

***La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques***

Katherine Gundolf  
Université de Montpellier  
France

k.gundolf@gmx.net

Annabelle Jaouen  
Montpellier, France

ajaouen@supco-montpellier.fr

Stéphanie Loup  
Université Toulouse  
France

Stephanie.loup@free.fr

**Résumé**

*Cette recherche vise à étudier le rôle des institutions locales dans les stratégies collectives mises en œuvre par de très petites entreprises. Fondée sur une approche processuelle de quatre études de cas de collectifs, ayant pour objet le développement de l'activité touristique de villes ou villages du sud de la France, la présente étude se focalise sur la relation entre très petites entreprises (TPE) ainsi qu'entre TPE et institutions. Les résultats mettent en lumière le rôle de l'encastrement institutionnel comme facteur explicatif de la pérennité (ou non) des stratégies collectives, et identifient certains facteurs de succès : l'intégration des buts collectifs aux buts individuels des firmes participantes, et la création d'une communauté socio-économique.*

**Mots clés**

TPE, stratégie collective, territoire, encastrement, institution.

## **Introduction**

Les stratégies collectives, polymorphes, peuvent être mises en œuvre par des entreprises de tailles très diverses, des plus petites aux plus grandes, mais aussi dans des secteurs très différents, allant des plus traditionnels aux plus innovateurs. L'objectif de cette recherche est d'étudier les stratégies collectives mises en œuvre par de très petites entreprises (TPE) et « assistées » par des institutions locales, et d'analyser leur évolution dans le temps. Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique de recherche, nous appuyons notre réflexion sur quatre études de cas de collectifs de TPE à vocation touristique. Les quatre collectifs étudiés ont pour objet le développement de l'activité touristique de villes ou villages du sud de la France. Deux d'entre eux sont pérennes et se sont fortement développés, tandis que deux autres ont échoué. Il s'agit alors de s'interroger sur les raisons de ces évolutions, et notamment sur le rôle joué par les institutions parties prenantes des projets.

Cette recherche, ayant une portée exploratoire et descriptive, s'appuie sur la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. Ce type de recherche permet des analyses en termes de processus et aboutit à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs, mais aussi dont la portée réelle peut être mieux cernée (De La Ville, 2000). Les résultats visent à analyser la différence entre stratégies pérennes et stratégies « stoppées » avant terme. Ils montrent que cette évolution (ou non évolution) peut être étudiée à un double niveau : un niveau « micro », à savoir la nécessité d'intégrer les buts collectifs aux buts individuels ; et un niveau « méso », à savoir la création d'une entité socio-économique. Finalement, les résultats de cette recherche montrent que l'évolution des pratiques collectives de TPE, lorsqu'elles engagent des acteurs institutionnels, peut être expliquée par la notion « d'encastrement institutionnel » des entreprises.

Ainsi, après avoir présenté les spécificités des stratégies collectives touristiques, et mis en évidence le rôle pivot de l'institution locale dans ce contexte, les cas de stratégies collectives seront présentés. Les résultats de la recherche seront ensuite explicités, ceux-ci montrant, d'une part, que la notion d'« encastrement institutionnel » constitue un facteur explicatif de l'évolution ou de la disparition des stratégies collectives étudiées, et proposant, d'autre part, certains facteurs de succès pour ces pratiques.

### **1. Spécificités des stratégies collectives à visée touristique**

Les stratégies collectives à visée touristique peuvent être qualifiées de spécifique au regard des autres stratégies mises en œuvre entre entreprises. En effet, la participation d'entreprises au secteur touristique génère un système qui allie stratégie collective et territoire. Au sein de ce système les institutions locales sont fortement présentes en raison de l'importance de l'industrie touristique pour le développement local.

#### **1.1. Un système alliant stratégies collectives et territoire**

La stratégie collective se définit comme la mobilisation conjointe de ressources et la formulation d'actions communes entre des collectivités d'organisations (Hawley, 1950). Pour Astley et Fombrun (1983), la stratégie collective est une réponse systémique formulée par un ensemble d'organisations, dans le sens où un système possède des propriétés indépendantes des parties qui le composent. Dans le cadre de la promotion de sites touristiques, la création d'un avantage concurrentiel dépend en large partie de la faculté du site à intégrer une offre

fragmentée et variée dans un produit unique et cohérent (Pavlovich, 2003). Si ces stratégies sont à vocation touristique, elles sont mises en œuvre au sein d'un territoire particulier. Dans ce cas, la dynamique qu'elles génèrent a pour objectif la double valorisation, d'une part de chaque entreprise, et d'autre part du territoire dans sa globalité. En effet, dans le secteur touristique, le territoire apparaît comme une ressource qu'il est nécessaire de valoriser (Fourcade, 2001 ; Torrès, 2003 ; Gundolf, 2004b). C'est ce territoire et ses spécificités qui attirent les clients. Au niveau de l'organisation territoriale, deux structures principales peuvent être distinguées (Gundolf, 2005). Premièrement, le territoire peut prendre la forme d'une structure intégrée, supplantée par une entreprise de grande taille, qui détient la majorité des activités de la chaîne de valeur des produits touristiques et coordonne l'offre collective. Dans le second cas, auquel nous nous intéressons, le territoire prend la forme d'une structure communautaire, caractérisée par des petites organisations de taille globalement équivalente.

Par ailleurs, le tourisme est généralement représenté comme un système regroupant quatre sous-systèmes : le transport, la destination, l'agent de voyage et la demande (Bieger, 2004). Tout produit faisant appel à une origine spécifique fait référence à la notion de territoire. Le territoire se rattache fortement au concept de milieu (Julien, 2004), défini comme l'environnement socio-économique proche de l'entrepreneur et de la petite entreprise. Il constitue en soi un acteur, au cœur du développement territorial, aidant les entreprises et les entrepreneurs à se distinguer des concurrents de façon à générer un dynamisme plus ou moins important. Il est composé de quatre éléments principaux : les institutions locales, la structure industrielle locale, l'organisation de la coopération entre les firmes et/ou institutions, et la culture. Finalement, le territoire comme le milieu ont pour rôle majeur de fournir un capital social (Julien, 2004). L'analyse du territoire peut alors s'effectuer à deux niveaux : le territoire peut être vu comme une entité à part entière (niveau que l'on peut qualifier de « méso »), ou, à un niveau inférieur, peuvent être prises en considération les organisations qui le composent (niveau « micro »).

Ainsi, le produit touristique serait le résultat d'une stratégie collective d'acteurs individuels, ceci impliquant une réflexion en deux temps : tout d'abord une réflexion au niveau des organisations, puis une réflexion au niveau du territoire. Si dans le niveau « méso », l'analyse du territoire est orientée vers l'extérieur, c'est à dire généralement vers la demande, le niveau « micro » concerne davantage l'organisation interne de la localité touristique. L'articulation entre ces deux degrés nécessite par conséquent, notamment pour comprendre la logique de la stratégie collective mise en œuvre, la prise en compte et la mise en cohérence de la dialectique stratégie du territoire et stratégies individuelles des acteurs qui le composent.

D'une façon générale, les recherches portant sur les stratégies collectives, en prenant en compte la dimension territoriale, témoignent de la cohérence nécessaire entre ces deux dimensions (Mearns, 1996 ; Vedeld, 2000 ; Loup et Polge, 2002 ; Gundolf, 2004a et 2004b). En effet, les stratégies collectives à vocation touristique favorisent la valorisation du territoire, et réciproquement, le territoire, par ses rôles de ressource, de starter et/ou de support (Loup, 2005), permet l'émergence de ces stratégies en constituant un véritable réservoir de savoirs au service des firmes, favorisant ainsi la création d'opportunités de développement.

## **1.2. Le rôle des institutions locales**

Dans le développement de stratégies collectives, nécessaires à la promotion et la viabilité de certains produits touristiques locaux, interviennent principalement deux types d'acteurs : des

*La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*

firmes et des institutions locales, le lien entre ces deux composantes pouvant être analysé à partir du concept d'« encastrement institutionnel » (Gundolf, 2004b). Celui-ci est d'autant plus fort que les entreprises sont en contact répété avec les institutions. Cet encastrement institutionnel peut alors procurer des ressources aux entreprises concernées. Selon la littérature, les effets positifs d'un cadre institutionnel peuvent être résumés dans les points suivants :

- Baum et Oliver (1992) montrent que la création et la survie des entreprises sont positivement reliées à leur encastrement institutionnel. Ceci s'explique notamment par le fait (a) que l'entreprise développe sa légitimité et acquiert un statut (Galaskiewicz, 1985, Cullière, 2004), et (b) qu'elle accède à des ressources supplémentaires (Pfeffer et Salancik, 1978).
- L'institution permet également d'accroître les possibilités de développement, tant de la production que du marketing collectif de produits, de services et de savoirs (Johannisson, Ramirez-Pasillas et Karlsson, 2002), au travers de son rôle centralisateur et coordonnateur.
- La « densité institutionnelle » (agences, chambres,...) élargit et approfondit l'offre en ressources capables d'encourager l'entrepreneuriat (Clark et Smith-Canham, 1991), tandis que la minceur du tissu institutionnel<sup>1</sup> doit être considérée comme une barrière au développement local.

Néanmoins, certains effets négatifs liés à une trop grande implication institutionnelle doivent également être soulignés. Ils se résument dans la perte de flexibilité des entreprises et surtout dans celle de l'esprit entrepreneurial (Dequech, 2003). En effet, bien souvent, les institutions regroupant une multitude d'établissements possèdent une structure bureaucratique et, de fait, beaucoup moins flexible que les TPE, s'adaptant donc moins vite aux changements. Ce manque de flexibilité freine alors la créativité.

Gundolf (2004b) distingue deux formes de stratégies collectives à partir de la dialectique existante entre entreprises et institutions, notamment l'initiateur du projet collectif. Tout d'abord, les stratégies proactives (ou *bottom-up*) émanent des entreprises, et peuvent (ou non) être reprises par la suite par les institutions. L'avantage de la reprise du projet collectif par l'institution est majoritairement la décharge de travail, de risque et de temps des entreprises concernées, qui peuvent alors se consacrer au déroulement de leurs activités individuelles et collectives, comme à la pérennisation de leur affaire. A l'opposé, les stratégies réactives (ou *top-down*) sont issues de la volonté institutionnelle. Elles trouvent (ou non) un terrain favorable auprès des acteurs économiques et/ou sociaux locaux. Ainsi, la littérature met en évidence la cohérence nécessaire entre les firmes et les institutions locales afin de mener à bien une stratégie collective à visée touristique. Les institutions peuvent alors, selon leur capacité à être flexible et leur implication dans le projet, être tout à la fois accélérateur, catalyseur et pilier de la mise en œuvre de la stratégie. A contrario, elles peuvent également mener à un appauvrissement de la créativité si leur intervention n'est pas adaptée. Cette recherche, à partir de quatre cas de stratégies collectives, met en évidence certains facteurs qui conduisent à l'échec ou la réussite, ou en tous cas la pérennité, de stratégies collectives à vocation touristique.

---

<sup>1</sup> Les auteurs parlent de « *thickness* » (épaisseur) et de « *thinness* » (minceur).

## 2. Méthodologie de recherche et caractérisation des cas

Notre recherche se fonde sur la méthode de l'étude de cas multi-acteurs (Yin, 1990). Quatre études de cas ont été menées entre 2001 et 2004, chacune étant caractérisée par une action collective en faveur du développement territorial, par le biais du développement de l'attrait touristique. Deux cas concernent une station de ski, et visent, par des voies différentes, à réduire la saisonnalité et à rendre l'offre globale de la station plus attractive : développement de sentiers de randonnée avec hébergement, développement d'offres communes de prestations (remontées mécaniques, hébergement et location de matériel). Deux autres cas concernent des villages où l'axe développé pour renforcer l'attractivité du territoire s'est davantage orienté vers le développement des métiers d'art et sa valorisation.

Le protocole de recherche a consisté en entretiens semi-directifs avec au moins 4 à 5 acteurs de chaque collectif, et en périodes plus ou moins longues d'observation directe non participante. Les entretiens ont une durée variant entre une heure et trois heures, et l'analyse des données a consisté en une analyse de discours basée sur un codage thématique (Fortin, 1996 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Pour permettre la triangulation des données et ainsi assurer une plus grande validité des résultats, les mêmes questions ont été posées à l'ensemble des acteurs afin de multiplier les données sur une même thématique. Dans l'optique d'une triangulation des données, nous avons multiplié les entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs (professionnels et institutions) parties prenantes des stratégies collectives sélectionnées. Leurs discours ont été confrontés afin de repérer d'éventuelles dissonances et nous avons effectué pour chacun d'entre eux une analyse de discours thématique.

**Tableau 1. Présentation synthétique des stratégies collectives étudiées**

	<i>Les chemins de randonnée</i>	<i>La ville d'art</i>	<i>Le package du skieur</i>	<i>Le souvenir roman</i>
Objectif	Mettre en place un circuit pour randonneurs accompagné de prestations hôtelières afin de faire connaître le territoire	Développer l'attractivité du territoire en réimplantant des activités artisanales d'excellence	Développer une offre globale proposée aux clients skieurs afin d'augmenter le volume d'activité des entreprises	Créer une structure fédérant les professionnels du secteur des produits touristiques dérivés du patrimoine culturel, et concevoir des lignes de produits inspirées du patrimoine touristique
Stratégie à la création <sup>2</sup>	Confédérée	Conjuguée	Organique	Agglomérée
Acteurs à la création	Entreprises concurrentes  Une institution coordinatrice  Relation contractuelle	Entreprises non concurrentes  Une institution coordinatrice  Relation contractuelle	Entreprises non concurrentes  Absence d'institution coordinatrice  Relation non contractuelle	Entreprises concurrentes  Absence d'institution coordinatrice  Relation non contractuelle

<sup>2</sup> Selon les critères définis par Astley et Fombrun, 1983.

*La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*

Rôle de l'institution à l'origine	Rôle pivot : l'institution choisit les partenaires, coordonne, met en place et promeut de l'offre	Rôle starter : l'institution lance le projet et coordonne les différents acteurs	Aucun rôle, le projet émane des entrepreneurs	Aucun rôle, le projet émane des entrepreneurs
Evolution du rôle de l'institution	Le rôle de l'institution ne varie pas. Le projet initial est maintenu à l'identique	Sous-projets développés par les entrepreneurs. L'institution conserve un rôle de support	L'institution refuse de participer au projet	L'institution s'intègre au projet pour jouer un rôle de ressource
Evolution de la stratégie	Stagnation	Désinstitutionnalisation et autonomisation du collectif	Stagnation	Apparition d'une institution coordinatrice et contractualisation
Stratégie actuelle	Disparition	Organique	Disparition	Confédérée

### **2.1. Les Chemins de Randonnée : une stratégie collective confédérée**

Une stratégie est qualifiée de confédérée lorsqu'elle est mise en œuvre par un petit groupe d'entreprises concurrentes, liées par une relation contractualisée. Les chemins de randonnée illustrent ce cas, car cette offre a été initiée par une chambre consulaire et met en relation des petits hôtels concurrents, situés dans 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, l'institution 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 l'institution, celle-ci coordonne les actions des différents membres, des hôtels concurrents. 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 l'institution 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.

### **2.2. La Ville d'Art : une stratégie collective conjuguée**

Le cas de la Ville d'Art est un cas de stratégie conjuguée. En effet, la ville d'art regroupe des artisans d'art de secteurs très divers, donc non concurrents, et quelques institutions participantes, dans le but de valoriser et de redynamiser le tourisme sur cette commune, qui avait connu autrefois une grande importance politique et économique. Des le 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. A partir de la fin des années 80, la municipalité a décidé de créer un

environnement économique et culturel favorable à l'implantation d'activités cohérentes avec l'image gagnée grâce à l'initiative des années 60, image que la ville voulait exploiter. Il s'agit alors de faire des métiers d'art un vecteur de développement, et de renforcer l'occupation de la vieille ville toute l'année. Ainsi, la commune a-t-elle participé à la création d'une pépinière d'entreprises et d'une maison des Métiers d'Art, et est à la fois vitrine et centre de ressources pour les artisans d'art. De plus, elle cherche au 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. 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 mais ces actions génèrent une dynamique entrepreneuriale, dynamique qui n'est pas sans risque car elle peut marginaliser certains professionnels qui ne souhaitent pas ou non n'ont pas été invité à y participer.

### **2.3. Le Package du Skieur : une stratégie collective organique**

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. Le type de stratégie mise en œuvre dans ce cas est une stratégie collective dite organique. En effet, cette expérience regroupe des entreprises non concurrentes, qui se coordonnent de façon informelle. 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, 2004a).

### **2.4. Le Souvenir Roman : une stratégie collective agglomérée**

Les stratégies dites agglomérées regroupent des entreprises concurrentes, mais coordonnées de façon indirecte ou informelle. Le Souvenir Roman peut illustrer ce cas. En effet, même si les professionnels impliqués dans cette action collective évoluent dans des secteurs d'activités différents, ils sont en situation de concurrence pour pénétrer le marché des produits dérivés du patrimoine. Ainsi ils ont choisi de ne pas s'affronter en concurrence directe mais de créer une complémentarité. Ainsi est né le Souvenir Roman. Le noyau dur des fondateurs de cette

expérience est installé dans le même petit village. Ce collectif constitue actuellement un groupement de cinq petites entreprises. Celui-ci, initié il y a six 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. Le marché est dominé par une grande entreprise et jusqu'alors les TPE apparaissaient 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. Ensemble, ils peuvent construire une gamme de produits autour d'un même sujet, mais restent libres de leur choix. Fort de la réputation acquise par l'association et par la reconnaissance identitaire développée autour du patrimoine de l'art roman, la commune a souhaité profiter de ce dynamisme pour favoriser la venue des touristes sur son territoire. Le thème de l'association, lié à la spécificité romane du territoire, a permis à la commune d'intégrer un réseau de pôles développé sur la région. 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.

### **3. Déterminants des stratégies collectives à vocation touristique**

#### **3.1. L'encastrement institutionnel comme facteur explicatif des évolutions**

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 des chemins de randonnées, 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 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 fonctionné de façon informelle, sans jamais exiger d'intervention de la part de l'institution, une telle intervention modifiant en effet leur mode de gouvernance, passant d'une coordination par la confiance à une contractualisation formelle, ce qui était refusé par les dirigeants. Toutefois, cette action s'est peu à peu étiolée par manque d'impulsion et d'esprit d'innovation des participants pour finir par s'arrêter. Le Tableau 2 propose certains éléments explicatifs de ces (non-)évolutions, à partir de la notion d'encastrement institutionnel.

**Tableau 2. Stratégie collective et encastrement institutionnel**

		<b>Encastrement institutionnel</b>	<b>Non-encastrement institutionnel</b>
<b>Stratégie collective</b>	<b>Issue des entreprises</b>	Ascendance institutionnelle (réussie)	Indifférence institutionnelle
	<b>Issue des institutions</b>	Descendance institutionnelle (réussie)	Boycott entrepreneurial

## *La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*

Le cas du Souvenir Roman illustre la notion d'ascendance institutionnelle : les entreprises sont encadrées institutionnellement et les stratégies collectives émanent de leur initiative. Dans ce cadre, les acteurs économiques peuvent se décharger de quelques fonctions, notamment le marketing et la représentation en général, pour se concentrer sur leur propre entreprise. L'institution sert, entre autres, à effectuer des économies d'échelle au niveau de la ville, en l'occurrence de la station de ski.

Dans le cas de la Ville d'Art, les entreprises sont encadrées institutionnellement, mais la stratégie collective est issue de l'initiative de l'institution. Dans ce cas, l'institution est acceptée par les entreprises comme organe représentatif. La notion de destination est intégrée. Les entreprises sont conscientes, qu'il faut agir collectivement pour se rendre visibles. Néanmoins, leurs relations interorganisationnelles ne sont pas assez fortes pour qu'émane une stratégie de leur part. Dans ce cadre, la descendance institutionnelle est utile à la valorisation de la destination.

Le cas du Package du Skieur se caractérise par le fait qu'il n'existe pas d'encastrement institutionnel, et la stratégie collective est générée par les entreprises elles-mêmes. Dans ce cas, les entreprises ne se sentent pas représentées par l'institution. C'est pourquoi elles ont du mal à adhérer aux suggestions et à la politique menée par l'institution. Mais à côté, les acteurs économiques sont conscients de leur place au sein d'une destination. C'est dans ce but, qu'elles chercheront à s'organiser entre elles et à générer des actions collectives qui auront pour but de traduire la stratégie de la destination.

Enfin, les Chemins de Randonnée se rattachent au concept de Boycott entrepreneurial : il n'existe ni encastrement institutionnel, ni volonté commune aux différentes entreprises de s'allier dans un objectif commun. Tel est le cas, lorsque les acteurs d'un même territoire possèdent des définitions différentes de leur lieu de vie. Il ne leur paraît pas alors primordial de définir leur l'espace en termes de destination.

D'une manière générale, les institutions sont des vecteurs importants dans le développement local. Elles centralisent la gestion du collectif et le coordonnent de la sorte que les entreprises de petite taille puissent s'investir dans leur propre activité. Par ailleurs, elles réduisent le risque de la participation à la stratégie collective perçu par les entrepreneurs et les encourage au travers de la contractualisation et de formalisation à s'investir dans le projet commun. A côté de ceci, cependant, l'acceptation réciproque semble indispensable. Si l'institution doit collaborer avec les acteurs qu'elle est censée représenter, ces derniers doivent reconnaître l'utilité de l'institution. Nous avons constaté que la légitimité de l'institution est souvent reliée à un mécanisme de contrôle. Celui-ci est exercé par les entrepreneurs, qui seraient potentiellement aptes à destituer les responsables institutionnels de leur fonction.

### **3.2. L'identification de facteurs de succès**

L'analyse de ces cas met en évidence un certain nombre de facteurs de succès des pratiques collectives à vocation touristique. En effet, deux éléments importants semblent se détacher de l'analyse et conditionner la pérennité du collectif. A un niveau pouvant être qualifié de « micro », l'intégration des objectifs collectifs aux objectifs individuels des firmes, semble être un élément clef à la pérennité de la stratégie collective. A un niveau « méso », le collectif ne peut être exclusivement à visée sociale ou à visée économique. En effet, lorsque le lien

entre les acteurs est uniquement social (Package du Skieur) ou au contraire uniquement économique (Chemins de Randonnée), l'action collective n'est pas pérenne. Finalement, il apparaît que la pérennité de l'expérience collective nécessite le développement d'une communauté socio-économique.

### **3.2.1. Au niveau « micro » : l'intégration des objectifs collectifs aux objectifs individuels**

L'intégration des objectifs collectifs aux objectifs individuels est fondamentale pour la pérennité de la stratégie collective. En effet, dans les deux cas où la coordination a évolué, les acteurs ont témoigné de la création d'une identité collective et l'intégration des buts collectifs aux buts individuels de chacun des participants, aboutissant ainsi à la mise en place d'une vision commune. Dans le cas de la Ville d'Art, les entreprises ont peu à peu créé une identité collective, une culture commune, et instauré 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. Ainsi, à la relation purement économique s'est superposée une relation sociale et affective.

Dans le cas du Souvenir Roman, 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. Le projet s'est alors 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. 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. Ainsi, l'intégration des buts collectifs aux buts individuels est une condition *sine qua non* de pérennité des stratégies collectives.

Enfin, dans le cas de la Ville d'Art, les acteurs ont également intégré peu à peu les objectifs collectifs à leurs objectifs individuels. L'affichage initial d'une volonté institutionnelle de soutenir le secteur des métiers d'art a peu à peu suscité des démarches de développement local portées par d'autres communes ou initiées par les professionnels eux-mêmes, afin de conduire des actions collectives autour de certaines préoccupations communes. Les acteurs ont ainsi pu développer des relations plus personnelles et une coordination informelle a pu prendre corps, pour finalement prendre le dessus et ne plus nécessiter l'intervention de l'institution.

### **3.2.2. Au niveau « méso » : la création d'une communauté socio-économique**

Lorsque nous observons la représentation physique d'une stratégie collective élaborée sur un territoire, nous pouvons constater l'existence d'un réseau constitué de nœuds et de liens (Assens, 2003) directs ou indirects entre ces nœuds (O'Donnell *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. Par exemple, une institution, la CCI ou l'Office du Tourisme, peut « chapeauter » 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. Outre la dimension lien direct / indirect, 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 Johansson *et al.* (1994), il s'agit de prendre en compte le contexte socio-économique dans lequel l'entrepreneur et son entreprise sont encastrés (*embedded*). Selon Granovetter (1985, 2000), le contexte est une institution économique résultant d'individus situés socialement, encastrés 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. À 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 (Gundolf, 2004b). 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.

L'observation de ces liens peut être importante pour comprendre les véritables raisons à la création d'une stratégie collective. La littérature traitant des pratiques collectives souligne diverses raisons à la création d'une stratégie collective : Répartition de coûts et de l'incertitude (Bresser et Harl, 1986), accès à de nouveaux marchés par la création d'une offre collective, accès à de nouvelles ressources, et légitimité d'appartenance à un secteur. En se 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 réalisée dans un but économique. 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 par exemple dans le cadre du Package du Skieur. Dans le second cas, c'est une réflexion plus rationnelle, opposant les coûts aux bénéfices, qui détermine l'adhésion au projet commun, comme dans le cas du Souvenir Roman lors de sa création. Les deux logiques représentent les extrémités d'un axe, sur lequel toutes les variantes possibles de comportements hybrides trouvent leur place. Si Assens (2003) distingue les critères économiques, qui englobent des mécanismes formels de type contrats, procédures et négociations, et les critères sociopolitiques, qui regroupent les fondements culturels et des principes de type identitaire, Dameron (2000) définit deux formes de coopérations : la coopération complémentaire, générée par une « rationalité calculatoire » et un partage de ressources complémentaires, et la coopération qualifiée de communautaire, qui est engendrée par une « rationalité identitaire » et une communauté de valeurs et d'objectifs. La coopération économique créée par la mise en commun d'actifs peut devenir une coopération sociale, comme dans le cas du Souvenir Roman au travers de la création d'une identité collective via l'émergence de la nécessaire confiance entre les membres. En effet, le problème de la coopération complémentaire reste la question de la congruence des objectifs des professionnels sous l'hypothèse d'opportunisme en situation d'incertitude (Dameron, 2000). Le problème de l'opportunisme des acteurs d'une stratégie collective, nous a amené à réfléchir aux moyens mis en œuvre par les professionnels pour limiter cet effet. Ainsi nous pouvons remarquer la recherche d'une certaine homogénéité entre les professionnels du regroupement. « *La construction identitaire à travers l'appartenance à une communauté et le besoin de reconnaissance s'oppose au calcul instrumental individualiste* » (Dameron, 2000, p 6). La coopération n'engendre pas toujours des comportements opportunistes, elle permet aussi le développement et la protection d'une identité commune. L'expérience de la socialisation et les processus qui l'accompagne (Leroy,

2000) notamment par l'émergence de la confiance entre les membres du collectif, permettent la constitution d'une identité collective commune. Pour conserver une harmonie cognitive, les acteurs préfèrent interagir avec d'autres partageant les mêmes valeurs, croyances, préférences et attributs sociaux et ainsi apporter une dimension sociale à la coopération économique.

Finalement, dans les cas de stratégies collectives à vocation touristique, la coopération n'est pas exclusivement économique ou exclusivement sociale. Les deux coopérations sont imbriquées. C'est en ce sens que nous pouvons conclure à la nécessaire création d'une communauté socio-économique. En effet, une coopération exclusivement sociale ne pourra pas perdurer si les différents protagonistes ne trouvent pas un intérêt économique à leur coopération. Ainsi, les deux facteurs de succès identifiés ici ne sont pas indépendants, et un équilibre entre les niveaux micro et méso serait à notre sens à établir.

## **Conclusion**

Les résultats de cette recherche tendent à montrer que la pérennité des stratégies collectives semble être étroitement liée à son évolutivité. En effet, dans les cas étudiés, l'évolution de la coordination est associée à une intégration des buts collectifs à la logique individuelle, mais aussi à l'établissement d'une relation de confiance où les liens sociaux viennent se superposer aux liens économiques, permettant ainsi de créer une véritable « communauté socio-économique ». Ceci rejoint les nombreux travaux qui soulignent le rôle fondamental joué par la confiance dans la réussite des stratégies coopératives (Gales et Blackburn, 1990 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Barney et Hansen, 1994 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; Gundolf et Jaouen, 2005 ; Jaouen, 2005). Cette évolution, marquée par la pérennité ou l'arrêt avant terme des stratégies collectives, a été analysée à partir de la notion d'encastrement institutionnel. Celui-ci permet alors d'expliquer dans une certaine mesure pour quelles raisons certains collectifs perdurent et augmentent en intensité, tandis que d'autres, caractérisés par une ignorance réciproque entre les acteurs, s'étiolent pour finalement cesser.

En conséquence, le succès d'une stratégie collective, lorsqu'elle a une vocation touristique, semble passer nécessairement par une cohérence entre les deux sous-systèmes présentés au début de cette contribution (Figure 1) : le territoire en tant qu'entité ou système, et le territoire en tant que liens entre des acteurs individuels. Cependant, la présente étude, comme toute recherche basée sur des études de cas, est marquée par une validité externe relativement restreinte. Mais sa vocation étant exploratoire, elle n'a pas pour visée la généralisation des résultats, mais plutôt la découverte de phénomènes permettant d'ouvrir 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 œuvre par l'ensemble des acteurs.

## **Bibliographie**

- Assens C., "Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances", *Management international*, vol 7 n°4, 2003, p. 49-59.
- Astley W.G., Fombrun C., "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol 8 n°4, 1983, p. 576-587.
- Barney J.B. et Hansen M.H., "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Winter special issue, vol 15, 1994, p. 175-216.
- Bieger T., *Tourismuslehre – Ein Grundriss*, Haupt Verlag, Stuttgart, 2004.
- Bresser R.K.F., Harl J.E., "Collective Strategy : Vice or Virtue ?", *Academy of Management Review*, vol 11 n° 2, pages 408-427.
- Brulhart F. et Favoreu C., "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 »", *12<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Carthage, 2003.
- Dameron, S., "Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation", *10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Québec, 2000.
- De La Ville V.I., "La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?", *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol 3 n°3, 2000, 73-99.
- Fortin M-F., *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Décarie Editeur, Montréal, Canada, 1996.
- Gales L.M. et Blackburn R.S., "An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15 n°1, 1990, p. 7-21.
- Gnyawali D. Madhavan R., "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review*, vol 26 n°3, 2001, pages 431-445.
- Granovetter, M., "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol 91 n°3, 1985, 481-510.
- Granovetter, M., *Le marché autrement*, Sociologie économie, Desclée de Brouwer, Paris, 2000.
- Gundolf K., "Dynamiques d'encastrement en TPE de tourisme", *7<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France, 2004a.
- Gundolf K., "Construction territoriale et proximités des acteurs", *Revue de l'Economie Méridionale*, vol 208, 2004b, p. 315-335.
- Gundolf K. et Jaouen A., "Patterns and coordination of collective action in small and very small business: the case of a tourist village in the Pyrenees", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol 2 n°4, 2005, p. 392-403.
- Hawley A., *Human Ecology*, Ronald, NY, 1950.
- Jaouen A., *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2005.
- Johannisson B., Alexanderson O., Nowicki K. et Senneseth K., "Beyond anarchy and organization : entrepreneurs in contextual networks", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 6, 1994, p. 329-356.
- Julien P-A., "Entrepreneuriat endogène et milieu", in Marchesnay et Le Roy (eds), *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, EMS, Caen, 2004.

*La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*

- Leroy, F., "Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune", in Dostaler, I., Laroche, H. et O. Boiral (Ed.), *Perspectives en management stratégique*, Tome VIII, EMS, Paris, 2003.
- Loup S., "Le rôle du territoire dans la définition de la zone d'action de la petite entreprise de métiers d'art", *Revue d'Economie Méridionale*, vol 207, 2005, p. 175-191.
- Loup S. et Polge M., "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>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Montréal, 2002.
- Mearns R., Community, collective action and common grazing : the case of post-socialist Mongolia, *The Journal of Development Studies*, vol 32 n°3, 1996, p. 297-343.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H., "Structuring relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol 13 n°7, 1992, p 483-498.
- Torrès O., "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, vol 29 n°144, 2003, p. 119-138.
- Uzzi B., "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, vol 61 n°4, 1996, p. 674-698.
- Uzzi B., "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol 42 n°1, 1997, p.35-67.
- Uzzi B., "Embeddedness and the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing", *American Sociological Review*, vol 64 n°4, 1999, p. 481-505.
- Vedeld T., Village politics : heterogeneity, leadership and collective action, *The Journal of Development Studies*, vol 36 n°5, 2000, p. 105-134.
- Wacheux, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Gestion, Paris, 1996.
- Yin, R.K., *Case study research*, Sage publications, INC, 1990.