopération et d'innovation économique dans l'économie sociale, solidaire et environnementale* » (Assemblée générale). De plus, le projet est résolument offensif et vise à prendre « *des parts de marché aux gros fournisseurs et distributeurs, et non aux personnes qui développent le même type de projet.* » (Fondateur 2)

Cela impliquait donc d'inventer des solutions techniques et de nouveaux outils pour consolider et développer les petites entreprises axées sur la durabilité, ainsi que de démontrer le caractère innovant de ces solutions.

La définition de la forme organisationnelle et commerciale du GRAP a été le point crucial de ce processus d'innovation. En effet, afin de faciliter sa légitimité et sa diffusion, il était nécessaire de démontrer que la proposition était à la fois originale et innovante. L'un des fondateurs explique leur intention: « *Notre première idée était de faciliter l'émergence de nouveaux projets et précisément d'organiser les interactions et les synergies entre les projets. C'est pourquoi nous avons été inspirés à la fois par l'expérience Mondragone en Espagne et par les districts industriels en Italie. En fait, notre première organisation – en forme d'association – s'appelait bien district solidaire. Ensuite, nous avons vu que les entrepreneurs travaillaient mieux ensemble lorsqu'ils appartenaient à la même organisation: nous recherchions une organisation qui protège les personnes et les projets à travers une entité formelle mais aussi qui leur garantisse une autonomie.* » (Fondateur 1)

Les deux expériences de la coopérative de la Mondragone en Espagne et des districts industriels sont mobilisées en tant que cadre général. Il aide à concevoir une direction à leur projet et à donner la preuve qu'un tel projet peut être réalisé.

La troisième référence des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) apporte la forme opérationnelle du projet GRAP. Un CAE est une Coopérative d'Activité et d'Emploi qui sert d'entité légale et de substitut pour les projets émergents. Il permet ainsi aux entrepreneurs impliqués de bénéficier du statut d'employé, de services de soutien mutualisés (comptabilité, soutien, etc.) et de toute synergie opérationnelle potentielle avec d'autres entrepreneurs. Des projets collectifs peuvent émerger de la proximité des entrepreneurs. Nés à Lyon en 1995, les CAE se sont progressivement transformés en « entreprises partagées »: établissement d'une représentation ouvrière, formation de réserves indivisibles importantes et prise de risques collectifs (Veyer et Sangiorgio, 2006). Cependant, l'action collective et coopérative n'est fondée, dans le cas de CAE, que sur le partage des risques et les principes coopératifs. Cela signifie que les activités entrepreneuriales individuelles ne sont pas liées *ex ante* et que les complémentarités entre les activités ne sont pas pleinement exploitées. Autrement dit, la référence CAE apporte aux fondateurs du GRAP le cadre, les frontières et la forme du modèle de coopération, mais ils le traduisent dans une perspective mono-sectorielle et précisément dans le secteur alimentaire, afin de générer des effets externes de coopération mais aussi des stratégies collectives. Le modèle organisationnel créé par GRAP a le même avantage pour résoudre le dilemme croissance / singularité que l'hypogroupe (Marchesnay, 1991) qui est une configuration

organisationnelle adaptée pour soutenir le développement des petites entreprises. Il permet d'articuler la professionnalisation de la gestion et des modes de contrôle plus formalisés sur la main tonale, et la conservation des fonctionnalités propres à la petite taille de son entreprise (Debray, 20002). Le modèle GRAP est également innovant car les petites entreprises qui y participent ont pour objectif de soutenir et sécuriser la création de nouvelles entreprises afin d'élargir leur créneau et de promouvoir la transformation durable du secteur alimentaire. Pour ce faire, ils constituent des réserves indivisibles et allouent des temps, des compétences et des employés au soutien d'autres entrepreneurs.

#### *IV.2.2.4. Enseignements et perspectives de recherche*

Le cas de GRAP est exemplaire à de nombreux égards. Il constitue pour moi un cadre pour les stratégies entrepreneuriales susceptibles de produire le changement social, non pas parce qu'il atteint son objectif de changement mais par le processus qu'il enclenche.

Il montre, en effet, en premier lieu que ces stratégies sont innovantes au sens de Alkrich et al. (1988) ces acteurs déploient des actions « *pour attirer un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort* » (Alkrich et al., 1988, p ?). En même temps que leur innovation était conceptualisée, cette information devait être diffusée. Les acteurs du GRAP ont entrepris des actions visant à promouvoir le nouveau modèle et à construire des alliances stratégiques avec d'autres acteurs afin de surmonter la barrière du marché et d'obtenir un accès et une influence politiques (Pinkse et Groot, 2013). Leur objectif était donc « *de faire reconnaître leur initiative comme une véritable innovation sociale pouvant être soutenue au même titre que l'innovation technologique* ». Leurs intentions stratégiques dépassaient clairement le seul cadre de l'alimentation et leur ambition était d'assurer une légitimité au sein de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat.

Ainsi, GRAP a sollicité l'implication de chercheurs et est intervenu dans des sessions de formation sur le thème de l'ESS. Les productions académiques et les articles de recherche sont perçus comme des outils de diffusion et de persuasion tout aussi efficaces que, par exemple, les comités de presse pour développer la légitimité d'une entreprise. La coopération avec les chercheurs renforce le processus de conceptualisation, car les chercheurs sont censés fournir une analyse plus objective de leurs pratiques et stratégies.

En second lieu, nous montrons que tous les acteurs impliqués dans le GRAP sont très attentifs aux effets négatifs du pouvoir sur la prise de décision et du travail stressant sur la vie. L'organisation de GRAP n'est pas un type idéal ; il repose sur un engagement fort des personnes impliquées qui implique de nombreuses heures de travail et un flux de situations stressantes.

Mais, tous les acteurs sont conscients de cette situation particulière, qui définit le mélange entre activisme et entrepreneuriat, et justifie le flux continu de pratiques d'innovation liées aux problématiques de travail. Le GRAP peut ainsi être qualifié d'organisation réflexive et innovante : le processus dans lequel ces acteurs sont impliqués correspond exactement à ce « *tourbillon multi-acteurs* », terme utilisé par Akrich et *al.* (1988) en référence à l'innovation. Il s'agit clairement d'un processus collectif de conceptualisation construit au fil du temps et constitué de courbes d'apprentissage, d'échanges de va-et-vient continus et de négociations dont l'importance ne peut être déterminée à l'avance. C'est un processus qui n'a pas été complété, et les nouvelles règles, que cette organisation a l'intention de produire, n'ont pas encore été formalisées et ne sont pas tenues pour acquises.

Enfin, l'analyse de ce cas permet de mieux comprendre comment l'entrepreneuriat et l'activisme peuvent être combinés. Notre analyse s'est concentrée sur les opérations de traduction du cadre en actions stratégiques et en formes d'organisation. L'analyse permet de souligner certaines hypothèses qui pourraient être étendues à d'autres secteurs alimentaires alternatifs dans une perspective comparative. Il pourrait être intéressant d'étudier d'autres domaines afin d'identifier de nouvelles tactiques et stratégies d'actions entrepreneuriales susceptibles de générer un changement social.

### IV.3. Conclusion du chapitre

Ce chapitre 4 est consacré à l'analyse des processus d'action enclenchés par des acteurs pour favoriser et provoquer le changement institutionnel. Les organisations et les acteurs que j'ai considérés dans cette perspective sont engagés dans des actions qui ont pour objectifs de transformer les modes d'organisation collective et les modèles de création de valeur. Ils situent leurs actions et leurs projets à mi-chemin entre l'activisme social et quelque fois contestataire, et l'entrepreneuriat. Comme j'ai essayé de le montrer, ils ont choisi d'utiliser comme répertoire d'action, « l'arme » organisationnelle entrepreneuriale et marchande, pour transformer l'incomplétude du fonctionnement des marchés et de l'économie. Ces processus d'action sont expérimentaux, dans la mesure où les actions mises en œuvre ont autant pour fonction de résoudre des problèmes –individuels ou collectifs–, de créer un espace de résistance, que de montrer que c'est possible.

Ces organisations constituent un terrain très fructueux pour appréhender le travail des organisations pour faire émerger des institutions et plus largement pour analyser l'innovation



institutionnelle, mais aussi sociale et organisationnelle. Il ouvre de vastes et nouvelles perspectives de recherche que je présente à présent dans la conclusion générale à ce mémoire.

**Pour résumer**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Objectifs visés           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les logiques d'action d'acteurs qui associent action de transformation et action entrepreneuriale</li> <li>- Mieux caractériser les entreprises hybrides ou démocratiques en saisissant comment ces acteurs parviennent à mettre en œuvre leurs valeurs dans des pratiques organisationnelles et marchandes</li> <li>- appréhender la capacité de ces acteurs hétérogènes à organiser de nouvelles coordinations et à créer un véritable projet collectif</li> </ul>   |
| Méthodologie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens qualitatifs et longitudinale, observation participante</li> <li>- Théorie enracinée (Glazer, Strauss, 1967).</li> </ul>  |
| Cadre théorique           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie néo-institutionnelle : champ (Lawrence et Suddaby, 2006, Di Maggio &amp; Powell, 1983, Scott, 1995) et cadrage, (Goffman, 1983)</li> <li>- Social entrepreneuring (Steyaert and Katz, 2004)</li> <li>- Théorie des mouvements sociaux (Cefai, 2007, Snow, Soule, 2010), Battilana, Lee, 2004), Santos, F., Pache, A.C., Birkenholz, C. 2015, Théorie de l'enquête chez Dewey (Dewey, 1927, 1930, 1939)</li> <li>- NMSE Gendron (2010)</li> </ul>  |
| Principaux résultats      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'un modèle articulant <i>business models</i> et pratiques de justice alimentaire</li> <li>- Conception <i>work in progress</i> pour saisir les modalités de l'acte d'entrepreneuriat institutionnel dans les marges</li> <li>- Emergence d'un cadre d'analyse pour saisir les modalités de l'action stratégique entrepreneuriale institutionnelle</li> </ul>  |
| Perspectives de recherche | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondir et consolider la perspective pragmatiste pour saisir les processus d'action hybrides mais également les organisations engagées dans des processus de changement institutionnel (projet Croypress)</li> <li>- Explorer l'analyse de l'articulation entre pratiques de justice alimentaire et modèles économiques : vers la construction d'un diagnostic des pratiques à travers un questionnaire (projet Just'Alim)</li> <li>- Analyse comparative des processus d'autres façons d'être grand, dans d'autres villes ou dans d'autres contextes nationaux</li> </ul>  |
| Implications managériales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'un outil d'autodiagnostic des pratiques de justice alimentaire : repérer dans l'organisation les pratiques et leurs complémentarités sur le territoire de la métropole de Lyon</li> <li>- Implications pour l'accompagnement et l'essaimage d'expériences <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rôle des chercheurs et de l'accompagnateur dans l'enquête démocratique,</li> <li>o Appréhender les dispositifs d'accompagnement via les problèmes d'articulation entre logiques,</li> <li>o Faire émerger les cadres et les frontières, au moment des réflexions sur la construction de l'action collective.</li> </ul> </li> </ul> |

## Conclusion générale

**E**n quoi l'encastrement et les logiques institutionnelles peuvent-ils constituer des sources ou des objets de stratégie pour des organisations ? Comment des organisations, disposant de ressources limitées et d'un pouvoir limité sur le marché, parviennent-elles à concevoir et mettre en œuvre des stratégies fondées sur l'exploitation de leur environnement institutionnel ?

Les organisations Lucignolo ont en commun de disposer de peu de ressources et *a priori*, ont de faibles capacités d'action : il s'agit d'agriculteurs maraîchers, de PME artisanales, d'associations et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ; ce sont aussi des individus qui sont engagés dans des projets de création d'activité.

Comme toutes les organisations, elles cherchent des moyens d'être, de rester ou de devenir grands, c'est-à-dire, au sens où nous l'entendons ici, d'être capables de se mouvoir dans l'environnement et créer de la richesse de façon durable. Or, les stratégies d'action pour devenir grandes de ces organisations ne peuvent reposer sur la mobilisation de ressources, l'investissement. J'ai exploré particulièrement dans ce mémoire en quoi les institutions, en ce qu'elles façonnent les comportements individuels et organisationnels, pouvaient constituer une ressource, un support à des stratégies de ces organisations pour devenir grandes.

Pour envisager ces questions, la première partie du mémoire a tenté de comprendre les mécanismes par lequel l'encastrement institutionnel intervient dans les comportements et performances des organisations, et comment les acteurs parviennent ou échouent à s'appuyer sur elles pour faire face au changement. Je me suis particulièrement intéressée à des situations/cas qui sont parfois extrêmes : le cas des districts industriels et des systèmes territorialisés qui ont longtemps constitué une référence pour considérer l'intervention des dimensions territoriales dans les performances, et le cas extrême de grandes entreprises industrielles en France et au Japon. Mes contributions ici sont plurielles.

En premier lieu, j'ai montré particulièrement l'importance de porter une grande attention à l'activité économique et aux pratiques des acteurs. Ainsi, les relations inter-organisationnelles dans les systèmes de districts ont comme fondement, bien sûr le sentiment

d'appartenance au territoire et des liens de proximités, mais aussi un système de reproduction et de circulation de savoir-faire et de compétences spécifiques qui est le socle des performances des entreprises et la condition de la durabilité du système.

Ainsi, être grand dans les PME des districts, c'est être capable de maîtriser les processus de reproduction des compétences et des entrepreneurs, à l'intérieur du district. Être grand, dans les grandes organisations industrielles signifie contrôler les flux de main d'œuvre et mettre des règles de gestion de la main d'œuvre qui entrent en cohérence avec les institutions locales et nationales. Pour autant, les analyses réalisées dans les deux chapitres révèlent également que si les institutions, à travers l'encastrement institutionnel, sont susceptibles d'expliquer les positions des organisations Lucignolo, les capacités de ces organisations à rester grandes sont fondées sur leur capacité à faire évoluer ces institutions et à se transformer. De fait, dans les deux cas, on décèle des signes de déstabilisation qui peuvent être justement être interprétés comme des difficultés à garantir et reproduire les règles et les institutions sur lesquels reposent les performances et surtout à produire de nouveaux mécanismes institutionnels et de nouvelles situations d'encastrement institutionnel.

Partant des enseignements de la première partie, j'ai adopté une posture plus dynamique en me concentrant justement sur les stratégies délibérées des acteurs de transformation de leur environnement par déstabilisation de l'ordre institutionnel existant et création de nouvelles institutions. Les organisations et les acteurs cherchent alors délibérément à créer de nouvelles façons d'être grands. Ainsi, la seconde partie du mémoire a suivi la façon dont les acteurs se saisissent des institutions de façon stratégique et institutionnelle pour transformer leur environnement, développer de nouveaux marchés, mais également contribuent à transformer ces logiques et en faire émerger de nouvelles.

J'ai donc considéré des acteurs et des organisations qui sont engagés dans des stratégies de transformation des institutions qui les gouvernent et les façonnent : il s'agit d'agriculteurs qui transforment leur modèle d'activité et leur modèle économique, et développent de nouveau des relations commerciales avec le consommateur ; il s'agit d'organisations et d'acteurs qui entendent produire par expérimentations de nouvelles règles d'organisation collective et de nouveaux modèles économiques, notamment pour prendre en charge des problématiques sociales. Ces analyses permettent, selon moi, de tracer les contours d'un cadre d'analyse associant entrepreneuriat stratégique et travail institutionnel. Mes travaux montrent en effet que la création de richesse durable et les activités d'entrepreneuriat stratégique peuvent reposer sur des stratégies institutionnelles. L'entrepreneur peut alors être envisagé à la fois comme un

producteur de richesse durable mais aussi comme un agent du changement social et politique, transformant par ses micro-pratiques des ordres établis.

Les processus institutionnels s'appuient sur des pratiques de cadrage, de justification, par lesquels les acteurs créent et mettent en œuvre des modèles originaux de création de valeurs et d'activités. Ils conduisent à créer de nouvelles identités hybrides qu'il convient d'appréhender non pas en référence à des catégories déjà définies, mais en considérant les logiques d'action qui sont déployées. Pour cela, ces analyses m'ont conduit à développer les prémisses d'une perspective de recherche pragmatiste qui permet de saisir l'action en train de se faire et les institutions, catégories et logiques, en train d'émerger.

### Limites et perspectives de recherche

Mon ambition en termes de recherche concerne l'approfondissement de la conception d'un cadre d'analyse associant entrepreneuriat stratégique et travail institutionnel et la perspective pragmatiste que j'ai commencé à construire. Ce travail présente de nombreuses limites et incomplétudes ; notamment car il s'inscrit dans une dynamique de recherche plus large, encore en construction, qui offre donc de nombreuses perspectives de recherche futures que j'entends présenter brièvement.

### Approfondir la démarche méthodologique et épistémologique.

Dans une large mesure, à la façon des acteurs, j'ai procédé par expérimentation pragmatiste et bricolage. La principale limite réside alors dans le fait que le recueil de données n'a pas toujours été en lien avec les principes épistémologiques et méthodologiques de la perspective pragmatiste et que j'ai dû parfois construire *a posteriori*. Il conviendrait dès lors de déployer des dispositifs de recherche originaux, pour éviter ce risque.

Dans ce cadre, je suis engagée dans une nouvelle recherche collective, avec Léa Lima (CNAM-LISE et Diane Rodet, sociologue, (Centre Max Weber – Université Lyon 2) sur la formation et la mobilisation des croyances et des représentations économiques des acteurs du marché du travail (financement Institut des Sciences de l'Homme, Lyon – INJP). J'entends particulièrement saisir les représentations et les comportements de candidats et d'employeurs pour des emplois dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire. Nous nous proposons de saisir les croyances en contexte d'action sur les marchés du travail ; il s'agit en effet de rendre visible les catégories profanes de l'entendement économique, en nous situant au plus près des acteurs quand ils déploient des actions, qu'ils sont confrontés à un problème. Nous faisons

l'hypothèse que les acteurs de l'ESS se caractérisent par une tendance à une survalorisation des principes pour justifier leurs actions. Il s'agit alors d'interroger ces valeurs encastées dans les pratiques de recrutement et de recherche d'emploi, mais également les véhicules de transmission de ces croyances.

Par ailleurs, les analyses que j'ai conduites, mobilisent de façon systématique des méthodologies qualitatives ce qui peut, dans une certaine mesure, limiter les conditions de reproductibilité des connaissances produites. Ainsi, nous sommes en train, avec Séverine Saleilles (dans le cadre du contrat PSDR Frugal), de prolonger notre travail sur l'articulation entre pratiques de justice alimentaire et modèles économique (chapitre 4), par une analyse quantitative, par questionnaire et traitement statistique. Ce travail permettrait de produire des résultats, combinant méthodes qualitatives et quantitatives ; il constituerait en outre un outil précieux pour les acteurs de diagnostic pour repérer les complémentarités sur le territoire entre les démarches, mais également les sources de tension et de difficultés.

### Saisir les stratégies institutionnelles de l'entrepreneuriat stratégique par les marges

J'ai le désir, d'autre part, de poursuivre des activités de recherche qui appréhendent des acteurs et des organisations qui se situent dans les « marges » des théories. Comme j'ai tenté de le montrer, les organisations engagées dans des processus de changement institutionnel sont souvent atypiques : organisations de mouvement social, organisations de l'économie sociale et solidaire, collectif d'acteurs, agriculteurs. L'entrepreneuriat peut effectivement prendre des formes moins visibles, minoritaires, résistantes. Les marges sont aussi le lieu de nouvelles pratiques entrepreneuriales qui échappent aux normes institutionnalisées et reposent quelque fois sur de véritables projets d'émancipation, d'affirmation voire de subversion.

Je suis certaine que l'analyse pragmatique et critique de ces formes et pratiques est riche d'enseignements pour les acteurs qui portent ces expérimentations, notamment en mettant en lumière, au-delà des discours, les sources de tensions, incohérences et points de fragilité de leurs pratiques, mais également pour des organisations plus traditionnelles dont l'impératif pour être grandes réside aussi dans la capacité à allier stratégies entrepreneuriales et institutionnelles.

Par ailleurs, les travaux menés avec Séverine Saleilles dans le cadre des programmes de recherche, ont contribué à ouvrir aux Sciences de Gestion, les problématiques alimentaires et agricoles. Comme j'ai essayé de le montrer, l'alimentation constitue un filtre puissant pour rendre compte de transformations et de problématiques contemporaines que traversent nos

sociétés et que les individus et les organisations doivent prendre en charge. Alors que ces problématiques sont restées longtemps marginales en Sciences de Gestion et théories des organisations, elles se développent désormais au sein des disciplines de gestion ; notamment à travers la publication de numéros spéciaux (dans *Organization Studies*, dans la *Revue de l'entrepreneuriat*) et par l'organisation de sessions spéciale par exemple à EGOS et à l'AIMS (dont j'ai été parfois à l'initiative avec d'autres chercheurs). Je souhaite pour l'avenir poursuivre et consolider cette dynamique.

### D'autres façons d'être grand : comparaisons internationales

Pour finir, mes premières activités de recherche se sont déroulées dans des contextes étrangers – italiens et japonais -, en mobilisant la méthode de la comparaison. Au contraire, les travaux suivants se sont focalisés sur des phénomènes et des acteurs dont j'étais très proches géographiquement, puisque localisés pour la plupart dans la région Auvergne Rhône-Alpes. Il me semble qu'une perspective de recherche intéressante réside dans la conduite de comparaisons internationales ou européennes sur les nouvelles formes d'être grand.

J'ai été amenée, au cours de mon année de CRCT à Pittsburgh mais également avec l'université de Pise en Italie, à tracer les contours de telles recherches.

### Au total, les caractéristiques saillantes de mon parcours de recherche

Mon parcours général de recherche est marqué par plusieurs caractéristiques qui constitue me, semble-t-il, une singularité au sein de la communauté des enseignants-chercheurs de Sciences de Gestion, et sur lequel je souhaiterais insister.

La grande majorité des recherches et des travaux de recherche a été conduite en premier lieu, à travers des contrats de recherche, associant plusieurs chercheur.e.s souvent inscrites dans des disciplines différentes. La recherche par projets présente de nombreux avantages mais également de nombreuses contraintes.

Elle explique tout d'abord la richesse des terrains et des objets que j'ai appréhendés et sur lesquels ce mémoire s'appuie: des PME italiennes aux grandes organisations françaises et italiennes, des organisations de l'économie sociale et solidaire aux entrepreneurs sociaux-citoyens. Nul doute que sans ma participation à ces projets, je n'aurais pu disposer de matériaux de recherche aussi riche et diverses. D'autre part, ces projets m'ont donné l'opportunité de travailler avec des chercheur.e.s d'autres Sciences Sociales, en particulier en sociologie, en économie et en anthropologie. Outre une appétence particulière et une curiosité qui définissent

mes intérêts de recherche, je suis certaine que l'interdisciplinarité permet de faire progresser nos réflexions et nos travaux. J'espère que ce mémoire en témoigne.

Néanmoins, la recherche par projets présente aussi de nombreuses contraintes : contraintes administratives et managériales, puisqu'il s'agit de gérer des équipes de chercheur.e.s aux pratiques, représentations et aux objectifs différents, et de prendre en charge les nombreux tracassés administratifs qu'imposent les financeurs. La conception de projets, au moment des appels d'offre exige d'autre part une capacité à concevoir des projets scientifiques qui à la fois s'inscrivent dans les débats scientifiques contemporains, répondent à une demande sociale de l'environnement mais aussi de nos institutions, et enfin permettent d'agréger des chercheur.e.s et leurs projets scientifiques individuels. Ces contraintes exigent ainsi du chercheur une capacité d'une part, à adapter ses propres objets de recherche et ses intérêts aux objectifs collectifs du projet – donc faire preuve d'opportunisme méthodologique – mais aussi un certain *art de l'intéressement*, et développer des qualités d'argumentation, de clarté pour, à l'inverse, susciter l'intéressement des autres acteurs à ses propres intérêts.

En second lieu, mon parcours de recherche se caractérise par ma participation à l'animation scientifique au niveau de mon laboratoire mais également au sein d'association de recherche francophone (AIMS – Association Internationale de Management Stratégique) et internationale –ISA – Association Internationale de Sociologie). Ces différentes expériences m'ont ouvert sur l'environnement scientifique local, national et international en me donnant l'opportunité d'échanger et de construire des collaborations mais également d'ouvrir des espaces de discussion sur des problématiques scientifiques qui me semblent intéressantes. Ainsi, j'ai animé avec A. Hussenot (Université de Nice), J. Sambugaro (Université Lyon 2) et Ph. Lorino (ESSEC) une séance thématique en 2016 au congrès de l'AIMS sur les approches pragmatistes et processuelles en Sciences de Gestion. Dans la continuité de ce STAIMS, nous avons créé un Groupe Thématique, toujours à l'AIMS, portant sur le thème des nouvelles pratiques de travail et les nouveaux modes de vie. Au congrès AIMS de Lyon (2017), j'ai ainsi organisé et animé des sessions à partir de la problématique des nouvelles pratiques solidaires dans les organisations.

Enfin, mes actions de recherche ont été nourries, même si cela est plus difficile de le rendre apparent, par mes activités d'enseignement et d'encadrement d'étudiants, à l'IUT au sein du département GACO – Gestion Administrative et Commerciale, et dans d'autres formations où j'ai pu transmettre, traduire les connaissances acquises au cours de ma formation, de mes lectures et de mes recherches. L'enseignement en IUT m'a particulièrement appris à mettre en pratique et en action ces connaissances.



## Projet d'encadrement de thèses

Ces singularités constituent des forces de mon parcours et je souhaite les renforcer dans mes activités de recherche, d'enseignement mais aussi et surtout d'encadrement dans les prochaines années.

Le mémoire d'HDR a par définition comme objectif premier la possibilité de diriger des recherches doctorales. C'est un souhait désormais d'encadrer des doctorants et ainsi de transmettre mon expérience : c'est en effet d'abord un moyen pour moi de concrétiser et de réaliser, de façon nouvelle, les perspectives et les stratégies de recherche que je viens de tracer. Je pense que la dimension pluridisciplinaire de mes travaux, ma participation à des projets collectifs mais également l'orientation sur les problématiques alimentaires solidaires et territoriales de mes travaux constituent des forces pour l'encadrement de doctorants en Sciences de Gestion. Je fais d'ailleurs l'objet de nombreuses sollicitations pour la réalisation de thèses en CIFRE, dans des organisations collectives et intermédiaires dans le domaine de l'alimentation. D'autre part, l'encadrement de thèses est également un moyen pour transmettre – ou ne pas transmettre - mes méthodes, mes conseils et mes erreurs, et participer au renouvellement de la communauté des académiques et des praticiens des réflexions en Sciences de gestion. Ainsi, si les capacités académiques sont cruciales (revue et critique de la littérature, construction d'une problématique, définition d'un design de recherche, etc...), il me semble important aussi de favoriser et créer les conditions pour amener les étudiants à être réflexifs, et produire des connaissances utiles et innovantes.

Evidemment, la tâche est loin d'être aisée. Je suis actuellement en situation d'apprentissage avec deux thèses réalisées en CIFRE, en coopération avec Martine Séville : la première porte sur les leviers de développement de la réputation organisationnelle d'une communauté d'entrepreneurs dans son environnement ( CJD Lyon) et la deuxième porte sur la définition de modèles des transmissions d'exploitations agricoles (mené avec la FADEAR – Fédération des Associations pour le développement de l'emploi agricole et rural). Je mets donc en œuvre en matière d'encadrement doctoral, pour l'heure, une posture pragmatiste qui me permet d'apprendre en agissant et d'identifier les points de vigilance à avoir pour encadrer au mieux des doctorants.

# BIBLIOGRAPHIE

Aggeri, F. (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, 6(215), p. 87-106.

Agreste (2011), « Bretagne : Premières tendances du recensement agricole 2010 », n° 3, [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr).

Agreste (2011), « Rhône-Alpes : Premières tendances du recensement agricole 2010 », n° 128, [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr).

Agreste (2012), « Recensement agricole 2010 – Commercialisation des produits agricoles – Un producteur sur cinq vend en circuit court », *Agreste Primeur*, janvier 2012: 4 p.

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, p 4-17.

Allaire G. et Boyer, (Ed), (1995), *La grande transformation de l'agriculture*, INRA-Economica, Paris.

Allard-Poesi F. et Marechal G., (2007), « Construction de l'objet de la recherche », *In* Thietart R.A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris

Allen, P. F., Simmons, M., Goodman, M. et Warner, K. (2003), « Shifting plates in the agrifood landscape: the tectonics of alternative agrifood initiatives in California », *Journal of Rural Studies*, 19, p. 61-75.

Alsos, G.A., Carter, S., Ljunggren, E., Welter, F. (2011), *The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, USA.

Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, coll. « Quadrige ».

Alter, N. (2002), L'innovation: un processus collectif ambigu, *In Les logiques de l'innovation*, La Découverte, p. 13-40.

Amemiya H. (éd), (2011) *Du Teikei aux Amap*, Presses Universitaires de Rennes, 2011.

Aoki H., (2008), An overview on Japanese Steel Industry, Document de travail ANR New Dynam, Tokyo, décembre

Arena L., (2014), *Edith Penrose et la croissance des entreprises*, Lyon, ENS Éditions, coll. « Feuilletts, économie politique moderne », 2014, 104 p.

Argote L., Ingram P. (2000), « Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n°1, p.150- 169.

Argouarc'h J., Lecomte V., Morin J.-M. (2008), *Le maraîchage biologique*. Nouvelle édition, Dijon, Educagri.

Asselineau A. et Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 36, p. 152-167.

Asselineau A. et Cromarias A. (2011), « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise », *Management & Avenir*, vol. 10, n° 50, p. 137-152.

Astley W. G., Fombrun C.J., (1983), "Collective strategy : social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4,1983, p. 576-587.

Atlan D, Simon J, (2000), « Que faire des vieux travailleurs d'Usinor ? Prédications, Posdictions. Compte-rendu de la séance du 16 novembre 2000 rédigé par Le Cerle des amis de l'Ecole de Paris.

Aubrée P. et Maréchal G. (2008), « Comment accompagner les projets multifonctionnels? L'expérience du programme Terriam ». *Cahiers agricultures*, vol 17, n° 6, p. 561-565.

Aubry C. Bressoud F. et Petit C. (2011), « Les circuits courts en agriculture revisitent-ils l'organisation du travail dans l'exploitation », In Béguin P, Dedieu B. Sabourin E. *Le Travail en agriculture, son organisation et ses valeurs face à l'innovation*, L'Harmattan, pp. 19-35.

Aubry C. et Chiffolleau Y. (2009), « Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine: histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations Agronomiques*, n° 5, p. 53-67.

Auricoste C., Albaladejo C., Barthe L., Couix N., Duvernoy I., Girard N., Gross H., Labatut J. et Lernormand P. (2011), « Accompagner l'activité agricole dans les territoires : au carrefour entre le développement sectoriel et le développement territorial », *Cahiers Agricultures*, vol. 20 n°5, p. 395-399.

Bagnasco A, Trigilia C, (1984), *Società e politica nelle aree di piccola impresa. Il caso di Bassano*, Venezia, Arsenale Editrice, 1984, pp. 318

Barabel M., Huault I., Leca B. (2006), Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation: une approche néo-institutionnaliste, *Management International*, 10, 3, p. 19-34

Barabel, I. Huault, B. Leca, (2006), « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste », *Management international*, 10, 3, 2006, p. 19-34.

Barinaga E. (2013), « Politicising Social Entrepreneurship – Three Social Entrepreneurial Rationalities Toward Social Change », *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3), p. 347-372.

Barinaga E. (2016), « Tinkering with Space: The Organizational Practices of a Nascent Social Venture », *Organization Studies*, vol. 38, n° 7, p. 937 – 958.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.

Battilana J. et Lee M. (2014), « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n°1, p. 397-441.

Battilana, J. et Dorado S. (2010), « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, 53(6), p. 1419-1440.

Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009), « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, p. 65-107.

Becattini G., (1979), « Dal settore industriale al distretto industriale : alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n°1

Becattini G., (1989), « Il distretto industriale come ambiente creativo », in : Benedetti E. (ed), *Mutazione tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano

Becattini G., Rullani E., (1993), « Sistema locale e mercato globale», *Economia e Politica Industriale*, n°80.

Becattini, G. (2017). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *Revue d'économie industrielle*, 157,(1), 13-32.

Beckerts, 1999, « Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalised practices in organizations », *Organization Studies*, vol. 20, n° 5, p. 777-799.

Béguin P., Dedieu, B. et Sabourin E. (2011), *Le travail en agriculture: son organisation et ses valeurs face à l'innovation*, Editions l'Harmattan.

Belussi F. Gottardi G. (eds) (2000), *Evolutionary Patterns of local Industrial Systems. Towards a Cognitive approach to the Industrial Districts*, Ashgate, Aldershot

Ben Slimane K. et Leca B. (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management et Avenir*, vol. 37, p. 53-69.

Benko G., Lipietz A., (1992), *Les régions qui gagnent*, Paris, P.U.F.

Bernard, C., Dufour A., et Angelucci M.A. (2005), « L'agriculture périurbaine : interactions sociales et renouvellement du métier d'agriculteur », *Economie Rurale*, n° 288, p. 70-85.

Bessin M., Bidart C., M. et Grossetti M., (2010), *Bifurcations – Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Editions de la Découverte.

Bon N., Lanciano E., Aubree P. et Herault-Fournier C., (2010), « Diversité des logiques de travail dans les exploitations maraîchères en circuits courts, 4èmes Journées de recherches en Sciences Sociales INRA SFER CIRAD, Rennes, 9 - 10 décembre.

Bouba-Olga, O., Coris, M. & Carrincazeaux, C. (2008). Avant-propos. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre, (3), 279-287

Boudy J.-F. (2009), *Vivre de deux métiers. La pluriactivité*, Paris, L'Harmattan.

Boyer R. et Juillard M. (1998), « The contemporary Japanese crisis and the transformations of the wage labor nexus », *December*, n°9822, CEPREMAP, Paris.

Bréchet JP., Émin S. et Schieb-Bienfait N. (2014), « La recherche-accompagnement : une pratique légitime », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17 n°2.

Brédart D. et Stassart P. (2017), « When farmers learn through dialog with their practices: A proposal for a theory of action for agricultural trajectories », *Journal of Rural Studies* 53, p. 1-13.

Bresser R. (1988), « Matching Collective and Competitive Strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°4, p. 375-385.

Brives H. (2006), « Les conseillers agricoles et l'environnement : quelles compétences ? », In J.Remy, H. Brives, B. Lémery, *Conseiller en agriculture*, Editions Educagri – INRA, p. 169-182.

Brochier D., Bidart C., Garnier J., Gilson A., Longo M-E., Mendez A., Mercier D., Oiry E, Pascal A., Perocheau G. et Tchobanian R., (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir* 2010/6 - n° 36, p. 84 -107.

Brunori, G., Rossi, A. et Guidi, F., (2012), « On the New Social Relations around and beyond Food », *Analysing Consumers*, vol. 52, n° 1, p. 1-30.

Brusco S. Natali A, Russo M, Solinas G., (2008), *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo. Una lettera e nove saggi (1190-2002)*, Edizioni Il Mulino collana Percorsi, 2008

Brusco S., (1975), « Economia di scala e livello tecnologico nelle piccole imprese », in : Graziani, *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, Einaudi, Torino, pp. 530- 559

Brusco S., (1980), « Il modello Emilia : desintegrazione produttiva e integrazione sociale », *Problemi di transizione*, n°5, pp.86 – 105

Brusco S., (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier

Buisson M-L., (2004), « Transfert des connaissances, gestion des compétences et performance de projet: le cas du réaménagement d'un site touristique », *XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, 1-4 Septembre.

Bureau, S. et Zander, I., (2014), « Entrepreneurship as an art of subversion », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, n°1, p. 124-133.

Burton, R. et Wilson, G., (2006), « Injecting social psychology theory into conceptualisations of agricultural agency: towards a post-productivist farmer self- identity? », *Journal of Rural Studies*, 22, p. 95-115.

Calas, M.B., Smircich, L. et Bourne, K.A. (2009), « Extending the boundaries: Reframing 'Entrepreneurship as social change' through feminist perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 552-569.

Callon M., (1999) « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement », dans D. FORAY et J. MAIRESSE (dir.), *Innovations et performances*, Paris, Editions de l'EHESS, 1999, pp. 399-431.

Calvez V., (2012), « Leadership charismatique et impuissance de la gestion : crise et effondrement d'une PME », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* vol. 3 n° 109, p. 23-33

Camou R. et Quelin C., (2010), « Projets agri-ruraux innovants : quel accompagnement ? », *Études de l'ASP*, 10 p.

Campbell B.A., Kryscynski D, Olson D. M., (2017), Bridging Strategic Human Capital and Employee Entrepreneurship Research: A Labor Market Frictions Approach, *Strat. Entrepreneurship J.*, 11: 344–356 (2017)

Campbell, B. A. (2013). Earnings effects of entrepreneurial experience: Evidence from the semiconductor industry. *Management Science*, 59(2), 286–304.

Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.

Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65–87. Campbell, B. A., Saxton

Capt D. et Dussol AM. (2004), « Exploitations diversifiées : un contenu d'emploi plus élevé », *Agreste Cahiers* n°2, p. 11-18.

Cartier JB., Naszalyi P. et Pigé B. (2012), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », In Bayle E. et J-C Dupuis, *Le Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire - Identités plurielles et spécificités*, Deboeck ed., p. 47-69.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155–171.

Cefaï D. (2010), « Politique de l'association : engagement public et économie solidaire. À propos de Politique de l'association de Jean-Louis Laville », *SociologieS, Editions du Seuil*.

Cefaï D., (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, La Découverte, coll. « bibliothèque du mauss »,

Centlivre D, (2001), Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences : des outils au service de l'action. *Annales des Mines*, mai 2001, p 71-77.

Chadwick, C. (2017). Towards a more comprehensive model of firms' human capital rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499–519.

Chaffotte L., Chiffolleau Y., (2007). Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie, Les cahiers de l'observatoire CROC, n°1.

Chalamon I. (2009), « Formation de la contestation et action collective. Le cas des maladies rares », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, p. 89-106

Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

Charmaz K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Chauvin P-M, Grossetti M et Zalio P-P (2014) (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Références ».

Chedotel F. et Pujol L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15 n°1/2.

Chen H. Chen T, 2003, « Governance Structures in strategic alliances : transaction cost versus resource-based perspective », *Journal of World Business*, vol. 38, n°1, février 2003

Chiffoleau Y et Prévost B. (2010), « Élaborer un corpus théorique de l'économie sociale et solidaire pour un autre modèle de société », *Les Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'Économie sociale et solidaire*, Luxembourg.

Chiffoleau Y. (2008), « Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable », *In G. Maréchal, Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon, Educagri, p. 161-174.

Chiffoleau Y. et Ollagnon M. (2008), « [Diversité des producteurs en circuits courts. Typologie des maraîchers de l'Hérault et des Pyrénées-Orientales](#) », *Cahier de l'Observatoire CROC/ Coxinel n°8*, INRA, Montpellier.

Clark J. (2009), « Entrepreneurship and diversification on English farms: Identifying business enterprise characteristics and change processes », *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, n° 2, p. 213-236.

Coff, (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.

Collodi C., (1883) *Les Aventures de Pinocchio*, Arche, coll. « Théâtre Jeunesse », (traduction : B. Bayen, 2002)

Compagnone C. et Lémery B. (2009), « Les nouvelles pratiques de développement: une exploration à poursuivre », *In Compagnone C., Auricoste C., Lémery B. (coord.), Conseil et*



*développement en agriculture : quelles nouvelles pratiques ?* Dijon / Paris, Educagri et Quae, 235-242.

Corabio (2010), *L'agriculture biologique en Rhône-Alpes : les chiffres de la production*.

Corcuff P. (2011), *Les nouvelles sociologies*, 3e édition. Paris, Armand Colin.

Cordellier S. et Le Guen R. (2010), « Elections professionnelles et conceptions de l'entrepreneuriat (1983-2007) » In B. Hervieu, N. Mayer, P. Muller, F. Purseigle et J. Rémy, *Les mondes agricoles en politique*, Paris: Les Presses de SciencesPo, p. 145-191.

Courault, B. (2005). Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations. *La Revue de l'Ires*, 47,(1), 59-78.

Couzy C. et Dockes AC. (2008), « Are Farmers business people? Highlighting transformations in the profession of farmers in France », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 6 n° 3, p. 407-420.

Crouch C, P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow, (2004), *Changing Governance of Local Economies. Responses of Local Production Systems*, Oxford, Oxford University Press

Crouch C, P. Le Galès, C. Trigilia, H. Voelzkow, (2006), *I sistemi di produzione locale in Europa*, Bologne, Il Mulino,

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil

Cyert R.M., March J.G., (1963), *A behavioral theory of the firm*, New York, Wiley, 1963.

D'Iribarne, (1989), *La Logique de l'honneur*, Seuil, 1989

David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°120, p. 44-59.

David-Leroy M. et Girou S., (2009), *Amap : replaçons l'alimentation au coeur de nos sociétés*, Édition Dangles.

Davis G., Mcadam D., Scott W. et Zald M., (2005), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press: Cambridge.

De Wolf P., McElwee G. et Schoorlemmer H., (2007), « The European farm entrepreneur: a comparative perspective », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 4, n°6, p. 679-692.

Dean T. et McMullen J., (2007), « Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 1, p. 60-76.

Debray C. (2012), « Diriger un hypogroupe : évolution du management, et des modes de contrôle », *Travail et emploi*, n° 130, p. 39-55.

Dees et Battle A. (2008), « Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship (chapter 7) », In Nicholls A., (Ed). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.

Demil B. et Leca B. (2003), « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue française de gestion*, 142, p. 229-252

Desreumaux A., (2004), Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in I. Huault (coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert/Fnege.

Deverre C, Lamine C, (2010), « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Économie rurale*, 317 | 2010, 57-73.

Dewey J. (1930), « Individualism, Old and New », In J. Dewey, *The Later Works*, vol. 5, p. 41- 145.

Dewey J. (1939), *Creative Democracy-The Task Before Us*, In J. Dewey, *The Later Works*.

Dewey J. (2014). *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, Paris : Editions Gallimard NRF

Dewey, J. (1916), « Democracy and Education », In J. Dewey, *The Middle Works: 1899-1924*, vol. 9: 1916, ed. J.A. Boydston, P. Baysinger, P. Levine, 1980.

Dewey, J. (1927) « The Public and Its Problems », In J. Dewey, *The Later Works*, vol. 2.

Di Domenico M., Haugh H. et Tracey, P. (2010), « Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°4, p. 681-703.

Di Maggio P.J. (1988), « Interest and agency in institutional theory », In Zucker L.G. (Ed) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, Mass, 1p. 3-22.

Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.

Di Méo G., (1998), *Géographie sociale et territoires*, Nathan, Paris, p. 320

DiMaggio P. et Powell, W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.

Doeringer P., Piore M., (1971), *Internal Labor Markets and manpower Analysis*, Heath Lexington Books.

Dore R., (1973), *British Factory- Japanese Factory – The origins of national diversity in Industrial relations*, University of California Press

Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. et Soete L. (eds) (1988), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London,

Dubar C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.

Dubuisson-Quellier S. (2008), « De la souveraineté à la gouvernance des consommateurs : l'espace du choix dans la consommation », *L'Économie politique*, vol. 3, n° 39, p. 21-31.

Dubuisson-Quellier S. (2009), « Cible ou ressource. Les ambiguïtés de la mobilisation des consommateurs dans la contestation contre l'ordre marchand », *Sociologie et sociétés*, vol. 41, n° 2, p. 189-214.

Dubuisson-Quellier S. (2009), *La consommation engagée*, Sciences Po, Les Presses, Paris, 2009.

Dubuisson-Quellier S. (2013), « Practices by Promoting New Principles of Product Valuation A Market Mediation Strategy: How Social Movements Seek to Change Firms », *Organization Studies*, 0 (0), p. 1-21.

Dubuisson-Quellier S. et Giraud C. (2009), «Les agriculteurs entre clôtures et passerelles », *In Hervieu B., Mayer N., Muller P., Purseigle F., Remy J., Les mondes agricoles en politique*, Paris : Les Presses de Sciences Po, p. 111- 129.

Dubuisson-Quellier S. et Giraud C. (2010), « Les agricultures entre clôtures et passerelles », *In B. Hervieu et al. (eds.), Les mondes agricoles en politique. De la fin des paysans au retour de la question agricole*. Paris, Les Presses de Sciences Po, p. 111-125.

Dubuisson-Quellier S., Lamine C. et Le Velly R. (2011), « Citizenship and Consumption: Mobilisation in Alternative Food Systems in France », *Sociologia Ruralis*, vol 51, n°3, p. 304-323.

Dufour A. et Lanciano E. (2012), « La maîtrise de la complexité par les maraîchers en CC - L'apport de l'analyse par les trajectoires du projet », *In Prigent-Simonin et al., Au plus près de l'assiette – Développer, structurer et pérenniser les circuits courts alimentaires*, Quae – Educagri.

Dufour A. et Lanciano E. (2012a), « Diversité des trajectoires en maraîchage. Chap. 5 » In Hérault-Fournier C., Prigent-Simonin A-H. (aeds), *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts*, co-édition Educagri-Quaé.

Dufour A. et Lanciano E., (2012b), « Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur-paysan ? Intégration professionnelle et développement des capacités d'action de maraîchers ». *Revue Française de Socio-Economie*, numéro spécial « La modernité des paysans », vol 1, p 153-169.

Dufour A., Bernard C. et Angelucci MA. (2003), « Reconstruction des identités professionnelles autour de la multi-fonctionnalité de l'agriculture, L'exemple des Coteaux du Lyonnais », *Ruralia*, vol. 12/13.

Dufour A., Hérault-Fournier C., Lanciano E. et Pennec N. (2010), « *L'herbe est-elle plus verte dans le panier? Satisfaction au travail et intégration professionnelle de maraîchers qui commercialisent sous forme de paniers* », Colloque national Circuits courts alimentaires-Etats des lieux de la recherche.

Dumain A. et Maurines B. (2012), « Chapitre 11. Composer les manières de gouverner », In Hérault-Fournier C. et Prigent-Simonin AH. (dir.), *Au plus près de l'assiette, pérenniser les circuits courts alimentaires*, Educagri – Quaé.

Dumain, A. (2013), « Contester l'alimentation industrielle en redonnant le goût au goût », In Roux J., Charvolin J. et Dumain A., *Les Passions Cognitives. L'objectivité à l'épreuve du sensible*, Editions des archives contemporaines, p.299.

Dupuy C., Torre A., (2004), « Confiance et proximité in Économie de proximités », *Économies de proximités*, Pecqueur B., Zimmermann J.B., Hermes Science Publications – Lavoisier,

Ebrahim A., Battilana J. et Mair J. (2014), «The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*, 34, p. 81–100.

Engel Y, Van Burg E, Kleinjn E, Khapova S., (2017), Past career in future thinking: how career management practices shape entrepreneurial decision making, *Strat. Entrepreneurship J*, 11: 122–144

Esposito Fava A. (2012), *Territorialisation et action agricole : Quelles ressources et dispositifs pour quelles gouvernances ? Une analyse à partir des cas du Parc Naturel Régional*

*du Marais du Cotentin et du Bessin, de Métropole Savoie et de Rovaltain*, Thèse de doctorat en Géographie, Université de Grenoble .

Farjoun M., Ansell C. et Boin A. (2015), « Perspective - Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World », *Organization Science*, Articles in Advance, p. 1–18.

Faure G. et Compagnone C. (2011), « Les transformations du conseil face à une nouvelle agriculture », *Cahiers Agricultures*, 20, n° 5, p. 321–326.

Fayolle A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Ed. d'Organisation.

Feldman M. S. et W. J. Orlikowski. (2011), « Theorizing Practice and Practicing Theory », *Organization Science*, 22, p. 1240-1253.

Feldman M.S et Pentland B. T. (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48, p. 94–11.

Fligstein N. (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton University Press.

Fourcade C. (2006), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, 2006, vol.8, n°167, p.183- 201.

Fourcade C. (2008), « Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agro-alimentaires », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. 2, p. 193-210.

Frega R. (2006), *Pensée, expérience, pratique. Étude sur la théorie du jugement de John Dewey*, Paris, L'Harmattan.

Fressoli M., Around E, Abrol D, Smith A, Ely A. et Dias R. (2014), « When grassroots innovation movements encounter mainstream institutions: implications for models of inclusive innovation », *Innovation and Development*, vol. 4, n° 2, p. 277-292.

Gaffard J-L. (1990), Stratégies de mobilité et formes organisationnelles - Quelques repères analytiques. *Revue d'économie industrielle*, vol. 51, 1er trimestre 1990. Organisation et dynamique industrielle. pp. 226-237

Gand S. et Segrestin B. (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », *Entreprises et histoire*, vol. 4 n° 57, p. 126-140

Gand, S. (2015), « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? », *Revue française de gestion*, vol. 1 n° 246, p. 127-142.

Garreau L. (2012), « La méthode enracinée. Une méthodologie permettant de proposer des cadres conceptuels depuis des données empiriques ou comment accéder à l'opérationnalisation d'un concept complexe au travers de la théorie enracinée ? », *Revue internationale de psychosociologie*, 16, 44, p. 89-115.

Garreau L. (2015), « De l'utilisation de la circularité en MTE : vers un dépassement de la tension entre créativité et rigueur méthodologique », *Approches inductives*, 2, 1, p. 211-242.

Gartner W. (1985), A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *The Academy of Management Review*, Vol. 10 n°4., p. 696-706.

Gautié J., (2002), « Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes », Document de travail du CEE, n°15

Gautié J., (2004), « Les marchés internes, l'emploi et les salaires », *Revue Française d'Economie*, vol. XVIII, avril.

Gautié J., Tradec T., Granier F., (2006) Les mutations du marché des seniors, *Sociologies Pratiques* 2006/1, N°12, P. 9-20.

Gautié, (2004), Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes, Document du CEE, mars

Gavini C, (1991) La gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie. *Travail et Emploi*, n°57 bis, p. 49-65.

Gazier B, David Marsden D., Marc Maurice M. [et al.], (1998), *Repenser l'économie du travail: de l'effet d'entreprise à l'effet sociétal* / [textes de Jean-Jacques Silvestre] ; Toulouse : OCTARES

Gazier B., (2003), *Tous sublimes – Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion

Geels, F. et Schot J. (2010), « Part I. The Dynamics of Transitions. A Socio-Technical Perspective », In John Grin, Jan Rotmans et Johan Schot, *Transitions to Sustainable development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*, New York/Londres, Routledge, pp. 9-101.

Gendron C (2001), « Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue Pour*, n°172, décembre, p. 175-181.

Gendron C., Bisailon V. et Otero Rance A.I. (2009), « The institutionalization of Fair Trade: More than just a degraded form of social action », *Journal of Business Ethics*, 86, p. 63-79.

Gendron C., Lapointe A., Champion E., Belem G. et Turcotte M.F. (2006), « Le consumérisme politique : une innovation régulatoire à l'ère de la mondialisation », *Interventions Économiques*, n° 33.

Germain O., (2017), « Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs », In J. St-Pierre et F. Labelle (dir.). *Les PME : d'hier à demain* (p. 17–65). Québec: Presses Universitaires du Québec.

Getz I. et Carney B. (2013), *Liberté & Cie - Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.

Gibbs D. (2009), « Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy », *Greener Management International*, vol. 55, p.63–78.

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.

Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », In A.C. Martinet coord , *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica.

Glew D.J, O'Leary-Kelly A. M, Griffin R. W. et Van Fleet D.D. (1995), « Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis », *Journal of Management*, vol. 21, n° 3, p. 395-421.

Godelier E, (2007), Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième siècle* 2007/3, N°95, P ;127-142.

Goffman E. (1986), *Frame Analysis. An essay on the organization of experience*, Northeastern University Press.

Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.

Goodman D., Dupuis E.M. et Goodman M. K. (2012), *Alternative Food Networks. Knowledge, Practice and Politics*, Routledge, London and New York.

Granata Julien et Le Roy F. (2014), « Le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n°2.

Grande J. (2011), « New venture creation in the farm sector e Critical resources and capabilities », *Journal of Rural Studies*, 27, p. 220-233.

Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement*. Paris, Desclée de Brouwer. 238p.

Greenwood D. J., Whyte W.F. et Harkavy I. (1993), « Participatory action research as a process and as a goal », *Human Relations*, 46, p. 175–192.

Greenwood R., Raynard M., Kodeih F, Micelotta E.R. et Lounsbury M. (2011), « Institutional Complexity and Organizational Responses », *The Academy of Management Annals*, 5, 1, p. 317-371.

Guillemard A-M., (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés face au vieillissement*, Armand Colin.

Guillemette F. (2006), « L'approche de la Grounded Theory: pour innover? », *Recherches qualitatives*, 26(1), p. 32-50.

Gumuchian H. et Pecqueur B., (2007), *La ressource territoriale*, Ed. Economica, Anthropos, coll. Géographie, Paris, 252 p.

Gundolf K. et Jaouen A. (2008), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Paris, Hermès-Lavoisier.

Gundolf K. et Jaouen A. (2009), « Emergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées: le rôle de l'entrepreneuriat collectif », In Messeghem K., Polge M., Temri L., *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, p. 291-306.

Gundolf K. et Jaouen A. et Loup S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 167, p. 141-155

Hall P. H, Soskice D., (dir.), 2001, *Varieties of Capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, 2001.

Harper A., Shattuck, A., Holt-Giménez, E., Alkon, A. et Lambrick, F. (2009), « Food policy councils: lessons learned », *Food First-Institute for food and development policy*.

Hatchuel A. et Weil B., (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

Heras-Saizarbitoria I. (2014), « The Ties that Bind? Exploring the Basic Principles of Worker-owned Organizations in Practice », *Organization* vol. 21 n° 5, p. 645-665

Hernandez E-M, (2008), L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle, RFG, 2008/5, n°185

Hernandez E-M, (2009), Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise, RFG, 2009/5, n°195

Herreros G. (2009), « De l'identité au sujet », In J.-Y. Causer, J.-P. Durand, W. Gasparini (dir.), *Les identités au travail*, Toulouse, Octarès, p. 21-29.



Hervieu B. et Purseigle F. (2009), « Pour une sociologie des mondes agricoles dans la globalisation », *Études rurales*, 183, p. 177-200.

Hill S.B. et MacRae R.J., (1995), « Conceptual frameworks for the transition from conventional to sustainable agriculture », *Journal of Sustainable Agriculture*, 7 (1), p. 81-87.

Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7),

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., et D.L.Sexton (2002), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Malden, MA: Blackwell.

Hjorth D. (2003), *Rewriting entrepreneurship: For a new perspective on organizational creativity*: Liber.

Hjorth D., Holt R. et Steyaert C. (2015), « Entrepreneurship and Process Studies », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 6, p. 599-611.

Hjorth, D., Steyaert, C. (2010), *The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship: A Fourth Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar Publishing.

Hockerts K. et Wüstenhagen R. (2010), « Greening Goliaths versus emerging Davids. Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 25(5), p. 481–492.

Hoogendoorn B, Pennings E et Thurik R,(2010), « What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research », *ERIM Report Series Reference*.

Horwitch M. eg Mulloth B. (2010) « The interlinking of entrepreneurs, grassroots movements, public policy and hubs of innovation: The rise of Cleantech in New York City », *Journal of High Technology Management Research*, 21, p. 23-30.

Huault I. (1998), *Embeddedness et théorie de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Gérer et comprendre, 52, p. 73-86

Huault I. (2002), *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Colombelles (Calvados), EMS, 315 p.

Huault I. (2004), *Institutions et gestion*, Paris, Vuibert, 214 p.

Huault I. et Leca B. (2009), « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, p. 133-149.

Jolivet A., (2003), Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés, *Revue d'économie politique*, 2003/1, vol. 113

Jollivet M., (2007), « La grande transformation de l'agriculture française sous l'œil du sociologue », *Économie rurale*, 300 | 2007, 26-29.

Judet, P. (2017). La catégorie des PME à l'épreuve de l'histoire longue des territoires industriels alpins (France. XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles). *Marché et organisations*, 30,(3), 25-45.

Julien, P., Guercini, S., Goglio-Primard, K., Simon, L., Cohendet, P. & Beauregard, F. (2017). La force des liens. *Gestion*, vol. 42, (3), 64-72

Karpik L, (2007), *L'économie des singularités*, Nrf – Gallimard

Kirat T., Lung Y., (2001), « Innovations et Proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage », *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Lazaric et Monnier (coord.), Economica.

Koike K. (1995), *The economics of work in Japan*, Tokyo, LTCB International Library Foundation.

Koike K., (1995), *The economics of work in Japan*, Tokyo, LTCB International Library Foundation

Kuratko D.F et D.B. Audretsch (2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 : 1, 1-71–17), special issue, Introduction

Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B. (2009). “Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept,” *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33 (1): 1-17.

Lagarde V. (2006), « Le profil du dirigeant comme variable explicative de choix de diversification en agriculture », *La revue des Sciences de Gestion*, Direction et gestion, n°220-221, p. 31.

Lagarde V., (2006) Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture, *La Revue de Sciences de Gestion*, *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 41(220/221), 31.

Lam A. (1997), « Embedded Firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures », *Organization Studies*, 18/6, p. 973-996.

Lam A. (2000), « Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework », *Organization Studies*, 21/3, p. 487-513.

Lam A., (1997), "Embedded Firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures", *Organization Studies*, 18/6, 973-996

Lam A., (2000), "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework", *Organization Studies*, 21/3, 487-513

Lamine C. (2011a), « Transition pathways towards a robust ecologization of agriculture and the need for system redesign. Cases Org. farming IPM », *Journal of Rural Studies*, 27, p. 209-219.

Lamine C. (2011b), « Anticiper ou temporiser: injonctions environnementales et recompositions des identités professionnelles en céréaliculture », *Sociologie du travail*. 53, p. 75-92.

Lamine C. et Perrot N. (2008), *Les Amap, un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?*, Éditions Yves Michel.

Lanciano A. et Dumain A. (2010), « Comment ne pas faire de commerce tout en en faisant ? Le cas de systèmes de paniers dits "alternatifs" en agglomération lyonnaise », In Dacheux E. et Goujon D., Michel Houdiard Éditeur, *Réconcilier démocratie et économie : la dimension politique de l'entrepreneur en économie sociale et solidaire*, Clamecy, p. 141-157.

Lanciano É. (2013), « Révéler la fabrique (cachée) de l'innovation - Les ressources des Très Petites Entreprises (TPE) pour activer des processus innovants, Journée d'étude « Le travail dans les Très Petites Entreprises », Université Lyon 2.

Lanciano E. et Saleilles S. (2014), « Processus de construction d'un champ d'innovation: le cas de l'alimentaire alternatif dans la métropole lyonnaise, Journées Doriot « Entrepreneuriat et Société », 201alle4, Rabat, 15-16 mai.

Lanciano E. et Saleilles S., (2010), « Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture », *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Bordeaux, 27-29 octobre.

Lanciano E., Poisson M. et Saleilles S. (2012), « Un foisonnement de profils et de démarches », In Prigent-Simonin AH. et Hérault-Fournier C. (coord.), *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*, Coédition Quae, Educagri.

Lanciano, (2006), « Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de P.M.E. et dynamique des districts industriels italiens », *Economies et Sociétés, Série « Socio-Economie du Travail »*, AB, n°27, 9/2006, p. 1173- 1202

Lanciano-Morandat C., Maurice M., Nohara H., Silvestre J.J Eds (1998), *Les acteurs de l'innovation*. Ed L'Harmattan.

Latour B. (2006), *Changer la société. Refaire de la sociologie*, Editions La Découverte.

Lauriol, J., Perret, V. & Tannery, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires: Une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion*, 184,(4), 91-103

Lawrence T. et Subbady R. (2006), « Institutions and institutional work », *In* Clegg S., Hardy C., Nord W et Lawrence T., (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage London, p. 215-254.

Lawrence T., Subbady R. et Leca B., (2009), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press.

Le Caro Y. Et Daniel R (2007), « Les motivations des agriculteurs d'après une enquête auprès de vendeurs directs en Bretagne », *In* Amemiya H. (dir.), *L'agriculture participative - dynamiques bretonnes de la vente directe*, Presses universitaires de Rennes, p. 95-124.

Le Chevalier S. (2002), « La montée contemporaine des inégalités au Japon : une analyse en terme de segmentation du marché du travail et une mise en perspective historique », Document de travail, CEPREMAP, mars, n°02

Le Rudulier K. (2010), « Les Amap : un cadre juridique original, hybride, complexe, façonné par l'autorégulation », *revue POUR*, n° 204, p. 141-146.

Le Velly R. et Dufeu I. (2016), « Alternative food networks as “market agencements : Exploring their multiple hybridities », *Journal of Rural Studies*, 43, p. 173-182.

Le Velly R. *et al.* (2010), « Comment se fait la rencontre entre offres et demandes locales pour la restauration collective publique ? Premiers enseignements », *in* J.-B. Traversac (dir.) *Contributions des circuits courts alimentaires au développement régional*, Educagri, Dijon.

Le Velly R., (2007), « Le problème du désencastrement », *Revue du MAUSS*, 2007/1 (n° 29), p. 241-256.

Le Velly R., (2017), *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs. Une promesse de différence*, Paris, Presses des Mines, 200 p

Lefèvre, S. et Audet R. (2016), « La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal. De la niche d'innovation à une transition du secteur alimentaire? », *Interventions économiques*, 54.

Lefresne F (2002), Vers un renouvellement de l'analyse segmentationniste. *Economies et Sociétés ; Série « Socio-économie du travail »* n°8.

Lefresne F, Sauviat C., (2008), Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régime de restructuration ; une approche comparative. IRES. Document de Travail.

Lefresne F, Sauviat C., (2009), Mode de gouvernance et régimes de restructuration, *Revue TRAVAIL et EMPLOI*, n°117 janvier-mars 2009

Lémery B. (2006), « Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs », In Rémy J., Brives H., Lémery B. (coord.), *Conseiller en agriculture*, Educagri et INRA éditions, p. 235-252.

Lémery B., (2003), « Les agriculteurs dans la fabrique d'une nouvelle agriculture », *Sociologie du travail* n° 45, p. 9–25.

Lévesque B. (2016), « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54 .

Leyronas C. et Loup S. (2008), « Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE », 9<sup>o</sup> colloque International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2008, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Livian, Y. (2010). Les organisations productrices d'incompétence. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI,(39), 189-204.

Lorino, P. (2016), *L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle*, In Vaujany F.X, Hussenot, A. et Chanlet, J-F. (dir), *Théories des organisations. Quatre tournants pour penser les évolutions organisationnelles et managériales*, Paris : Economica.

Lorino, P., Tarondeau, J. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, n° 160,(1), 307-328

Loubaresse E. et Pestre F. (2012), « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur tiers », *21ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2012, Lille, France.

Lussaud M., (2007), *L'homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*, Seuil, coll. La couleur des idées, 366 p

Mahoney, J. T. and Qian, L. (2013), Market frictions as building blocks of an organizational economics approach to strategic management. *Strategic Management Journal*, 34: 1019–1041.

Mair J. et Marti I. (2006), « Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh », *Journal of World Business*, 41, p. 36–44.

Mair J., Battilana J. et Cardenas J., (2012), « Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneuring », *Models J Bus Ethics*, 111, p.353–373.

Mair J., Marti I. et Ventresca M. (2012), « Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids », *Academy of Management Journal*, 55 (4), p. 819-850.

Marchesnay M. (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance », *Cahiers du LERASS*, n°23, p. 33-49.

Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, n° 144, (3), 107-118.

Maréchal G. (dir.) (2008), *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*, Dijon, Educagri.

Marquis,C., Battilana,J. (2009).“Acting Globally but thinking locally? The Enduring influence of local communities on organizations. ” *Research In Organizational Behavior*, 29: 283-302

Marsden T., Murdoch J., Lowe P., Munton R. C. et Flynn, A. (2005), *Constructing the countryside: An approach to rural development*, Routledge.

Marshall, A., (1920). *Principles of Economics (Revised ed.)*. London: Macmillan

Mathieu L. (2002), « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52 (1), p. 75-100.

Maurice M., Sellier F. Silvestre J-J, (1982) *Politique de l'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Collection Sociologies, PUF, Paris.

Maurice, M., (1989), "Méthode comparative et analyse sociétale", *Sociologie du Travail*, 21(2), pp. 175-91.

Maurice, M., (1991), "Le Japon : modèle ou jeu de miroir?", *Sociologie du Travail*, 1, pp. 1-18.

Maurice, M., Sellier, F., Silvestre, J.J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris : PUF.

McElwee G. (2006), « Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 3, p. 187-206.

McElwee G. (2008), « A taxonomy of entrepreneurial farmers », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 6, n° 3, p. 465-476.

McElwee G., Anderson A. et Vesala K. (2006), « The strategic farmer: a cheese producer with cold feet? », *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n°6, p. 65-72.

McElwee, G. et Annibal I. (2011). « Business support for farmers: a necessary evil? », *International Journal of Rural Management*, 5(2), p. 175–195.

Mélard, F. et Mormont, M., (2013), « The pragmatic collective interest as the product of civic deliberation: the case of pesticide management in Belgium », *Sustainability* 5, p. 2233-2251.

Mendez A. (Ed), (2010), *Processus - Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant Editions, Louvain-la-Neuve (Belgique).

Mendez, A., (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.3, n°2, p. 756-786.

Mendras H. (1967), *La fin des paysans : 20 ans après*, Édition 1984, Arles, Actes Sud.

Merle A., Prigent-Simonin A.-H., Piotrowski M. (2009), « La consommation locale : pourquoi et comment ? », *Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 12-13 novembre 2009.

Messeghem K., (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 2006.

Messeghem, K., Polge M. et Temri L. (2009), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, 2009, Paris, EMS.

Meyer J. W. et Rowan B., (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363

Meyer R. E et Höllerer M. A., (2010), « Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria », *Academy of Management Journal*, 53 (6), p. 1241-1262.

Michon F, (2007), What became of labour market segmentation in France: its changing design, *Socio-Économie du Travail* n°28 (Économies et Sociétés, tome XLI), juin 2007, p.999-1026.

Mitani N, (2008), "Mandatory retirement of baby boomers and Human Resources Strategies of Business firms", *Japan Labor Review Employment of older persons*, Volume 5, number 2, Spring 2008

Moingeon B. et Ramanantsoa B. (1995), « L'apprentissage organisationnel: Eléments pour une discussion », In Argyris C., *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.

Mondy B. et Terrieux A (2011), « Vers une agriculture territorialisée. Où s'alimentent les circuits courts ? Le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire », In Traversac J-B. (éds.), *Circuits courts : contribution au développement régional*, Educagri, Dijon, p. 89-101.

Moreau R, (2004), L'émergence organisationnelle : Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie, Thèse de doctorat en sociologie.

Mormont M. (2015), « L'environnement entre science et sens commun », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 23, n° 2, p. 150-153.

Mouchet C., Le Clanche J.-F. (2007), « Un nouveau regard sur les petites exploitations », *Pour*, 194, p. 67-73.

Muller P. (2009). « Le basculement du regard: la question de "l'entrepreneur rural" », *Etudes rurales*, vol. 1 n° 183, p. 101-112.

Mundler P. (2006), *Petites exploitations diversifiées en circuits courts: soutenabilité sociale et économique*, Rapport final ISARA Lyon.

Mundler P., Jauneau JC, Guernonprez B. et Pluvinaige J. (2009), « *The sustainability of small dairy farms in six regions of France. The roles of resources and local institutions* », EAAE-IAAE Seminar "Small farms: Decline or persistence, University of Kent, Canterbury, UK.

Mundler P. et Valorge F. (2015), *Ateliers de transformation collectifs : enjeux et outils pour réussir*, 2015, Quae.

Negt O (2007), *L'espace public oppositionnel*, Payot, Paris,

Neumann J.E. (1989), « Why people don't participate in organizational change ? », In R. Woodman et W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.



Nicholls A. (2010), « The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field », *Entrepreneurship theory and practice*, p. 1042-2587.

Nicholls A. (2010), « Fair Trade: Towards an Economics of Virtue », *Journal of Business Ethics*, 92, p. 241-255.

Niska M., Vesala H.T. et Vesala K.M. (2012), « Peasantry and Entrepreneurship As Frames for Farming: Reflections on Farmers' Values and Agricultural Policy Discourses », *Sociologia Ruralis*, vol. 52, n° 4, p. 453-469.

Nizet et Pichault, (2013) *Les Pratiques de gestion des ressources humaines Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil,

Nizet J. et Rigaux N., (2014), *La sociologie d'Erving Goffman*, Edition Le Découverte, Coll. Repères.

Nohara H. (1999), « L'économie des ressources humaines en transition: le cas du Japon », *Economie Appliquée: archives de l'Institut de science économique appliquée*, 51(3), p. 7-36.

Nohara H., (1995), « Les salaires en France et au Japon », *Travail et emploi*, n°62

Nonaka I (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5, p. 14-37

Nonaka I et Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press.

North D., (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Ohashi I., Tachibanaki, (1998), *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*

Oiry E., Bidart C., Brochier D., Garnier J., Gilson A., Longo ME., Mendez A., Mercier D., Pascal A., Perocheau G. et Tchobanian R. (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, 2010/6 - n° 36, p. 84-107.

Olivier F. (2010), « L'accompagnement des circuits courts alimentaires : quels acteurs, pour quelle gouvernance ? », *78ème Congrès de l'ACFAS, Session « Gouvernance de l'agriculture urbaine et périurbaine »*.

Olivier F. (2012), « Le renouveau du paysage institutionnel », *In Prigent-Simonin AH. et Hérault-Fournier C. (coord.), Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*, Coédition Quae, Educagri.

Olivier V, Salvagnac V., Pouznec M. et Plleboue J. (2010), « AMAP et points de vente collectifs de producteurs : question sur leur essor en Midi-Pyrénées », *In* J.-B. Traversac (dir.), *Circuits courts : contribution au développement régional*, Dijon, Educagri, p. 115-126.

Olivier V. et Coquart D. (2010), « Les AMAP : une alternative socio-économique pour des petits producteurs locaux ? », *Economie Rurale*, n°318-319, p. 20-34.

Ollagnon M. et Chiffolleau (2008), « Diversité des producteurs en circuits courts », *Les Cahiers de l'Observatoire CROC/COXINEL*, 8.

Orléan, A. (2002). Le tournant cognitif en économie. *Revue d'économie politique*, vol. 112, (5), 717-738

Pache A.-C. et Santos, F. (2010), « When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands », *Academy of Management Review*, 35(3), p. 455–476.

Pacheco D.F., Dean T.J. et Payne D.S. (2010), « Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p.464–480.

Parrish B.D. (2010), « Sustainability-driven entrepreneurship: principles of organization design », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p.510–523.

Pasquet P. et Liarte S. (2012), « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3 n°3, p. 3-16.

Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.

Petit H., (2001), “ Cambridge E.U. contre Cambridge G.B. Deux approches segmentationnistes face au tournant des années 1980”, *Economies et Sociétés*, n°23

Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-292.

Pettigrew A.M. (1997), « What is a processual analysis », *Scandinavian Journal of Management*, n° 13, p. 337-348.

Pinkse J. et Groot K. (2013), « Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1042-2587.

Piore M. (1978), « Dualisme in the Labor Market: A response to Uncertainty and Flux, the case of France », *Revue Economique*, n°1, janvier, pp. 26-48.

Piore M., Sabel C., (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York

Poisson M. et Saleilles S. (2012b), *Analyse des besoins d'accompagnement des producteurs en circuits courts*, rapport d'étude pour VIVEA.

Poisson M. et Saleilles S., (2012a), « À chaque collectif de producteurs sa recette », In Prigent-Simonin AH. et Hérault-Fournier C. (coord.), *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*, Coédition Quae, Educagri.

Polanyi K., [1957] 1975, « L'économie en tant que procès institutionnalisé », in Polanyi K., Arensberg C., Pearson H. (sous la dir. de), *Les Systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Larousse Université, Paris. – [1944] 1983, *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.

Polanyi, Karl (1944). *The Great Transformation : the political and economic origins of our times*. Boston : Beacon Press.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Powell W. et DiMaggio P., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990) « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, n° 3 p. 79-91.

Pyysiäinen, J., Anderson, A., McElwee, G. et Vesala, K. M. (2006), « Developing the entrepreneurial skills of farmers: Some myths explored », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12, p. 21-39.

Rallet A., 1993, « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 365- 386

Rallet A., Torre A., (1995), *Economie industrielle et Economie régionale*, Economica, Paris

Ralet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 184, (4), 137-150

Rebick M. (2005), *The Japanese Employment System: Adapting to a New Economic Environment*, Oxford: Oxford University Press.

Rémy J. (2007), « Les petites exploitations dans la politique agricole », *Pour*, 194, p. 43-48

Rémy J. (2007), « Les petites exploitations dans la politique agricole », *Pour*, 194, p. 43-48.

Rémy J. (2008), « Paysans, exploitants familiaux, entrepreneurs... : de qui parlons-nous ? » Communication au *Colloque de l'Association française de Science politique : Les mondes agricoles en politique*. 6 p.

Rémy J. (2010), « Un métier en transformation. Introduction », In B. Hervieu *et al.* (dir.), *Les mondes agricoles en politique. De la fin des paysans au retour de la question agricole*, Paris, Les Presses de Sciences Po, p. 41-50.

Remy J., Brives H. et Lémery B. (2006), *Conseiller en agriculture*, éditions Educagri – INRA.

Renting H., Schermer M. et Rossi A. (2012) « Building Food Democracy: Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food Citizenship », *International Journal of Sociology of Agriculture & Food*, vol. 19, n° 3, p 289 -307.

Rivière D., Weber S., (2006) « Le modèle du district italien en question : bilan et perspectives à l'heure de l'Europe élargie », *Méditerranée*, n° 106

Rodet D. (2015), « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Économie* 1/2015, n°1, p. 139-212.

Rossi A. (2017), « Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation around Food », *Agriculture*, 7, 6, p. 1-21.

Roy, Frédéric et Yami S. (coord.) (2007), *Les stratégies collectives – Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS Management & Société.

Rudmann C. (Ed.) (2008), *Entrepreneurial Skills and their Role in Enhancing the Relative Independence of Farmers. Results and Recommendations from the Research Project Developing Entrepreneurial Skills of Farmers*. Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Switzerland.

Sako M., (2006), *Shifting the boundary of the firm: Japanese Company – Japanese Labour*, Oxford University Press

Salmona M. (1994), *Les paysans français. Le travail, les métiers, la transmission des savoirs*. Ed. L'Harmattan.

Sambugaro J. (2016), *La transformation délibérée d'une doctrine politico-stratégique dans les organisations pluralistes*, thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Lyon II.

Sammarra A, F. Bellussi, (2006), "Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: evidence from two case-studies", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, volume 18, Issue 6, 2006, p. 543-562

Santos, F., Pache, A.C., Birkenholz, C. (2015), « Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises », *California Management Review*, 57(3), p. 36-58.

Sanz C., Canada J. et Muchnik J. (2011), « Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés, *Economie Rurale*, n°322, p. 4-10.

Sarasvathy S. et Germain, O. (2011), «L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10 (3), p. 67-72.

Sarasvathy S.D. (2001) « Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to environmental contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243- 263

Saxanian A. L., (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1994,

Schaltegger S. (2002), « A framework for ecopreneurship. Leading bioneers and environmental managers to ecopreneurship », *Greener Management International*, vol. 38, p.45–59.

Schiavone F., (2003), "A Resource-Based View for managing Italian Industrial Districts Delocalisation", *Paper written for the International Conference "Small and Medium enterprises in european Economies, University of Transilvania, Roumanie, 17- 18 octobre 2003*


Schmitt C. (2015), « La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 15, n° 3, p. 113-128.

Schmitt, C. et Husson, J. (2015), « Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement », *Entreprendre & Innover*, vol. 27, n°4, p. 93-101.

Schmitt, C. (2012), « Allouer son attention aux situations entrepreneuriales: Leurs prises en compte dans la Recherche en entrepreneuriat », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVIII, (44), p. 303-321.

Schumpeter J. (1999), *Théorie de l'évolution économique*, Editions DALLOZ (première édition : 1911)

Scott, R.W., (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Seuneke P., Thomas L., Johannes S.C. et Wiskerke A. (2013),  « Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture », *Journal of Rural Studies*, 32, p. 208-219.

Sforzi F., (2003), “Lo sviluppo locale nell'esperienza geografica italiana”, *Società Geografica Italiana*, p. 391-400

Shane et Venkataraman (2000), The promise of entrepreneurship as a field of study, *The Academy of Management Review*, 25:1, 217-22

Sikavica K & Pozner J-E. (2013). « Paradise Sold: Resource Partitioning and the Organic Movement in the US Farming Industry, *Organization Studies*, 34(5-6) 623–651

Smith A., Fressoli M., Thomas H. (2014), « Grassroots innovation movements: challenges and contribution, *Journal of Cleaner Production*, vol. 63 n°15, pp. 114-124. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.12.025

Smith A., Stirling A. et Berkhout F. (2005), « The governance of sustainable socio-technical transitions, *Research Policy*, vol. 34, pp. 1491–1510.

Smith, W.K., Gonin, M. and Besharov, M.L. (2013), « Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp.407–442.

Snow D.A., Rochford E.B., Worden S.K., Benford R.D. (1986), « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51, p. 464-481.

Solinas G. (2006), « Integrazione dei mercati e riaggiustamento nei distretti industriali », *Sinergie*, n° 69, 2006

Spear R. (2010), *Social Entrepreneurship and Social Movements*, Skoll Colloquium on Social Entrepreneurship, Oxford University, June.

Stenholm P. et Hytti<sup>SEP</sup> U. (2014), « In search of legitimacy under institutional pressures: A case study of producer and entrepreneur farmer identities », *Journal of Rural Studies*, vol. 35, p. 133-142.

Steyaert, C. et Hjorth, D. (2008), *Entrepreneurship as social change: A third new movements in entrepreneurship book*: Edward Elgar Publishing.

Stock P. V., Forney J., Emery S. B. et Wittman H. (2014), « Neoliberal natures on the farm: farmer autonomy and cooperation in comparative perspective », *Journal of Rural Studies*, 36, p. 411-422.

Storper M., Harrison B., (1991), « Flexibility, hierarchy, and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s », *Research Policy* 20, pp.407-22.

Strauss, A.L. et Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research* (2e ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Sutherland, L.-A., Burton, J.F., Ingram, J., Blackstock, K., Slee, B. et Gotts, N. (2012), « Triggering change: towards a conceptualization of major change processes in farm decision-making », *Journal of Environmental Management*, 104, p. 142-151

Szulanski G. (2000), « The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 82, n° 1, p. 9-27.

Talbot D., (2013), « Clustérisation et délocalisation : les proximités construites par de Thales Avionics », *Revue française de gestion*, vol.39, n°234, pp.15-26.

Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, 1/2001 (no 41-42), p. 159-187.

Tallon H. (2010), *Leçons d'une expérience de recherche-action appliquée à l'accompagnement*, hal-00523505, version 1.

Thèvenot N., Valentin J., (2003), "Sous-traitance et précarité de l'emploi: une analyse empirique", *Communication au Forum de la Régulation 2003, Recherche & Régulation, Paris, ENS, 9 et 10 octobre*

Thomas F. (2009), « SCIC et agriculture. Le temps des défricheurs », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°310, p.17-30

Torres O. et Julien P.A. (2005), « Specificity and Denaturing of Small Business », *International Small Business Journal*, vol. 23(4), p. 355–377.

- Touraine A. (1992), *Critique de la modernité*. Paris, Fayard.
- Tremblay MP (2010), Identification collective d'opportunités entrepreneuriales : une étude exploratoire, Thèse de doctorat en Administration, Université du Québec à Trois Rivières.
- Tremblay MP., Carrier C., (2006), Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n°2
- Triglia C., (2005), *Sviluppo locale – Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza
- Tsoukas H. et Chia R. (2002), « On organizational becoming: Rethinking organizational change », *Organization Science*, vol. 13, n° 5, p. 567-582.
- Van den Broek T. A., Ehrenhard M. L., Langley D. J. et Groen A. J. (2012), « Dotcauses for sustainability: combining activism and entrepreneurship », *Journal Public Affairs*, vol. 12, p. 214-223.
- Van der Ploeg (2010), « The peasantries of the twenty-first century: the commoditisation debate revisited », *The Journal of Peasant Studies*, vol. 37, n° 1, p. 1-30.
- Vasi I.B. (2009), « New heroes, old theories? Toward a sociological perspective on social entrepreneurship », In Ziegler, R. (Ed.), *An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 155-73.
- Vaujany F.X, Hussenot, A. et Chanlet, J-F. (dir), *Théories des organisations. Quatre tournants pour penser les évolutions organisationnelles et managériales*, Paris : Economica.
- Vedel G. (2006), « Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable », In Rémy J., Brives H., Lémery B. (coord.), *Conseiller en agriculture*, Educagri et INRA éditions, pp. 37-58.
- Vesala K.M., Peura, J. et McElwee G. (2007), « The split entrepreneurial identity of the farmer », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), p. 48-63.
- Watts D., Ilbery B., Maye D. (2005), « Making re-connections in agro-food geography: alternative systems of food provision », *Progress in Human Geography*, 29, p. 22–40.
- Weick K.E. et Roberts K.H. (1993), « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, n° 38, vol. 3, p. 57-81.
- Weinberg A. (1998), « Distinguishing among green businesses: growth, green and anomie », *Society & Natural Resources*, vol. 11, n° 3, p.241–250.



Wernerfelt B., (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Whitley R., (2007), *Business Systems and Organizational Capabilities. The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford, Oxford University Press, 2007

Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue française de gestion*, n° 167, (8), 91-104

Zahra SA., Gedajlovic E., Neubaum DO., Shulman JM. (2009), « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of Business Venturing*, 24(5), p. 519-532.

Zalio, P. (2004). Territoires et activités économiques: Une approche par la sociologie des entrepreneurs. *Genèses*, no56, (3), 4-27

Zask J, (2016), *La démocratie aux champs. Du jardin d'Éden aux jardins partagés, comment l'agriculture cultive les valeurs démocratiques*. Paris, La Découverte, 2016, 250 p.

Zietsma C. et Lawrence T.B. (2010), « Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work », *Administrative Science Quarterly*, 55 (2010), p. 189–221.

Zimmermann, J. (2008). Le territoire dans l'analyse économique: Proximité géographique et proximité organisée. *Revue française de gestion*, 184,(4), 105-118.

