

9^{ème} Colloque International Francophone en Entrepreneuriat et PME
"L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation"

Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE

Professeur de stratégie & d'entrepreneuriat

Maître de conférences

Christophe Leyronas

Groupe ESC Toulouse
BP 7010

31068 Toulouse cedex 7
c.leyronas@esc-toulouse.fr

Stéphanie Loup

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

Résumé - A partir d'une revue de littérature, en conversation scientifique avec les cas que nous avons pu étudier lors de précédentes recherches, nous proposons un propos d'étape visant à formuler **un cadre d'analyse des Stratégies Collectives Entrepreneuriales en TPE** principalement autour des liens complexes **entre les membres, les niveaux (individuel vs. Collectif)**. Nous mettons également en avant « la valeur d'usage » de ces stratégies en décrivant **les effets leviers (positifs et négatifs)** qui se développent dans le cadre de ce type de stratégie. Cela nous permet d'identifier des facteurs et des relations pour mieux appréhender les différentes dimensions des effets de levier positif et négatif. Nous proposons enfin d'analyser non pas les effets indépendamment les uns des autres mais au travers de leurs interactions afin de mettre en évidence leur ambivalence.

Thème 12 - PME : alliances, réseaux

1. Introduction

Le développement d'analyses, ces dernières années, relatives aux stratégies de coopération et aux stratégies collectives atteste de l'intérêt de la communauté scientifique pour ce sujet et de l'évolution des pratiques des entreprises, à la fois dans les grandes entreprises mais aussi, et cela est plus récent, dans les TPE. Pourtant si les stratégies collectives en général ont été maintes fois abordées (Astley et Fombrun 1983 ; Bresser & Harl 1986, Yami & Le Roy 2006¹), les stratégies collectives en TPE restent très (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 & Soda 1995 ; Rispal 1993 ; Puthod 1995 ; 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 de performance des stratégies collectives et assimilées.

Les stratégies collectives élaborées entre TPE permettent de souligner l'aspect entrepreneurial de ce type de stratégies, par le biais notamment de la saisie d'une opportunité (Verstraete 2002) ou l'évitement d'un risque. 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. Une stratégie entrepreneuriale collective 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.

Dans les TPE les stratégies collectives répondent plus aux préoccupations du développement et de la pérennisation de leurs activités que d'une recherche de modification des contraintes sectorielles comme dans des entreprises plus importantes. 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 en termes de ressources et de capacités. Les **Stratégies Collectives Entrepreneuriales (SCE)** 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 de ne pas se trouver avec une « désavantage » concurrentiel trop important.

L

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

Dans le cadre des TPE en plus des conditions externes qui influencent le choix de développer ou non une SCE, il est important de se focaliser sur l'impact des comportements et des choix des entrepreneurs sur la SCE. Ainsi les SCE en TPE apparaissent 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). Pour des raisons tenant à l'absence de structure intermédiaire, les effets liés au dirigeant ont un ainsi un impact direct sur les choix de son entreprise et donc sur la SCE. 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 Hafaïedh 2006) sur lesquels nous portons également notre attention.

Nombre d'analyses mettent en avant les avantages issus de la mise en œuvre de SCE pour des TPE. Ces stratégies collectives entrepreneuriales sont intéressantes pour des TPE, car seule la mise en commun d'efforts et de ressources permettait à chacune des entreprises d'atteindre ce but auquel aucune ne pouvait prétendre individuellement. L'appréhension de facteurs de risque induits par ces mêmes stratégies est cependant moins prégnante. Pourtant les situations d'échec (Harrigan 1988 ; Bresson & Amese 1991 ; Brito & al. 1993 ; Levi 1996) sont nombreuses et les questions de leurs raisons mais aussi de leurs impacts sont étrangement peu abordées. Des effets "négatifs", émergents, induits, voire recherchés par certains acteurs viennent modifier les relations entre les entreprises et le rapport entre les stratégies individuelles et collectives. L'analyse des effets (avantages et risques) nécessite donc une approche plus systématisée de leur contenu mais aussi de la manière dont ils peuvent évoluer au cours du temps et des évolutions de la SCE. L'analyse de la manière dont ces différents effets que nous qualifions **d'effet de levier**² se combinent permet de mieux appréhender certaines des dynamiques des SCE. Nous avons fait le choix de présenter ici les éléments de notre réflexion principalement développés autour des liens complexes et ambivalents **entre les membres, les niveaux (individuel vs. Collectif) et les effets leviers (positifs et négatifs)** qui se nouent dans le cadre de ce type de stratégies. Cela nous permet d'une part d'identifier des facteurs et des relations en lien avec les effets de levier positif et négatif et, d'autre part, d'aborder leurs dynamiques (évolutions et transformations des effets de levier).

Aussi, nous proposons, à partir d'une revue de littérature en conversation scientifique avec des cas que nous avons pu étudier lors de précédentes recherches, **une proposition de cadre d'analyse des SCE en TPE**. Les cas ne seront utilisés qu'en creux afin de soutenir notre réflexion. Des *verbatim* issus de précédents travaux (Loup 2003) permettent d'illustrer nos propos.

Dans un premier temps nous présentons le cadre d'analyse des SCE en TPE afin de préciser les différentes dimensions à analyser et la dynamique d'évolution des SCE. Dans un second temps nous insistons sur « la valeur d'usage » (Deroy-Pineau 1992³) en décrivant les effets de levier positifs mais aussi négatifs. Dans une dernière partie, nous analysons les raisons de ces effets leviers négatifs en mettant l'accent sur les facteurs consubstantiels aux SCE susceptibles de les

² La notion d'effet de levier, développée en premier lieu par G. Hamel et C.K. Prahalad (1993) fait référence à des situations de grandes entreprises, alors que D. Puthod (1995), suite à une enquête quantitative, l'a appliquée en PME. Pour cet auteur l'alliance en PME est un moyen d'emprunter des ressources à un partenaire et un levier de valorisation de savoir-faire. Il qualifie ce type de relation de stratégie à "effet de levier".

³ L'auteur remarque qu'on n'adhère pas à un réseau, on s'en sert. Le problème est de savoir quels sont les objectifs visés par l'utilisation du réseau, sa valeur d'usage pour ses membres

expliquer avant de rediscuter de la dichotomie positif vs. négatif. En effet, nous essayons de montrer que les facteurs mis en évidence peuvent aussi bien engendrer des effets positifs que négatifs et que, dans le temps, les effets positifs peuvent devenir négatifs et vice-versa, en concluant sur l'ambivalence des ces effets.

2. Cadrage des SCE en TPE

Notre questionnement n'est pas tant orienté sur la prise en compte du contexte ou de l'environnement 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 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.

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. Raulet-Croset (1997). Son analyse des processus de structuration et d'émergence d'une coopération, insiste sur la question suivante : « [...] comment⁴ 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.

En effet, les stratégies collectives entrepreneuriales s'organisent autour d'interactions entre les entreprises et entre les dirigeants. Leur configuration peut être variable au cours du temps en raison notamment de l'évolution du degré de liberté des dirigeants de TPE au niveau de la prise de décision stratégique comparée à leur objectif. Alors que la stratégie individuelle est le souhait direct d'un seul individu, la mise en œuvre d'une stratégie collective implique un fonctionnement plus « démocratique » (Davis et Allen 1994) ou plus partagé entre les différents acteurs qui y prennent part. Des relations d'influence voire de pouvoir peuvent cependant exister entre les TPE, de manière plus ou moins informelle. 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.

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

L

⁴ 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.

- 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 au moins de manière formelle. Mais force est de constater que l'identification des objectifs individuels poursuivis par chacun des acteurs peut s'avérer complexe à déterminer.

Le consortium d'achat a pour but de pouvoir se fournir à moindre coût mais moi ça me coûte plus cher d'y participer que si j'achetais seul en local... Faire partie du consortium ça me permet d'être au courant de tout comme les grands laboratoires.

Même si destins 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'il résulte de combinaisons d'actes et de pratiques individuelles. Les rapports entre l'individuel et le collectif sont également susceptibles d'évoluer dans le temps.

En outre, la « nature » souvent limitée des objectifs individuels et collectifs 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 ou non des comportements dans ces formes d'organisation (Joly & Mangemantin 1995 ; Rulliere & Torre 1995) peut être un facteur de remise en question l'aspect positif de ces stratégies. Les pratiques collectives évoluent, souvent à travers des microévolutions liées par exemple à de nouvelles entrées, à des sorties ou bien encore à une redéfinition du contenu de la stratégie collective.

[Parlant d'une action collective de labellisation]... *Un cercle vertueux ... moi je parlerai plus de spirale infernale.*

[Au sujet d'une association d'artisans] *Après 2 ans je ne pouvais plus continuer ça me demandait un investissement que je ne pouvais pas fournir.*

Les paramètres qui caractérisent les stratégies collectives en TPE, sont autant de facteurs susceptibles d'induire des dysfonctionnements dans ces mêmes stratégies collectives. Elles sont en équilibre permanent (Avenier 2000), voire en déséquilibre permanent. Ainsi, le développement d'une telle stratégie ne peut être vu que comme processus de co-construction d'une communauté aux différentes dimensions, notamment entre un choix économique lequel repose sur un calcul économique (appréciation de la qualité de la production réalisée par le partenaire) et un état d'esprit (attitude managériale reposant sur le fait que l'entreprise « ne considère pas seulement son intérêt à court terme) qui la place dans une perspective stratégique lui permettant d'envisager l'(les) autres entreprise(s) comme un(des) partenaire(s) avec le(s)quel(s) il faut s'attacher à développer des effets de synergies où chacun trouve son(ses) avantage(s) (Barreyres 1968 ; Barreyres & Bouche 1982). 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 fortes. Dans le cas inverse la stratégie collective se dissout. L'effort collectif cesse, alors, au profit d'actions plus individuelles. Ces deux approches (calcul économique et/ou état d'esprit) permettent de décrire ces situations mais renvoient à 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. Pourtant une autre approche plus subjective mettant l'accent sur la dimension personnelle des relations permet ainsi de saisir les aspects dynamiques de ces organisations en travaillant sur les représentations des différents acteurs en présence (Johannisson 1995). C'est sur cette dernière dimension que nous allons plus particulièrement insister dans le présent travail.

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.

3. Au delà des effets de levier positif ... l'importance des effets de levier négatif

Différentes études de cas et enquêtes de terrain permettent de mettre en évidence l'existence 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, à de compétences et des capacités 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 & Paradas 2006) et à l'accès à de nouvelles ressources.

[issu des entretiens d'un propriétaire dirigeant participant à une association de céramistes et santonniers] *L'association a permis de me remettre en question ... maintenant je n'ai plus peur des autres car je sais comment ils travaillent et on est tous différents ... devoir travailler avec d'autres entreprises ça a soudé l'équipe.*

Se mettre ensemble c'était la seule façon de pouvoir faire face aux grands des objets dérivés du patrimoine. Maintenant on a notre place et on est reconnus.

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. En effet, œuvrer 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 puisse être assimilé à un réseau, ou à un secteur.

Faire partie du même groupe que ... [cite un artisan très connu] ça prouve que je commence à être au niveau dans ma spécialité.

Les SCE permettent aux entreprises qui y participent, pour des raisons liées à des effets de levier tenant à la similitude et/ou complémentarité 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 sans doute 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.

Si je ne participe pas au consortium je reste petit et j'ai « l'info » des petits.

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, ils 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 quant à l'étendue du champ des opportunités possibles en influençant l'évaluation que le dirigeant en fait (Sarason & alii 2006).

Maintenant on fait plus de chose ensemble ... on essaie de créer un label.

En effet, les analyses permettent de constater une évolution dans l'appréhension 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 faciles à mettre en œuvre, les SCE sont en proie à des difficultés de genèse, de fonctionnement et d'évolution. Elles doivent donc articuler différentes dimensions. Ainsi étudiant la pérennité de pratiques collectives, K. Gundolf, A. Jaouen et 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.

Cependant il existe aussi des effets de levier négatif qui entraînent tout ou partie des entreprises vers des comportements qui peuvent affecter leurs performances⁵ individuelles et collectives.

J'ai été obligée de partir ça me demandait trop de temps, d'efforts.

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.

Je ne devrais pas rester ce n'est pas mon intérêt mais je ne peux pas partir.

Le cercle vertueux est devenu une spirale infernale.

Les risques d'échec sont importants, indépendamment de l'évolution de facteurs liés à l'environnement des entreprises, 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'illustrations de ces effets négatifs. De la même façon quand on est face à une SCE territorialisée la marge de manœuvre de l'entrepreneur pour ne pas participer à la SCE est très faible.

C'est la mairie et la région qui ont lancé ce programme touristique, on doit tous y participer mais ce n'est pas facile ... il faut y être pour être connu mais moi parfois je me reconnais pas.

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.

4. 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. 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.

L

⁵ La notion de performance est à entendre ici au sens large, pérennité, efficacité, efficience et effectivité.

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'acquiescer 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 relations entre les objectifs des entreprises partenaires est fondamentale comme le montrent de nombreuses recherches. L'intégration ou l'adéquation entre l'objectif individuel et l'objectif collectif (Lévesque 2002) est centrale mais difficile à analyser car complexe et évoluant 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 acceptable⁶ » 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 leur évolution 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.

Quand X a voulu partir ça a été un choc mais elle voulait se consacrer à sa famille et moins s'investir avec nous mais il nous manquait quelqu'un [l'association dont il est question ici repose sur la complémentarité des membres afin de proposer une gamme de produit artisanaux] depuis que Y est rentré c'est pas du tout pareil [...] c'est plus difficile de s'entendre

L

⁶ Ce type d'ensemble est ainsi à la fois stable et instable (Johanson & Mattson, 1987) i.e. non statique (Grabher, 1993).

Dans la littérature sur l'entrepreneur, on trouve très souvent évoquée la question du besoin d'**autonomie**⁷ (Gartner 1990 ; Faber 2002) voire d'**indépendance des entrepreneurs**. Les stratégies de coopération 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 vont se relever lors de la mise en oeuvre de choix concrets alors même que le projet est souvent 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 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.

L

⁷ E. Lazega (1994, p.305) considère que « l'on est autonome lorsque l'on ne peut être ni contraint ni remplacé [...] ».

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

COMPORTEMENTS	PERCEPTIONS	
	Cohérentes	Non cohérentes
Convergensts	Incetitude faible et risque de conflit faible	Incetitude latente avec risque de conflit à moyen terme
Divergensts	Incetitude faible avec risque de conflit à moyen terme	Incetitude Latente avec risque de conflit à court terme
Conflictuels	Conflit et incetitude élevée	Conflit, incompréhension, incetitude, 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'incetitude sera faible. A contrario si les comportements sont conflictuels et les perceptions des acteurs non cohérentes, l'apparition de conflits liés notamment à l'incompréhension entre les acteurs est un facteur de déstabilisation de la stratégie collective. Le cas de comportements divergensts et de perception cohérente permet une relative stabilité du fait de l'incetitude 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 alors qu'ils étaient convergensts sont devenus conflictuels.

Au début ça allait on était tous d'accord quand on a eu l'idée e créer le groupe avec Y [...] mais après certains ont profité du système sans donner en retour [...] je ne parle plus à Y

Toute apparition de modification dans les choix d'une entreprise ou le non-respect 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 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 à 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).

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 est difficile 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 ambiguïté⁸ (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 allait 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. Les expériences passées de l'entrepreneur, quelles aient été positives ou négatives, ont également une influence.

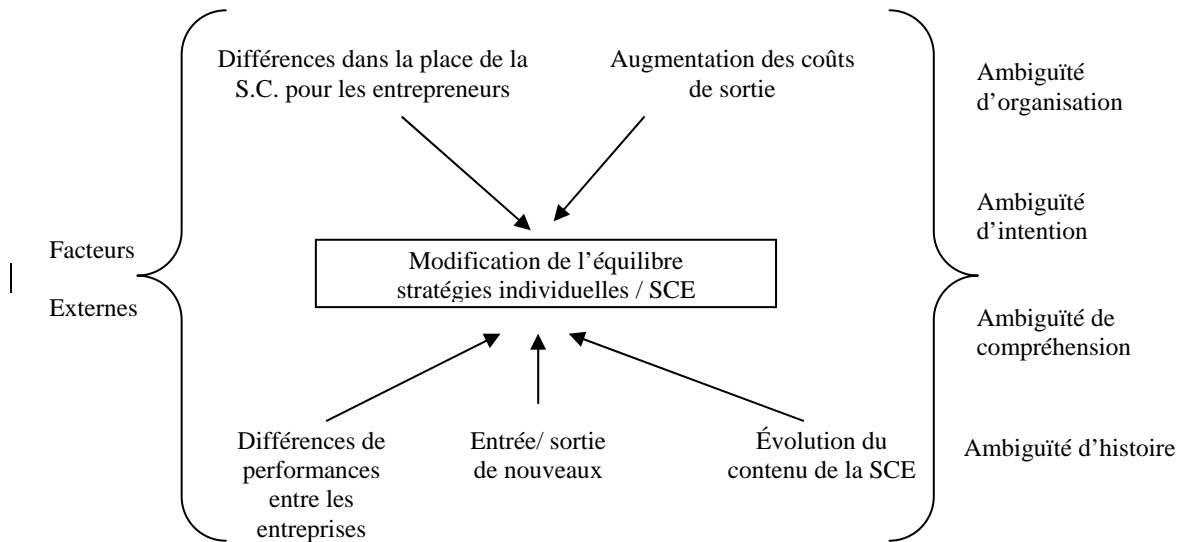
La combinaison de ces ambiguïtés rend la SCE fortement instable notamment en termes de comportements des entrepreneurs. Or la cohérence et/ou la convergence entre les perceptions et les comportements des différents acteurs c'est-à-dire l'adéquation entre l'objectif collectif et les objectifs individuels 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 nécessaires afin de permettre l'entrée dans les SCE. Prenons l'exemple des ambiguïtés de compréhension et d'organisation, qui nous semblent ici symptomatiques. 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.

L

⁸ Voir les travaux de R.M. Cyert, J.G. March et J.Olsen.

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, 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 le cadre d'une SCE générant des effets de levier positif, le succès peut attirer de nouveaux acteurs qui veulent intégrer la SCE. De manière inverse certaines entreprises qui sont entrées dans une SCE de manière transitoire attendent une conjoncture plus favorable ou un renforcement de leur activité pour revenir à une stratégie indépendante, et peuvent dès lors souhaiter sortir de la SCE. Ces processus **d'entrée et de sortie d'acteurs** vont 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 modifié 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 quelque temps après. Cet objectif a pu évoluer sous l'influence de l'évolution des objectifs individuels ou des contraintes extérieures. Mais l'on remarque aussi que selon les entreprises la place et le contenu souhaités de la SCE peuvent différer d'un participant à un autre. Au fur et à mesure des opportunités qui se présentent ou que se créaient les membres de la SCE, les intentions des dirigeants peuvent évoluer de manière divergente. Ainsi les succès passés de la SCE peuvent permettre d'accéder par exemple à de nouveaux marchés/ clients/ contrats. Dans certains cas, ces possibilités nouvelles et leurs risques ne sont pas analysés de la même façon par les différents protagonistes. Ces nouvelles orientations dans la SCE peuvent amener des acteurs à sortir, vidant la stratégie d'une partie des ressources accessibles détenus par les sortants.

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**

d'irréversibilité ou 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 peuvent 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 leur champ d'action 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.

5. Conclusion et discussion : la mise en exergue d'une dynamique ambivalente

Le travail présenté au travers de cette communication se veut être la proposition d'un cadre d'analyse. Nous sommes conscients des limites inhérentes à ce type de travail qui à partir d'une revue de littérature propose une conversation scientifique avec les cas que nous avons pu étudier lors de précédentes recherches. Loin de prétendre à l'exhaustivité des références théoriques mobilisées, nous avons cherché à mobiliser les références à notre sens utilisables en contexte de TPE. La mobilisation d'exemples empiriques a été volontairement utilisée en creux afin de laisser plus de place à l'analyse et de ne pas enfermer la réflexion dans des cas qui peuvent apparaître comme symptomatiques d'un contexte.

Néanmoins, ce type de travail permet de proposer un cadre d'analyse de 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 sur les échecs.

Ce travail et la mise en perspective dynamique qu'il préconise permettent de souligner que l'ambivalence des effets de leviers des stratégies entrepreneuriales collectives. Les effets de levier positif et négatif apparaissent comme l'avertissement et le revers des stratégies collectives et permettent de comprendre la notion d'ambivalence. Plusieurs éléments permettent d'expliquer cette notion d'ambivalence dans le cadre des stratégies collectives en TPE par le biais de décalage provenant de l'influence des effets de leviers les uns par rapport aux autres. En effet,

nous pouvons remarquer que dans certains cas les effets de levier positifs mis en évidence précédemment peuvent être à l'origine d'effet de levier négatif où comment la « réussite » peut conduire à « l'échec ».

Le premier élément que nous pouvons avancer pour expliquer cette dynamique particulière est lié au fait que contrairement à une idée reçue ou parfois mise en avant par les promoteurs d'une stratégie collective, l'ensemble des entreprises participantes ne vont pas avoir les mêmes effets en termes de performance (Lechner & Leyronas 2007), c'est-à-dire que l'on a des gagnants et des perdants. Cette différence peut s'expliquer pour des raisons tenant à des ressources, des compétences et des choix de développements distincts selon les entreprises mais aussi à un positionnement différent dans l'ensemble relationnel⁹. Si la stratégie collective n'est pas censée privilégier certaines entreprises au détriment d'autres, la réalité est parfois différente.

Si les entrepreneurs de TPE peuvent être assez réticents dans nombre de cas au fait d'entrer dans une stratégie collective, son évolution en termes d'objectifs et de moyens, pour tenir compte à la fois à des modifications de contraintes externes mais aussi à des entrées-sorties de TPE, pose des problèmes encore plus importants. En effet en l'absence de hiérarchie ou de coordination, la modification du projet coopératif, élargir ou réduire le champ de la stratégie collective, faire entrer de nouvelles entreprises et/ou se doter d'éléments d'organisation renvoie chaque entrepreneur à sa propre vision de son projet d'entreprise et à sa conception du rapport individuel/collectif. La stratégie collective « chemin faisant » est difficile à établir parce que dès lors que l'on raisonne en dynamique on s'aperçoit que ses résultats ont un impact sur sa redéfinition et que des divergences importantes peuvent apparaître du fait des différences de performance constatées pendant les périodes antérieures.

Dans ces conditions, le succès relatif d'une stratégie collective peut mettre en évidence des différences importantes entre les TPE participantes et conduire certaines à ne pas vouloir continuer. On peut ainsi trouver à la fois des entreprises qui ont beaucoup profité des effets de la stratégie collective mais pour lesquelles cette forme de stratégie n'est que transitoire et des entreprises n'ayant pas d'autres choix que la SCE.

La question de l'équité est, en outre primordiale, car dès lors qu'ils perçoivent des différences importantes dans les effets de la stratégie collectives sur les membres, certains peuvent avoir pour volonté d'en sortir. Le succès peut également révéler des intérêts auprès d'entreprises extérieures à la stratégie collective et leur entrée est susceptible d'entraîner des déséquilibres dans les rapports entre les participants. A l'inverse une performance moyenne voire médiocre peut entraîner des sorties pour les TPE qui *ex post* ne perçoivent pas l'intérêt pour elles d'une stratégie peu efficiente. Dans ces conditions les entrées, les sorties ou le repositionnement de TPE suite à une bonne ou à une mauvaise performance individuelle et collective peut modifier l'équilibre et entraîner des modifications telles qu'il ne sera plus possible ou performant de maintenir cette stratégie collective.

Le succès est lui-même ambivalent car s'il est indéniablement associé à des éléments de performance, il met en évidence des effets d'irréversibilité pour les TPE. On a ainsi une existence de ces « sunk costs » qui crée une barrière à la mobilité. Dans ces conditions, la mobilité des

L

⁹ On retrouve ici les notions de centralité et de trou structurel qui sont abordées par l'analyse des réseaux sociaux et appliquées dans les entreprises en réseau ou les clusters.

partenaires vis-à-vis de la relation devient plus potentielle que réelle surtout dans des TPE qui ont par définition très peu de ressources.

La question pour les TPE s'engageant dans une stratégie collective peut se résumer autour du triptyque suivant : 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.

Face à cela, les TPE peuvent par conséquent adopter différentes manières d'agir :

- Soit il existe une adéquation entre la stratégie individuelle et collective, la stratégie collective perdure tant que l'objectif collectif est intégré aux objectifs individuels (et en adéquation avec) et que cette intégration ne nécessite pas un effort supérieur à ce qu'espère retirer individuellement et ultérieurement chaque participant à la stratégie.
- Soit la participation engendre une adaptation de l'objectif individuel à l'objectif collectif. La stratégie individuelle voire l'identité de l'entreprise risque d'être modifiée. Le gain espéré ou réel de la participation à la stratégie collective est estimé supérieur aux gains réalisés si l'entrepreneur se retrouve seul. Si l'effort demandé à l'entrepreneur d'aménagement de ses objectifs individuels et/ou de son identité est trop fort par rapport aux gains retirés de la participation à la stratégie collective, il y a aura dans ce cas abandon de la stratégie collective.

Ainsi, il est possible d'identifier quatre types de stratégies développés par les entreprises : des stratégies de désengagement ; des stratégies d'évitement ; des stratégies de renforcement et enfin des stratégies de riposte. En conséquence de quoi, l'analyse nous permet de formuler la proposition de recherche selon laquelle différents sentiers, au sens de la théorie évolutionniste, peuvent être empruntés par les entreprises au sein d'une SCE. Reste à déterminer, grâce notamment à la poursuite de recherches empiriques, le cheminement de ces sentiers.

6. Bibliographie

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 cliquant, 8^o Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg.

Assens C. (1997), Réseaux neuronaux et réseaux d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai , n° 113, 5-13.

Astley W.G. et 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. et 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.
- Barreyres P.-Y. (1968), *L'impartition politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- 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. et J.E. Harl (1986), Collective Strategy :Vice or Virtue?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°2. 408-427.
- Bresson (De) C. et F. Amese (1991), Networks of innovators: A review and introduction to the issue, *Research Policy*, Vol.20, n°5, 363-379.
- Brito C. et L. Araujo (1993), A Model of Collective Action in Industrial Networks , *9th IMP Conference*, Bath U.K., 23-25 september, 22 p.
- Caves R.E, Porter M.E (1977), From Entry barriers to Mobility Barriers:conjectural Decisions and contrived Deterrence to new competition, *Quarterley 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. et D. Faulkner (1988), *Strategies of Co-operation*, New-York, Oxford University Press
- Chiles T.H. et 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. et S. Black (1993), Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings, *International Small Business Journal*, 11 (2), 13-25.
- Cyert R. et March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Deroy-Pineau F. (1992), Réseaux sociaux et mobilisation des ressources, *POUR*, n°10, 119-128.
- 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.
- Faber P. (2002), *La Motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, thèse de doctorat, IAE, université de Lille.
- 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. et R. Madhavan (2001), Cooperative Networks and competitive dynamics : a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, n°3, 431-445.
- Grabher G. (1993), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge.
- Grandori A. et G. Soda (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16/2, 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.
- Grimm K.G. et C.M Smith (1997), Strategic groups and rivalrous firm behavior towards a reconciliation, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 Issue 2, 149-157.
- Gulati R. et M. Garguilo (1999), Where Do Interorganizational Networks Come From, *American Journal of Sociology*, Vol.104, 1439-1493.
- Gulati R. (1995), Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, 619-652.
- 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, 141-155.
- Hamel G. et C.K. Prahalad (1993), La stratégie à effet de levier, *Harvard l'Expansion*, été, n°69, 43-54.
- Harrigan K.R. (1988), Strategic alliances and partner asymmetries, in Contractor F.J., et P. Lorange (Ed.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books.
- Heinman S. (1980), *Aspects économiques de la révolution scientifique et technique*, Edition du progrès, Moscou.
- Ingham, M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue internationale PME*, vol. 4, n°2, 43-84.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre TPE: un cadre d'analyse*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Johanson, J. and L.G Mattsson (1987), Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach, *International Studies of Management Organization*, Vol. XVII, No. 1, 64-74.
- 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. et F. Grima (2000), Network Organization and Learning: Inter-Individual Analysis of the Relational Dynamics, in Grima F., *International Federation of Scholarly Associations of Management conference*, Paris, Juillet.

Julien P.A. et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Vuibert gestion, Paris.

Hamel, G. et C.K. Prahalad (1993), La stratégie à effet de levier, *Harvard-L'Expansion*, pp. 43-54.

Lazega E. (1994), Analyse de réseaux et sociologie des organisations, *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 293-320.

Leyronas C. (1999), *Une analyse du fonctionnement des réseaux d'entreprises : la relation petites entreprises – réseau*. Thèse N.R Université Montpellier I,

Lechner C. et C. Leyronas (2007), A new Model for cluster dynamics: From strategic to regional networks – a study of the development of a French high-tech cluster, *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, n°3, 341–360.

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*.

Lomi A. et 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 N.R. Université 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. et J.P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.

March J.G. (1991), Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix, in March J.G., *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation.

Marchesnay M. et Y. Morvan (1979), Micro, macro, méso, *Revue d'Economie Industrielle*, n°8.

Miles R.E et C.C. Snow (1992), Causes in Failure in Networks Organisations, *California Management Review*, Summer, Vol 34, n°4, p. 53-72.

Orton J.D. et K.E. Weick (1990), Loosely Coupled System: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, vol.15, n°2, 203-223.

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 et F. Jesse (2006), *Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view*, *Journal of Business Venturing*, Vol.21 Issue 3, 286-305.

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.

Yami S. et F. Le Roy (2006), *Les Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Caen : EMS.