

## **Alliance stratégique et artisanat d'art : Entre survie et quête de légitimité**

**Annabelle Jaouen**

ERFI – Université Montpellier I

[Annabelle.jaouen@libertysurf.fr](mailto:Annabelle.jaouen@libertysurf.fr)

**Stéphanie Loup**

ERFI – Université Montpellier I

PRATIC – Université Avignon

[Stephanie.loup@free.fr](mailto:Stephanie.loup@free.fr)

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)  
ISEM – Espace Richter Bat E - Rue Vendémiaire – CS 19519  
34960 Montpellier Cedex 2  
Contact : [stephanie.loup@free.fr](mailto:stephanie.loup@free.fr)

### **Résumé**

Cette communication vise à se questionner sur les motifs pouvant conduire deux artisans d'art à recourir à une alliance stratégique. En effet, des études antérieures ont mis en évidence le caractère spécifique de ce type d'entrepreneur (Loup, 2003), caractérisé à la fois de relativement individualiste, indépendant et inorganisé. Pourtant, en se basant sur une étude de cas d'alliance stratégique, il apparaît que ces artisans recourent, par ce biais, à une stratégie profondément délibérée, organisée et impliquante. Ainsi, partant de ce paradoxe apparent, il s'agit de s'interroger sur les motivations qui peuvent conduire ce type d'entrepreneur à choisir un mode de développement *a priori* contre-nature. Cette recherche montre que l'alliance permet, par la mise en commun de compétences complémentaires, d'élargir les débouchés des firmes concernées, assurant ainsi leur survie, mais également d'améliorer leur légitimité, fondamentale pour assurer la viabilité des entreprises dans ce secteur.

**Mots clés** : Artisanat d'art, alliance stratégique, légitimité, développement.

## **Alliance stratégique et artisanat d'art :**

### **Entre survie et quête de légitimité**

L'objet de cette communication est de s'interroger sur les motifs conduisant deux artisans d'art à recourir à une alliance stratégique. En effet, des études antérieures ont mis en évidence le caractère spécifique de ce type d'entrepreneur (Loup, 2003), caractérisé à la fois d'individualiste, mais aussi de relativement indépendant et inorganisé. Pourtant, en se basant sur une étude de cas d'alliance stratégique, il apparaît que ces artisans recourent, par ce biais, à une stratégie profondément délibérée, organisée et impliquante. Ainsi, partant de ce paradoxe apparent, il s'agit de s'interroger sur les motivations qui peuvent conduire ce type d'entrepreneur à choisir un mode de développement contre-nature.

L'intérêt de cette recherche, au niveau théorique, est sa contribution à une amélioration de la connaissance des TPE artisanales. En effet, en mettant en lumière la spécificité des artisans dans le secteur des métiers d'art, elle montre comment l'artisan peut avoir *a priori* certaines craintes à recourir au partenariat, mais que face à ses problèmes spécifiques de développement, l'alliance représente néanmoins une issue favorable, bien que relativement paradoxale au premier abord. D'un point de vue pratique, cette recherche vise à souligner aux artisans que le recours à l'alliance stratégique autorise des relais de développement qui ne peuvent être envisagés isolément, d'autant plus lorsque l'entreprise est en situation de survie. Elle permet en effet, par la mise en commun de compétences complémentaires, d'élargir les débouchés des firmes concernées, de toucher de nouveaux types de clients, et parfois de sortir d'une trop grande spécialisation qui peut restreindre les possibilités de développement de l'activité.

Afin d'illustrer ces propos, nous avons choisi d'utiliser la méthode des cas. L'enjeu de ce type de méthode est, selon Louart (2002), « la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses ». Le recours à cette méthode permet « d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (Evrard, Pras et Roux, 1997). De plus, l'étude de cas permet, par rapport à d'autres méthodes-types de recherche de terrain, telle que l'étude empirique, la recherche expérimentale ou la recherche action, de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène (Avenier, 1989). En effet, selon Yin (1994), « une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées ». Les études de cas sont généralement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes. Cette méthode autorise des analyses fines en termes de processus, et permet d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs, mais aussi dont la portée réelle peut être mieux cernée (De La Ville, 2000). Afin de limiter les biais tout en permettant une analyse des comparaisons, nous avons interrogé les deux dirigeants concernés, *Cristal* et *Ferazur*, et confronté leurs discours afin de repérer d'éventuelles dissonances. Pour ce faire, nous avons procédé par entretiens semi-directifs, enregistrés sur magnétophone puis retranscrits dans leur intégralité, pour effectuer ensuite une analyse de discours thématique. Un certain nombre de données secondaires, comme les sites Internet des entreprises, ont également été étudiées, ainsi que les catalogues et/ou plaquettes.

Ainsi, après avoir présenté le cas *Verre & Fer*, nous mettrons en avant le paradoxe pour un artisan d'art de recourir à une alliance stratégique. Pourtant, nous montrerons ensuite que ces artisans sont en fait mus par une double nécessité : la survie et la légitimation.

## 1. LE CAS VERRE & FER

Cuisinier de métier, Didier Dupuis se lasse au bout d'une dizaine d'années et décide de se lancer dans la sculpture, la cuisine n'étant plus assez créative pour lui. Après avoir sculpté sur la pierre, le bois et le métal, il vient au verre un peu par hasard, suite à une demande de trophée en verre. Depuis, la passion pour la matière l'anime et Didier travaille seul dans son atelier, où il réalise de la pièce unique en verre. « *Je suis sculpteur sur verre. Tout le reste, le mobilier, l'objet publicitaire, la déco et tout ça, c'est pour pouvoir continuer à sculpter le verre, pour pouvoir avoir un local, les machines et tout le matériel, pour pouvoir faire de la sculpture, de la pièce unique* ». Aujourd'hui en entreprise individuelle, âgé de 37 ans, il travaille en collaboration avec Patrick Moda, ferronnier fabriquant des meubles et luminaires design très haut de gamme.

Après avoir été licencié économique de son emploi de technicien en bâtiment, Patrick Moda passe deux ans au chômage et finit au RMI. Il passe ensuite plusieurs années à « *se laisser aller* ». Parallèlement, il s'était fabriqué quelques luminaires à titre personnel et avait été complimenté pour son goût esthétique. Le déclic vient lorsqu'une amie lui parle d'un vernissage et lui propose de s'y rendre et de montrer à l'organisateur ce qu'il fait. Ce dernier accepte de lui laisser une petite place pour exposer ses lampes, et c'est ainsi que naît sa vocation pour le travail du métal et la création de mobilier design en fer essentiellement. Il crée en 1999, sans rien, sans outil, sans local, sans connaissances, mais avec l'aide d'un ami qui accepte de mettre à sa disposition quelques outils rudimentaires.

Face aux difficultés de subvenir à leurs besoins « alimentaires » et à trouver suffisamment de clients pour avoir une activité stable, les deux artisans, sous l'impulsion de *Ferazur*, décident de créer une ligne de mobilier au design simple, haut de gamme, afin d'assurer un revenu plus ou moins régulier aux entreprises : table, table basse, chaises, table haute, desserte, bout de canapé, console, luminaire. Le tout sur une structure fer et avec des plateaux en verre. Essayant de développer leur présence en boutique en prospectant sur Nice et Paris, ils espèrent ainsi toucher une cible moins « prestige », et plus accessible en termes de prix d'achat. Cette activité nouvelle leur permet ainsi de stabiliser leurs activités respectives et d'assurer un minimum de revenus aux entrepreneurs. Par ailleurs, ils réalisent également des pièces uniques ensemble, luminaires et mobilier design, alliant les deux matières : verre et fer. Ces pièces uniques sont signées des deux créateurs, et vendues directement en atelier ou sur des salons et expositions.

## 2. LA MISE EN EVIDENCE D'UN PARADOXE

La lecture de ce cas met en évidence un paradoxe. En effet, même si le terme d'artisan d'art revêt une réalité diverse et complexe, il est traditionnellement admis que ce type d'entrepreneur peut être qualifié d'individualiste. Or ce cas présente deux artisans d'art qui ont choisi de s'allier, acceptant ainsi de renoncer à leur indépendance. Afin de mieux comprendre ce phénomène, nous étudierons dans un premier point les caractéristiques et les

diverses identités des artisans d'art, avant de souligner dans un second temps le caractère a priori incompatible du recours à l'alliance pour ce type d'entrepreneur.

## **2.1. LES ARTISANS D'ART, DES CARACTERISTIQUES COMMUNES MAIS DES IDENTITES HETEROGENES**

L'artisanat d'art se situe à la frontière entre le monde artisanal et le monde artistique. Il balaye un large éventail de métiers : de ceux reposant sur des savoirs traditionnels à des métiers purement créatifs. Au plan juridique, la frontière est indécise entre le statut d'artisan et celui d'artiste. L'artisan d'art peut être artiste libre, artisan inscrit au répertoire des métiers, ou exercer une profession libérale. Ce partage entre secteur artistique et artisanal se retrouve dans la gestion de la SEMA<sup>1</sup> qui dépend du Ministère de la Culture et du Ministère de l'Economie. Ce secteur est excessivement hétérogène. Le terme métier d'art désigne une véritable nébuleuse d'activités. En apparence, il n'y a aucun lien entre une robe de haute couture, un bronze, un verre en cristal, une cheminée en pierre, ou encore une charpente de cathédrale, si ce n'est la recherche de la beauté et l'exigence d'un travail de haute qualité. Hormis les industries du luxe le secteur est dominé par des entreprises de très petite taille qui pour la plupart ne comportent aucun employé. Tous les individus de cet ensemble hétéroclite se définissent « artisans d'art ».

Il n'existe donc pas de définition opérationnelle de l'artisanat d'art. Les premières tentatives d'identification, basées sur le métier ou l'activité, se sont révélées inefficaces. Le secteur des métiers d'art se situe à la convergence de l'art et de l'artisanat. Une approche historique permet de mieux comprendre les différences entre ces deux notions. L'étude de l'évolution du terme artisanat, du moyen âge au 20<sup>ème</sup> siècle, permet de mieux appréhender les mutations contemporaines. En effet c'est seulement au 16<sup>ème</sup> siècle qu'est apparue une différence entre les termes artiste et artisan. Sa pratique professionnelle associe encore aujourd'hui une forte technicité, un savoir faire et de la dextérité, à une réelle créativité.

Ce secteur est composé de nombreux métiers, très diversifiés dans leur savoir-faire. Un regroupement en trois grandes familles de métiers peut s'opérer. Les métiers de la restauration du patrimoine mobilier et immobilier permettent la conservation de l'identité française. Les métiers de la tradition sont quant à eux capables de produire des objets dans le respect des savoir-faire historiques. Enfin, les métiers de la création sont tournés vers une expression et une recherche plastique. Ce secteur, du fait de la multiplicité des métiers et des matériaux employés, touche transversalement de nombreuses branches déjà constituées. Il est marqué par l'absence d'une définition des « métiers d'art » unique et acceptée par tous. Faisant partie d'un même secteur, les artisans d'art développent de fait des caractéristiques communes.

### **2.1.1 Des caractéristiques communes**

L'appartenance à ce secteur se définit davantage par la façon d'exercer un métier et de s'y représenter, que par la nature même de ce métier. Il en résulte la constitution de critères d'appartenance extrêmement qualitatifs, et par voie de conséquence très subjectifs, complexes

---

<sup>1</sup> Société d'Encouragement aux Métiers d'Art, association loi 1901 sans but lucratif reconnue d'utilité publique, qui s'emploie à maintenir et à promouvoir le patrimoine technique et culturel des métiers d'art. Elle fut constituée par modification des statuts de la Société d'Encouragement à L'Art et à l'Industrie fondée en 1889.

à formaliser. De plus, l'artisanat d'art fait référence à la partie artistique de l'artisan, et comme tout artiste, son appartenance au secteur est corrélée à la reconnaissance de ses pairs. (Nicolas-Le Strat, 1998). Le métier d'art est finalement indissociable de l'homme qui met en œuvre son savoir-faire.

Ainsi, selon Dehaye (1976) l'artisanat d'art reposerait sur trois éléments : la production se veut d'objets uniques ou de petites séries, voire l'exécution de services non répétitifs ; la technique est essentiellement manuelle, le plus souvent traditionnelle ; l'entreprise est dirigée par un professionnel qui en est, en quelque sorte, l'âme. De façon plus générale, il a pu être établi cinq critères pour qualifier les métiers d'art (Loup, 2003) : l'importance du savoir faire, le rapport à l'objet créé, la créativité et l'originalité, la pérennité de l'objet créé et l'absence de spéculation sur les marchandises, sur le travail d'autrui, ou sur les machines. Tout artisan d'art serait alors défini comme « un artisan au service de l'art ».

Individualiste, indépendant, et inorganisé : telles sont les caractéristiques que les responsables d'institutions donnent de l'artisan d'art. « L'équation des 3 i », résumée par Houssard<sup>2</sup> peut être formalisée ainsi : (Isolement + Individualisme) / Inorganisation. L'artisan d'art connaît en effet un isolement lié à l'indépendance de son atelier. A cela s'ajoute l'individualisme, le manque d'organisation et les difficultés de commercialisation liées essentiellement à un caractère saisonnier de l'activité et à un handicap dimensionnel. De plus, trois problèmes sont récurrents pour les artisans d'art (Greffé<sup>3</sup>, 2004) : l'insuffisance des ressources, la difficulté d'accéder au marché et de se faire connaître, et le risque d'imitation de ses créations. Ainsi, l'artisan d'art, de par sa position « frontière » entre deux domaines, l'art et l'artisanat, présente un certain nombre de spécificités, notamment l'importance de la reconnaissance des pairs dans la réussite de l'entreprise. Toutefois, parler de l'artisan d'art comme une seule entité homogène serait inconséquent, car plusieurs profils coexistent.

### 2.1.2 Des identités hétérogènes

La multiplicité des métiers, la diversité des statuts juridiques, et ce statut intermédiaire entre deux disciplines, impliquent la présence d'identités hétérogènes. Ainsi quatre types d'artisans d'art ont pu être identifiés (Loup, 2003).

- **L'artisan d'art de type artisan**

Il possède un niveau d'expertise élevé, de formation professionnelle ou technique. Nous retrouvons dans cette catégorie de nombreux compagnons. Il possède un solide respect des traditions, même s'il s'avoue être attiré par les techniques modernes telles que des techniques de commercialisation en collectif, voire le travail en réseau. Sûr de son art, il n'a pas peur d'un autre artisan, qu'il ne considère pas comme un concurrent mais comme un confrère. Bien implanté dans sa région, il peut participer à diverses manifestations, et connaît une renommée locale. S'il participe à une association, elle a pour but de présenter son métier pour le faire mieux connaître du public et/ou défendre les intérêts des artisans. Ses actions sont ainsi les héritières de l'esprit « ouvrier » des corporations du 17<sup>ème</sup> siècle.

Il se dit avant tout artisan, et possède la capacité d'effectuer des « travaux traditionnels d'artisanat », de participer à des chantiers d'exception, et de travailler sur commande en

---

<sup>2</sup> Directeur de la S.E.M.A., caractéristiques citées lors d'un entretien de 1997.

<sup>3</sup> Allocution lors de la table ronde « Réalités de la petite entreprise de métiers d'art au 21<sup>ème</sup> siècle » au 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 29 oct. 2004.

réalisant des pièces uniques et artistiques. Il est devenu artiste au premier sens du terme par la maîtrise parfaite de son savoir-faire.

- **L'artisan d'art de type créateur**

Autodidacte en grande majorité, avec un fort esprit d'entreprise, il possède un faible niveau de formation en artisanat d'art. Spécialisé dans une matière qu'il s'efforce de travailler de la manière la plus originale possible, il souhaite également développer son affaire. Très dynamique dans sa participation à des associations ou à des salons, il veut se faire connaître et reconnaître, par le public mais surtout par ses pairs. Il participe à de nombreux concours, et collectionne les articles de journaux et les trophées le concernant. Il participe aux manifestations organisées mais prend également part à la vie de la cité où il exerce. Il participe activement à « *l'association qu'il a créée avec quelques copains-créateurs* », et essaie d'évoluer avec les goûts du public et de « *suivre la mode* ». Aussi l'artisan d'art créateur emploie-t-il pour se définir les termes « artisan-créateur » ou « artisan d'art ». Même au début de son expérience il a toujours ajouté au terme d'artisan les mots créateur ou art pour se légitimer. Ainsi, c'est une idée originale et un fort esprit d'entreprise qui lui permettent d'être artisan d'art.

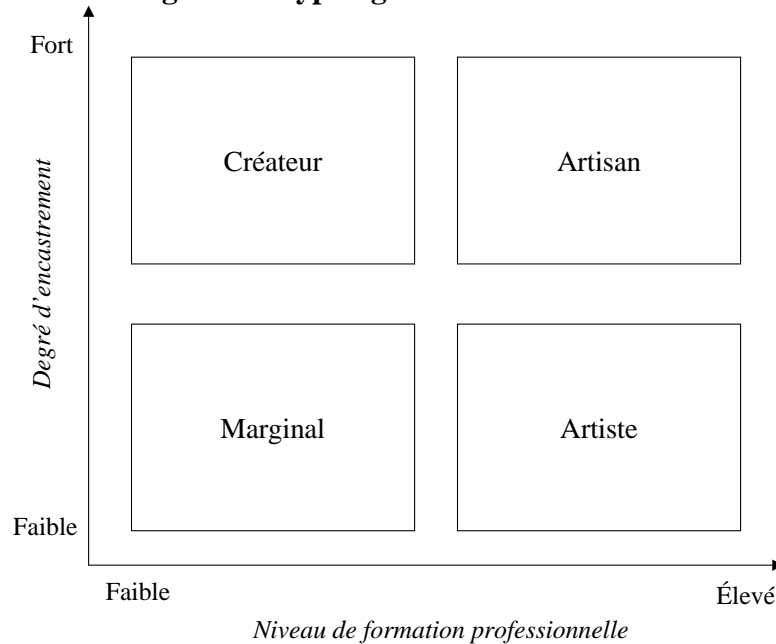
- **L'artisan d'art de type artiste**

Souvent issu des Beaux-Arts, ou d'une école d'art prestigieuse, il est devenu artisan par « *nécessité alimentaire* ». La production d'objets décoratifs ou utilitaires lui permet d'obtenir un revenu fixe. Celui-ci est très souvent complété par des cours donnés à des enfants, ou à diverses implications dans le milieu artistique, tels que modèle lors de cours de dessins, ou encore la création de décors de théâtre. Il est très soucieux de son image d'artiste, qu'il entretient avec soin. Il possède un bon niveau d'expertise artistique, qu'il valorise sur chacune de ses créations. L'attachement à une région est une source d'inspiration et de calme nécessaire à la création ; mais le voyage, puits à idées, est inévitable.

- **L'artisan d'art de type marginal**

Il pourrait être rapproché de l'isolé défini par Marchesnay (2000), ou de l'entrepreneur involontaire défini par Filion (1997). En rupture (divorce, chômage...) il est séduit par l'artisanat d'art et l'image que le public possède de ce secteur, il pense y trouver un métier et un style de vie. Il possède un faible niveau d'expertise. Il est un peu devenu artisan d'art par hasard. Sa formation initiale peut lui servir dans les activités annexes à l'artisanat, par exemple un cadre marketing pour la commercialisation. Le marginal est rarement originaire du lieu où il exerce, mais est « *tombé amoureux* » de la région ou du village. Il profite beaucoup des aides accordées aux artisans d'art en appui des politiques de développement local et son entreprise survit bien souvent le temps de la subvention.

**Figure 1 : Typologie des artisans d'art**



Source : Loup, 2003

L'identité est un élément qui caractérise un individu en perpétuelle évolution. En effet, un artisan d'art peut à une époque de sa vie être qualifié de créateur et évoluer vers les caractéristiques de l'artisan. L'identité n'est pas figée, et peut évoluer d'un type à un autre au cours de l'histoire de l'entreprise. Il est important de remarquer que l'identité est double : elle est individuelle et collective à la fois. Ainsi, si l'une des caractéristiques de l'artisan d'art est l'individualisme, nous ne pouvons pas dire pour autant qu'il soit isolé. En effet, l'artisan d'art peut être décrit comme un « individuel inscrit dans le collectif ». Ce rapport à l'autre est constant tout au long de la vie de l'artisan d'art et constitutif de son identité. Lors de l'innovation, les artisans d'art échangent, pour la plupart, beaucoup d'informations informelles, partagent des goûts, ou encore repèrent des tendances en discutant avec leurs collègues, leurs clients ou leur fournisseurs de matières. Lors de la production, les savoir-faire sont à la fois jalousement gardés, et échangés dans certains collectifs. Il y a, en effet, à la fois une volonté de privatisation et d'échange de connaissances, dans une perspective de « don-contre don » afin de développer l'accès à de nouveaux savoir-faire, voire à de nouvelles ressources. Les artisans d'art ont alors tendance à se regrouper pour distribuer leur production dans des foires, des expositions, et/ou des quartiers.

Si nous pouvons remarquer que le rapport à l'autre se fait principalement au sein de collectifs, il apparaît intéressant de noter que le premier rapport à l'autre peut être repéré lors de l'apprentissage du métier au travers de la relation dyadique qui s'établit entre le maître et son élève. Mais au delà de cette relation nécessaire pour la transmission des savoir-faire, l'artisan d'art demeure défini comme un individualiste. Pourtant, le cas *Verre & Fer* témoigne d'une volonté de collaborer de façon approfondie avec un pair. Ainsi, ces dirigeants entretiennent depuis deux ans une véritable alliance stratégique, où l'interdépendance des partenaires est notable. Pour mettre en évidence le paradoxe de cette situation, il est nécessaire d'aborder les risques que représente ce type de partenariat, notamment en termes d'absorption du savoir-faire et de dépendance.

## **2.2. L'ALLIANCE STRATEGIQUE ET L'ARTISAN D'ART : DEUX LOGIQUES INCOMPATIBLES**

L'alliance stratégique se définit comme un accord de coopération symétrique et durable entre deux entreprises, basé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires (Jaouen, 2004). Afin de différencier l'alliance de la coopération, il est nécessaire d'établir des critères de distinction. Ainsi, en contexte de TPE, l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où :

- Les ressources mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des entreprises, c'est à dire qu'elles sont essentielles à la vie, survie ou développement de l'entreprise ;
- L'objectif de la collaboration présente un caractère stratégique pour la firme ;
- Elle implique des changements importants dans l'organisation ou l'activité de la firme ;
- Elle modifie le positionnement de l'entreprise ou sa représentation dans son environnement (image, mission, légitimité).

Ainsi, l'alliance se distingue t-elle de la coopération par le type de ressources investies, les modifications qu'elle implique dans la stratégie, l'organisation ou l'activité de la firme, ou encore par son objectif. De même, elle peut modifier le positionnement de l'entreprise, et améliorer sa légitimité et/ou son image. En effet, en associant l'image de la firme à celle d'une entreprise bien installée et reconnue par son environnement (clients, confrères, réseau...), l'entreprise se voit « tirée vers le haut », en bénéficiant du rayonnement et de la notoriété du partenaire. Ce point est particulièrement important dans le cas de l'artisanat d'art, où la reconnaissance des pairs est une condition sine qua non de réussite.

### **2.2.1. Caractéristiques des alliances stratégiques en contexte de TPE**

Pour les petites entreprises, l'alliance est un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME dans des conditions privilégiées (Puthod, 1995). L'alliance implique donc un certain degré d'interdépendance et doit durer dans le temps, en générant un gain pour les deux partenaires. Puthod montre ainsi que l'alliance stratégique repose sur le partage de ressources considérées comme essentielles : technologie, brevets, marques, outils de production, réseaux de distribution... Ainsi, la firme met en jeu ce qu'elle a de plus précieux, de plus essentiel à sa survie. En effet, à la base de toute recherche de coopération figure le problème de la disponibilité des ressources nécessaires à l'entreprise (Ulrich, 1983) : besoin d'accès à certaines ressources, emploi plus efficace, insuffisance, inadaptation à un besoin, rareté... Les TPE ayant recours à une alliance ont au moins une ressource « saturée », qui constitue le goulot d'étranglement de l'activité (Jaouen, 2004). Pour se développer, l'entreprise doit investir dans cette ressource (recrutement, achat de machine...), mais n'en a bien souvent pas les moyens. Elle voit alors en l'alliance un moyen d'accéder aux ressources qui lui font défaut, sans engager d'investissement risquant de mettre en péril sa stabilité financière. Dans le cas *Verre & Fer*, c'est essentiellement les ressources financières qui font défaut aux artisans d'art. En effet, tous deux parviennent difficilement à vivre de leurs créations, et ressentent la nécessité de développer une activité plus stable.

Les apports de l'alliance stratégique pour les petites entreprises ont été largement étudiés dans la littérature (Roberts et Berry, 1985 ; Gales et Blackburn, 1990 ; Golden et Dollinger, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Glaister et Buckley, 1996 ; Bacus Montfort, 1997 ; Baum *et al.*,



2000 ; Koka et Prescott, 2002 ; Jaouen, 2004) : réduction des coûts, amélioration de la compétitivité, élargissement des marchés, amélioration de la rentabilité, augmentation des flux d'informations, meilleur positionnement stratégique, etc. Mais si l'intérêt de s'allier semble évident pour une TPE, il n'en demeure pas moins que le partenariat comporte des risques, certains pouvant mettre en péril la viabilité de l'entreprise.

### 2.2.2. Les risques du recours à l'alliance pour les très petites entreprises

Les risques identifiés dans les alliances de PME ont été mis en avant par Bacus Montfort en 1997. Elle analyse ces risques en termes de coûts : financiers et stratégiques. Les coûts financiers englobent des coûts additionnels et des baisses de revenus. Ils sont augmentés des coûts stratégiques, qui sont des difficultés anticipées par les entreprises qui peuvent éventuellement intervenir selon le type de relation qui va s'instaurer entre les partenaires, la qualité de la préparation et l'évolution du contexte. Ces coûts diminuent toutefois avec l'augmentation de la durée de l'accord, de la confiance et de l'habitude du travail en commun.

**Tableau 1 : Les risques de la coopération**

<b>Coûts financiers</b>	<b>Coûts additionnels</b>	Coûts de la nouvelle activité (capitaux, matériel, personnel, informations) Coûts de coordination et de gestion de l'accord Obligation d'acheter à des sources imposées, ou de vendre par les canaux de distribution du partenaire Coûts d'intégration de l'activité réalisée dans le cadre de l'accord aux autres activités de l'entreprise Hausse de certains frais généraux
	<b>Baisse de revenus</b>	Baisse de prix imposée par le partenaire Baisse des ventes occasionnée par les ventes du partenaire
<b>Coûts stratégiques</b>	Perte d'autonomie Conflits de souveraineté Perte de contrôle de certains éléments impliqués dans l'accord (capital, ressources techniques ou technologiques, informations détenues en privé) Absorption du savoir-faire Perte de flexibilité stratégique (moins de chances de nouer des accords avec d'autres) Position de marchandage défavorable Mise en danger de la position concurrentielle Perte de prestige et d'identité Barrières à la sortie	

*Adapté de Bacus Montfort, 1997*

Parmi ces risques, celui d'absorption du savoir-faire est particulièrement dangereux pour les artisans d'art, leur tour de main et leur esthétique étant la base de leur distinction. De plus, le risque de conflit d'intérêt est également une source prépondérante de rupture de contrat (Lane et Beamish, 1990). En effet, si les entreprises conservent leur propre centre de décision, elles

acceptent néanmoins une autorité extérieure et un regard sur leur activité. De plus, elles sont dépendantes des ressources de l'autre pour mener à bien le projet. Les entreprises se retrouvent donc dans une situation complexe : indépendantes au niveau de la prise de décision, mais également interdépendantes au niveau des ressources. Ainsi, chaque partenaire détient un pouvoir sur l'autre de par sa maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier, 1979), et cette situation peut engendrer une asymétrie, quelle que soit son origine : asymétrie de ressources, d'informations, de puissance financière, de pouvoir de pression... Ainsi, on peut se demander pourquoi les artisans d'art, dont la caractéristique majeure est d'être individualistes (Loup, 2003), acceptent néanmoins de s'allier.

### **3. ARTISAN D'ART ET ALLIANCE STRATEGIQUE : QUAND LA NECESSITE PREND LE PAS SUR LES VALEURS**

L'alliance implique en effet des concessions, des partages d'informations et de ressources, que les artisans d'art, de par leur nature, ne sont *a priori* pas amenés à accepter. Pourtant, le cas que nous avons étudié présente deux artisans d'art en alliance depuis deux ans, qui, malgré leur individualisme affirmé, travaillent en collaboration. De plus, le bon fonctionnement d'une alliance stratégique requiert un certain niveau d'organisation, de coordination et d'échanges réciproques. Apparaît alors un certain paradoxe : l'artisan d'art, indépendant, isolé, inorganisé et individualiste, établit dans ce cas une relation de partenariat délibérée, organisée, et impliquant la prise en considération d'une autorité extérieure. Aussi, cela nous conduit à nous interroger sur les motivations qui peuvent conduire ce type d'entrepreneur à recourir à un mode de développement « contre-nature ». L'analyse de ce cas, comme nous allons le voir, montre que l'alliance répond à un double besoin de l'artisan d'art : la survie, et la légitimation.

#### **3.1. LA SURVIE : LE NERF DE LA GUERRE POUR POURSUIVRE SA PASSION**

Pour *Cristal* comme pour *Ferazur*, le choix de l'alliance répond avant tout à un besoin de survie. En effet, tous deux ne parviennent pas à créer suffisamment de revenus alimentaires, et, pour conserver leur liberté et continuer à vivre de leurs créations, ils sont prêts à accepter une autorité extérieure et un regard sur leur activité. « *Je n'ai jamais été sculpteur pour gagner ma vie. Même si après c'est quand même utile de gagner sa vie [rires] pour pouvoir continuer sa passion* ». Ainsi le dirigeant de *Cristal* définit-il ses priorités : réaliser ses passions, et seulement après vivre correctement. Mais lorsqu'il devient vital pour l'entreprise de développer ses ressources financières, car c'est la survie même de sa passion qui est en jeu, l'artisan d'art est prêt à adopter un comportement contre-nature : « *Ça ne m'intéresse pas de créer un produit et puis de travailler autour pour le commercialiser. Je préfère créer* ». Pourtant, il participe à la commercialisation de la ligne dans les boutiques : « *C'est la seule ligne [la ligne simple qu'ils fabriquent ensemble] qui peut être produite le mieux possible, dans les meilleures conditions. Il faut savoir que les boutiques prennent des marges de 2.2, donc il ne faut pas y passer beaucoup de temps. Mes produits, si je les mettais en boutique, sortiraient à plus de 2000 €, ce n'est pas possible. Il faut faire de la vente directe, c'est la seule façon* ».

Si les artisans d'art se découvrent commerciaux, renoncent à leur créativité sans limite pour fabriquer une ligne de produits « ennuyeuse » car trop simple, ils vont même plus loin, car ils sont également prêts à dévoiler une partie de leur savoir-faire, au risque que le partenaire

l'absorbe et le ré-exploite isolément. C'est ainsi que *Ferazur* amorce une notion intéressante, que *Cristal* argumente avec plus de franchise : « *On a un rapport timide tous les deux. Souvent, la personne qui apporte son esthétique et son émotion dans la création n'est pas forcément la personne qu'on aurait aimé rencontrer autrement. Mais peu à peu on se connaît et on s'apprécie un peu plus. C'est aussi faire l'effort d'aller vers une personne qu'on n'aurait pas approché autrement* » (*Ferazur*). *Cristal* dévoile davantage les idées sous-tendues par *Ferazur* : « *Là aussi, j'y vais doucement sur les conseils ou la connaissance que je peux transmettre, parce qu'il commence à savoir comment on fait [la fabrication de plateaux griffés en verre] à force de traîner dans l'atelier. Après j'en ai eu qui ont fait faire ailleurs ou se le sont fait eux-mêmes. Donc il faut faire attention* ». Ainsi *Cristal* craint-il une absorption de son savoir-faire par le partenaire, qu'il n'a d'ailleurs pas vraiment tort de soupçonner : « *Ajouter une matière noble comme le verre, ça m'ouvre des horizons de création et de mobiliers, mais surtout de luminaires, gigantesques. Ne pas se cantonner sur une matière mais en utiliser deux, ça multiplie d'autant les créations possibles* » (*Ferazur*).

Ce cas montre que lorsque la survie de l'entreprise est en jeu, l'artisan d'art assume les risques de recourir à une alliance. C'est ainsi le premier motif qui pousse ces dirigeants à entretenir une relation de coopération approfondie et à renoncer à certaines valeurs qu'ils jugent pourtant essentielles. Mais outre la dimension de survie, ce cas met en lumière une autre dimension majeure pour le développement de l'artisan d'art : la légitimité. En effet, *Cristal*, bien ancré et reconnu dans son milieu, fait bénéficier *Ferazur* de sa notoriété afin de lui apporter la légitimité qui lui fait défaut.

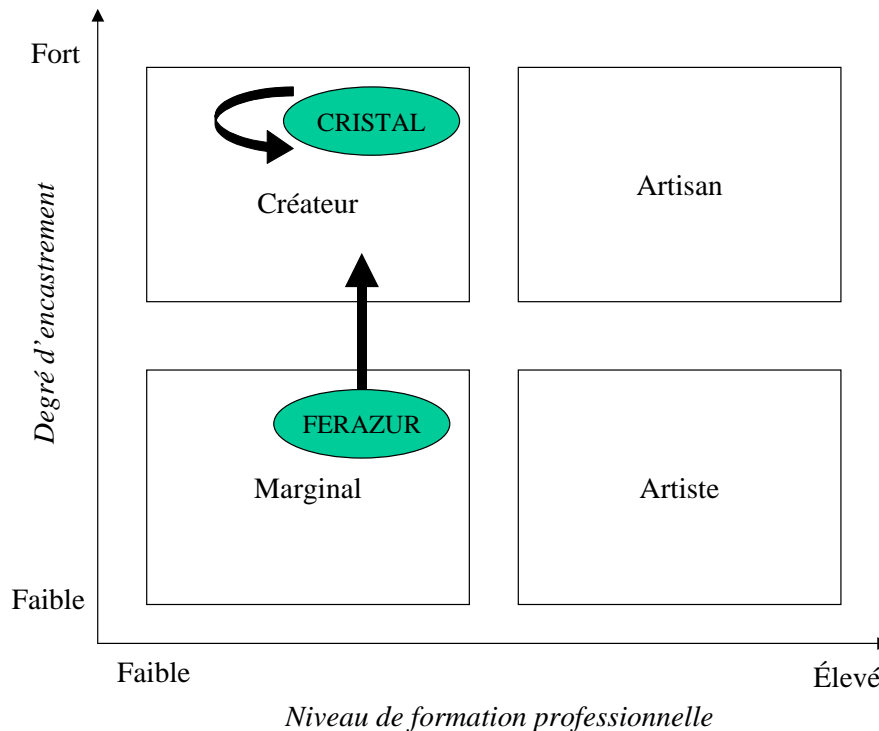
### **3.2. LA LEGITIMITE : LE GRAAL DE L'ARTISAN D'ART**

De nombreux artisans emploient pour se définir les termes d'artisan-créateur ou d'artisan d'art, espérant, en ajoutant les termes « art » ou « créateur », acquérir une meilleure légitimité. Or la situation d'artiste est une représentation subjective d'un statut. La question « Qu'est-ce que l'art ? » est récurrente au travers des siècles. Le statut d'artisan d'art s'acquiert par la formation mais aussi par la reconnaissance de ses pairs. Réaliser une stratégie en commun avec un autre artisan d'art, notamment si ce dernier est reconnu comme tel, permet à l'artisan de participer à la construction et à la pérennité de son secteur. Ainsi il a le sentiment d'être reconnu en tant qu'artisan d'art au sein d'un secteur qui ne possède pas de réalité institutionnelle et donc pas de définition et/ou de critères prédéfinis. Leur existence et leur légitimité restent corrélées à l'appartenance à un groupe qui existe par le partage de ressources communes et/ou reconnaissance mutuelle. « La coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Bernoux, 1999). Les artisans d'art réalisent alors des alliances dans un processus de construction, de développement et de protection d'une identité commune dont le groupe est porteur. La définition d'une identité sociale se construit dans des interactions avec un groupe et suit une double voie, de catégorisation personnelle et de comparaison sociale à la fois (Hogg et Abrams, 1988 ; Elsbach, 1998). Le mécanisme de comparaison sociale est celui par lequel l'artisan d'art cherche se distinguer des autres artisans d'art dans un sens favorable à son groupe d'appartenance.

Le cas que nous avons étudié confirme cette situation. En effet, si Patrick Moda (*Ferazur*), à son installation, pouvait être qualifié de « marginal », son identité a évolué en travaillant avec *Cristal* vers le « créateur ». *Cristal* est un artisan d'art reconnu comme tel par ses pairs, fortement intégré dans des réseaux professionnels, travaillant une matière particulière, le

verre, et ce en essayant d'être le plus créatif possible. Cette alliance a permis à *Ferazur* que les œuvres créées avec *Cristal*, soient reconnues comme des produits appartenant au secteur des métiers d'art et donc que leur « co-créateur » le soit lui aussi. Cette proximité, en augmentant son degré d'encastrement, lui permet d'être reconnu comme un artisan d'art. La figure 2 permet de visualiser les positions de *Cristal* et *Ferazur* dans la typologie des artisans d'art (Loup, 2003). Cette typologie permet de définir les profils en fonction de leur niveau de formation professionnelle et de leur degré d'encastrement.

**Figure 2 : Les positions de *Cristal* et *Ferazur* dans la typologie des artisans d'art**



L'alliance entre *Ferazur* et *Cristal* n'est pas le fruit du hasard. *Ferazur* n'aurait pas pu se rapprocher de n'importe quel autre artisan d'art verrier. En effet, pour susciter l'identification, l'artisan d'art doit posséder trois qualités : être attirant, être prestigieux et présenter des éléments qui aident à se reconnaître (Nizard, 1983). Barthe (1993) confirme cette version en déclarant que l'individu sera réceptif s'il y retrouve une image d'identification positive, valorisante, et comportant des affinités avec son identité personnelle. Or, *Cristal* est lui aussi un autodidacte et un bricoleur.

En retour, celui-ci retrouve dans le travail de *Ferazur* la créativité et le dynamisme qui, selon lui, doivent être inhérents à toute création en artisanat d'art. L'acceptation au sein d'un groupe se réalise dans un processus de socialisation qui résulte d'une conformité des représentations, d'un long apprentissage de traditions plus tacites qu'explicites. Cette adhésion à des objectifs communs renvoie à la notion de communauté (Boudon et Bourricaud, 1982). L'alliance entre artisans d'art devient alors possible dans le cas où chacun se reconnaît dans le travail de l'autre.

Ainsi, cette alliance permet à *Cristal* d'asseoir sa légitimité en mettant en lumière sa capacité à évoluer, et développe celle de *Ferazur*, en lui permettant d'associer son image à celle de *Cristal*, passant ainsi du statut de « marginal » à celui de « créateur ». Il acquiert de cette

façon la légitimité tant espérée, joignant son nom à la griffe d'un artiste de renom. Mais on peut se demander pourquoi *Cristal* accepte d'associer son image à celle d'un artisan risquant de capter son savoir-faire. La réponse la plus logique conduirait à supposer que la survie de sa passion étant en jeu, il est prêt à supporter ce risque, jusqu'au moment où il considèrera avoir atteint une stabilité, ou jusqu'à ce qu'une autre opportunité de développement, plus fiable, se présentera à lui.

## CONCLUSION

Le cas *Verre & Fer* est, à notre sens, finalement illustratif d'une situation où les dirigeants acceptent de renoncer à un certain nombre de valeurs qui leur sont propres, telles que le désir d'autonomie, la liberté, la création à l'état pur, dès lors que la survie de leur activité est en péril. Mais ce renoncement ne peut pas être définitif car il modifierait durablement l'identité d'artisan d'art des deux dirigeants.

Ainsi, malgré l'absence de confiance apparente entre les deux protagonistes, le partenariat perdure car chacun retire individuellement les fruits d'un tel partenariat. Le concept d'individualisme coopératif (Thuderoz, 1995) permet de mettre en évidence une double dimension : d'un côté la stratégie personnelle, faisant apparaître l'artisan d'art comme un individualiste, et de l'autre la capacité de ce même artisan d'art à tisser des liens, à échanger et à communiquer avec d'autres artisans d'art pour collaborer à la réalisation d'une œuvre collective. Dans notre cas, cette œuvre collective prend forme au travers d'une alliance. Au delà de l'amélioration de la légitimité pour l'une des deux entreprises, l'alliance assure un revenu « alimentaire » aux dirigeants, qui permet aux deux entreprises de survivre et ainsi d'avoir la possibilité de réaliser d'autres créations, cette fois-ci individuelles.

Au regard de l'état d'avancement de cette recherche, et en l'absence d'une construction conjointe de confiance, nous pouvons émettre l'hypothèse que cette alliance perdurera tant que les deux protagonistes retireront individuellement des bénéfices supérieurs aux inconvénients engendrés par les renoncements inhérents à un tel accord. Le suivi de ce cas nous permettra de vérifier cette proposition de recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Avenier, M.J. (1989), Méthode de terrain et recherche en management stratégique, *Economie et sociétés*, SG n° 14.
- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris IX.
- Baum J.A.C. et al. (2000), Don't go it alone : alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, 21.
- Barthe, N. (1993), Management et identité, *Gestion 2000*, Vol.5.
- Bernoux, P. (1999), *Sociologie des entreprises*, Seuil, Coll. Point, Paris.
- Boudon, R. et F. Bourricaud (1982), *Dictionnaire critique de sociologie*, PUF, Paris.
- Crozier M. (1979), Sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, 20(3).
- De La Ville, V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(3), septembre.
- Dehaye, P. (1976), *Les difficultés des métiers d'art*, Rapport au Président de la République, La Documentation Française.

- Elsbach, K.D. (1998), The process of social identification : with what do we identify ?, in Whetten, D.A et P.C. Godfrey (Ed.), *Identity in organizations. Building theory through conversations*, Foundations for organizational science, Sage Publication.
- Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (1997), *Market, études et recherches en marketing , connaître et pratiquer la gestion*, Nathan, Paris.
- Filion, L.J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale PME*, Vol. 2.
- Gales L.M. et Blackburn R.S. (1990), An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1).
- Glaister K.W. et Buckley P.J. (1996), Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 33.
- Golden P.A. et Dollinger M. (1993), Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms, *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4).
- Hogg M.A. et Abrams D. (1988), *Social identifications : a social psychology of intergroup relations, and group processes*, London, Routledge.
- Jaouen A. (2004), Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, *Revue de l'Economie Méridionale*, 208.
- Koka B.R. et Prescott J.E. (2002), Strategic alliances as social capital : a multidimensional view, *Strategic Management Journal*, 23.
- Lane H.W. et Beamish P.W. (1990), Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs, *Management International Review*, 30 (special issue).
- Louart, P. (2002), allocution, *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bordeaux.
- Loup S. (2003), *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Marchesnay, M. (2000), Entrepreneuriat et territoire, in Verstraete, T. (Ed.), *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Caen.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2).
- Nicolas-Le Strat, P. (1998), *Une sociologie du travail artistique – Artistes et créativité diffuse*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.
- Nizard, G. (1983), Identité et culture de l'entreprise, *Havard-L'expansion*, hiver 1983-1984.
- Puthod D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Roberts E.B. et Berry C.A. (1985), Entering new businesses : selecting strategies for success, *Sloan Management Review*, 26(3).
- Thuderoz, C. (1995), Du lien social dans l'entreprise - Travail et individualisme coopératif, *Revue Française de Sociologie*, XXXVI.
- Ulrich D. (1983), Governing transactions : a framework for cooperative strategy, *Human resource Management*, 22(1-2).
- Yin, R.K. (1994), *Case study research*, Sage publications, INC.