

Formes et modes de coordination des pratiques collectives en TPE : le cas d'un village touristique

Katharine GUNDOLF

k.gundolf@gmx.net

Annabelle JAOUEN

annabelle.jaouen@libertysurf.fr

Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)
ISEM – Université Montpellier I
Rue Vendémiaire – Espace Richter – CS 19519
34960 Montpellier Cedex 2
Tel : 04.67.15.85.15 / Fax : 04.67.15.85.10

Résumé :

A partir de l'observation de trois cas de pratiques collectives dans un village touristique, les auteurs identifient cinq critères permettant de déterminer la forme des pratiques collectives mettant en relation des très petites entreprises (TPE) : les liens entre les participants, l'intensité de l'engagement, les raisons de la participation, l'interdépendance des ressources et l'initiative de la démarche. Les pratiques collectives étudiées dans cette étude prennent la forme d'une "Carte d'Hôtes", d'un "Produit tout compris" et de l'offre "Sentiers Verts". La "Carte d'Hôtes", initiée par l'Office du Tourisme local, est offerte aux personnes justifiant d'un séjour de plus de quatre jours dans le village et donne droit à un ensemble de remises et de gratuités dans une vingtaine d'entreprises partenaires. Le "Produit tout compris" résulte d'un accord entre hôtels, magasins de location de matériel et remontées mécaniques, afin d'offrir à prix réduit un package de services. Enfin, L'offre "Sentiers Verts" est basée sur la conception d'un circuit touristique pour randonneurs. Initié par la Chambre de Commerce et d'Industrie, ce projet vise à proposer des tarifs préférentiels dans les hôtels situés sur le circuit et un acheminement des bagages d'un hôtel à l'autre.

Au vu de ces différentes actions, il apparaît que selon qui est à l'origine de la pratique (les TPE ou une institution), les modes de coordination présentent des dimensions différentes. D'un côté, dans les pratiques qualifiées de proactives (c'est à dire à l'initiative d'un collectif de TPE), le mode de coordination exclusif est la confiance. La formalisation est parfois même refusée par crainte de rupture de la confiance réciproque. De l'autre côté, lorsque c'est une institution qui est à l'origine de la pratique collective, la pratique est qualifiée de réactive. Les liens sont alors indirects entre les firmes, et passent par l'institution, qui devient alors l'intermédiaire clé et apparaît comme pivot et pilier de la relation.

Mots clés : TPE, pratiques collectives, réseaux, coordination, confiance.

Formes et modes de coordination des pratiques collectives en TPE : le cas d'un village touristique¹

INTRODUCTION

S'il est largement admis dans la littérature qu'il existe une gestion spécifique de la petite et très petite entreprise, ceci est en partie dû au fait que celle-ci est généralement spécialisée, et qu'elle est marquée par un manque structurel de ressources (Puthod, 1995 ; Marchesnay et Fourcade, 1997 ; Bacus Montfort, 1997). Ainsi, pour pallier à cette insuffisance, la TPE peut trouver dans les pratiques collectives une alternative intéressante pour accéder, exploiter ou tirer profit de ressources extérieures, sans perte d'autonomie ni investissements importants. Dans certains cas, la combinaison originale des compétences et ressources des partenaires permet de générer un avantage concurrentiel "conjoint", qui n'existe que grâce et à travers ce partenariat. Par pratique collective, on entend un "acte délibéré et intentionné d'intégration interorganisationnelle" (Carney, 1987). Comme dans toute coopération, les formes peuvent être diverses et les motifs variés. L'objet de notre contribution, exploratoire, est alors d'analyser quelles sont les formes et les modes de coordination de ces pratiques collectives. Pour ce faire, notre propos se fonde sur une étude de cas menée dans un village des Pyrénées Orientales incluant une station de sport d'hiver. Cette station a l'avantage de présenter plusieurs pratiques collectives situées en un même lieu, résultat de regroupements d'organisations, formant ainsi un système complexe de connexions et d'interrelations, d'autant plus riche qu'il offre un éventail d'activités, de produits et d'infrastructures aux clients.

Parmi les pratiques collectives identifiées, trois exemples seront plus particulièrement étudiés :

- La "*Carte d'Hôtes*" : l'Office du Tourisme (OT) offre aux personnes se présentant avec un justificatif de séjour de plus de 4 jours dans le village une "*Carte d'Hôtes*" donnant droit à un ensemble de remises, gratuités ou cadeaux dans une vingtaine d'entreprises partenaires participant à l'action ("un apéritif offert", "15% de réduction sur les achats", etc.).

¹ Les auteurs remercient les évaluateurs pour leurs remarques et critiques constructives.

- *Le produit "tout compris"*, où le client a la possibilité d'acheter un package de services incluant l'hôtel, la location de matériel et la carte pour les remontées mécaniques à un prix inférieur à ce qu'il paierait s'il achetait chaque service séparément.
- *Les "sentiers verts"* : cette offre, à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), est basée sur la conception d'un circuit touristique pour randonneurs, auquel viennent s'ajouter un ensemble de services associés. Les randonneurs peuvent bénéficier de tarifs préférentiels dans les hôtels situés sur le parcours et labellisés *"sentiers verts"*, et un acheminement des bagages d'un hôtel à l'autre lors des différentes étapes.

L'étude de ces pratiques collectives fait apparaître plusieurs éléments. D'une part, leur forme peut être analysée suivant plusieurs dimensions : les liens entre les participants, l'intensité de l'engagement, les raisons de la participation, l'interdépendance des ressources et l'initiative de la démarche. D'autre part, une différence apparaît dans les modes de coordination selon que l'action collective est coordonnée par une institution, ou qu'elle est le résultat d'une initiative des entreprises. Ainsi, une fois présentées les actions collectives et les acteurs interrogés, nous analyserons successivement les formes de ces pratiques, et les modes de coordination qui en découlent.

1. LES TPE OBSERVEES ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les TPE étudiées se situent dans un village du Capcir, dans les Pyrénées Orientales. Ce village inclut une station de ski alpin et offre des possibilités de ski de fond en hiver. Tout au long de l'année, la pratique des sports de montagne y est possible, notamment la randonnée, le VTT, ainsi que l'équitation. Mais les alentours offrent également des possibilités aqua-thermales et des visites culturelles guidées. Malgré ce programme diversifié, certaines TPE souffrent plus ou moins de la forte saisonnalité de leur activité, liée à la pratique du sport d'hiver. Pour réduire cette saisonnalité, toucher de nouveaux clients et diversifier l'offre, les TPE peuvent alors être amenées à participer à des pratiques collectives. Ainsi, nous avons pu interroger les propriétaires-dirigeants des TPE suivantes :

Tableau 1 : TPE étudiées et pratiques auxquelles elles participent

TPE	Activité	Pratiques collectives:		
		Carte d'Hôtes	Package	Sentiers Verts
1	Location et vente de matériel de sport	Oui	Oui	Non
2	Location et vente de matériel de sport	Oui	Non	Non
3	Hôtel-Restaurant	Oui	Oui	Oui
4	Hôtel-Restaurant	Oui	Oui	Oui
5	Restaurant	Oui	Non	Non
6	Bar et Snack	Oui	Non	Non
7	Tout du canard	Oui	Non	Non
8	Fromage, yaourts et lait	Oui	Non	Non
9	Boucherie	Non	Non	Non
10	Boulangerie	Non	Non	Non

Par ailleurs, le responsable de l'Office du tourisme, le responsable de la station de ski, ainsi que tous les participants de la "Carte d'Hôtes" et du "Package" ont été interrogés. Pour l'offre "Sentiers Verts", nous avons rencontré la responsable de l'institution, ainsi que deux hôtels-restaurants. A la liste précédente s'ajoutent, en dehors des responsables de l'Office de tourisme et de la station de ski, des entreprises situées en dehors du village.

Tableau 2 : Entreprises interrogées hors village

Entreprises hors village participant à:	Activité
Carte d'Hôtes	Charcuterie
Carte d'Hôtes	Grotte
Carte d'Hôtes	Grotte
Carte d'Hôtes	Bains
Carte d'Hôtes	Bains
Carte d'Hôtes	Bains
Carte d'Hôtes	Équitation
Carte d'Hôtes	Visites culturelles
Carte d'Hôtes	Visites culturelles
Carte d'Hôtes	Visites culturelles
Package	Hôtel-Restaurant

La collecte des données a été réalisée au cours du mois de novembre 2003. Les données présentées ont été obtenues grâce à des entretiens semi-directifs centrés autour de plusieurs rubriques : le type de pratiques collectives, les objectifs de ces pratiques, les attentes, les raisons de la participation, les relations entre les participants, ainsi que les caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur. Les entretiens ont une durée moyenne de deux heures. Les personnes interrogées sont les propriétaires-dirigeants de l'entreprise, voire un membre de leur famille, la totalité des TPE du tableau 1 étant des entreprises familiales. L'analyse des données a consisté en une analyse de discours thématique. De cette analyse sont apparues cinq dimensions permettant de qualifier les formes de pratiques collectives en TPE.

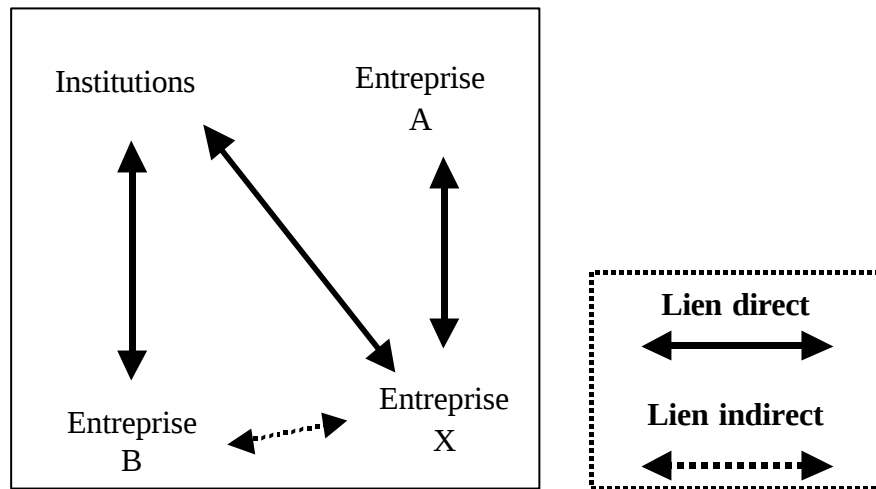
2. LES FORMES DES PRATIQUES COLLECTIVES EN TPE

En introduction, nous avons proposé la définition suivante en nous appuyant sur Carney (1987) : les pratiques collectives sont des "actes délibérés et intentionnés d'intégration interorganisationnelle". Etant donné que les différents acteurs sont en interrelation, une analyse en termes de réseau paraît pertinente. Un réseau est donc un ensemble de relations d'échange intervenant entre deux ou plusieurs acteurs (Marchesnay et Fourcade, 1997). De plus, l'analyse en termes de réseaux se focalise notamment sur la structure des relations entre les individus qui composent ce réseau (Wasserman et Faust, 1994 ; Lovaglia, 2000). Cette structure est caractérisée à son tour par la nature des liens entre les membres, la position que chacun occupe dans le réseau, et par la taille de ce dernier (Hoang et Antoncic, 2002). Ainsi, cinq dimensions nous sont apparues comme constitutives des pratiques collectives des TPE.

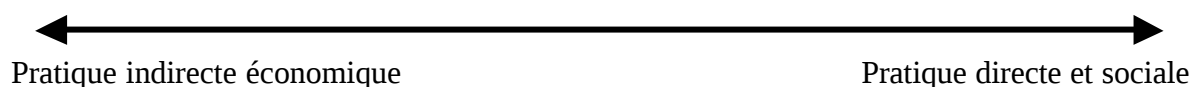
2.1. LES LIENS ENTRE LES PARTICIPANTS

Le réseau est constitué de nœuds et de liens (Assens, 2003) directs ou indirects entre ces nœuds (O'Donell *et al.*, 2001). Un lien est considéré comme **indirect**, lorsque les membres de la pratique ne sont pas en relation les uns avec les autres de façon directe. Dans notre cas, une institution, la CCI ou l'Office du Tourisme par exemple, "chapeaute" la pratique et les participants ne se connaissent pas. A l'inverse, on entend par lien **direct** une pratique où les membres se connaissent entre eux et interviennent directement les uns sur les autres. Dans le schéma suivant, l'entreprise X est en lien direct avec l'entreprise A, tandis qu'elle n'est reliée à l'entreprise B qu'au travers de l'institution, le lien entre les entreprises B et X étant donc indirect.

Figure 1 : Liens entre les participants d'une pratique collective

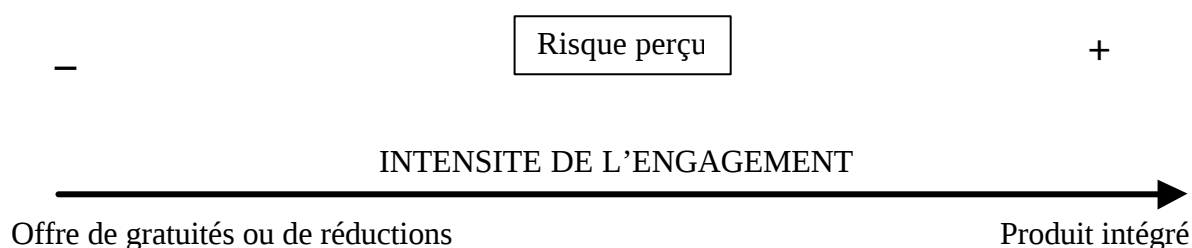


Les liens entre les participants peuvent donc se décliner par rapport à l'opposition : liens directs / indirects. Cependant, il peut être également intéressant de différencier les liens sociaux des liens économiques. En effet, le réseau de l'entrepreneur combine des aspects économiques et personnels. Selon Johannisson *et al.* (1994), il s'agit de prendre en compte le contexte socio-économique dans lequel l'entrepreneur et son entreprise sont encastés (*embedded*). Selon Granovetter (2000), le contexte est une institution économique résultant "d'individus situés socialement, encastés dans des réseaux de relations personnelles, à but économique comme non-économiques". Un lien est dit **économique** lorsque les participants ne font pas partie du même réseau d'amis et qu'ils n'entretiennent entre eux que des rapports liés à leur entreprise, donc à leur activité. A l'inverse, on parle de lien **social** lorsque les participants se connaissent et se rencontrent régulièrement en dehors des relations de travail. Dans ce sens, un lien social est un lien interpersonnel, tandis qu'un lien économique est un lien interorganisationnel. Ces types de liens déterminent la structure de la pratique collective et les relations que les membres entretiennent entre-eux. Ils peuvent être représentés sur un axe où la pratique indirecte économique représente une extrémité, la pratique directe et sociale l'autre extrémité, tandis que toutes les autres formes intermédiaires se retrouvent entre ces deux pôles.



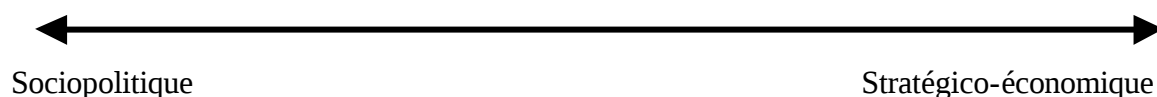
2.2. L'INTENSITE DE L'ENGAGEMENT

Le risque lié à la participation à une pratique collective détermine largement le degré d'engagement des membres potentiels et réels dans celle-ci. Il peut aller de la proposition de réductions et de gratuités (par exemple un apéritif offert) jusqu'à la mise en place d'un produit commun ("package"). Dans le premier cas, le risque est considéré comme quasiment nul ; dans le second cas, il peut paraître majeur, d'une part car l'issue de l'action peut être indéterminée (notamment dans le cas de pratiques communes de mise en place d'innovations et de R&D), et d'autre part car l'engagement peut s'avérer extrême, dans le sens où la survie de l'entreprise peut en dépendre.



2.3. LES RAISONS DE LA PARTICIPATION

En nous référant à la distinction lien social / économique, nous pouvons repérer deux logiques d'association. Soit l'affiliation des membres fait suite à une réflexion d'ordre social, soit elle est dans un but économico-stratégique. Dans le premier cas, un **ressenti de pressions collectives** peut être à la source de l'engagement dans la pratique collective. Ce motif a souvent été donné dans le cadre de la "Carte d'Hôtes". Dans le second cas, c'est une réflexion plus **rationnelle**, opposant les coûts aux bénéfices, qui détermine l'adhésion au projet commun. Si les objectifs vont jusqu'à être planifiés, alors on pourra parler de stratégie. Selon Assens (2003), les critères économiques englobent des mécanismes formels de type contrats, procédures et négociations ; tandis que des critères sociopolitiques regroupent les fondements culturels et des principes de type identitaire. Les deux logiques représentent les extrémités d'un axe, sur lequel toutes les variantes possibles de comportements hybrides trouvent leur place.



2.4. L'INTERDEPENDANCE DES RESSOURCES

Si la coopération se traduit par un accord qui préserve l'identité de chaque partenaire (Puthod, 1995), cette autonomie peut s'avérer à double tranchant. En effet, elle implique que, comme toute décision exige l'accord de l'ensemble des acteurs pour être opératoire, la réactivité peut en être affaiblie, du fait de la longueur et de la complexité du processus de décision. Par ailleurs, si les acteurs sont en situation d'indépendance car chacun conserve son propre centre de décision, ils sont également interdépendants, puisque chacun est dépendant des ressources de l'autre. En effet, chaque entreprise ne contrôle pas forcément toutes les conditions nécessaires pour accomplir l'action. Dans un échange, chaque partenaire détient un pouvoir sur l'autre, de par sa maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier, 1979). La pérennité de la relation et son fonctionnement dépendent alors d'un double objectif (Leyronas, 1999) : le fonctionnement requiert une interdépendance des entreprises et sa pérennité suppose un maintien de l'autonomie. De plus, comme le montre le tableau ci-après, le type de ressources apportées dans une pratique collective peut être très varié.

Tableau 3 : Type de ressources apportées par les participants

Ressources tangibles	Physiques	Locaux, outils industriels et logistiques, produits intermédiaires (matières premières ou composants), produits finis compatibles
	Financières	Capitaux, financements
	Humaines	Personnel ayant la qualification et la disponibilité voulue, ou personnel à un coût inférieur
Ressources intangibles	Actifs	Brevets, marques ou designs déposés, contrats, secrets commerciaux, banques de données
	Temps	Réactivité face à l'apparition d'un nouveau concurrent, flexibilité face aux changements sur le marché, temps de mener une réflexion stratégique sur l'entreprise
Compétences	Savoirs	Connaissances techniques, connaissance du fonctionnement de certains marchés (locaux, nationaux ou internationaux), de certains acteurs (banques, institutions, etc.), d'utilisation de machines, de la concurrence, du secteur, de la zone géographique, du réseau de distribution
	Pratiques	Techniques, pratique et expérience de certains process, machines ou logiciels, tours de main, savoir-faire
	Attitudes	Ouverture, prise de risque, prise de recul, remise en question, capacité à déléguer, capacité à et envie de transférer son savoir, empathie, implication, motivation, sentiment d'appartenance, envie de partager, leadership, humilité, pédagogie, réaction face au changement, flexibilité, capacité d'adaptation, créativité, capacité à entrevoir l'avenir (visionnaire), curiosité, savoir-être

Dans les trois cas que nous avons pu étudier, l'interdépendance des ressources est présente entre les acteurs.

2.5. INITIATIVE DE LA DEMARCHE

Sous ce point, nous cherchons à déterminer qui est à l'origine des pratiques. Selon Bresser (1988), il existe deux sortes de pratiques collectives : celles qui émergent volontairement et celles qui ne sont pas intentionnées. Ceci implique une forme architecturale différente : soit le réseau est supervisé, soit il est autodéterminé. Assens (2003) parle respectivement de "réseau star" et de "réseau communautaire". Dans le cas où la pratique émane des entreprises, nous parlerons de démarche **proactive**. Les membres entretiennent alors des liens directs entre eux et sont à l'initiative du projet. A l'opposé, lorsque la démarche donne suite à une incitation extérieure, elle peut être considérée comme **réactive**, comme dans le cas de la "carte d'hôtes", où l'initiative relève de l'Office du Tourisme, les entreprises étant ou non en lien direct. Nous verrons par la suite que cette distinction implique des modes de coordination différents.

D'un point de vue général, il apparaît que cinq dimensions permettent de cerner la forme des pratiques collectives entre TPE : la nature des liens entre les participants, l'intensité de l'engagement, les raisons de la participation, l'interdépendance des ressources et l'initiative de la démarche. Si quatre critères sont particulièrement discriminants d'une pratique à l'autre, l'interdépendance des ressources est retrouvée dans chaque cas, quel qu'en soit le degré.

2.6. LES FORMES DES PRATIQUES COLLECTIVES ETUDIEES

Une fois ces catégorisations établies, il s'agit de reconsidérer les trois pratiques collectives précédemment identifiées, pour en déterminer les formes :

Tableau 4 : Formes des pratiques collectives étudiées

	Carte d'hôtes	Package	Sentiers verts
Liens entre les participants	Direct et indirect / social	Direct / social	Indirects / économiques
Intensité de l'engagement	Nul	Moyen à fort	Faible
Raisons de la participation	Pression de la communauté	But économique	But économique
Interdépendance des ressources	Faible	Forte	Faible
Initiative de la démarche	Réactive	Proactive	Réactive

La "**carte d'hôtes**", proposée aux personnes présentant un justificatif de séjour de plus de quatre jours, leur donne la possibilité de profiter de gratuités et de cadeaux. Cette carte est mise en place par l'office de tourisme, et inclue toutes sortes d'entreprises de services, en concurrence directe ou non : la boulangerie, deux magasins de sport, des hôtels, des restaurants, quatre complexes de bains chauds, la visite de grottes et de monuments historiques, etc. Dans ce cas, l'adhésion des membres du village est réactive, car elle fait suite à un ressenti de pression communautaire, la variable sociale l'emporte donc sur une réflexion économique. Comme la carte inclue à la fois des entreprises du village ou de l'extérieur, les liens entre les membres peuvent être directs ou indirects.

Dans la seconde pratique, prenant la forme d'un "**package**" incluant l'hébergement, la location du matériel de ski et les remontés mécaniques, la démarche est issue de l'initiative des TPE, entretenant des liens d'amitiés entre elles. Si le lien est au départ de nature sociale, lorsqu'il s'agit de mettre en place le projet commun, se superpose alors un autre lien, de nature économique. Dès lors, la relation d'affaires qui lie les acteurs bénéficie des avantages issus de l'existence de liens personnels préalables. La coordination par la confiance est alors privilégiée, et les TPE acceptent de supporter un certain risque qu'elles perçoivent comme faible à moyen.

Enfin, en ce qui concerne le projet des "**sentiers verts**", il s'agit de randonneurs à qui l'on propose de faire suivre leurs bagages d'hébergement en hébergement. De plus, les entreprises participantes accueillent à prix préférentiels les touristes voyageant sous ce label, apparaissent dans le prospectus référentiel, acceptent les conditions de ce voyage organisé et se soumettent aux directives de l'organisme coordonnant l'action. Ainsi, l'adhésion au projet fait suite à une réflexion économique. Elle vise à réduire la saisonnalité que les entreprises endurent. L'idée émane de la CCI qui "chapeaute" également la coordination des divers participants. Aux yeux des TPE concernées, la CCI supporte donc le risque et engage sa compétence.

Récapitulons en termes de risques et de liens les comportements des TPE que nous venons d'analyser : une TPE est prête à engager une démarche proactive plus risquée, à condition qu'elle entretienne des liens privilégiés avec les autres membres. Elle est disposée à participer à une pratique collective de façon réactive pour deux raisons : soit elle subit une pression du collectif, soit elle y perçoit un avantage économique. Dans les deux cas, le risque est

considéré comme relativement faible, mais elle consent un engagement supérieur lorsque l'avantage économique lui paraît plus important, à condition que l'institution supporte le risque perçu.

D'un point de vue général, nous avons pu observer jusqu'ici que les pratiques collectives impliquant des TPE peuvent être analysées selon cinq dimensions. Toutefois, il apparaît que selon que la pratique est qualifiée de proactive ou de réactive, les modes de coordination qui en découlent sont différents.

3. LES MODES DE COORDINATION DES PRATIQUES COLLECTIVES EN TPE

Comme nous l'avons précédemment souligné, les partenaires d'une pratique collective sont en situation d'autonomie de décision, mais également d'interdépendance des ressources. Cette situation peut alors engendrer une asymétrie entre les acteurs : asymétrie d'informations, de ressources, de taille, de puissance financière, de pouvoir de pression, etc. Ainsi, l'asymétrie peut influencer la position respective des partenaires, et provoquer une dépendance plus accentuée pour l'un d'entre eux (Hamel, 1991).

De plus, il est généralement admis que l'opportunisme est étroitement lié à la dépendance et/ou l'asymétrie de la relation. Selon Williamson (1975), l'opportunisme implique "une recherche forte de son propre intérêt", qui survient quand les parties se font des promesses non tenues pour maximiser leurs rendements, chacune aux dépens de l'autre. L'opportunisme est une forme particulière de l'incompatibilité de but ("*goal incongruence*", Bowen et Jones, 1986). Celle-ci caractérise une situation où l'une des parties a l'intention de promouvoir ses intérêts propres au détriment de l'autre (Bowen et Jones, 1986). L'incompatibilité de but sera forte dans les situations où le contenu et/ou la rareté de l'information, ainsi qu'une dépendance asymétrique, favorisent un comportement opportuniste, plus que coopératif. A l'inverse, la congruence de but aura lieu quand les parties ont, *ex-ante*, les mêmes intérêts, et quand elles estiment que leurs gains en cas de comportement coopératif seront plus élevés qu'en cas d'opportunisme. Une coordination efficace et efficiente est alors indispensable.

Dans les pratiques collectives proactives, il apparaît que la confiance joue un rôle prépondérant pour réduire ces risques d'opportunisme.

3.1. LA COORDINATION PAR LA CONFIANCE DANS LES PRATIQUES PROACTIVES

La **confiance** pour Puthod (1995) est "le fait de présumer, dans un accord, que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts mutuels". Dès lors apparaît la problématique inhérente à la confiance, à savoir l'incertitude qui lui est rattachée. En effet, la firme suppose que son partenaire ne va pas adopter de comportement opportuniste, ce qui est en contradiction avec les approches classiques de la coopération qui entendent l'opportunisme comme un comportement naturel de la firme (Williamson, 1975). Par conséquent, la première situation exigeant un besoin de confiance est l'insuffisance d'information (Giddens, 1994 ; Puthod, 1995). Ainsi, la confiance est pour Giddens "un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné". La confiance n'est alors plus liée au risque mais à la contingence. Est sous-tendue l'idée de pouvoir compter sur quelqu'un ou quelque chose pour faire face à certaines contingences, mais on s'en remet au hasard.

La confiance est citée par la plupart des dirigeants comme le mode de coordination privilégié (Bacus Montfort, 1997, Gales et Blackburn, 1990, Ring et Van de Ven, 1992). La formalisation apparaît de façon secondaire (Gales et Blackburn, 1990). Elle est plutôt perçue comme une contrainte quand les relations commencent à se nouer. Cette absence de formalisme est renforcée par le fait que les dirigeants instaurent une relation amicale, affective. Et c'est là qu'apparaît une particularité étonnante : le contrat est refusé car il serait considéré comme une rupture de la confiance mutuelle et impliquerait une détérioration de la relation. Paradoxalement, il pourrait conduire à une méfiance du partenaire, le poussant ainsi à adopter un comportement opportuniste... Cette représentation que se font les dirigeants du contrat serait dans une certaine mesure autoréalisatrice.

Si la confiance est généralement mise en avant dans la littérature comme facteur de succès des coopérations, elle prend une dimension supplémentaire en TPE, puisque la contractualisation peut être perçue à l'inverse de ce qu'elle l'est en grande entreprise : une forme de trahison, risquant de mettre en péril la pérennité du partenariat. Ce qui est traditionnellement présenté comme créateur de sécurité, de tranquillité et de confiance réciproque, apparaît ici comme un acte profondément déstabilisateur. C'est ainsi que, dans les pratiques qualifiées de proactives, le mode de coordination exclusif est la confiance mutuelle qui existe entre les dirigeants.

3.2. LA COORDINATION PAR L'INSTITUTION ET LES RELATIONS INDIRECTES DANS LES PRATIQUES REACTIVES

Si la confiance reste le mode de coordination de prédilection entre TPE (Bacus Montfort, 1997, Gales et Blackburn, 1990, Ring et Van de Ven, 1992), il apparaît qu'elle ne sont pas toujours prêtes à s'y tenir, notamment lorsque l'initiative de la démarche ne vient pas d'elles-mêmes. En effet, lorsque la TPE consent à participer de façon réactive à une pratique collective, celle-ci est sous la tutelle d'une institution, centralisée par cette dernière, et se traduit par une forte formalisation, et en général un contrat qui lie les membres au projet. Cette conduite s'explique principalement par la notion de risque perçu des dirigeants. Le risque est en effet d'autant plus grand que les membres de la pratique collective ne se connaissent pas.

Ce risque se décline alors principalement par rapport à deux variables : d'abord le temps, ensuite le coût économique. Si le coût de l'engagement dans une action collective est considéré comme trop lourd à supporter pour une petite structure, la crainte de s'engager dans une action qui prendrait trop de temps par rapport aux autres activités demeure un autre argument pesant du refus de la pratique. En conséquence, le propriétaire-dirigeant de la TPE évalue le risque perçu par rapport au bénéfices potentiellement apportés par une pratique collective. Il accepte alors d'adhérer au projet uniquement lorsque le risque perçu est inférieur aux bénéfices prévus. Ceci peut s'exprimer essentiellement sous deux aspects : soit le bénéfice économique représente un leurre suffisamment important pour appâter le participant potentiel, et il est alors prêt à "donner" de son temps, soit une institution met en place une structure "fiable" (Giddens, 1994) qui coordonne exclusivement le projet. De fait, cette structure relie les différentes entreprises au travers de contrats, mais surtout, elle permet aux TPE d'externaliser les coûts en temps générés par le nouveau projet.

D'une façon générale, il apparaît que selon qui est à l'origine de la démarche, le comportement des TPE et les modes de coordination nécessaires sont relativement opposés. Si elles entreprennent d'elles-mêmes une démarche collective, elles choisiront les membres de cette pratique à partir de critères affectifs, personnels, et relativement intuitifs. L'engagement sera d'autant plus fort que les firmes entretiennent entre elles une confiance mutuelle. Le contrat est alors refusé, puisque la relation est avant tout amicale, et la contractualisation serait malvenue et risquerait d'entraîner une méfiance réciproque. A l'opposé, lorsque c'est une institution qui impulse la démarche, les entreprises adoptent un comportement beaucoup plus

rationnel, comparant les risques et les bénéfices qu'elles pourraient retirer de leur participation. Du fait qu'elles n'entretiennent pas de relation directe ou sociale entre elles, la contractualisation devient une nécessité pour coordonner l'action collective. L'omniprésence de l'institution et la centralisation de la prise de décision deviennent alors indispensables pour assurer le bon fonctionnement de la démarche.

CONCLUSION

A partir de l'observation de trois pratiques collectives dans un village touristique, nous avons pu établir que celles-ci peuvent être analysées selon cinq dimensions : les liens entre les participants (directs ou indirects), l'intensité de l'engagement (lié au risque perçu), les raisons de la participation (sociales ou économiques), l'interdépendance des ressources, et l'initiateur de la démarche (entreprises ou institution). Par ailleurs, il apparaît que selon que l'acteur à l'origine de la démarche est une institution ou un groupe de TPE, autrement dit que la démarche est réactive ou proactive, les modes de coordination de la collectivité seront différents. C'est ainsi que la confiance apparaît comme moyen exclusif de coordonner les relations dans les pratiques proactives, et qu'à l'inverse les relations sont beaucoup plus formalisées et institutionnalisées dans les pratiques réactives. L'institution supporte le risque et centralise les relations. Elle apparaît ainsi comme le pilier et pivot de la réussite de la pratique.

D'une façon générale, si les enjeux des pratiques collectives sont fondamentaux pour la TPE (élargissement des débouchés, croissance possible malgré la faiblesse des ressources, réduction de la saisonnalité), cette étude met en exergue la difficulté de généraliser les comportements stratégiques de ce type d'entreprise, du fait de son caractère fortement contingent.

BIBLIOGRAPHIE

- Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7(4) : 49-59.
- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.

- Bowen D.E. et Jones G.R. (1986), Transaction costs analysis of service organization – Customer Exchange, *Academy of Management Review*, 11(2) : 428-441.
- Bresser R.K.F. (1988), Matching collective and competitive strategies, *Strategic Management Journal*, 9 : 375-385.
- Carney M. G. (1987), The strategy and structure of collective action, *Organizations Studies*, 8(4) : 341-362.
- Crozier M. (1979), Sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, 20(3).
- 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).
- Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan.
- Granovetter M.(2000), *Le Marché autrement - Les Réseaux dans l'économie*, Desclée de Brewer, Paris.
- Hamel G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12 : 481-510.
- Hoang H. et Antoncic B. (2002), Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing*, vol 20.
- Johannisson B. et al. (1994), Beyond anarchy and organization : entrepreneurs in contextual networks, *Entrepreneurship and Regional Development*, 6 : 329-356.
- Leyronas C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la liaison petite entreprise / réseau*, thèse de doctorat, Université Montpellier I.
- Lovaglia M. J. (2000), Local networks and global markets, *Journal of Socio-Economics*, 29(3) : 231-233.
- Marchesnay M. et Fourcade C. (dir.) (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris.
- Puthod D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7) : 483-498.
- Wasserman S. et Faust K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.