



PUSG

**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Christophe LEYRONAS*, Stéphanie LOUP**

*Groupe ESC Toulouse, **Université Toulouse III –LGC (Laboratoire Gestion et Cognition)

Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ?

Journée de recherche

« Entrepreneuriat et Stratégie »

Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont-elles stratégiques et entrepreneuriales ?

Christophe Leyronas

Professeur de stratégie & d'entrepreneuriat
Groupe ESC Toulouse
BP 7010
31068 Toulouse cedex 7
c.leyronas@esc-toulouse.fr

Stéphanie Loup

Maître de conférences
Université Toulouse III –LGC
Laboratoire Gestion et Cognition
129A, avenue de Rangueil BP 67701
31077 Toulouse Cedex 4
Stephanie.loup@free.fr

Bordeaux, le 1^{er} juillet 2008

Le développement d'analyse, ces dernières années, autour des stratégies de coopération et des stratégies collectives atteste de l'intérêt de la communauté scientifique et de l'évolution des pratiques des entreprises, à la fois pour les grandes entreprises mais aussi, et cela est plus récent, dans les TPE. Les recherches axées sur les stratégies de réseau, d'alliance ou de stratégies collectives traduisent l'émergence de ces dimensions du faire ou entreprendre ensemble ou du faire ou entreprendre avec dans l'ensemble des entreprises.

Pourtant si les stratégies collectives en général ont été maintes fois abordées (Astley & Fombrun 1983 ; Bresser & Harl 1986, Yami & Le Roy 2006¹), les stratégies collectives en TPE restent encore trop peu traitées. Il est cependant possible de trouver dans la littérature sur les alliances et les réseaux, des travaux appliqués à la PME voire la TPE qui abordent la question au moins de manière indirecte (Lomi & Grandi 1993, Grandori et Soda 1995 ; Rispal 1993 ; Puthod 1995 ; Volery 1996 ; Leyronas 1999, Jaouen 2005, Amans et al, 2006). Les différentes études mettent en lumière des éléments relatifs aux avantages et inconvénients de ces stratégies et/ou insistent sur des facteurs de compréhension des dynamiques de constitutions/évolutions et performance des stratégies collectives. Nombre de travaux s'interroge sur les facteurs déclenchant la mise en œuvre de ces stratégies, au travers de la mise en évidence de mécanismes exogènes et endogènes.

Dans le cadre des TPE, en plus des conditions externes qui influencent le choix de développer ou non une stratégie collective, il semble important de se focaliser sur l'impact des comportements et des choix des entrepreneurs sur cette stratégie. Ainsi la question des stratégie collective dans le cadre de TPE apparaît dans une configuration pour partie différente des cas rencontrés en grande entreprise pour des raisons tenant à la prégnance du dirigeant et de ses finalités (Julien & Marchesnay 1988). Outre les éléments stratégiques, les stratégies collectives élaborées entre TPE permettent de souligner leur aspect entrepreneurial², par le biais notamment de la création d'une opportunité³ (Sarason et al. 2006), de la saisie d'une opportunité (Shane & Venkataraman 2000 ; Verstraete 2002 ; Eckhardt & Shane 2003), ou de l'évitement d'un risque, même si nous n'aborderons pas explicitement ce dernier point dans ce travail. .

Lorsque les TPE entreprennent ensemble, le chercheur est tenté de mobiliser la littérature en entrepreneuriat collectif qui aborde la question des efforts inter-organisationnels collectifs (Ben Hafaiedh 2006). Une **Stratégie Collective Entrepreneuriale (SCE)** peut être définie comme la stratégie d'un ensemble de dirigeants développant une action collective nouvelle dans le but de saisir une opportunité jusqu'alors inexploitée ou d'éviter une menace de l'environnement jusqu'alors inexistante. S. Berger-Douce (2005) souligne ainsi que la démarche collective peut apparaître comme « une solution pour surmonter les obstacles » ou de réagir face à des évolutions qui la menace, de générer des mécanismes de protection contre le changement. Ces stratégies sont une manière de « contourner les dilemmes classiques de la PME » (Puthod 1995) et de pallier les insuffisances associées à la petite dimension notamment en termes de ressources. Les stratégies collectives entrepreneuriales en TPE sont développées dans l'espoir de retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix, c'est-à-dire de prendre, de conserver ou de créer un avantage compétitif (Loup 2003), ou bien de ne pas se trouver avec un « désavantage » concurrentiel trop important.

¹ Voir également sur ce sujet le numéro spécial de la RFG n°167, 2006/8.

² Hitt et al. (2001, p. 481) définissent l'entrepreneuriat de la manière suivante : « [...] *we define entrepreneurship as the identification and exploitation of previously unexploited opportunities. As such entrepreneurial actions entail creating new resources or combining existing resources in new way to develop and commercialize new products, move into markets, and/or services new customers* ».

³ Shane & Venkataraman (2000) montrent que la question des opportunités est centrale dans le champ de l'entrepreneuriat.

Les SCE en TPE sont donc au carrefour de la Stratégie et de l'Entrepreneuriat. Aussi à partir d'une réflexion autour des cas que nous avons pu étudier lors de précédentes recherches, en conversation scientifique avec la littérature, nous précisons dans un premier temps la nécessité de faire appel aux domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat afin d'analyser les SCE en TPE. Pourtant dès lors que l'on intègre une dimension dynamique dans leur analyse et non plus simplement statique, les dimensions stratégiques et/ou entrepreneuriales peuvent se renforcer ou « s'effacer ». Si les conditions de genèse de ces choix sont doublement caractérisées par les dimensions stratégiques et entrepreneuriales, les évolutions tant interne qu'externe ne peuvent garantir leur maintien. Cette position nous semble plus intéressante dans la mesure où elle nous amène à discuter de l'intérêt de ces stratégies, au-delà d'une position de principe positive quant au SCE. Ainsi au regard de la pluralité des situations que nous avons pu rencontrer lors de nos précédentes recherches, il apparaît nécessaire de s'interroger sur la réalité de leur situation entrepreneuriale et stratégique au vu des ambiguïtés consubstantielle au SCE en TPE, non pas dans la phase de création mais lors du fonctionnement même de la SCE.

1. De la nécessité d'articuler la stratégie et l'entrepreneuriat dans l'analyse des SCE en TPE

L'analyse des SCE en TPE est à l'articulation des approches stratégiques et entrepreneuriales. Les auteurs qui analysent de tels cas mobilisent des concepts provenant de ces deux disciplines privilégiant tantôt l'une ou l'autre des approches selon leur terrain ou leur ancrage académique. .

En se référant aux travaux fondateurs de Astley et Fombrun (1983), les actions collectives sont rattachées au champ de la stratégie. Pourtant dans le cadre des TPE, le champ de l'entrepreneuriat semble également pertinent. Outre les approches classiques en entrepreneuriat, les SCE renvoient notamment à l'entrepreneuriat collectif⁴. Notre propos n'est pas de présenter les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat mais de mettre en évidence quelques-unes des zones de chevauchement et de dialogue dans le cadre de l'analyse des SCE en TPE fin de mettre en évidence une porosité⁵ entre l'Entrepreneuriat et la Stratégie.

1.1 Avantages concurrentiels et opportunités

Si nous concevons la firme comme un portefeuille Produit/Marché, l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produit/marché. L'adoption d'une définition, de la firme comme un portefeuille ou comme un assemblage de ressources⁶ (Grant 1991) modifie cette approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel (Barnay 1991). L'avantage concurrentiel ne réside plus alors dans l'unique exploitation d'une position dominante, et protégée sur un marché, mais bien dans la valorisation des ressources de l'entreprise (Tywoniack, 1998). La

⁴ Voir notamment Boncler J. Hlady M. et Verstraete T. (2006).

⁵ Voir notamment l'article de Verstraete (2002, p. 62) dans lequel reprenant Sandberg (1992) il parle d'un « *domaine du management stratégique [comme] étant perméable et celui de l'entrepreneurship poreux* ».

⁶ On peut se référer aux travaux fondateurs de l'approche "Resource Based" avec des auteurs comme B. Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel et C.K. Prahalad.

question des ressources est centrale dans l'analyse stratégique bien que très souvent formulée en termes de problématique d'allocation ou d'acquisition de ressources. Les TPE se caractérisent souvent par un manque de ressources de toute nature. Les conséquences de la petite taille sont donc un manque structurel de ressources qui empêche une TPE de saisir une opportunité. L'approche entrepreneuriale met l'accent sur la capacité à saisir des opportunités⁷ indépendamment des ressources contrôlées (Timmons 1994). Comme le souligne G. Hamel (1999) l'une des différences entre le management des grandes entreprises et une approche entrepreneuriale est dans la capacité à attirer plutôt qu'à acquérir des ressources. Dans ces conditions les propriétaires dirigeants de TPE peuvent s'associer afin de mettre en œuvre une SCE afin de saisir des opportunités. Les compétences fondamentales sont souvent le résultat des différentes ressources possédées par l'entreprise et liées entre elles par des relations complexes (Black & Boal 1994). Dans le cadre des SCE en TPE ces ressources fondamentales peuvent être la résultante de ressources combinées et partagées entre les différentes entreprises. La SCE peut alors être considérée comme une organisation⁸ définie « *comme état, résultat, forme, ... ; c'est en tant que forme organisée, et en tant qu'activités, processus, règles, ... ; c'est-à-dire en tant que principe d'organisation* » (Heinman 1980) permettant la poursuite d'une opportunité (Timmons 1997) aussi bien individuelle que collective. L'avantage concurrentiel repose ainsi sur la capacité à exploiter des ressources individuelles et collectives par le biais de la SCE..

L'impact des SCE en TPE par rapport aux opportunités est à mettre en relation avec la question des ressources aussi tangibles qu'intangibles. En effet, leur limitation ou leur absence ont un impact sur la capacité des entrepreneurs à identifier, évaluer et exploiter des opportunités d'affaires. Il est par exemple parfois difficile pour un entrepreneur d'accéder à de l'information dont on sait pourtant qu'elle est importante dans le processus d'identification d'opportunités (Shane 2000 ; Yu, 2001 ; Vandekerckhove & Dentchev, 2005). Or comme le remarquent M. Tremblay et C. Carrier (2006) « *l'identification d'opportunités, si elle fait intervenir plus qu'un individu, est alors influencée par autant de bassins d'information et de connaissances préalables. La mise en commun des ressources informationnelles individuelles au service de l'identification collective d'opportunités donne accès à un bassin beaucoup plus grand de connaissances et d'informations et elle réunit des individus qui peuvent posséder des types d'information plus variés et souvent complémentaires : informations simultanées sur les marchés, sur les consommateurs, et sur les technologies, etc.* ». Il s'agit sans aucun doute de l'une des finalités que l'on retrouve dans les SCE de part la pluralité d'acteurs qui y participent. En outre, si l'on raisonne en termes de réseaux sociaux, lesquels sont centraux dans le processus entrepreneurial (Aldrich et Zimmer, 1986), la taille du réseau identifié à partir de l'ensemble des relations des membres de la SCE sera sans nulle doute plus important que celle constatée chez un entrepreneur seul. Or divers auteurs (Ardichvili & Cardozo 2000 ; De Koning, 2003 ; Chabaud, D. & Ngijol, J. 2005) ont montré que les réseaux sont un facteur ayant une incidence positive sur la capacité de l'entrepreneur à identifier des opportunités. Cependant à la différence des études mentionnées ci-avant qui s'intéressent à la question des opportunités pour un entrepreneur, la SCE est susceptible de générer outre des opportunités pour chacun des entrepreneurs des opportunités collectives

⁷ « *L'exploitation d'opportunités est donc à la jonction de l'entrepreneuriat et du management stratégique et, ainsi, au cœur des stratégies entrepreneuriales. Prendre un avantage compétitif suppose d'avoir détecté ou construit des opportunités d'affaires* » (Verstraete, 2002).

⁸ Bygrave et Hofer (1991) mettent en évidence l'importance de l'organisation dans la poursuite des opportunités.

En fait, la SCE, permet à chaque acteur y participant d'acquérir de nouvelles ressources au travers des alliances qu'elle permet de créer entre les membres ; d'attirer des ressources, notamment grâce au phénomène de réputation qui peut entourer certains acteurs ; et de développer des ressources résultantes des phénomènes de synergie pouvant se créer entre les membres d'une même SCE. La SCE est effectivement stratégique et entrepreneuriale, par son objet même. Elle a pour but de créer, de développer ou de conserver un avantage concurrentiel par la saisie d'opportunités, chacun des membres attendant individuellement les bénéfices d'un tel choix stratégique.

Si l'on s'accorde sur le fait que la saisie de l'opportunité passe notamment par un destin collectif, nous retrouverons l'arbitrage entre un choix économique lequel repose sur un calcul économique, au travers notamment de l'appréciation de la qualité de la production réalisée par le partenaire et un état d'esprit au travers d'attitude managériale reposant sur le fait que l'entreprise « *ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais, se plaçant dans une perspective stratégique, considère l'autre comme un partenaire avec lequel il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergies et où chacun trouve son avantage* » (Barreyres 1968 ; Barreyres & Bouche 1982). Deux approches permettent de décrire ces situations, une approche objective qui est plutôt économique dans laquelle les comportements sont centrés sur une recherche d'optimisation avec un entrepreneur qui est plus agent qu'acteur et une approche subjectiviste qui met l'accent sur la dimension personnelle des relations permettant ainsi de saisir les aspects dynamiques de ces organisations en travaillant sur les représentations des différents acteurs relatives à l'origine et l'émergence de la relation (Johannisson 1995).

1.2 Stratégies individuelles et destin collectif

Dans une certaine mesure, la question des stratégies collectives n'échappe pas au triangle classique de la stratégie à travers la question de l'articulation de relations d'affrontement, de coopération et d'évitement (Koenig 1996 ; Baumard 2000). En effet, pour autant que l'on se situe dans une stratégie et un arrangement collectif, c'est-à-dire dans une situation de coopération, les deux autres dimensions ne sont pas pour autant absentes dans la configuration des relations existantes entre les entreprises. La question en TPE trouve peut être une réponse plus simple en réduisant l'occurrence de l'un des facteurs, à savoir de l'affrontement, du moins entre les parties prenantes à la coopération. En effet, l'articulation concurrence/coopération est au centre de ces dynamiques collectives mais dans le cadre des TPE nous pouvons nous demander si la question de la concurrence est réellement pertinente. En effet, lors des études terrains⁹ bon nombre de propriétaires dirigeants de TPE ne parlent pas de concurrents lorsqu'ils qualifient d'autres TPE travaillant dans le même secteur d'activité, même si ils se partagent le même marché et n'ont jamais travaillé directement ou indirectement ensemble. Le terme de concurrents est principalement réservé aux entreprises de tailles plus importantes. Du moins la question de la concurrence peut être pertinente pour le chercheur initialement c'est-à-dire lors de la mise en œuvre de la stratégie collective.

Cette relation à l'autre, c'est-à-dire concurrents vs collègues/ confrères est symptomatique de la TPE. En effet, le propriétaire dirigeant de TPE est traditionnellement qualifié

⁹ Le travail doctoral de S. Loup (2003) est explicite sur ce point ; les mêmes résultats ont émergés des entretiens réalisés en 2005-2006 par l'équipe du LGC au sein du programme de recherche Entrepreneuriat et Petite Organisation.

d'individualiste or si il est individualiste, il n'est pas pour autant isolé. En effet, il est rare voire exceptionnel qu'un propriétaire dirigeant de TPE n'appartienne pas à un réseau social ou d'affaires. Aussi, la difficulté dans l'analyse des SCE en TPE provient, plus que dans d'autre cas de la très forte intrication des différentes dimensions et notamment du réseau personnel sur la stratégie collective ou le réseau d'organisation. Pour des raisons tenant à l'absence de structure intermédiaire, les effets liés au dirigeant ont un impact assez direct sur les choix de son entreprise. Dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif, M. Tremblay et C. Carrier (2006) insistent lors de l'identification collective d'opportunité d'affaires, entre autre, sur l'importance du réseau incluant ainsi l'importance du capital social

Si la définition de l'objectif collectif peut être aisée à identifier, l'identification des objectifs individuels poursuivis par chacun des acteurs peut s'avérer plus complexe. S'allier avec autrui, voire mettre en œuvre une stratégie collective, répond à diverses nécessités. La littérature relative aux pratiques collectives permet d'identifier trois raisons principales¹⁰ : une répartition des coûts et de l'incertitude ; la création d'une offre collective et l'accès à de nouvelles ressources. Travailler avec d'autres acteurs permet notamment pour les TPE de redynamiser la gestion de son entreprise, d'améliorer les relations avec ses partenaires (Loup & Paradas 2006) voire de faciliter la formation et l'acquisition de compétences et ainsi pallier les difficultés généralement constatées au sein des petites structures (Paradas 2005). A ces raisons, nous pouvons rajouter la légitimation de l'appartenance à un secteur et l'affirmation de sa propre spécificité (Loup 2003). En effet, oeuvrer au sein d'une stratégie collective, s'insérer dans un groupe et participer à sa dynamique permet de légitimer son appartenance à ce groupe (Chedotel 2004), que ce groupe soit un réseau, ou un secteur.

Le destin individuel de l'entreprise passe à des degrés plus ou moins importants par un destin collectif (Guillotreau & Le Roy 2002). On voit dès lors que « [l]e développement stratégique des entreprises repose de plus en plus sur celui de pratiques relationnelles » (Grenier, 2002). Marchesnay (2001) et Torrès (2001) distinguent l'esprit d'entreprise individuel et collectif, tout comme Morris, Davis et Allen (1994) ont effectué une dichotomie entre individualisme et collectivisme en entrepreneuriat. Alors que la stratégie individuelle est le souhait direct d'un seul individu, la mise en œuvre d'une stratégie collective implique un fonctionnement « démocratique » entre les différents acteurs qui y prennent part, même si de manière informelle des relations d'influence, voire de pouvoir peuvent exister entre les TPE. La création d'une stratégie collective implique préalablement un regroupement de personnes. Ces dernières doivent être capables de définir des objectifs et de mobiliser les ressources personnelles, complémentaires et communes nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie. Cette dernière implique la mobilisation d'un capital que nous pourrions qualifier de social (Anderson & Jack 2002 ; Julien 2003). En se référant aux travaux de Lévesque (2002) nous pouvons souligner que les stratégies entrepreneuriales collectives se distinguent des stratégies entrepreneuriales individuelles bien qu'elles en partagent la plupart des grands traits. Comme la stratégie individuelle, la stratégie collective engendre des risques calculés, née de l'innovation et doit répondre à un projet, mais elle s'en distingue par la nature des risques qu'elle engendre, des moyens dont elle dispose et du type de projet qu'elle anime. Par rapport aux stratégies individuelles, les stratégies collectives sont habituellement plus complexes puisqu'elles résultent de combinaisons d'actes et de pratiques individuelles résultant d'un regroupement de TPE. De ce fait la stratégie collective internalise ce que les autres entreprises

¹⁰ Bresser et Harl (1986) ont permis d'identifier les notions d'offres collectives.

considèrent comme externalité mais elles ne réussissent que dans la mesure où elles misent sur un fonctionnement leur permettant de mobiliser des ressources.

De plus, les pratiques collectives évoluent sans cesse, souvent à travers de microévolutions elles sont en équilibre permanent (Avenier 2000), voire en déséquilibre permanent. Dans tous les cas cette co-« opération » appelle à travailler ensemble dans une logique partagée dans laquelle la notion de réciprocité apparaît comme importante (Hatchuel 1996) pour la distinguer de la sous-traitance. Cet ensemble construit repose, au-delà de ses objectifs et de ses moyens, sur l'intrication et l'influence réciproque, mais pas nécessairement symétrique, de différents réseaux (personnel, affaires, information). Ainsi l'analyse des stratégies collectives suppose la prise en compte de 3 niveaux : la stratégie individuelle, les dyades entre les acteurs eux-mêmes de la stratégie collective et entre des acteurs engagés dans cette stratégie et des acteurs extérieurs et la stratégie collective¹¹ et le développement d'une telle stratégie ne peut être vue que comme « processus de co-construction d'une communauté économique et d'une communauté sociale » (Guillotreau & Le Roy 2002) allant parfois jusqu'à la création d'une communauté socio-économique (Gundolf, Jaouen & Loup 2006).

Après avoir identifié les stratégies entrepreneuriales collectives et souligner les modalités de mises en œuvre de ses stratégies il est légitime de nous interroger sur les effets que peut avoir ce type de stratégie sur les TPE. Notre questionnement n'est pas tant orienté sur la prise en compte du contexte ou de l'environnement ainsi que sur la capacité de l'entrepreneur à identifier et à saisir des opportunités et donc à participer à un SCE. Notre questionnement s'organise plutôt autour des liens entre les SCE, les questions comportementales et les effets qu'elles génèrent, tout en essayant de saisir certains des aspects de leur dynamique.

1.3. De la nécessité d'articuler différents niveaux et approches

Par conséquent l'étude des SCE en TPE nécessite une analyse à trois niveaux :

- la stratégie individuelle ;
- les dyades ou les sous-ensembles entre les acteurs de la stratégie collective et/ou entre des acteurs engagés dans cette stratégie et des acteurs extérieurs ;
- la stratégie collective.

A la stratégie collective, correspondront des objectifs collectifs facilement identifiables. Mais force est de constater que l'identification des objectifs individuels poursuivis par chacun des acteurs peut s'avérer plus complexe à déterminer. Même si destin individuel et collectif (Baumard 2000) sont liés, ils ne se recouvrent pas. Cet état est la traduction d'une complexité et d'une diversité des attentes et des rapports entre les acteurs, puisqu'elles résultent de combinaisons d'actes et de pratiques individuelles. Les rapports entre l'individuel et le collectif sont par ailleurs susceptibles d'évoluer dans le temps.

En outre, la « nature » souvent limitée des objectifs individuels et collectifs assignés à la stratégie collective, de sa portée ainsi que les interactions générées entre l'individuel et le collectif induisent des problèmes de management de ces stratégies collectives qui sont sensiblement différentes des configurations rencontrées dans les grandes entreprises. La question des conditions de stabilité des comportements de ces formes d'organisation (Joly & Mangemantin 1995 ; Rulliere & Torre 1995) donc d'instabilité, remettent en question l'aspect positif de ces stratégies. L'ensemble de ces paramètres, en même temps qu'il caractérise les stratégies collectives en TPE, est autant de facteurs susceptibles d'induire des dysfonctionnements dans ces mêmes stratégies collectives.

¹¹ Sur la première et la troisième dimension on peut se référer à l'analyse de Baumard (2000).

Les pratiques collectives évoluent, souvent à travers de microévolutions liés par exemple à de nouvelles entrées, à des sorties ou bien encore à une redéfinition du contenu de la stratégie collective. Elles sont en équilibre permanent (Avenier 2000), voire en déséquilibre permanent. Le développement d'une telle stratégie ne peut être vu que comme processus de co-construction d'une communauté aux différentes dimensions l'arbitrage

La question de la stabilité et de la dynamique des SCE qui est au cœur de la compréhension de conditions de succès et d'échec de ces dernières nécessite, au-delà de l'analyse des différents niveaux et de leurs interactions de regarder les effets induits par ces SCE.

2. L'importance des conditions d'exercice dans l'atténuation des caractères stratégiques et entrepreneuriaux des SCE en TPE

Les stratégies collectives entrepreneuriales s'organisent autour d'interactions entre les entreprises et entre les dirigeants dont la configuration peut être variable au cours du temps en raison de l'évolution du degré de liberté des dirigeants de TPE au niveau de la prise de décision stratégique. Aussi, la question de la stabilité et de la dynamique des SCE qui est au cœur de la compréhension des conditions de succès et d'échec de ces dernières, nécessite de regarder les effets induits par ces SCE.

2-1 De la nécessité de prendre en compte la dynamique de la SCE et au sein de la SCE

Ainsi, la question essentielle pour des TPE, nous semble, au regard de la littérature et des cas que nous avons pu étudier, s'accorder avec l'approche développée par N. Raullet-Croset (1997). Son analyse des processus de structuration et d'émergence d'une coopération, insiste sur la question suivante : « [...] comment¹² des acteurs se regroupent-ils et réussissent-ils à se coordonner pour atteindre un objectif différent de leurs objectifs individuels ? » Aborder la question de ces articulations nécessite de regarder les intentions stratégiques des acteurs (Marchesnay & Morvan 1979), les arrangements mis en œuvre et leur dynamique. Or malgré de nombreuses analyses, plus spécifiquement dans les grandes entreprises, les approches peuvent apparaître comme étant normatives, sans doute parce qu'elles analysent ces stratégies essentiellement au travers de leur mise en œuvre, de leur organisation. Les analyses se focalisent trop peu sur la dynamique des interactions, sur le processus de constitution-évolution de ces stratégies, et sur le processus organisant. Or dès lors que l'on introduit une analyse plus en dynamique et plus en profondeur sur la nature des attentes nous pouvons constater que les interactions entre les TPE elles-mêmes ainsi qu'entre ces dernières et la stratégie collective deviennent essentielles. Il convient donc de concentrer l'analyse sur les caractéristiques de ces interactions, sur leurs effets pour le moins ambivalents car à la fois recherchés, nécessaires, craints et instables.

Il est habituellement admis que la SCE se crée lorsque les intérêts économiques des acteurs sont identiques (Grenier 2002) et lorsque les asymétries entre ces acteurs ne sont pas trop

¹² La question du comment renvoie en fait à l'analyse de la forme de la coopération. On passe d'une question relative au « comment la coopération s'organise » à une interrogation sur la forme d'organisation de la coopération. Si ces questions sont complémentaires elles n'en sont pas moins distinctes. Elles renvoient à des niveaux d'analyse, à des corpus et donc à des problématiques différentes.

fortes. Dans le cas inverse la stratégie collective se dissout. L'effort collectif cesse, alors, au profit d'actions plus individuelles.

Différentes études de cas et enquêtes de terrain permettent de mettre en évidence l'existence de deux types d'effets de levier : des effets de levier positif et des effets de levier négatif. La SCE permet aux TPE d'espérer mettre en œuvre des effets de levier (Puthod 1995) qui permettent d'accéder à un stock de ressources et de compétences sans avoir à les acquérir. La littérature relative aux pratiques collectives permet d'identifier plusieurs raisons : une répartition des coûts et de l'incertitude ; la création d'une offre collective. L'objectif des PME engagées dans une coopération est avant tout d'ordre commercial (Volery 1996). Il se résume parfois à vendre plus ou à redynamiser la gestion de son entreprise, à améliorer les relations avec ses partenaires (Loup & Paradis 2006) et à l'accès à de nouvelles ressources. La question de la légitimation, de l'appartenance à un secteur et l'affirmation de sa propre spécificité (Loup 2003) sont aussi des ressorts importants pour participer à une stratégie collective.

Les SCE permettent aux entreprises qui y participent, pour des raisons liées à des effets de levier tenant à la similitude et/ou complémentarités des ressources (Richardson 1972), de transformer leur perception des contraintes dans leur environnement en élargissant le champ de leurs possibles en termes de marché, de client, de produits, etc. De manière générale, comme le signale M. Ingham (1994) à propos des alliances entre PME, mais que l'on peut élargir aux stratégies collectives tant leurs natures sont proches, leur « succès [...] peut être jugé à la contribution qu'elle apporte à l'obtention et au maintien d'avantages concurrentiels déterminants et à la mesure dans laquelle elle permet d'atteindre ses objectifs individuels ». Le propriétaire dirigeant doit être capable de s'approprier des ressources mises à sa disposition par la stratégie collective. Le propriétaire dirigeant peut opter pour une stratégie collective afin de saisir une ressource extérieure à son activité que seule la mise en commun de ressources et de compétences permettra de saisir. Dans la mesure où les effets des stratégies collectives peuvent avoir à la fois des effets sur la zone des coûts et sur celle de la création de valeur pour le client, elles permettent de compenser la rareté habituelle des ressources dans ces TPE par une mise en commun de leurs ressources et/ou par le biais d'aides obtenues de la part des pouvoirs publics qui cherchent à pérenniser une activité économique sur des territoires. Ces ressources sont parfois seulement symboliques et on se rend compte dans certaines situations que « l'agir ensemble » a une incidence sur le développement de capacité à la fois collectivement mais aussi individuellement.

En effet au-delà des ressources, la stratégie collective « libère » une capacité d'entreprendre sur de nouveaux projets en ayant une influence sur la perception des dirigeants sur l'étendue du champ des opportunités possibles en influençant l'évaluation que le dirigeant en fait (Sarason & alii 2006). En effet, les analyses permettent de constater une évolution dans l'analyse des capacités, non pas nécessairement pour des raisons tenant objectivement à leur évolution mais en raison de la manière dont elles sont appréciées à l'extérieur. Pour autant l'effet n'est pas nécessairement homogène et certaines entreprises profitent plus que d'autres de cet accroissement de légitimité. De manière en quelque sorte symétrique, la gestion du risque et son évitement sont mieux traités dans le cadre d'une stratégie collective pour des raisons tenant à la répartition entre les différents acteurs et à la maîtrise d'outils de gestion.

Les différents éléments évoqués peuvent être qualifiés d'effets de levier positif (Chiles & McMackin 1996), pour lesquels la mise en commun d'efforts et de ressources permet à chaque entreprise de conserver voire de développer (Josserand & Grima 2000) les différentes facettes de sa performance. On peut penser qu'ils participent à la formation d'un cercle

vertueux dès lors qu'ils permettent aux entreprises de se développer au travers de la détection d'opportunités et de l'évitement de risque, de la création de valeur et de l'innovation. Pour autant la pratique des SCE n'est pas dénuée de risques. Ainsi loin d'être facile à mettre en œuvre, les SCE sont en proie à des difficultés de genèse, de fonctionnement et d'évolution.

Il existe ainsi des effets de levier négatif qui entraînent tout ou partie des entreprises vers des comportements qui peuvent affecter leurs performances¹³ individuelles et collectives. Or, si la littérature salue largement les effets de levier positif, elle souligne moins l'existence d'effets de levier négatif. Force est de constater que des effets de leviers négatifs peuvent apparaître et/ou être consubstantiels à la stratégie. Les risques d'échec sont importants, indépendamment de l'évolution de facteurs liés à l'environnement des entreprises (Meschi 2006) et ont des conséquences pour les entreprises en termes de mortalité (Harrigan 1988). Les risques d'opportunisme de certains acteurs, les effets d'irréversibilité relative rendant la sortie de la SCE difficile pour une TPE, l'évolution du champ de la SCE en contradiction avec les intentions de l'entrepreneur ou les modes de fonctionnement de sa propre entreprise, les disparités en termes de performance entre les participants, etc. , sont autant d'illustration de ces effets négatifs. De la même façon quand on est face à un SCE territorialisée la marge de manœuvre de l'entrepreneur pour ne pas participer à la SCE est très faible.

Au travers de la mise en exergue de ces effets de levier négatif nous constatons une rupture dans le processus créateur de valeur et d'innovation. De plus, les degrés de liberté, laissés à l'expression individuelle, les coûts et les risques, sont à la fois augmentés et diminués. En conséquence de quoi, la mise en œuvre possible de « mécanismes » de stabilisation couplée aux effets directs et indirects de ces stratégies aura des conséquences sur les performances réelles et perçues au niveau individuel et collectif ainsi que sur les interactions entre le niveau individuel et collectif. Ces conséquences peuvent être abordées par le biais de la mise en évidence conjointe mais paradoxale des différents types d'effet de levier dans une SCE.

2-2 Les ambiguïtés, source des effets de leviers négatifs

La mise en évidence de l'existence d'effets de levier négatif souligne, notamment, que les acteurs développent de nouvelles tactiques afin de limiter les "oscillations" et de permettre à la stratégie collective de perdurer. Ainsi étudiant la pérennité de pratiques collectives, K. Gundolf, A. Jaouen & S. Loup (2006) ont mis en évidence un certain nombre de facteurs de succès des pratiques collectives. Tout d'abord l'intégration des objectifs collectifs aux objectifs individuels des firmes apparaît comme un élément clef à la pérennité de la stratégie collective, ensuite le collectif ne peut être exclusivement à visée sociale ou à visée économique. La pérennité de l'expérience collective nécessite le développement d'une communauté socio-économique qui n'est pas une organisation mais qui génère des éléments organisants pour la mise en œuvre de la stratégie collective.

Les coexistences entre différents types d'acteurs peuvent être considérées comme consubstantielles à la SCE car plusieurs auteurs expliquent le succès des coopérations par le fait que les partenaires ont des buts différents (Auster 1987). Les objectifs dans une même stratégie peuvent être divers et alors que certaines entreprises mettent en avant l'accès à un nouveau marché, d'autres insistent sur la possibilité d'élargir leur gamme de produits, ou encore d'acquérir de l'information. Il s'agit plus d'une juxtaposition d'objectifs parfois complémentaires dans le cadre d'une stratégie visant à se doter d'une organisation de moyens que d'une identité de ces mêmes objectifs dans une stratégie commune. Cette question des

¹³ La notion de performance est à entendre ici au sens large, pérennité, efficacité, efficience et effectivité.

relations entre les objectifs des entreprises partenaires est fondamentale comme le montre de nombreuses recherches. L'intégration ou l'adéquation entre l'objectif individuel et l'objectif collectif (Lévesque 2002) est central mais difficile à analyser car complexe et évolutif dans le temps. Aussi, cette interrogation centrale renvoie-t-elle explicitement à la question de l'alignement des intérêts des entreprises et des entrepreneurs.

Si nous considérons que la SCE n'est qu'un élément de la stratégie des entreprises, dont l'importance diffère d'une entreprise à une autre, la question de l'alignement peut être abordée de manière plus précise au travers de la cohérence et de la convergence partielle entre les systèmes. Dans la mesure où d'une part, le degré de liberté du dirigeant sur nombre de décisions, y compris stratégiques, reste très important et, d'autre part, l'objectif poursuivi n'est pas obligatoirement celui d'un alignement, la question de l'articulation à la fois en statique mais aussi en dynamique devient centrale. En effet, la difficulté dans l'analyse des situations en TPE tient plus que dans des entreprises plus grandes à l'importance du « *principe de « conversation » stratégique* » (Giordano 1997) dans la mesure où les parties se définissent et se redéfinissent au fur et à mesure de la construction-évolution du projet collectif. En ce sens, l'équilibre « nécessaire » ou « le déséquilibre acceptable¹⁴ » entre les objectifs des entrepreneurs dans la SCE et l'objectif de la SCE recherché par cette dernière apparaîtra comme un équilibre par nature instable. Nombre d'études se sont focalisées sur l'analyse des dynamiques de création des structures inter organisationnelles et sur leurs évolutions durant les premiers moments. Ainsi, une fois l'accord initial défini entre les partenaires, il faut intégrer les évolutions dans les objectifs des partenaires (Child & Faulkner 1998), la sélection des nouveaux partenaires, le partage de la rente, *etc.* Les interactions multiples qui affectent la SCE et la font évoluer avec par exemple l'arrivée d'un nouveau partenaire en font un processus qui est loin d'être linéaire. Cette perspective peut être prolongée en tenant compte des réactions des entrepreneurs face à un autre acteur (Gnyawali & Madhavan 2001). Dès lors divers phénomènes sont susceptibles de modifier « *l'équilibre* » des relations (Gualti & Gargilio 1999) en résonance avec des questions comportementales liées aux profils des dirigeants et à leurs attentes.

Dans la littérature sur l'entrepreneur, on trouve très souvent évoquée la question du besoin d'autonomie¹⁵ (Gartner 1990 ; Faber 2002) voire d'indépendance des entrepreneurs. Les stratégies coopérations permettent « la préservation d'un certain degré d'autonomie et d'indépendance » (Rispoli 1993). Cette question devient centrale dans le cadre de l'analyse de stratégie collective car la perception de l'entrepreneur par rapport à ces éléments peut être un frein majeur au fait d'entrer dans un réseau (Curran & *al.* 1993). Traiter de cette question, de l'indépendance, de la dépendance et de l'autonomie, c'est aborder les tensions entre le particulier et le collectif qui va se relèver lors de la mise en oeuvre de choix concrets alors même que le projet est souvent un flou (Avenier 1997) ou ambiguë. Il s'agit donc de comprendre la dynamique de co-construction de ces stratégies collectives en intégrant les différents niveaux précédemment invoqués, à savoir la stratégie individuelle, les dyades et la stratégie collective.

L'un de facteurs le plus marquant est l'instabilité de ces stratégies et donc la difficulté à les faire perdurer. Cette dernière est la résultante des comportements des acteurs mais aussi

¹⁴ Ce type d'ensemble est ainsi à la fois stable et instable (Johanson & Mattson, 1987) i.e. non statique (Grabher, 1993).

¹⁵ E. Lazega (1994, p.305) considère que « l'on est autonome lorsque l'on ne peut être ni contraint ni remplacé [...] ».

finalement de leur perception, c'est-à-dire du degré de cohérence de leur choix ou de leur intention comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 – Type d'incertitude et de risque selon les situations

COMPOTEMENTS	PERCEPTIONS	
	Cohérentes	Non cohérentes
Convergensts	Incertainse faible et risque de conflit faible	Incertainse latente avec risque de conflit à moyen terme
Divergensts	Incertainse faible et avec risque de conflit à moyen terme	Incertainse Latente avec risque de conflit à court terme
Conflictuels	Conflit et incertainse élevée	Conflit, incompréhension, incertainse, critique

Source : adapté de Y. Dupuy (1984)

Initialement Y. Dupuy (1984) présente deux types de comportement : convergensts ou conflictuels. Or des comportements peuvent être non convergensts sans être pour autant conflictuels. Afin d'appliquer au mieux cette grille d'analyse aux cas qui nous préoccupent, nous avons choisi d'intégrer un niveau intermédiaire à savoir les comportements divergensts. La relative stabilité du système SCE n'est produite qu'à la double condition que les acteurs agissent et pensent de manière cohérente et convergente. Dans ce cas l'incertainse sera faible. A contrario si les comportements sont conflictuels et les perceptions des acteurs non cohérentes, l'apparition de conflits liée notamment à l'incompréhension entre acteurs déstabilisera la stratégie collective. Le cas de comportements divergensts et de perception cohérente permet une relative stabilité du fait de l'incertainse faible et du peu de risque de conflit émanant de cette situation. Les comportements et les perceptions des entrepreneurs sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction de contraintes externes ou d'une évolution des conditions internes de l'entreprise. Dans ces conditions, les situations ne sont pas statiques. L'analyse longitudinale d'une SCE permet de voir apparaître des comportements qui, si dans un premier temps étaient convergensts, se sont révélés devenir conflictuels. Toute apparition de modification dans les choix d'une entreprise ou le non respects des règles souvent implicites qui régissent la stratégie collective est un facteur déstabilisant. Tout conflit d'intérêts est alors susceptible d'entraîner un blocage dans les processus d'échange et d'interaction (Miles & Snow 1992 ; Assens 1997) en raison à la fois de l'absence d'élément d'organisation permettant de trouver une solution.

Même si pour les TPE s'engager dans une stratégie collective signifie négocier son autonomie et son indépendance, confronter sa culture à d'autres, partager son pouvoir de décision et d'action, la perception sera différente selon que le collectif est vécu comme une volonté stratégique individuelle ou comme un passage obligé à l'attribution de subvention, ou d'autres avantages. Il s'agit également de passer pour la TPE et son propriétaire dirigeant, d'une autonomie par l'interdépendance à une autonomie dans l'interaction (Veltz 1999). Dans ce cas nous constatons que l'équilibre précédemment évoqué est instable.

La mise en œuvre d'une stratégie collective en TPE ne peut pas être considérée comme une organisation à part entière, mais comme générant des éléments d'organisation (Heinman

1980). Nous ne sommes pas en présence d'un système organisé mais d'un système organisant incomplet compte tenu de sa faible formalisation et du fait qu'il reste des degrés de liberté important dans le système pour les entreprises. Pour aller plus avant les parties sont plus importantes en quelque sorte que le tout, puisque ce dernier est bien plus réduit et n'a pas toujours ou nécessairement de caractère contraignant. L'absence d'éléments de hiérarchie et de contrôle s'explique par la nature même d'un système devant avoir comme caractéristique un « *couplage lâche* » (Orton & Weick 1990) afin notamment de permettre aux partenaires d'avoir des attentes qui ne sont pas nécessairement identiques, même s'il peut y avoir manifestement un intérêt pour ces entreprises à coopérer. La résolution des conflits ou l'existence de processus permettant d'assurer dans le temps des convergences de comportement sont difficiles à mettre en œuvre.

Ces problèmes à la fois de conception mais aussi d'évolution peuvent s'expliquer dans la mesure où les stratégies collectives relèvent d'une quadruple ambiguïté¹⁶ (March & Olsen 1976) :

- **une ambiguïté d'organisation** en relation avec la gestion de système couplé lâchement avec diverses configurations à la fois à un temps t mais aussi dans le temps.
- **une ambiguïté d'intention** dans la mesure où comme nous l'avons vu précédemment les objectifs à court et moyen terme poursuivis ne sont pas les mêmes selon les entrepreneurs. Les projets des acteurs peuvent évoluer dans le temps et pas nécessairement de manière identique
- **une ambiguïté de compréhension** car les entrepreneurs n'ont pas nécessairement perçu de prime abord les changements auxquels la participation à une stratégie collective allaient les conduire y compris dans le fonctionnement de leur propre entreprise ou dans la manière dont les décisions se prennent.
- **une ambiguïté d'histoire** liée au fait que ces stratégies se développent le plus souvent en TPE entre des entreprises appartenant à un territoire, entre des entrepreneurs qui se connaissent souvent depuis longtemps ne naît de rien mais de traditions aux sens professionnel, de conflits, entre des entrepreneurs ayant des « poids » différents. Par ailleurs les expériences passées de l'entrepreneur, quelles aient été positives ou négatives, ont également une influence.

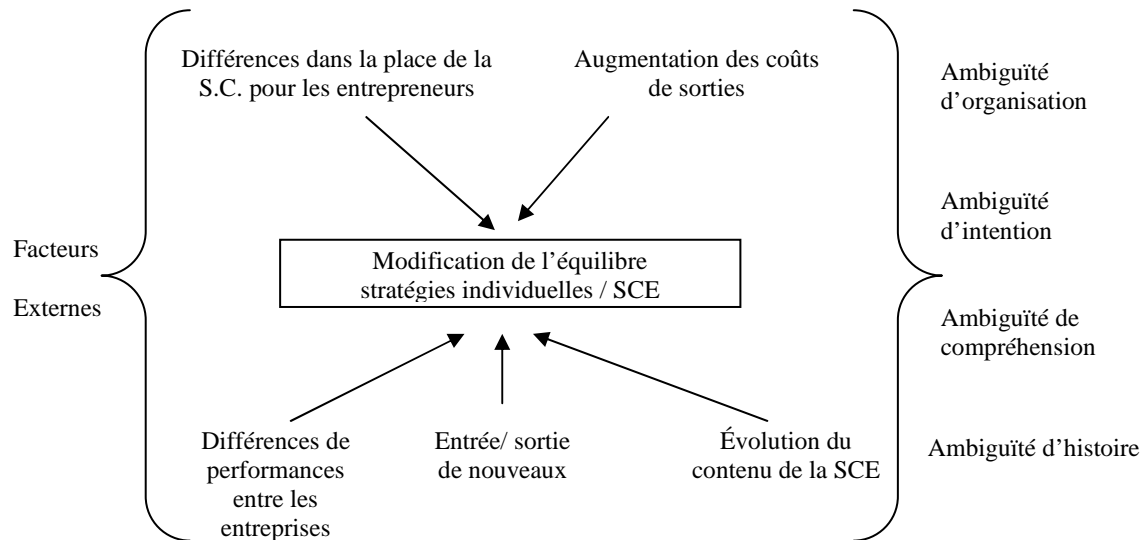
La combinaison de ces ambiguïtés rend la SCE fortement instable notamment en termes de comportements des entrepreneurs. Or la cohérence et/ou la convergence entre les perceptions et les comportements des différents acteurs c'est-à-dire l'adéquation entre l'objectif collectif et les objectifs individuels doit s'établir pour permettre aux entrepreneurs de percevoir les effets de levier positifs supérieurs aux effets négatifs. En même temps, ces ambiguïtés paraissent également nécessaire afin de permettre l'entrée dans les SCE Prenons l'exemple à titre d'illustration des ambiguïtés de compréhension et d'organisation, qui nous semble ici symptomatique. En effet, si certains propriétaires dirigeants avaient pris la mesure de l'ensemble des conséquences et des effets que peuvent avoir la participation à une SCE, certains affirment clairement qu'ils n'auraient jamais participé à l'aventure. De plus, l'ambiguïté d'organisation permet de maintenir pour les acteurs un sentiment d'autonomie et d'indépendance dans leur prise de décision au sein de la SCE.

Pour autant cette classification des effets de levier semble trop normative pour rendre compte des interactions et de la dynamique des éléments en jeu. Ainsi un certain nombre de facteurs,

¹⁶ Voir les travaux de R.M. Cyert, J.G. March et J.Olsen.

sous l'influence de diverses ambiguïtés mais aussi des contraintes externes, peuvent modifier l'équilibre fragile entre les stratégies individuelles des entreprises et la SCE.

Figure n°1 – Modification de l'équilibre au sein d'une SCE



Certains des éléments mis en évidence dans le schéma ci-dessus sont parfois la conséquence d'effet de levier positif, c'est-à-dire d'une efficacité de la SCE. Ainsi, dans la cadre d'une SCE générant des effets de levier positif, le succès peut attirer de nouveaux acteurs qui veulent intégrer la SCE, de la même façon que des entreprises qui sont entrées dans un SCE de manière transitoire attendent un conjoncture plus favorable ou un renforcement de leur activité pour revenir à une stratégie indépendante et ainsi peuvent souhaiter en sortir. Ces processus d'entrée et de sortie d'acteurs va générer une modification des participants qui peut être un facteur de changement important du contenu et du mode de fonctionnement des entreprises dans la SCE, voire impliquer une évolution du contenu de la SCE.

De même l'évolution du contenu de la SCE peut être modifiée lorsque nous étudions cette dernière de façon longitudinale. En effet, l'objectif collectif exprimé lors de la création de la SCE peut ne plus être d'actualité cinq ou dix ans après. Ou bien cet objectif a pu évoluer sous l'influence de l'évolution des objectifs individuels.

Par ailleurs, les effets de leviers positifs par les gains en termes de performance des entreprises sur certaines fonctions de leur chaîne de valeur rendent la sortie de la SCE difficile (effet de lock-in). Elles peuvent être amenées à rester alors même qu'elles ne partagent plus la même vision de la SCE. Dans ce dernier cas les pertes associées à la sortie peuvent être une « *barrière informelle à la mobilité* » (Caves & Porter 1977 ; Bouvier-Patron 1991). L'évaluation de la performance et des gains attendus nécessite néanmoins d'introduire un arbitrage entre le court terme et le long terme. En effet, les acteurs participent à la SCE en espérant retirer ultérieurement et individuellement les bénéfices d'un tel choix. Les différences de performance, voire de perception des différences de performances réelles ou attendues entre les acteurs membres de la SCE peut venir déstabiliser le système et inviter des acteurs qui se sentent lésés à quitter la SCE. Or cette capacité à s'extraire de la SCE peut être remise en cause si les coûts de sortie se relèvent supérieur aux coûts engendrés par un maintien dans la SCE.

La réussite de la SCE peut conduire dans certain cas certains entrepreneurs à vouloir élargir son champ mais en l'absence de consensus les risques de conflit deviennent importants. La

difficulté est alors de faire évoluer la SCE au delà du contrat partenarial fixé dans les conditions de genèse de la stratégie.

Les illustrations consécutives à la présentation du précédent schéma soulignent la nécessité de considérer son utilisation au sein d'une analyse dynamique. En effet, nous pouvons percevoir que dans certains cas une situation qui pour certains permet d'enclencher des effets de levier positif génère pour d'autres des effets de levier négatif. Aussi, nous ne pouvons conclure à une dichotomie entre effets de levier positif et négatif mais bien à l'existence d'une dynamique ambivalente au sein des SCE.

3. Conclusion

Le travail présenté au travers de cette communication se veut être une réflexion autour des domaines théoriques mobilisables à savoir l'Entrepreneuriat et la Stratégie afin d'analyser et de comprendre la réalité des SCE entre TPE. Loin de prétendre à l'exhaustivité des références théoriques mobilisées, nous avons cherché à souligner la position de ce concept à la frontière de l'Entrepreneuriat et de la Stratégie.

L'analyse des SCE entre TPE au travers des prismes de la Stratégie et de l'Entrepreneuriat permet d'étudier des situations complexes en insistant notamment sur l'existence des effets négatifs dans ce type de stratégie pour les entreprises qui y participent. Effets, à notre sens, encore trop peu étudiés dans la littérature comme en attestent le peu d'études relatives aux échecs. Ce travail et la mise en perspective dynamique qu'il préconise permettent de souligner que la SCE n'est pas et/ou ne reste pas toujours entrepreneuriale et/ou stratégique. Cette conclusion qui peut apparaître comme paradoxale est révélée par la mise en évidence de l'ambivalence des effets de leviers des stratégies entrepreneuriales collectives. En effet, les effets de levier positif et négatif apparaissent comme l'avant et le revers des stratégies collectives et permettent de comprendre la notion d'ambivalence. Dans certains cas les effets de levier positif peuvent être à l'origine d'effets de levier négatif et inversement. L'identification des différents sentiers, au sens de la théorie évolutionniste, que peuvent emprunter les entreprises au sein d'une SCE, à savoir : entrer de manière choisie, contrainte ou opportuniste dans une stratégie collective ; soit rester dans une stratégie collective en raison d'effet d'irréversibilité rendant la sortie problématique y-compris en terme de pérennité pour la TPE ; ou encore sortir de cette stratégie collective pour des raisons tenant lieu à la fois à des évolutions de cette dernière, de la stratégie de la TPE ou de celle de certains de ses partenaires, devrait être un axe important de réflexion.

Nos recherches empiriques se heurtent à la multiplicité et parfois à l'insuffisance pragmatique des cadres théoriques mobilisables. Aussi, la réflexion menée autour des théories mobilisables entre Stratégie et Entrepreneuriat afin d'analyser les phénomènes de SCE en TPE nous permet de constater en même temps la nécessité d'une double approche et celle du développement d'un cadre théorique, peut être de moyenne portée, adapté à l'objet Stratégie Collective Entrepreneuriale.

4. Bibliographie

- Adler P. and S.W. Kwon (2002), Social capital: prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, vol. 27, n°1, 17-40.
- Amans P., Ayed-Zambaa F., R. Descargues et S. Loup (2006), Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant, *8° Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.
- Anderson & Jack 2002 ; Julien 2003).
- Assens C. (1997), Réseaux neuronaux et réseaux d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai , n° 113, 5-13.
- Astley W.G. and C.J. Fombrum (1983), Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, Vol. 8, N°4.
- Auster E.R. (1987), International Corporate Linkages: Dynamic Forms in Changing Environments, *Columbia Journal of World Business*, Summer, Vol.22, Issue 2, 3-6.
- Avenier M.-J. (1997), *La stratégie chemin faisant*, Economica.
- Avenier M.J. (2000), *Ingénierie des pratiques collectives : La cordée et le quatuor*, L'harmattan, Coll. Ingenium, Paris.
- Barreyres P.-Y. (1968), *L'impartition politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- Barreyres P.-Y. & M. Bouche (1982), Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 8- 17.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, N°1.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- Ben Haffaïed C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.5, n°2, 31-54.
- Berger-Douce S. (2005), Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective, *Revue internationale PME*, vol.18, n°3-4,93-123.
- Bouvier-Patron P. (1991), *Eléments d'une approche théorique des réseaux d'entreprises*, Thèse N.R. ès Sc.Economiques, Université PMF de Grenoble.
- Bresser, R.K. and J.E. Harl (1986), Collective Strategy :Vice or Virtue?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°2. 408-427.
- Burt R. (1983), *Corporate profits and cooptation*, New York, Academic Press.
- Caves R.E, and Porter M.E (1977), From Entry barriers to Mobility Barriers:conjctural Decisions and contrived Deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 241-261.
- Chedotel F. (2004), Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération, *M@n@gement*, 7(3): 161-193.
- Child J. and D. Faulkner (1988), *Strategies of Co-operation*, New-York, Oxford University Press

- Chiles T.H. and J.F. McMackin (1996), Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, 73-99
- Curran J., Jarvis R., Blackburn R.A. and S. Black (1993), Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings, *International Small Business Journal*, 11 (2), 13-25.
- Cyert R. and March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Dupuy Y. (1984), Réflexions sur la modélisation des processus organisationnels liés à l'informatisation, *Cahier de l'ISMEA*, Série science de gestion n°4, Janvier.
- Galaskiewicz J. (1985), Interorganizational Relations, *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, 281-304.
- Gargiulo C.B. (1998), Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms, *Journal of Management Studies*, Vol.35, Issue 4, 437-457. Gasse 1985
- Gartner W.B. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, January, vol. 5, 15-28.
- Giordano Y. (1997), L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ?, in M-J. Avenier (Ed.), *La stratégie chemin faisant*, Economica, 137-164.
- Gnyawali D.R. and R. Madahavan (2001), Cooperative Networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, n°3, 431-445.
- Grandori A. & G. Soda (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16/2, p. 183-214.
- Grenier C. (2002), Comment gérer l'articulation paradoxale individuel/collectif pour favoriser des pratiques coopératives ?, *Économies et Sociétés*, Série Économie de l'entreprise, réactivée, N°12, 5.
- Gulati R. and M. Garguilo (1999), Where Do Interorganizational Networks Come From, *American Journal of Sociology*, Vol.104, 1439-1493.
- Gundolf, K., Jaouen A. et S. Loup (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue Française de Gestion*, dossier : les stratégies collectives à l'épreuve des faits, Vol. 32, N° 167, octobre 2006, P 141-155.
- Harrigan K.R. (1988), Strategic alliances and partner asymmetries, in Contractor F. and Lorange P. (editors), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington (MA), p. 205-226.
- Heinman S. (1980), *Aspects économiques de la révolution scientifique et technique*, Edition du progrès, Moscou.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, S.M.Camp and D.L.Sexton (2001), Guest editor's introduction to the special issue. Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22, (June-July).
- Ingham, M. (1994) L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 105-121.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre TPE: un cadre d'analyse*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Johannisson B. (1995), Paradigms and entrepreneurial networks- some methodological challenges, *Entrepreneurship & Regional Development*, 7, 215-231.

- Joly P.-B. et V. Mangematin (1995), Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux, *Economies et Sociétés*, Série W., n°2, 17-50.
- Josserand E. and F. Grima (2000), Network Organization and Learning: Inter-Individual Analysis of the Relational Dynamics, in Grima F., *International Federation of Scholary Associations of Management conference*, Paris, Juillet.
- Julien P.A. et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Vuibert gestion, Paris.
- Koenig G. (1996), *Management Stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Kirzner I. (1979), *Perception, opportunity and profit*. Chicago, University of Chicago Press.
- Lésveque B. (2002), Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement, Forum organisé par le centre local de développement des moulins et par emploi-Québec, *L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment*.
- Leyronas C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la relation entre la P.E. et le réseau*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Lomi A. and A. Grandi (1993), The network structure of interorganizational communities : preliminary evidence from study of interfirm relations in the southern italian mechanical industry, *European science foundation conference « forms of interorganizational networks : structures and processes »*, Berlin, 6-7 september.
- Loup, S. (2003). *Stratégies et identités de l'artisan d'art*, Thèse en Sciences de Gestion, Montpellier I.
- Loup S. et A. Paradas (2006), L'apprentissage dans le cadre d'une mise en réseau dynamique : application à des artisans d'art, *Sociologie Pratiques*, cahier spécial, Les réseaux sociaux, Avril 2006, n°13.
- March J.G. (1991), Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix, in March J.G., *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation.
- March J.G. and J.P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- Marchesnay, M. (2001), Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies, *Revue Entreprise et Histoire, Numéro spécial*, novembre, N°28.
- Marchesnay M. et Y. Morvan (1979), Micro, macro, méso, *Revue d'Economie Industrielle*, n°8.
- Meschi P.-X. (2006), Réseaux Interorganisationnels et Survie des Alliances, AIMS, 24 p.
- Miles R.E & C.C. Snow (1992), Causes in Failure in Networks Organisations, *California Management Review*, Summer, Vol 34, n°4, p. 53-72.
- Morris M. H., Davis D.L. & J. W. Allen (1994), Fostering corporate entrepreneurship : cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism, *Journal of International Business Studies*, Vol 25 Issue 1, First quarter.
- Oliver C. (1990), Determinant of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, 241-265.
- Orton J.D. and K.E. Weick (1990), Loosely Coupled System: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, 203-223.

- Pfeffer J. and G.R. Salancik (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, Harper & Row, N.Y.
- Puthod D. (1995), *Les stratégies d'alliances des PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse en Sciences de Gestion, Annecy.
- Raulet-Croset N. (1997), Processus de structuration et émergence d'une coopération, *Colloque international connivences d'acteurs, contrats coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises*, Nancy-Luxembourg, 13-14 mai, vol.I, 195-218.
- Richardson G.B. (1972), The Organization of Industry, *Economic Journal*, vol.82, September, p. 883-896.
- Rispal M. (1993), Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération engageant des dirigeants de PME européennes, *Colloque PME-PMI, développement international*, Aix-en-Provence, 9-11 juin, 727-749.
- Rulliere J-L. et A. Torre (1995), Les nouvelles formes de coopérations inter-entreprises, *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial Economie Industrielle : développements récents, 215-246.
- Sarason Y., D.T. Dillard and F. Jesse (2006), *Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view*, *Journal of Business Venturing*, Vol.21 Issue 3, 286-305.
- Torrès O. (2001), Les divers d'entrepreneurs et de PME dans le monde, *Management International*, vol.6, n°1, 1-15.
- Tremblay M. et C. Carrier (2006), L'aide à la recherche d'opportunités d'affaires par les régions: une étude comparative, AIMS.
- Tywoniak, S.A. (1998), Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, in Laroche, H. et J.P. Nioche (Ed.), *Repenser la stratégie fondements et perspectives*, Vuibert, Paris.
- Uzzi B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1, 35-67.
- Veltz P. (1999), L'autonomie dans les organisations : de quoi parle t-on, in Chatzis C, Mounier C., Veltz P. et Zarifian P., *L'autonomie dans les organisations. Qui de neuf ?*, L'harmattan
- Verstraete, T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les éditions de l'ADREG.
- Volery T. (1996), *La coopération inter-entreprises : le cas des petites et moyennes entreprises suisses*, Thèse Sciences Economiques et Sociales, Université de Fribourg.
- Wippler R. and S. Lindenberg (1987), Collective Phenomena and Rational Choice, in *The Micro-Macro Link*, edited by Jeffrey C. Alexander et al. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Yami S. et F. Le Roy (2006), *Les Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Caen : EMS.