

## Le management des collectifs de TPE : une approche dynamique

**Katherine Gundolf**

ERFI – Université Montpellier I

[k.gundolf@gmx.net](mailto:k.gundolf@gmx.net)

**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 : [annabelle.jaouen@libertysurf.fr](mailto:annabelle.jaouen@libertysurf.fr)

### Résumé

L'objectif de cette communication est d'étudier comment évolue le management des collectifs de très petites entreprises à vocation touristique. Dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à déterminer comment sont coordonnés les collectifs, et si ces modes de coordination évoluent avec le temps. Pour apporter des éléments de réponse à cette question, notre recherche est basée sur quatre études de cas de collectifs de très petites entreprises. Les quatre collectifs étudiés ont pour objet le développement de l'activité touristique de villes ou villages du sud de la France, ainsi que la réduction de la saisonnalité. Au travers de l'étude menée, deux types de coordination sont apparus : une coordination dite endogène, par ajustement mutuel entre les membres de l'action collective, et une coordination dite exogène, par la centralisation des décisions au sein d'une institution coordinatrice. Toutefois, il apparaît que les modes de gestion de la complexité du collectif évoluent avec le temps. Ainsi, trois cas de figure sont possibles : l'institutionnalisation (une institution reprend la coordination afin d'apporter une dimension territoriale au projet) : la désinstitutionnalisation (création d'une identité collective, intégration des buts collectifs dans les buts individuels des firmes, qui s'émancipent peu à peu de l'autorité de l'institution), ou la stagnation (le mode de coordination reste identique).

**Mots clés** : très petites entreprises, stratégies collectives, coordination, institutions.

## **Le management des collectifs de TPE : une approche dynamique**

### **INTRODUCTION**

D'une façon générale, les recherches en management stratégique montrent que la complexité est fortement présente en contexte de petite entreprise : en interne, du fait du caractère systémique de la gestion, mais aussi en externe, dans les pratiques collectives (Marchesnay, 1993 ; Mohr and Spekman, 1994 ; Uzzi, 1997). La complexité peut être définie comme « la caractéristique d'un système dans lequel circulent des flux nombreux, diversifiés, multidirectionnels, riches, qui permettent au système de prendre des états variés » (Julien et al., 2002, p37). L'objectif de cette communication est alors d'étudier comment se gère cette complexité au sein des collectifs de petites entreprises. En d'autres termes, nous cherchons à déterminer comment se coordonnent les pratiques, et si ces modes de coordination évoluent avec le temps. Pour apporter des éléments de réponse à cette question, notre recherche est basée sur quatre études de cas de collectifs. Les quatre cas étudiés ont pour objet le développement de l'activité touristique de villes ou villages du sud de la France, ainsi que la réduction de la saisonnalité.

Deux études de cas (cas 1 et 3) concernent une petite station de ski des Pyrénées, dans laquelle deux collectifs se sont mis en place dans les années 90. Le premier, les Chemins de Randonnée, est issu de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) du département et consiste en la mise en place d'un circuit pour randonneurs accompagné de prestations. Plusieurs hôtels-restaurants se situant sur le parcours offrent des tarifs préférentiels aux randonneurs et proposent l'acheminement des bagages d'un hôtel à l'autre, tout au long des étapes du circuit. Le second cas étudié consiste en une offre complète proposée aux clients skieurs : l'hébergement, la location du matériel et le forfait pour les remontées mécaniques. Ici, ce sont les entreprises elles-mêmes qui sont à l'origine du projet. Enfin, deux autres études de cas concernent le secteur de l'artisanat d'art (cas 2 et 4), de plus en plus valorisé pour développer le tourisme. Le cas 2 présente une politique de développement local de la ville, basée sur les métiers d'art, afin de favoriser le développement d'activités d'excellence : mosaïstes, ferronniers, ébénistes, sculpteurs, ont ainsi pu bénéficier de centres de ressources communs et utiliser l'image de l'institution. Le second cas concerne une association créée par quelques artisans d'art afin de promouvoir leur activité.

Notre recherche montre qu'à la création et au démarrage des collectifs, deux types de coordination sont possibles : une coordination dite endogène, par ajustement mutuel entre les membres de l'action collective, et une coordination dite exogène, par la centralisation des décisions au sein d'une institution coordinatrice. Toutefois, il apparaît que les modes de gestion de la complexité qu'entraînent ces formes de partenariats évoluent avec le temps. Ainsi, trois cas de figure apparaissent : l'institutionnalisation (une institution reprend la coordination afin d'apporter une dimension territoriale au projet) ; la désinstitutionnalisation (création d'une identité collective, intégration des buts collectifs dans les buts individuels des firmes, qui s'émancipent peu à peu de l'autorité de l'institution), ou la stagnation (le mode de coordination reste identique).

Cette étude est particulièrement intéressante du point de vue managérial, du fait de la multiplicité des expériences de développement local nécessitant l'action collective d'entreprises de petite taille. Elle met également en lumière, le rôle joué par l'institution dans la gestion et la pérennité de ces collectifs. Sur le plan théorique, ce travail sera l'occasion de réfléchir sur des concepts théoriques appliqués au cas de la TPE : l'action collective et la coordination, notamment. Dans un premier point nous présenterons le cadre théorique et la méthodologie adoptée, pour ensuite, dans une seconde partie, mettre en évidence les modes d'évolution identifiés.

## **1. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

### **1.1. CADRE THÉORIQUE**

La complexité se caractérise par la multiplicité des flux qui circulent au sein d'un système, lui conférant plusieurs états possibles. A un niveau intraorganisationnel, Marchesnay (1993) montre que la petite entreprise s'appuie sur un système de gestion spécifique, basé sur quatre piliers en interaction : les buts du (des) dirigeant(s), l'organisation, l'activité et l'environnement. Ce système de gestion est fortement corrélé aux caractéristiques personnelles et professionnelles du dirigeant (Julien et al., 2002) : la centralisation de la gestion, la stratégie intuitive et peu formalisée, et l'absence ou la quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations. Ainsi, « la complexité est abordée par la simplicité, comme si le complexe n'était qu'un niveau de complication supplémentaire » (Julien et al., 2002, p 41). Toute décision prise dans l'un des quatre pôles aura un impact sur les autres

(Marchesnay, 1993). Elaborer une stratégie implique de prendre en compte l'ensemble des conséquences directes et indirectes de la décision.

A un niveau interorganisationnel, la complexité est renforcée par la pluralité d'acteurs en interaction. Les problématiques liées à la gestion des liens interorganisationnels soulèvent nombres d'intérêts tant au niveau pratique qu'au niveau théorique. En effet, certains auteurs semblent considérer que l'avenir des petites entreprises réside dans les pratiques collectives (Nalebuff and Brandenburger, 1997 ; Lecocq and Yami, 2002 ; Tsai, 2002 ; Adams, 2003). Il faut rappeler qu'une coopération, par opposition aux fusions et acquisitions, se traduit par un accord qui préserve l'identité de chaque partenaire (Puthod, 1995). L'indépendance des acteurs implique donc des centres de décisions séparés, et par conséquent d'éventuels jeux de pouvoir et/ou conflits d'intérêts. Ainsi, la réussite de la collaboration nécessite un management, d'autant plus délicat qu'aucune des parties ne peut imposer à l'autre sa solution, au risque de voir le partenariat rompu. Ainsi, les acteurs se retrouvent-ils en situation assez paradoxale : ils restent indépendants car chacun conserve son propre centre de décision, mais sont également interdépendants, car chacun est dépendant des ressources de l'autre pour mener à bien l'action. En effet, chaque entreprise ne contrôle pas forcément toutes les conditions nécessaires pour accomplir l'action collective. Apparaît alors la nécessaire intervention d'un acteur exogène au système, permettant d'éviter les conflits qui pourraient apparaître entre les entreprises participantes. Dans certains cas, une institution peut prendre l'initiative de coordonner et de piloter le projet.

Selon Hawley (1950), une stratégie collective peut se définir comme « la mobilisation conjointe de ressources et la formulation d'actions communes entre des collectivités d'organisations ». Pour Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective est la réponse systémique (dans le sens où un système possède des propriétés indépendantes des parties qui le composent) par un ensemble d'organisations. L'approche écologique souligne le caractère incrémental et collectif de la construction d'un espace commun. Selon Bresser (1988), stratégies collectives et compétitives peuvent coexister. Ainsi, peuvent cohabiter compétition et coopération, les entreprises pouvant se situer à la fois à un niveau horizontal comme vertical. Il a été démontré dans une recherche précédente que les collectifs de TPE pouvaient être caractérisés par cinq critères (Gundolf et Jaouen, 2004) : les liens entre les participants (social ou économique), l'intensité de l'engagement (fonction du risque perçu), les raisons de la participation (pression sociale ou calcul économique), le degré d'interdépendance des

ressources et l'initiative de la démarche (entreprises ou institutions). Ainsi, du fait de la multiplicité des interactions et des variables influant sur les entreprises, les collectifs se caractérisent par une multitude de flux qu'il est nécessaire de coordonner.

## 1.2. ETUDE EMPIRIQUE

### 1.2.1. Méthodologie

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons choisi d'utiliser la méthode des cas. Les études de cas en management stratégique sont très souvent utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est à dire des phénomènes qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions entrelacées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales. Cette méthode autorise des analyses fines en terme 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). Ainsi nous avons choisi de mener des études de cas pour saisir au mieux l'évolution des collectifs et de leur coordination. Afin de limiter les biais tout en permettant une analyse des comparaisons, nous avons multiplié les personnes interrogées et confronté leurs discours afin de repérer d'éventuelles dissonances.

Tableau 1 : Acteurs interviewés dans les quatre cas étudiés

	<i>Les chemins de randonnée</i>	<i>La ville d'art</i>	<i>Le package du skieur</i>	<i>Le souvenir roman</i>
Acteurs interviewés	- 3 hôtels restaurants - La responsable de l'action à la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)	- 5 artisans d'art - Le président de la « Ronde des arts » - Le maire - Le responsable de l'office du tourisme	- 2 commerces de location et vente de matériel de sport - 3 hôtels-restaurants	- 3 artisans d'art - Le président de l'association - Le responsable de l'office du tourisme - Un conseiller municipal - Le responsable de l'Archipel des Métiers d'Art

Ainsi, nous avons utilisé des entretiens semi-directifs, avec les acteurs impliqués dans chaque collaboration, pour effectuer par la suite une analyse de discours thématique. La grille d'entretien a porté à la fois sur la naissance de la collaboration, sur son évolution et sur son état actuel. Nous avons également utilisé un certain nombre de données primaires comme les sites Internet des entreprises et des collectifs étudiés, ainsi que les catalogues, les plaquettes,

etc. L'étude du discours de chaque acteur nous a permis de trianguler les données afin d'obtenir une vision globale des collectifs et de la façon dont ils sont coordonnés. Le tableau suivant recense l'ensemble des acteurs interviewés dans chaque cas.

### 1.2.2. Présentation des cas

Dans le secteur du tourisme, il est fréquent de rencontrer des cas où les entreprises d'une activité proche doivent travailler ensemble, sans pour autant avoir *a priori* de points communs à la réalisation d'une œuvre collective. En effet, lorsqu'une institution ou un organe consulaire veut mettre en place une politique de développement local axé sur le tourisme, des firmes peuvent être amenées à collaborer à la demande de l'institution. C'est notamment le cas de l'offre Chemins de Randonnée.

#### Cas 1 : Les Chemins de Randonnée

Cette offre, initiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) des Pyrénées Orientales, concerne une petite station de ski. Le problème de cette station est la forte saisonnalité de l'activité. Ainsi, pour développer l'activité touristique et rendre la zone plus attractive, la CCI a conçu un parcours pour randonneurs, les « Chemins de Randonnée », et a proposé aux hôtels-restaurants situés sur le parcours d'être labellisés « Chemins de Randonnée », et de se regrouper pour proposer aux clients une offre globale. Ainsi, les hôtels offrent des tarifs préférentiels aux randonneurs et prennent en charge l'acheminement de leurs bagages d'un hôtel au suivant, au fur et à mesure des étapes. De plus, toutes les entreprises concernées figurent sur un prospectus distribué aux randonneurs, et acceptent la déontologie et les conditions du label. Le projet émanant de la CCI, celle-ci coordonne les actions des différents membres. Pour elle, le but de l'action est d'attirer un autre type de clientèle sur le village en proposant une offre novatrice. Aux yeux des TPE concernées, la participation à cette action collective est intéressante seulement si la CCI couvre les risques perçus et engage ses compétences. En d'autres termes, elles acceptent les instructions du coordinateur de l'action. Dans ce cas, la participation résulte d'une réflexion économique et vise à réduire la saisonnalité de l'activité, en touchant un nouveau type de clientèle, via de nouveaux canaux d'information.

#### Cas 2 : La ville d'art

Importante ville de foire dès le XIII<sup>ème</sup> siècle, siège du gouvernement du Languedoc au XVI<sup>ème</sup> siècle, cette petite ville de l'Hérault a gardé de son passé un important patrimoine

architectural. Au début des années 60, trois commerçants décidèrent d'aider à la revitalisation du centre historique, en attirant les touristes par la visite d'ateliers d'artisans. Dans un souci d'accroissement de l'attractivité touristique de la commune, une initiative associative a favorisé l'accueil d'artisans d'art saisonniers. C'est la création de la « Ronde des Arts », encore vivace aujourd'hui. Mais la réussite de cette initiative (qui depuis a servi de référence à bien des municipalités) a toutefois produit un effet pervers : l'augmentation du prix des baux commerciaux. Les anciennes boutiques et échoppes sont effectivement devenues accessibles aux seuls revendeurs et commerçants. Peu à peu, les artisans d'art ont fui le cœur de la ville, laissant place à un artisanat d'importation et/ou de bas de gamme, dénaturant l'image patrimoniale et qualitative souhaitée par les responsables politiques et les professionnels des métiers d'art.

A partir de la fin des années 80, la municipalité a décidé de créer un environnement économique et culturel favorable à la réimplantation d'activités d'excellence. Il s'agit de faire des métiers d'art un vecteur de développement, et de renforcer l'occupation de la vieille ville toute l'année. La commune s'est donc rendue acquéreur de pieds d'immeubles pour y créer une pépinière d'entreprises, permettant l'accueil de « professionnels de talent ». Ainsi, mosaïstes, ferronniers, ébénistes, sculpteurs, céramistes etc. ont été accueillis au sein de cette ville, où la Maison des Métiers d'Art est à la fois vitrine et centre de ressources pour les artisans d'art. De plus elle cherche aux travers de ses initiatives à renforcer le lien entre métiers d'art et patrimoine, aux yeux des habitants comme des touristes. Les manifestations se multiplient tout au long de l'année afin de favoriser l'accueil des artisans d'art hors des seules saisons touristiques. Ce dynamisme a encouragé certains artisans de la ville à créer ou participer à de nouvelles actions collectives, qu'elles soient en accord ou en rébellion avec la politique engagée. Par exemple, certains ont adhéré à un syndicat afin de renforcer la défense des intérêts des artisans d'art, d'autres ont participé à la création d'un label. Celui-ci est représenté sous la forme d'une plaque apposée devant la boutique, et souligne que « l'artisan produit et vend dans son atelier ». Or, tous les artisans de la ville n'ont pas été informés de la création de ce label. Certains se sont sentis rejetés du groupe, tandis que d'autres, bien qu'informés et répondant aux critères nécessaires pour être labellisés, n'ont pas souhaité s'affilier à ce groupement. Les raisons sont diverses : soit ils ne se reconnaissent pas dans cette association, soit ils souhaitent ne pas multiplier les labels et préfèrent insister sur une reconnaissance nationale.

### **Cas 3 : Le package du skieur**

Dans la même station de ski que les Chemins de Randonnée, trois entreprises ont décidé de collaborer pour offrir aux touristes skieurs un package complet de services, incluant l'hébergement à l'hôtel, la location du matériel et le forfait pour les remontées mécaniques. A l'origine, l'idée émane de l'initiative d'une entreprise, l'hôtel, qui a perçu un besoin latent des clients d'avoir un interlocuteur unique lors de leur séjour au ski. Ayant des relations personnelles et amicales avec les dirigeants du magasin de location et des remontées mécaniques, il leur a proposé de coopérer pour offrir un package complet au client à un prix plus intéressant que les trois prestations isolées. Les entreprises étant les seules à proposer ce type de prestation dans le village, elles ont ainsi pu augmenter leur nombre de clients, et les fidéliser d'une année sur l'autre.

A la conception, le projet a été facilement mis en place car les firmes étaient liées les unes aux autres par des liens d'amitié. Ainsi, la transaction économique est basée sur des liens forts, et donc bénéficie des avantages liés à la confiance et aux nombreux échanges d'informations (Uzzi, 1996, 1997, 1999). La confiance aidant, la proximité des personnes les incite à faire plus que ce qui n'est indiqué dans l'accord initial. Ils ont ainsi pu anticiper des situations à problèmes, voire en éviter certaines. En effet, l'information transmise dans des relations proches est plus tacite et plus large, voire holistique (Gnyawali et Madhavan, 2001), dans le sens où elle ne se limite pas aux variables prix et quantité. De plus, parce que ce sont les entreprises elles-mêmes qui portent le projet, elles acceptent de prendre un certain risque, essentiellement lié à un investissement important en temps. En effet, le temps est souvent la ressource critique en TPE (Gundolf, 2004).

### **Cas 4 : Le souvenir roman**

Le noyau dur des fondateurs de cette association est installé dans un petit village de l'Aude, près de l'abbaye de Fontfroide. Cette association constitue actuellement un groupement de cinq petites entreprises. Celui-ci, initié il y a cinq ans, a évolué depuis sa création. A l'origine l'idée était simple : regrouper des professionnels, créateurs, producteurs et éditeurs de produits touristiques dérivés du patrimoine culturel. L'idée initiale était pour les professionnels de se présenter ensemble, sous une même identité, et de créer une structure qui fédère plusieurs ateliers en les rendant complémentaires. Le but était alors soit d'offrir des prestations à la carte, soit de concevoir des lignes de produits inspirées du patrimoine

touristique. Les TPE concernées étaient parties du constat qu'il était fort difficile de présenter son travail aux acteurs du marché des produits touristiques dérivés du patrimoine.

En effet, les musées nationaux occupent largement ce marché, et les produits estampillés « Réunion des Musées Nationaux » sont diffusés au travers d'un réseau de plus de trente boutiques. Ainsi, bien souvent, les artisans d'art apparaissent comme ayant du mal à entrer dans une démarche commerciale, à assurer une production, à s'adapter et à répondre à la demande. Pour pallier à ces problèmes, les professionnels de l'association ont décidé de tirer profit de leur spécificité. En effet, étant limités dans leur capacité de production, ils ont utilisé cette faiblesse apparente pour cibler les petits musées, dont les besoins en volume correspondaient à leurs capacités. Le but de l'association n'est pas un but commercial. L'association est seulement chargée de la promotion et de la communication des cinq ateliers. Quand l'un d'entre eux rencontre un conservateur, il présente son travail et également celui des quatre autres. Et si le conservateur est intéressé par le travail d'un ou plusieurs ateliers il entre en contact avec chacun d'eux. Chacun apporte son regard sur le travail des autres. Ensemble, ils peuvent construire une gamme de produits autour d'un même sujet, mais restent libres de leur choix. Les membres de l'association partagent la même sensibilité et la même volonté, mais restent cependant différents, « différents mais complémentaires ».

Fort de la réputation acquise par l'association et par la reconnaissance identitaire développée autour du patrimoine de l'art roman, le village a souhaité profiter de ce dynamisme pour favoriser la venue des touristes sur son territoire. L'Archipel des Métiers d'Art<sup>1</sup> s'est ensuite proposé d'intégrer la ville dans son réseau de pôles sous couvert du thème « les objets dérivés du patrimoine ». Dans le même temps, la ville a pu valoriser son patrimoine au travers du label national ville et métiers d'art. Le soutien des institutions a finalement permis à l'ensemble des artisans d'art du village (une quinzaine) de participer au développement de son attrait touristique.

---

<sup>1</sup> Archipel des Métiers d'Art : Programme de développement local créé au début des années 90, ayant pour objectif la résurgence d'une filière ou d'un savoir-faire plus ou moins éteint, par la mise en réseau des acteurs locaux.

## 2. COMMENTAIRES ET ENSEIGNEMENTS

### 2.1. LA GENÈSE DE LA DÉMARCHE

Sous ce point, nous avons cherché à déterminer qui était 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. C'est le cas du Package du skieur et du produit touristique. 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 pépinière des métiers d'art, où l'initiative relève d'un organe supérieur, tout comme dans l'offre chemins de randonnée. Dans les cas que nous avons pu étudier, il est apparu que cette distinction proactif/réactif implique des modes de coordination différents.

Les partenaires d'une pratique collective sont à la fois en situation d'autonomie de décision et d'interdépendance des ressources. Cette situation peut alors engendrer une asymétrie entre les acteurs : asymétrie de ressources, d'informations, de puissance financière, de taille, 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. De plus, il est généralement admis que l'opportunisme est étroitement lié l'asymétrie de la relation (Hamel, 1991). Selon Williamson (1975), l'opportunisme, défini comme « une recherche forte de son propre intérêt », survient quand les parties se font des promesses non tenues pour maximiser leurs rendements, chacune aux dépens de l'autre. L'opportunisme se rattache à la notion d'incompatibilité de buts (Bowen et Jones, 1986). Celle-ci 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 compatibilité de buts 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.

### 2.1.1. La coordination endogène dans les pratiques proactives

La démarche proactive a pour origine la volonté de professionnels, qui essaient de mobiliser d'autres acteurs nécessaires à la réalisation d'un projet. Cette « action proactive » vise à anticiper une menace, non encore existante mais potentielle, ou bien à saisir une opportunité. C'est le cas du Souvenir Roman, action à forte composante identitaire, pour lequel l'avantage concurrentiel repose sur la construction volontariste et entrepreneuriale de compétences, acquises de façon incrémentale au fil de l'histoire et transmises à une communauté (Marchesnay, 2001 ; Loup et Polge, 2002). La démarche collective peut aussi avoir pour but d'éviter une menace. La constitution de l'association du produit touristique illustre ce cas. Des artisans d'art aux métiers très différents se sont aperçus qu'ils étaient « en concurrence indirecte » lorsqu'ils proposaient leur service aux musées pour la création d'objet touristique dérivé du patrimoine de l'art roman. Ils ont donc décidé de créer une association afin de proposer une offre collective.

Dans les deux actions qualifiées de proactives (cas 2 et 4), les entretiens ont montré que le mode de coordination exclusif était la confiance entre les dirigeants. La confiance peut être définie comme « le fait de présumer, dans un accord, que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts mutuels » (Puthod, 1995). La confiance est citée par la plupart des dirigeants interrogés dans les cas 3 et 4 comme le mode de coordination privilégié. Ceci vient renforcer les études existantes sur le sujet (Gales et Blackburn, 1990 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Bacus Montfort, 1997 ; Loup, 2003 ; Barney et Hansen, 1994), pour lesquelles la confiance et l'ajustement mutuel sont les modes de coordination dominants et où la formalisation apparaît de façon secondaire. D'autant plus que la confiance permet à réduire les dispositifs institutionnels coûteux, car orientés vers le contrôle et la sanction. C'est pourquoi, pour Brulhart et Favoreu (2003), la confiance permet de combiner trois avantages fondamentaux :

- Elle réduit les coûts de transaction (Dyer, 1997);
- Elle augmente la flexibilité de l'organisation ;
- Et elle renforce la cohérence interne du système d'action collectif.

D'une manière générale, elle permet de concilier les avantages , tout en minimisant les inconvénients, de deux modes d'organisation : le marché et la firme (Williamson, 1985).

Cette absence de formalisme est liée au fait que les dirigeants instaurent une relation amicale, voire affective. Dans les cas étudiés, nous avons retrouvé des éléments déjà mis en avant dans des études précédentes sur les TPE (Jaouen, 2004 ; Gundolf et Jaouen, 2004) : le contrat est refusé car il serait considéré comme une rupture de la confiance mutuelle et pourrait engendrer une détérioration de la relation. Ainsi, si la confiance est mise en avant dans la littérature comme facteur de succès des coopérations, elle prend une dimension supplémentaire dans les cas 3 et 4, puisque la contractualisation est perçue comme une forme de trahison pouvant mettre en péril la pérennité du partenariat. Paradoxalement, proposer un contrat aux partenaires pourrait conduire à une méfiance de ces derniers, les poussant ainsi à adopter un comportement opportuniste. Finalement, 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 proactives, la coordination est entièrement endogène et basée sur l'ajustement mutuel et la confiance. Aucune intervention extérieure n'est nécessaire, ni même souhaitée.

### **2.1.2. La coordination exogène dans les pratiques réactives**

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 ; Jaouen, 2004), 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, se traduit par une grande formalisation, et en général un contrat qui lie les membres au projet. Dans le cas 1, c'est la CCI qui pilote entièrement le projet et qui gère la communication entre les entreprises. Ces dernières n'ont que très peu de contacts directs et n'entretiennent aucune relation. Elles se laissent guider par l'institution, et se contentent de suivre ses consignes. 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. C'est le raisonnement qu'ont tenu les hôtels impliqués dans l'offre chemins de randonnée pour participer au projet. Hormis le calcul rationnel et économique, aucune motivation d'ordre social n'a été perçue dans leur discours. De même, dans le cas de la ville d'art (cas 2), les entrepreneurs ne se connaissaient pas au départ, bien que dans ce cas, ils entretiennent des relations ponctuelles puisqu'ils partagent le même centre de ressources. Mais, n'ayant pas de relation personnelle les uns avec les autres, ils se reposent sur l'institution pour faire le lien et assurer la communication. La coordination est donc dans ces deux cas totalement exogène aux firmes et assurée par un acteur extérieur pilote : l'institution.

D'une façon générale, lors de la conception et du démarrage du projet collectif, il apparaît que selon qui est à l'origine de la démarche, le comportement des TPE sont relativement opposés. Ainsi, les modes de coordination nécessaires pour gérer les relations sont différents. 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. La coordination est alors endogène. 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, et la coordination est exogène aux entreprises.

Cependant, les entretiens ont également montré que cette coordination avait évolué avec le temps. Si dans les cas 1 et 3, le mode de coordination est resté le même, dans les cas 2 et 4 la tendance s'est inversée. En effet, dans le cas de la ville d'art (cas 2), les acteurs ont peu à peu intégré les objectifs collectifs à leurs objectifs individuels. Ils ont ainsi pu développer des relations plus personnelles et une coordination informelle a peu à peu pris corps, pour finalement prendre le dessus et ne plus nécessiter l'intervention de l'institution. A l'opposé, dans le cas 4, l'institution a perçu un « intérêt territorial » à la démarche, et afin de lui donner

plus d'ampleur, a pris un rôle « d'ombrelle » pour apporter une image collective au projet et développer l'attrait touristique de son territoire. La coordination du collectif à vocation touristique s'est donc externalisée, permettant ainsi, par une gestion assurée par l'institution, l'intégration de l'ensemble des artisans d'art présents sur ce territoire.

## **2.2. EVOLUTION DE LA DÉMARCHE**

### **2.2.1. La stagnation : un mode de coordination inchangé**

Les Chemins de Randonnée, ainsi que le Package du Skieur, n'ont pas vu leur mode de coordination évoluer avec le temps. Dans le cas 1, celui des Chemins de Randonnée, l'absence d'identité collective, et/ou de lien direct, empêche la création d'une dynamique interne permettant la pérennité du projet hors du soutien de l'institution. Dans ce cas, l'identité territoriale n'est pas suffisante pour mobiliser davantage les firmes participantes, car elles ne ressentent pas le besoin d'une identité commune. Ce besoin n'émerge pas d'une demande sociale. La création identitaire est en quelque sorte imposée comme un nouvel impératif qui pèse sur les entreprises. Elles « doivent » dorénavant se sentir unies, et avoir des aspirations communes. Comme le souligne Loup (2003), ceci peut expliquer l'échec de villages où les politiques de développement local institutionnalisées sont imposées à des entreprises, et sont rejetées par la population, car en désaccord avec l'identité du territoire.

Dans le second cas, celui du Package du Skieur, les entreprises entretiennent une telle relation d'amitié qu'aucune intervention extérieure n'est souhaitée. Elle serait perçue comme une volonté de contrôler leur activité et une lourdeur administrative supplémentaire à gérer. La coordination a durablement fonctionné de façon informelle, sans jamais exiger d'intervention de la part de l'institution. Une telle intervention ferait en effet changer leur mode de gouvernance, passant d'une coordination par la confiance à une contractualisation formelle, ce qui est refusé par les dirigeants.

### **2.2.2. L'institutionnalisation : de la coordination endogène vers la coordination exogène**

Cette évolution apparaît suite à l'implication de l'institution. L'institution ressent la nécessité de s'investir dans le collectif, afin de renforcer ou de créer une image « territoire ». Elle joue un rôle « d'ombrelle », de tutelle, pour apporter une cohérence à l'action collective. C'est le cas du Souvenir Roman, pour lequel la démarche a été peu à peu reprise et soutenue par la commune, puis par l'Archipel des Métiers d'Art. Contrairement à une démarche collective

« institutionnalisée », la mise en œuvre d'une démarche proactive ne se décrète pas. En effet, elle échappe le plus souvent aux tenants des pouvoirs locaux. Mais il est apparu dans le cas du Souvenir Roman que le projet s'est peu à peu institutionnalisé. Le village a souhaité profiter du dynamisme et de la réputation acquis par cette association pour favoriser la venue des touristes sur son territoire. En développant la communication autour du patrimoine de l'art roman, la commune s'est finalement vue intégrée dans le réseau de l'Archipel des Métiers d'art. Suite à quoi, l'Archipel a intégré ce projet dans une démarche plus globale de promotion du territoire. En définitive, grâce au soutien des institutions, l'ensemble des artisans d'art du village (une quinzaine) ont pu participer au développement de l'attrait touristique du village, étant intégrés dans des actions collectives de plus grande ampleur.

Toutefois, l'institutionnalisation de la démarche peut être dangereuse car elle risque d'imposer des règles de fonctionnement pour lesquels les acteurs ne sont pas encore préparés. En effet, nous avons pu observer au sein de l'association du produit touristique que deux artisans ont été effrayés par l'influence des institutions et les règles de fonctionnements qui en résultaient. Ils ont refusé de s'adapter et ont préféré quitter l'association. Concernant le noyau dur des professionnels de l'association, s'ils ont accepté certaines règles de fonctionnement, ils ont toutefois adapté leur mode de gestion afin de rester maîtres de leur coordination au niveau de l'association elle-même. Ils acceptent néanmoins, avec l'ensemble des artisans d'art du village, une coordination exogène par la mairie, pour les manifestations municipales, ou par l'Archipel des Métiers d'Art, pour les manifestations régionales.

D'une façon générale, la tendance à l'institutionnalisation apparaît lorsque l'institution (locale ou régionale) perçoit un intérêt communautaire à développer le projet. Elle tente alors de lui donner une ampleur et un rayonnement plus importants, afin de développer, à partir de l'idée initiale du projet, des actions visant à promouvoir le territoire dans son ensemble.

### **2.2.3. La désinstitutionnalisation : de la coordination exogène vers la coordination endogène**

Dans le cas de la ville d'art, la volonté de développement local institutionnalisé a favorisé à son tour d'autres initiatives spontanées. L'affichage d'une volonté institutionnelle de soutenir le secteur des métiers d'art a suscité des démarches de développement local portées par d'autres communes du Languedoc-Roussillon (émergence de nouveaux collectifs), ou initiées par les professionnels eux-mêmes. Ils ont par exemple créé des groupements dans le but de

conduire des actions collectives autour de certaines préoccupations communes : défense des intérêts des artisans d'art par la création d'un syndicat professionnel au niveau régional, valorisation du savoir-faire typique d'un village...

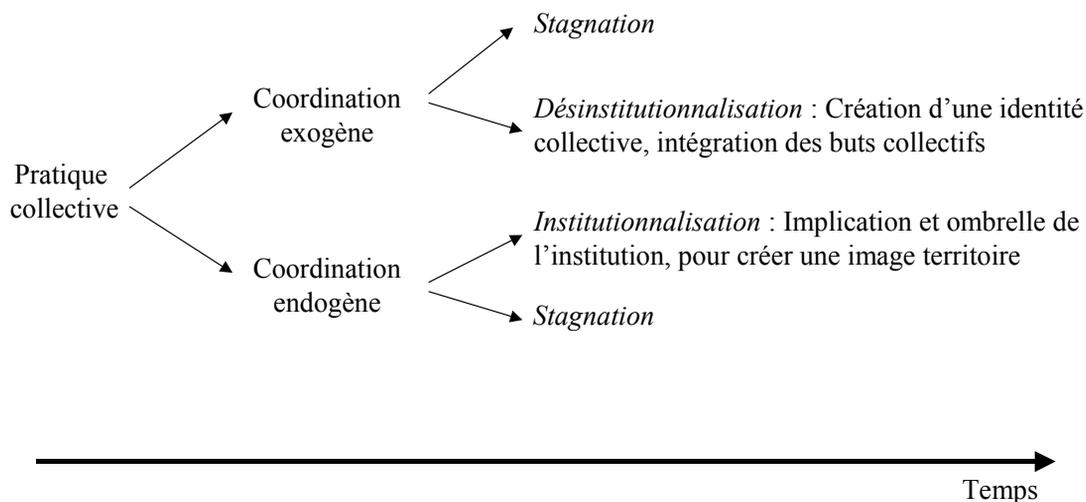
Cette évolution peut s'expliquer par la création d'une identité collective et à l'intégration des buts collectifs aux buts individuels de chacun des participants, aboutissant ainsi à la mise en place d'une vision commune. Les entreprises créent peu à peu une identité collective, une culture commune, et instaurent une relation de proximité. Elles peuvent s'affranchir petit à petit du contrôle de l'institution, et se coordonner de façon autonome. Ainsi, dans le cas de la ville d'art, des sous-groupes se sont formés, basés sur une proximité cognitive et/ou sociale des dirigeants. La coordination au sein de ces collectifs s'est alors établie par la confiance, celle-ci émanant de la proximité qui existe entre les membres. Les artisans de la ville se sont regroupés par sous-ensembles pour générer des actions proactives, telles que la labellisation des ateliers. Dans ce cas précis, l'objectif est de signifier l'appartenance à un groupe et ainsi établir un label de qualité. Un effet pervers a été constaté : certains artisans n'ont pas été avertis de la création du label et ont donc été rejetés, même si, objectivement, ils auraient pu appartenir à ce collectif.

### **2.3. SYNTHÈSE : UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA COORDINATION DES COLLECTIFS DE TPE**

Cette recherche tente de montrer que le management et la coordination des collectifs de TPE à vocation touristique évolue avec le temps. Si les collectifs peuvent être issus d'une volonté des entreprises ou d'une institution, plusieurs processus apparaissent au fur et à mesure du projet. Dans certains cas, les entreprises intègrent les buts collectifs, instaurent des relations amicales, et finissent par se coordonner en interne de façon informelle (cas 2). Dans d'autres cas, l'institution perçoit dans le projet un intérêt pour le territoire et apporte sa tutelle (cas 4). Elle reprend ainsi la coordination de l'action, afin de lui donner plus d'ampleur. Enfin, la stagnation est également possible, et la coordination n'évolue pas avec le temps. Dans le cas où la coordination reste endogène (cas 3), les firmes ne souhaitent pas que l'institution prenne part à l'action, et parallèlement, l'institution peut ne pas voir d'intérêt « territorial » au projet. Dans le cas où la coordination demeure exogène (cas 1), les entreprises ne sont pas parvenues à dépasser le simple intérêt économique pour adhérer au projet. Les relations directes ne se

mettent pas en place, et l'institution est le seul garant de la pérennité du collectif. Le schéma suivant reprend les différents cas de figure identifiés dans les quatre cas que nous avons étudiés.

Figure 1 : Évolution de la coordination des collectifs de TPE



## CONCLUSION

Cette recherche est le prolongement d'une étude menée en 2003 sur les collectifs de TPE à vocation touristique (Gundolf et Jaouen, 2004). Cette première étude avait permis de mettre en lumière deux modes de coordination majeurs des actions collectives entre TPE : endogène et exogène. Par ailleurs, les travaux relatifs aux stratégies collectives mises en œuvre dans le secteur des métiers d'art, qui apparaissent parfois à vocation touristique, insistent sur l'évolution de la dynamique au sein des différents types de stratégies collectives (Loup, 2003). S'enrichissant de ces travaux, nous avons tenté d'étudier le phénomène en prenant en compte l'évolution des pratiques avec le temps. Ainsi, nous avons pu étudier quatre cas représentatifs de plusieurs évolutions possibles.

En interrogeant les acteurs sur l'histoire et le développement de ces pratiques, il est apparu que les modes de coordination, au départ endogènes ou exogènes, pouvaient dans certains cas être profondément modifiés. Aussi, un projet à l'initiative d'entreprises, peut, s'il a pour effet de valoriser un territoire, être repris en main par une institution, permettant d'accroître sa portée. A l'opposé, un projet initié au départ par une institution peut faire apparaître des dynamiques internes, informelles, pouvant donner naissance à des « sous-projets » initiés, développés et coordonnés par les entreprises elles-mêmes.

Si ce travail met en exergue la nécessité d'adopter une vision dynamique de la coordination des collectifs de TPE, il n'en demeure pas moins qu'il comporte quelques limites. En effet, la principale critique inhérente à cette recherche est commune à toute recherche basée sur la méthode de l'étude de cas, à savoir que la validité externe de la recherche est relativement restreinte. Aussi, on ne peut généraliser, sans une certaine réserve les résultats obtenus à tous les collectifs de TPE.

Toutefois, ce travail ouvre plusieurs voies de recherche. D'une part, le lien entre TPE et institutions regroupées sur un même territoire soulève la question du passage d'un marketing d'entreprise à un marketing territorial (et inversement). D'autre part, ce travail nous conduit à nous interroger sur le lien entre les stratégies individuelles des entreprises et la stratégie collective mise en oeuvre par l'ensemble des acteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams J. (2003), Coopetition : When Rivals Become Allies, Metavante and Fiserv compete and cooperate, *Bank Technology News*, Apr., N.Y, 16(4).
- Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management international*, 7(4).
- Astley W.G., Fombrun C. (1983), Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8(4).
- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Barney J.B. et Hansen M.H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 15.
- Bowen D.E. et Jones G.R. (1986), Transaction costs analysis of service organization – Customer Exchange, *Academy of Management Review*, 11(2).
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1995), The right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, july-august.
- Bresser R.K.F. (1988), Matching Collective and Competitive Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2003), Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif », XIIème Conférence de l'AIMS, Carthage, 4-6 juin.

- De La Ville V.I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(3).
- Dyer J. (1997), Effective Interfirm Collaboration: How Firms minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18(7).
- 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).
- Gnyawali D. Madhavan R. (2001), Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective, *Academy of Management Review*, 26(3).
- Gundolf K. (2004), Dynamiques d'encastrement en TPE de tourisme, 7<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France, 27-29 octobre.
- Gundolf K. et Jaouen A. (2004), Patterns and coordination of collective action in small and very small business : the case of a touristic village in the Pyrenees, 2<sup>nd</sup> International Conference "An Enterprise Odyssey : building competitive advantage", Zagreb, Croatie, 18-19 juin.
- Hamel G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, vol 12.
- Hannan M., Freeman J. (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82.
- Hawley A. (1950), *Human Ecology*, Ronald, NY.
- Jaouen A. (2004), Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, *Revue de l'Economie Méridionale*, n°208.
- Julien P-A. et al. (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation, *Revue Internationale PME*, 15(2).
- Lecocq X. Yami S. (2002) Strategic analysis to build value-creative network: The value configuration approach, *Academy of Management Conference*, Division Business Policy and Strategy, Denver, USA, 10-12 Août.
- Loup S. (2003), Stratégies et identités de l'artisan d'art, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Loup S. et Polge M. (2002), Le terroir dans la stratégie des P.M.E. face à la mondialisation : d'une capacité dynamique locale à une capacité dynamique extra-locale, Un essai de clarification, 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, 30 oct –1<sup>er</sup> nov.
- Marchesnay M. (2001), Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies, *Revue Entreprise et Histoire*, Numéro spécial, novembre.

- Marchesnay M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolles Université.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2).
- Nalebuff B.J. et Brandenburger A.M. (1997), Co-opetition : Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy & leadership*, nov/dec, Chicago, 25(6).
- Porter M. (1998), Clusters and the Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- 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).
- Stake R.E (1995), *The art of case study Research*, Thousand Oaks, C.A. Sage.
- Tsai W. (2002), Social structure of «coopetititon» within a multiunit organization : Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organization Science*, Linthicum, 13(2).
- Uzzi B. (1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect, *American Sociological Review*, 61(4).
- Uzzi B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness, *Aministrative Science Quarterly*, 42(1).
- Uzzi B. (1999), Embeddedness and the Making of Financial Capital : How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing, *American Sociological Review*, 64(4).
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, NY.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research*, Sage publications, INC.