

Université Joseph Fourier – Grenoble 1

Sciences & Géographie

THÈSE

pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université Joseph Fourier

Disciple : **Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives**

Présentée et soutenue publiquement par

Élodie PAGET

le 14 décembre 2007

**L'ESSOR D'UNE PETITE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE
TOURISME : COMPLEXITE DU SECTEUR, LOGIQUES D'ACTION ET
DETERMINANTS DE SA CROISSANCE**

TOME I

Sous la direction de Jean-Pierre MOUNET et Alice GUILHON

COMPOSITION DU JURY

Emmanuel BAYLE, Professeur, Université de Bourgogne, Dijon (rapporteur)

Marc BONNET, Professeur, Université Jean Moulin, Lyon 3 (rapporteur)

Philippe BERNOUX, Directeur de recherche honoraire CNRS, Université Lumière, Lyon 2

Fabien OHL, Professeur, Université de Lausanne, Suisse

Alice GUILHON, HDR, CERAM Sophia Antipolis, Nice

Jean-Pierre MOUNET, HDR, Université Joseph Fourier, Grenoble 1

A cette étape de mon parcours doctoral, je souhaite remercier tous ceux et celles qui m'ont permis de mener ce projet à son terme.

Je tiens tout particulièrement à remercier **Jean-Pierre Mounet**, Maître de conférences – HDR, pour avoir dirigé cette thèse. Après l'« épreuve » du stage VTT en IUP1, l'expérience du mémoire de recherche en IUP2 et la formidable étude de cas sur les voies vertes en IUP3, tu as permis ce travail doctoral en m'offrant la possibilité de poursuivre dans la voie de la recherche tout en gardant « un pied » dans le monde professionnel. Un grand merci pour ta confiance, pour ton encadrement attentif et ta disponibilité, pour ton soutien permanent si important dans une aventure pareille, et surtout pour m'avoir aidé à porter ce travail jusqu'au bout.

Je tiens également à remercier **Alice Guilhon**, HDR – Directrice du CERAM Sophia-Antipolis pour avoir co-dirigé cette thèse. Nous n'aurions pas pu mener ce projet sans ta participation, qui a été riche d'enseignements et de longues réflexions sur l'articulation gestion-socio... Je suis heureuse d'avoir pu travailler avec toi, merci pour ta confiance et ton enthousiasme tout au long de mes travaux.

Merci à **Emmanuel Bayle**, **Philippe Bernoux**, **Marc Bonnet** et **Fabien Ohl**, pour m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Merci aux membres du laboratoire SENS, enseignants-chercheurs et doctorants.

Mes pensées vont plus particulièrement aux (ex) filles du labo :

Julie Boiché, pour son amitié qui m'est chère et son soutien tout au long de ce rude parcours de thèse,

Aïna Chalabaev, pour sa bonne humeur et son sourire,

Julie Hallé, pour avoir partagé bien des moments de doutes et de séances « reboostage ». Courage !

Virginie Nicaise, pour sa gentillesse et son soutien dans les derniers instants.

Jennifer Regnier, pour les souvenirs d'une bonne soirée labo « dancing »...

Je veux remercier ensuite mes acolytes masculins du labo, adeptes tout comme moi des pauses café, « craquages », soirées, sorties grimpe, week-ends Ardèche, Jura, Nice,... et plus spécialement :

Nicolas Delorme pour sa bonne humeur inconditionnelle et son naturel,

Mathieu Gourlan, pour son écoute attentive et sa gentillesse,

Rémi Radel, pour sa présence durant les soirées boulot-labo et les discussions sports de nature,

Yohann Rech, pour les séances café du matin, les sessions pan, sorties falaises et rando.

Je pense également à **Gaston**, **Had** et **Mat**, pour tous les moments partagés

A mes amies **Cath** et **Juliana**, **Perrine**, **Myriam**, **Hélène**, **Aline**, **Coccs**

A **Rémi** et **Fabrice**, les mangeurs de wasabi !

Une pensée vraiment toute particulière pour mes partenaires de trails **Riad** et **Denis**, pour **Gérard**, **Sylvie** ma co-équipière du Marathon de Florence 2006, aux coureurs de l'**ALE** pour les supers moments... décompression assurée !

Je tiens également à remercier **le dirigeant de Delta** pour m'avoir accordé sa confiance et toute l'**équipe Delta**.

Enfin, un merci tout particulier à ma famille sans qui je n'aurais pu mener ce projet à bien :
à **mes parents**, pour leur soutien et leur amour sans faille tout au long de ces années,
à **mes deux sœurs**, Charlotte et Marilyne qui ont toujours été là et qui occupent une place vraiment particulière dans ma vie,
à **mes grands-parents** qui comptent beaucoup...

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE INTRODUCTIF	9
1. LES ENJEUX ECONOMIQUES	10
1.1. Quelques données chiffrées	10
1.2. L'offre en activités sportives	11
2. LA CONTEXTUALISATION	13
2.1. La progression du loisir	13
2.2. Les « nouveaux » modes de pratique sportive	14
2.3. La professionnalisation des acteurs de l'offre sportive : création de petites entreprises prestataires de sport et tourisme	15
3. D'UN QUESTIONNEMENT EMPIRIQUE ET PROFESSIONNEL	16
4. ... A NOS TRAVAUX DE RECHERCHE	18
5. LA DEMARCHE DE RECHERCHE	19
PARTIE I : Croissance de la PE dans le secteur du sport et du tourisme... 23	
CHAPITRE 1 : LES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME	24
1. LES METHODES D'INVESTIGATION ET D'ANALYSE	24
1.1. Construction de l'échantillon	24
1.2. Collecte des données	25
1.3. Analyse des données	26
1.3.1. Le recodage	26
1.3.2. La série de tris à plat	27
1.3.3. Le profil de variables	27
1.3.4. Le profil de modalités	27
1.3.5. Le Pourcentage de l'Ecart Maximum	28
1.3.6. Le test du Khi-deux	29
1.3.7. La méthode de l'analyse factorielle de correspondances	29
2. LE PROFIL DES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME	32
2.1. Le métier	32
2.2. Les reconnaissances officielles	33
2.3. Le produit	34
2.4. Les activités commercialisées	35
2.5. La saisonnalité	36
2.6. La clientèle	37
2.7. Le mode de gestion	38
2.7. Le réseau	41
2.8. Le dirigeant	43
2.9. Les employés	50
2.10. L'entreprise	51
3. LES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME	53
3.1. Typologies identifiées dans le secteur du sport et du tourisme	53
3.1.1. Typologie en fonction du métier des entreprises	53
3.1.2. Typologie en fonction du développement de la structure des entreprises	59
3.2. Deux stratégies mises en œuvre par le dirigeant de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme.	65
4. LES CONCLUSIONS	68

CHAPITRE 2 : VERS UN MODELE D'ETUDE DE LA CROISSANCE DE LA PETITE ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DU SPORT ET DU TOURISME.....	75
1. LA GESTION SPECIFIQUE DE LA CROISSANCE DE LA PE DE SPORT ET DE TOURISME.....	79
1.1. La petite entreprise, un objet d'étude	79
1.2. Les spécificités de la PE.....	80
1.2.1. Les caractéristiques propres à la PE	80
1.2.2. Les spécificités de gestion de la PE par l'approche fonctionnelle	83
1.3. Les spécificités liées au secteur sportif et touristique	87
2. LE CONTEXTE D'ACTION : LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME.....	91
2.1. Le dirigeant : un acteur entrepreneur	91
2.2. La croissance de la PE : une action collective.....	97
2.2.1. L'acteur et ses rationalités	99
2.2.2. Les structures d'action collective	103
2.2.3. Le rôle de la formalisation.....	110
3. LES MODELES ET THEORIES DE LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME.....	113
3.1. Aux fondements de la croissance de l'entreprise	113
3.1.1. L'apport de Mintzberg (1982).....	113
3.1.2. L'apport de Churchill & Lewis (1983)	115
3.2. Les théories de la croissance : application au cas de la PE de sport et de tourisme	117
3.2.1. Le démarrage de la PE	118
3.2.2. La croissance interne	122
3.2.3. La croissance par le réseau	137
CHAPITRE 3 : MODELE DES DETERMINANTS ET DES PHASES DE CROISSANCE DE LA PETITE ENTREPRISE DE SERVICES SPORTIFS ET TOURISTIQUES	144
PARTIE II : Méthodologie de la recherche et résultats.....	148
CHAPITRE 1 : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	149
1. LES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME : ANALYSE EXPLORATOIRE	151
2. LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME : ANALYSE MONOGRAPHIQUE	152
2.1. L'entreprise, objet de la monographie.....	153
2.2. Les méthodes d'investigation.....	153
2.2.1. L'observation participante.....	154
2.2.2. L'entretien semi-directif : méthode d'enquête principale	155
2.2.3. Les documents	158
2.3. Les méthodes d'analyse	159
2.3.1. Les formats de présentation des résultats.....	160
2.3.2. L'analyse quantitative	161
2.3.3. L'analyse qualitative	162
2.4. Le rendu aux acteurs	163
CHAPITRE 2 : RESULTATS.....	165
1. PRESENTATION DE LA SOCIETE DELTA	166
1.1. Le secteur	170

1.2. Le métier et les produits	173
1.2.1. Le métier d'agent de voyages.....	173
1.2.2. Le métier de producteur	175
1.2.3. Les produits	177
1.3. Les statuts de l'entreprise	181
1.4. Les ressources humaines	182
2. LES PHASES DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ET LA MISE EN EVIDENCE DES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS.....	186
2.1. La phase 1.....	187
2.2. La phase 2.....	188
2.3. La phase 3.....	189
2.4. La phase 4.....	190
2.5. La validation des phases.....	191
2.6. Les interactions entre acteurs au sein de l'entreprise	191
3. L'AUGMENTATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE	194
3.1. Augmentation significative des ressources humaines.....	194
3.1.1. Analyse quantitative	194
3.1.2. Commentaire sur les ressources humaines.....	195
3.2. Augmentation significative des ressources matérielles.....	198
3.3. Augmentation significative des ressources financières.....	200
3.4. Augmentation de la surface des bureaux de travail de la société.....	202
4. L'EVOLUTION DU DEGRE DE STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE	204
4.1. Structuration de la fonction Gestion des ressources humaines	204
4.1.1. La gestion des emplois	204
4.1.2. La communication interne.....	206
4.1.3. La participation du personnel	208
4.1.4. La rémunération	208
4.1.5. La formation	209
4.1.6. L'environnement de travail	209
4.1.7. L'évaluation des ressources humaines	210
4.2. Structuration de la fonction Marketing	212
4.2.1. L'analyse du marché	212
4.2.2. Le produit	212
4.2.3. Le prix	214
4.2.4. La distribution	215
4.2.5. La promotion	216
4.3. Structuration de la fonction Financière	218
4.3.1. Analyse comptable	218
4.3.2. Politique financière	218
4.3.3. Stratégie financière.....	219
4.4. Structuration de la fonction Production	220
4.4.1. Process de production.....	220
4.4.2. Planification et contrôle	223
4.4.3. Organisation et direction du personnel.....	223
4.4.4. Méthodes de travail	227
5. L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTION ET LA DIVERSIFICATION DES PRODUITS	231
5.1. Augmentation de la production	231
5.2. Diversification des produits	233
6. LE DIRIGEANT.....	240
7. LE RESEAU DE PARTENAIRES	252

7.1. Les raisons de la spécificité du réseau de partenaires	254
7.2. Les relations au sein du réseau de partenaires.....	255
7.2.1. Avec les hébergeurs	255
7.2.2. Avec les transporteurs	257
7.2.3. Avec les restaurateurs.....	258
7.2.4. Avec les prestataires d'activités	259
7.2.5. Avec les mairies	261
7.2.6. Avec les services des pistes et des remontées mécaniques	262
7.2.7. Avec les offices de tourisme	265
7.3. Les prémices d'un hypogroupe	266
CHAPITRE 3 : QUELLE CROISSANCE POUR LA PETITE ENTREPRISE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME ?	268
CONCLUSION.....	290
BIBLIOGRAPHIE	298

Index des Tableaux

<i>Tableau 1</i> : Récapitulatif de l'étude exploratoire.....	26
<i>Tableau 2</i> : Les entreprises prestataires de sport.....	68
<i>Tableau 3</i> : Mode de gestion des entreprises	69
<i>Tableau 4</i> : Nombre et type d'acteurs interrogés	157
<i>Tableau 5</i> : Méta-matrice	167
<i>Tableau 6</i> : Répartition du capital entre les associés	181
<i>Tableau 7</i> : Ressources humaines de la société.....	182

Index des Figures

<i>Figure 1</i> : Positionnement théorique de la recherche.....	19
<i>Figure 2</i> : Pourcentage des 57 entreprises produisant chacune des 51 activités.....	36
<i>Figure 4</i> : Typologie en fonction du développement de la structure des entreprises.....	64
<i>Figure 5</i> : Croisement des deux typologies.....	65
<i>Figure 6</i> : Deux stratégies différentes des dirigeants de PE prestataire de sport et de tourisme	67
<i>Figure 7</i> : Les deux stratégies apparaissant au regard de la combinaison des deux typologies	73
<i>Figure 8</i> : Intensité, accumulation des problèmes cruciaux, et potentialités de croissance ...	121
<i>Figure 9</i> : Organigramme de la société.....	183
<i>Figure 10</i> : Les partenaires privilégiés de Delta	253

CHAPITRE INTRODUCTIF

Le sport est un objet d'étude protéiforme et il est donc appréhendé de diverses manières par les chercheurs. Au risque de schématiser, voici où se situe notre objet de recherche. Certaines études sur le sport portent sur la demande tandis que d'autres s'intéressent à l'offre ; nous avons dans le cadre de ce travail privilégié la deuxième approche. Les recherches sur l'offre sportive peuvent concerner les biens sportifs (Chantelat, Vignal et Nier, 2002 ; Ohl et Tribou, 2004...) ou les services sportifs (Pigeassou et Garrabos, 1997 ; Gasparini, 2004...) ; nous nous sommes penché sur les services. L'offre de services sportifs peut enfin émaner d'organisations sportives en lien avec le mouvement sportif (Chifflet, 1995 ; Bayle, 2005...), de collectivités territoriales (Bayeux, 1996 ; Chaze, 2004...), d'associations non affiliées ou encore d'entreprises (Massiera, 2000 ; Desbordes, 2004...) ; nous avons fait le choix de porter notre attention sur les entreprises, et plus particulièrement sur celles qui produisent des activités sportives et touristiques (sport – tourisme). Ce travail de recherche s'est attaché plus précisément à comprendre la mise en marché du sport par les entreprises à des fins de tourisme, qu'il soit de loisir ou d'affaires. Ces entreprises prestataires de sport et de tourisme représentent un ensemble flou : bien que souvent évoquées lors d'études, elles ont peu fait l'objet d'une analyse approfondie, hormis les travaux de Bouhaouala (1999). Pourtant, cette recherche présente un intérêt parce que ces entreprises sont porteuses d'enjeux économiques et sociaux. La question de leur pérennité et de leur croissance méritent donc qu'on s'y intéresse.

1. LES ENJEUX ECONOMIQUES

La question de l'offre sportive et touristique des entreprises est porteuse d'enjeux économiques.

1.1. Quelques données chiffrées

Le poids économique du tourisme¹ en France est important. La consommation touristique en 2006 a été évaluée à 112 milliards d'euros soit 6,3% du produit intérieur brut (PIB), sachant que le tourisme d'affaires² contribue à environ 20% du chiffre d'affaires total de cette économie touristique française (Ministère délégué au Tourisme, 2007). L'économie touristique génère en moyenne annuelle 894000 emplois salariés, soit 661000 emplois à l'année, en équivalent temps plein (Baccaïna, Thomas et Khiati, 2006). Le tourisme est ainsi le troisième secteur créateur d'emploi après les services aux entreprises et la construction : l'emploi touristique représente 4,3% de l'emploi salarié total français. Au 1^{er} janvier 2005, 232 000 entreprises ont été dénombrées comme exerçant leur activité parmi les trois secteurs caractéristiques du tourisme³ (répertoire SIRENE, cité par Direction du Tourisme, 2007).

Cependant, la part du sport dans cette économie du tourisme est difficile à appréhender. Quelques informations principales en matière de sport peuvent quand même être recensées (Muller, 2006) : la dépense sportive des français s'élève en 2003 à 27,4 milliards d'euros, soit 1,73% du PIB ; 71% des français de plus de 15 ans déclarent pratiquer au moins une activité physique et sportive dans l'année ; et près de 15 000 diplômés professionnels dans le sport ou l'animation ont été délivrés en 2004, soit une hausse de 3,6% par rapport à

¹ Selon la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme, le tourisme comprend « toutes les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés hors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui comprend au moins une nuit et ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autre motif » (cité par Baccaïni, Thomas et Khiati, 2006).

² Le Tourisme d'affaires comprend quatre principaux domaines : les congrès et conventions d'entreprises, les foires et salons, les séminaires, « incentives » et réunions d'entreprises, les voyages d'affaires individuels (Ministère délégué au Tourisme, 2007).

³ Hébergement, restauration, loisirs.

2003. Par ailleurs, en 2004, le secteur sportif comptait environ 350000 emplois⁴ (Calatayud, 2007).

Par ailleurs, d'une manière générale, plus d'un million de nouvelles entreprises se sont créées ces cinq dernières années (Fabre, 2007). Pour l'année 2006, 233000 créations pures d'entreprises ont été enregistrées : 53% de ces créations se sont faites sous forme d'entreprises individuelles et 47% sous forme de sociétés. Chacune de ces entreprises se crée, en moyenne, avec 1,9 emploi (1 non salarié et 0,9 salarié) et au bout de trois ans, celles toujours en activité augmentent leurs effectifs salariés de 30% (Fabre et Kerjosse, 2007). Cette étude montre encore qu'en 2005, deux créateurs sur trois sont toujours à la tête de l'entreprise qu'ils ont fondée en 2002.

Ainsi, le secteur du tourisme, du sport et la création d'entreprises sont porteurs d'enjeux économiques. Cependant, très peu d'études mettent ces trois éléments en lien.

1.2. L'offre en activités sportives

L'offre en activités sportives proposée par les entreprises, a été en effet peu analysée. L'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT) a mené dans les années 1990, plusieurs études qui apportent des données sur cette offre. Celles-ci demandent cependant à être relativisées du fait de leur âge. En voici les « quelques » résultats intéressants dans le cadre de cette recherche.

- Le loisir équestre est assuré à environ 75% par des établissements professionnels à but lucratif dont la grande majorité serait des entreprises individuelles. Ces

⁴ L'emploi est ici désigné indifféremment pour le temps plein ou partiel. Il comprend (Calatayud, 2007) :
- les emplois qui correspondent aux activités identifiées dans la nomenclature d'activités françaises comme étant des activités liées au sport (la « gestion d'installations sportives » et les « autres activités sportives »)
- les emplois des personnels, dépendant de l'Etat et des collectivités territoriales, qui exercent dans le domaine du sport
- les nombreux emplois relevant de la production de biens et de services sportifs.

structures privées ont connu, entre 1980 et 1990, une forte augmentation de plus de 90% (Beaumet et Rossier, 1994).

- L'offre en activités « canoë eau vive » relevait, en 1993, à 44% d'entreprises et à 56 % d'associations (Darolles, Greffeuille et Mounet, 1997).
- L'offre en sports aériens diffère selon les activités. L'enseignement du vol libre (aile delta et parapente) est réalisé en quasi totalité par des sociétés privées, celui du vol à voile en quasi totalité par des clubs, celui du parachutisme est assuré dans 48 centres écoles régis par la loi associative de 1901 mais présentant des formes d'organisation très diverses allant de la pure association à de véritables entreprises, et enfin celui de l'ULM (Ultra léger motorisé) en quasi totalité par 80 structures privées qui cohabitent souvent sur le même terrain avec des clubs regroupant simplement les pratiquants habituels (Nicolas et Bérard, 1993).
- L'encadrement de la randonnée pédestre est le fait des accompagnateurs de moyenne montagne (4200 en 1990) pouvant dépendre de structures privées (comme des centres de vacances, voyagistes...) ou d'associations (Kouchner et Dufrien, 1993).
- Différentes structures se partagent le marché de l'encadrement de la pratique de la plongée en France. Il s'agit d'associations, de centres écoles de plongée (structures privées), de l'UCPA, du Club Méditerranée, de tours opérateurs spécialisés, de moniteurs indépendants (Weill-Raynal, 1997).
- Enfin, pour la raquette à neige, ce sont les clubs (répartis entre trois fédérations : FFME, FFRP, CAF), les centres de vacances et de loisirs, les Brevets d'Etat d'alpinisme et de ski alpin ou nordique, qui en assurent l'encadrement (Kouchner et Dufrien, 2001).

Pour ces trois dernières activités, la répartition du marché entre les entreprises et les associations n'est pas communiquée.

Comme ces résultats le montrent, les données sur l'offre sportive et touristique des entreprises sont lacunaires ; cependant ces études mettent en évidence la présence non négligeable de ces structures commerciales.

2. LA CONTEXTUALISATION

Depuis ces dernières décennies, une demande accrue de services sportifs s'est fait jour. De nombreuses structures commerciales se sont constituées pour satisfaire les besoins exprimés. Or, ces entreprises productrices de services sportifs sont axées non seulement sur le sport mais également sur le tourisme, et sont majoritairement des petites entreprises, du point de vue de leur taille tout du moins. Ce constat part de l'analyse de différents processus sociaux.

2.1. La progression du loisir

L'évolution de la demande en services sportifs va de pair avec l'émergence de nouvelles tendances socioculturelles (Carnet de route de la montagne, 2001). Ces deux processus prennent leur origine dans le développement d'une société tournée vers les loisirs⁵. En effet, dans la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, l'évolution de la société française vers une économie de services a entraîné un développement de la consommation et du loisir de masse (Dumazedier, 1988 ; Pronovost, 1997). Plusieurs facteurs en sont à l'origine, notamment l'évolution du mode de vie avec l'accroissement du temps libre de par la baisse de la durée du

⁵ Le loisir peut être défini comme la part « non contrainte » du temps libre, présentant quatre aspects : il est libérateur, désintéressé, hédonistique et personnel, et dont les fonctions sociales sont le délassement, le divertissement et le développement (Dumazedier, 1992).

temps de travail ainsi que l'apparition puis l'augmentation des congés payés, les progrès technologiques...

2.2. Les « nouveaux » modes de pratique sportive

Le sport, bénéficiant de cette montée en puissance du loisir, a vu l'émergence de nouveaux modes de pratique. Dans les années 1970, les goûts et les comportements sportifs connaissent un processus de transformation (Pociello, 1995), dans lequel tendent à s'imposer de nouveaux modèles de pratique et d'organisation.

Le développement du sport se fait de manière sélective selon les disciplines et une préférence est marquée pour les sports pratiqués pour le *fun* (Loret, 1995), en dehors de toute contrainte organisationnelle. La pratique compétitive est alors rejetée et se dégage une tendance nette à pratiquer hors institutions (Chifflet, 1999 ; Leblanc, 1992). De même, on remarque une progression des sports individuels de nature face aux sports collectifs avec, en plus, l'émergence du concept de sport individuel pratiqué en petits groupes (Pociello, 1999) composés de « pairs » (Maurice, 1987).

Désormais, les pratiquants ne font plus du sport seulement pour se surpasser mais pour une foule d'autres raisons : recherche de sensations et d'émotions, de qualité et d'harmonie dans leur vie quotidienne, d'un côté ludique, besoin d'ouverture aux autres... De plus, ils deviennent versatiles dans leurs attentes et dans leurs choix, d'autant plus que la palette d'activités sportives s'élargit et se diversifie. De nouveaux rapports à la nature apparaissent, qualifiés d'« hypernaturels ». La nature doit être « apprivoisée, simplifiée, sécurisée, rendue accessible à divers degrés » (Carnet de route de la montagne, 2001, 58 ; COFREMCA, 1993).

Les clubs sportifs, principalement axés sur des valeurs d'effort, de compétition et d'apprentissage technique, ne correspondant plus à l'ensemble des attentes en loisirs sportifs,

de nombreuses structures sportives commerciales se sont constituées pour satisfaire les besoins exprimés. Celles-ci commercialisent leurs produits en privilégiant l'aspect ludique, accessible et sans contrainte de la pratique sportive (Leblanc, 1992 ; Pigeassou & Garrabos, 1997).

2.3. La professionnalisation des acteurs de l'offre sportive : création de petites entreprises prestataires de sport et tourisme

Au sein de cette offre privée, la majorité des entreprises comprenant du sport dans leurs produits (services) sont des petites entreprises (Bouhaouala, 1999) axées sur les loisirs. La mise en évidence d'une transition du sport au tourisme, prise en compte par la réglementation, peut expliquer ce phénomène.

Le métier des entreprises prestataires de sport n'est pas structuré à l'origine par une formation professionnelle. En effet, les acteurs de cette offre appréhendent, au départ, la pratique sportive soit dans le cadre de structures associatives, soit de manière autonome. Le début de l'apprentissage a donc lieu dans les clubs sportifs ou lors de pratiques de loisir.

Lorsqu'une personne veut se professionnaliser dans le sport, elle le fait par l'obtention d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif (BEES⁶) qui lui permet d'encadrer contre rémunération une activité sportive (et de loisir) ou une famille de sports pour laquelle elle a obtenu le diplôme. La mono-valence des BEES peut alors expliquer que le marché de la production sportive s'est structuré en de nombreuses petites entreprises (Mounet, 1997), proposant des activités sportives et dont le métier est donc la production sportive. Notons que ces diplômes préparent à des métiers d'enseignement et d'encadrement d'une discipline sportive, et non à des fonctions commerciales ou de gestionnaires.

⁶ Loi du 6 août 1963, décret du 15 juin 1972, arrêtés de 1974, puis loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

La mise en marché de services sportifs s'est parfois complexifiée, avec la commercialisation de produits plus complets de type touristique (prestations sportives et hébergement, et facultativement transport, restauration, animations) et même parfois, d'affaires (prestations sportives et hébergement et éléments du tourisme d'affaire tels que réunions de travail, et facultativement transport, restauration, animations)⁷. Depuis la loi du 13 juillet 1992, divers prestataires dont ceux du domaine sportif, sont autorisés à commercialiser ces produits à forfait⁸, qui relève de l'assemblage touristique. La clientèle sportive visée peut donc être aussi bien de loisir⁹, que liée au tourisme d'affaires (avec des motifs professionnels).

Enfin, la loi du 6 juillet 2000¹⁰ a également entériné ce passage du sport au tourisme, en substituant progressivement aux BEES, des Brevets Professionnels (de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport) dont le référentiel de formation n'est plus seulement fondé sur l'enseignement et la compétition mais prend en compte l'apprentissage des réalités économiques.

3. D'UN QUESTIONNEMENT EMPIRIQUE ET PROFESSIONNEL...

Ce travail doctoral est parti d'un questionnement lié à une forte implication dans le monde professionnel. De ma formation initiale en Institut Universitaire Professionnalisé (IUP) dans le domaine du sport, des loisirs, du tourisme et de l'environnement, des stages réalisés dans différentes structures tout au long de ce parcours universitaire et de mes expériences professionnelles, ont émergé toute une série de questions.

⁷ Le tourisme d'affaires regroupe des déplacements pour motifs professionnels d'au moins 24h (de Sèze, 2002).

⁸ La loi du 13 juillet 1992 définit le forfait touristique comme une prestation résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait, dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée, vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris.

⁹ Nous appellerons « clientèle de loisir » la clientèle liée au tourisme d'agrément.

¹⁰ Modifiant la loi du 16 juillet 1984.

D'une part, il est difficile de définir l'ensemble que représente les entreprises sportives et touristiques. Le type d'entreprises structurant le marché des services du sport et du tourisme, l'offre qu'elles proposent, leurs relations avec leur environnement, sont difficile à cerner.

Les acteurs du milieu, dirigeants, employés, n'ont eux-mêmes pas une vision claire de l'offre du marché, chacun utilisant un jargon particulier, propre à son activité, se basant sur une expérience personnelle et professionnelle du milieu. Il en découle de nombreux amalgames pour qualifier les entreprises et leur offre. Les intéressés parlent souvent de produits sportifs, pour parler en fait de services, qui de plus, dans l'évolution actuelle du marché, n'ont souvent plus qu'une composante sportive dans le produit final (comprenant également de l'hébergement, du transport...). Il y a également souvent confusion sur le terme clientèle d'entreprises, qui est tantôt utilisé pour les comités d'entreprises, tantôt pour des entreprises qui font faire (et donc qui financent) à leurs employés, cadres, clients... un séminaire alliant sport et travail dans un environnement différent de celui de l'entreprise. Pourtant ce sont des clientèles et des produits différents. Les qualificatifs utilisés pour nommer ou dire ce que sont ces entreprises sont aussi très divers : agences ou entreprises sportives, entreprises touristiques, agences de voyages, prestataires, agences d'événementiel... Il existe beaucoup de catégorisations différentes pour définir le marché, identifiées en fonction de la clientèle, des produits, du métier, de la zone géographique d'activité, ou du statut de l'entreprise. Finalement, les repères sont brouillés.

D'autre part, le secteur du sport semble être spécifique et jouer un rôle sur les entreprises, en leur conférant des caractéristiques particulières.

Une connaissance empirique montre que dans le milieu du sport, la création d'entreprise est souvent le fait d'un individu « passionné », ou d'un groupe de copains animés

par une même passion. Il s'agit donc de comprendre comment ces « créateurs-dirigeants » passionnés se sont lancés dans le montage d'une structure commerciale, comment leur entreprise se structure, comment elle évolue et comment aider ces individus passionnés à se transformer en entrepreneurs à succès. De plus, lorsque l'entreprise se développe et nécessite des compétences plus pointues en *management*, les relations affectives avec les « copains » au sein de l'entreprise semblent devoir évoluer, tout comme la logique sportive du dirigeant s'il veut pouvoir pérenniser sa société.

Certaines entreprises font faillite, d'autres survivent, d'autres encore se développent. Ce constat amène à s'interroger sur les facteurs déterminants de la croissance des entreprises dans ce secteur du sport et du tourisme, et sur les phases de croissance que connaissent les entreprises qui réussissent. Cependant, à un moment donné, la connaissance empirique du milieu trouve ses limites, le gestionnaire ne peut plus apporter d'explications aux « problèmes » qui se posent dans son entreprise ou avec l'extérieur, et donc les résoudre. Il apparaît alors intéressant et nécessaire de basculer du côté scientifique pour comprendre les mécanismes de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme.

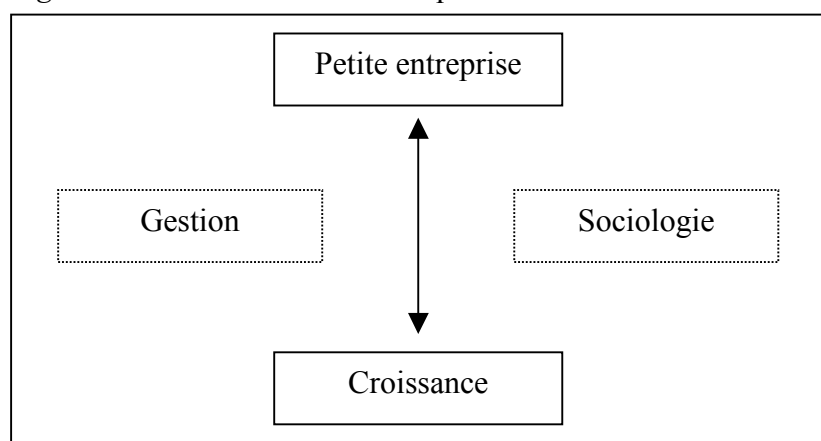
4. ... A NOS TRAVAUX DE RECHERCHE

Les différents positionnements énoncés nous ont amené à formuler une question sur laquelle se fonde notre recherche, et va se concentrer le travail tout au long de ce manuscrit, à savoir : quels sont les déterminants et les phases de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme ?

Pour y répondre, nous avons ainsi opté pour un positionnement théorique pouvant s'illustrer par la Figure 1. Les outils mobilisés appartiennent à deux champs disciplinaires complémentaires, les sciences de gestion et la sociologie. Cette recherche s'appuie en effet

d'une part, sur le champ de la PME¹¹ et sur les modèles de croissances issues des théories des organisations et d'autre part, sur les « nouvelles approches sociologiques des organisations » (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian, 2005) pour comprendre les mécanismes de croissance de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme. Le croisement des deux disciplines apportera une lecture plus complète de notre objet d'étude.

Figure 1 : Positionnement théorique de la recherche



5. LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Notre recherche s'appuie sur une démarche inductive. Dans un premier temps, le marché de la production sportive du point de vue de l'offre des entreprises a fait l'objet d'une étude particulière. Dans un second temps, la recherche a pu se concentrer sur la problématique des entreprises prestataires de sport et de tourisme en croissance, ce qui, comme l'analyse exploratoire l'a mis en évidence, n'est pas le cas de toutes les entreprises.

Ce travail de recherche a fait l'objet d'enjeux importants à relever (dans le temps imparti pour ce travail doctoral).

¹¹ Le champ de la PME (Petite et Moyenne Entreprise) doit être compris, non pas comme une discipline scientifique, mais comme un domaine de recherche dans lequel une communauté de chercheurs et d'enseignants s'y reconnaissent et s'y consacrent, avec des objets, des concepts, des notions singuliers dans lesquels ils se retrouvent, et des colloques et revues présentant les travaux de ces recherches. La PME n'est pas ici associée à une grande entreprise miniature (Verstraete, 2002). Nous nous en expliquerons.

Le premier a été relatif au manque de données sur le sujet. Cet état de fait a nécessité la production d'une analyse exploratoire avant de pouvoir réellement se concentrer sur la question centrale de cette recherche, à savoir les facteurs déterminants et les étapes de la croissance des entreprises prestataires de sport et de tourisme. Il fallait d'abord évaluer la pertinence de notre sujet et également identifier les entreprises en croissance faisant l'objet de notre recherche. Si cette étude a été laborieuse en termes de travail et de temps consenti, elle a été très riche de résultats, en permettant un apport de connaissances pour le chercheur et pour le gestionnaire et en servant de fondement pour la suite de l'analyse.

Le second relève de l'usage de deux disciplines, gestion et sociologie, qui sont certes complémentaires mais différentes. D'une part, cela a impliqué l'« appropriation » de deux champs disciplinaires. D'autre part, l'articulation des deux approches n'était pas évidente de part leurs méthodologies différentes.

Enfin, les exigences académiques de ces deux disciplines ne sont pas tout à fait les mêmes. Afin d'y répondre dans les deux cas, cette recherche devait clairement consister, d'une part en un apport de connaissances sur un sujet encore peu exploré, et d'autre part en une connaissance pragmatique pour le dirigeant de l'entreprise étudiée, par une certaine opérationnalisation des résultats.

Ces différents aspects de la recherche entreprise, expliquent l'approche méthodologique particulière que nous avons adoptée dans le cadre de ce travail doctoral.

Ce manuscrit de thèse se structure en deux grandes parties.

La première partie (I) vise à poser les fondements de la réflexion qui permettront de répondre à notre questionnement. Elle se compose de trois chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons l'analyse exploratoire menée en début de travail doctoral, auprès des dirigeants d'entreprises prestataires de sport et de tourisme en Rhône-Alpes (Chapitre 1). Cette étude permettra de caractériser les entreprises qui produisent du sport ainsi que leur offre, de construire des typologies d'entreprises spécifiques au secteur du sport et du tourisme, et d'identifier *a posteriori* deux stratégies différentes chez les dirigeants de ces entreprises.

Nous produirons dans un second temps, le cadre conceptuel permettant d'appréhender la croissance de la petite entreprise prestataire dans le secteur spécifique du sport et du tourisme (Chapitre 2). Il s'attachera à montrer en quoi l'étude de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme est originale et représente un objet de recherche à part entière, puis à expliquer que la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme est une action collective, qui dépend non seulement de son dirigeant mais également d'autres acteurs, et enfin à mettre en évidence que la croissance d'une entreprise peut s'exprimer de diverses manières correspondant à différents courants théoriques.

Enfin, nous proposerons un modèle d'analyse des déterminants et des phases de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme (Chapitre 3), à partir d'une étude « du social en train de se faire », d'une innovation.

La seconde partie (II) de la thèse vise à expliquer la méthodologie de la recherche par laquelle notre problématique a été soumise à l'épreuve des faits, ainsi que les résultats de notre recherche. Elle se compose de trois chapitres.

Nous préciserons dans un premier temps la démarche mise en œuvre dans le cadre de cette recherche (Chapitre 1). Les étapes qui nous ont permis de répondre à la question de recherche, notamment les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées, seront détaillées.

Nous présenterons ensuite, à partir d'une analyse des données récoltées au cours de notre observation, les différents résultats (Chapitre 2). Ceux-ci mettent en évidence la spécificité de l'action organisée et la croissance de l'entreprise étudiée.

Enfin, nous proposerons, à partir des résultats de la recherche, une interprétation permettant de comprendre les déterminants et les phases de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, objet de notre étude (Chapitre 3).

PARTIE I :

Croissance de la PE dans le secteur du sport et du tourisme

Cette première partie vise à poser les fondements de la réflexion qui permettront de répondre à notre questionnement. Deux actes constitutifs de la démarche scientifique seront ainsi mis en œuvre. Il s'agira de « rompre avec les préjugés et les fausses évidences qui nous donnent seulement l'illusion de comprendre les choses » (Quivy et Van Campenhoundt, 1995, 15) et de construire un cadre théorique de référence susceptible de nous aider à appréhender le phénomène social étudié.

Nous allons dans un premier temps, explorer le terrain d'étude que représente les entreprises prestataires de sport et de tourisme afin de bien situer notre objet d'étude, de mettre en évidence des indicateurs pour la poursuite de la recherche et plus précisément pour la conception de notre problématique (Chapitre 1).

Dans un second temps, nous prendrons du recul par rapport aux informations recueillies et nous présenterons l'orientation théorique choisie pour traiter de la croissance de la petite entreprise prestataire dans le secteur spécifique du sport et du tourisme (Chapitre 2). Ce cadre conceptuel sera une manière d'aborder le *problème* social étudié.

Enfin, nous proposerons un modèle d'analyse des déterminants et des phases de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme (Chapitre 3). Celui-ci sera dans le prolongement du chapitre précédent et articulera sous une forme opérationnelle, les concepts retenus pour le travail d'observation et d'analyse.

CHAPITRE 1 : Les entreprises prestataires de sport et de tourisme

L'objectif de ce chapitre est d'analyser le marché des services sportifs et touristiques du point de vue de l'offre privée des entreprises. D'une part, il s'agit de caractériser les entreprises qui produisent du sport ainsi que leur offre. D'autre part, l'étude doit permettre de positionner ces différentes entreprises dans le marché et construire ainsi des typologies d'entreprises spécifiques au secteur du sport et du tourisme.

1. LES METHODES D'INVESTIGATION ET D'ANALYSE

1.1. Construction de l'échantillon

L'unité choisie pour créer notre échantillon a été l'entreprise.

Les entreprises ont été choisies à partir de leur activité d'origine qui devait être le sport puisque l'objectif de l'enquête était la compréhension des entreprises prestataires de sport. De plus, nous avons fait le choix d'entreprises proposant des activités de nature et ayant une pluri-activité.

L'identification de ces entreprises a été possible de par la particularité du produit sportif ou du dirigeant d'une entreprise produisant du sport. La déclaration auprès de la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports (DDJS) est obligatoire pour tout établissement sportif produisant au moins une activité sportive et donc employant au moins un diplômé sportif.

L'échantillon a donc été constitué à partir de listes fournies par les DDJS de la Savoie et de l'Isère, qui ont ensuite été enrichies par divers autres moyens (Comité Régional du Tourisme de Rhône-Alpes, Office du tourisme de Grenoble, Maison de la Montagne de Grenoble, presse professionnelle – Bedouk Magazine, L'Événementiel, InterMedia –,

recherches Internet concentrées sur la zone géographique de Rhône-Alpes). En effet, celles-ci sont souvent incomplètes notamment en terme de mise à jour et nous n'avions pas pu récupérer les listes des DDJS des autres départements de la région Rhône-Alpes.

Ainsi, la structure de l'échantillon obtenu n'est pas représentative de la structure de la population mère ; cela pour deux raisons :

- d'une part, la structure de la population mère est inconnue,
- d'autre part, des croisements lors de l'exploitation des résultats n'auraient pas pu être réalisés si les effectifs des sous-populations spécifiques n'avaient pas été suffisants.

Certaines catégories d'entreprises (par exemple, les entreprises engagées dans du tourisme d'affaires) ont donc été volontairement sur-représentées. De ce fait, aucun redressement des données n'est possible lors de l'analyse, l'échantillon ne résultant pas d'une méthode d'échantillonnage statistique. Mais l'important était de pouvoir faire des liens entre modalités afin de permettre la construction de typologies.

1.2. Collecte des données

L'étude a été réalisée en 2004 à partir d'un questionnaire (annexe 1), mis en ligne sur un serveur Internet grâce au logiciel Modalisa, auprès de 210 entreprises de Rhône-Alpes.

Les entreprises ont fait l'objet d'une analyse multicritères en termes de métier, de produit, de clientèle, de mode de gestion, de réseau de partenaires, de profil du dirigeant, et de profil de l'entreprise (statut, employés). Ce questionnaire était destiné aux dirigeants des entreprises interrogées.

Un pré-test du questionnaire a été effectué, en deux temps. Un premier test a été mis en œuvre auprès d'un panel de professionnels du sport et du tourisme, puis un second, de manière plus fine, auprès du directeur de la société Delta (entreprise avec laquelle a été engagée une collaboration de recherche dans le cadre de cette thèse).

Enfin, un courrier a été envoyé à 210 entreprises de Rhône-Alpes afin de présenter l'enquête, de solliciter les dirigeants, et les informer de l'adresse html pour aller remplir le questionnaire en ligne. Deux relances par « e-mailing¹² » ont été effectuées.

Le taux de réponses à cette enquête a été d'un tiers (71 réponses).

Tableau 1 : Récapitulatif de l'étude exploratoire

Nombre d'entreprises sollicitées	Nombre d'entreprises ayant répondu à l'enquête	Nombre d'items dans le questionnaire	Critères interrogés
210	71	44	Métier Produit Clientèle Mode de gestion Réseau Profil du dirigeant Profil de l'entreprise

1.3. Analyse des données

L'exploitation des données a été effectuée à partir du logiciel Modalisa et a fait l'objet d'une méthode spécifique.

1.3.1. Le recodage

La première phase du travail a consisté en un travail de recodage des données :

- transformations de questions textes en questions fermées ou transformations de réponses textes en modalités d'une question fermée existant déjà : cas des modalités de réponse « autres »,
- passage de variables numériques en variables nominales,
- regroupement de modalités,
- transformation de modalités en variables oui/non.

¹² Méthode de relance par courriel.

Cette étape était nécessaire à leur traitement statistique car les tris croisés ne sont possibles que sur des questions fermées et nominales.

1.3.2. La série de tris à plat

Une série de tris à plat a permis de connaître les entreprises de notre échantillon. Cette étape est très riche et consiste en un apport de connaissances sur les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme. Elle permet une lecture transversale des données recueillies et de répondre aux questions du type : qui sont les entreprises interrogées ? que font-elles ? quel est leur métier ? quelle est leur clientèle ? qui est leur dirigeant ?...

Les résultats apparaissent en effectifs d'une part, et en pourcentages calculés sur la base des entreprises interrogées (71) d'autre part.

1.3.3. Le profil de variables

Le profil de variables croise toutes les questions de l'enquête entre elles. Il repère les variables (questions) qui sont liées entre elles. Mais il ne donne pas le sens de la liaison (il n'indique pas quelles sont les modalités qui sont en rapport).

Un profil de modalités ou un tri croisé permet ensuite de savoir quelle modalité lie avec quelle autre.

1.3.4. Le profil de modalités

Le profil de modalités permet de croiser chaque modalité d'une variable avec l'ensemble des modalités de l'enquête. Ces profils sont une manière rapide d'explorer de nombreux tris.

Le logiciel fournit la liste de toutes les modalités qui sont liées (en attraction ou en répulsion, c'est-à-dire où il y a du PEM) pour chaque modalité de la variable rentrée au départ.

1.3.5. Le Pourcentage de l'Ecart Maximum (Cibois, 2004 ; 1993)

L'outil statistique utilisé pour décrire les liens entre modalités, a été le PEM (Pourcentage de l'Ecart Maximum). Il est le pourcentage de l'écart observé par rapport à l'écart maximum. Son avantage est d'être peu sensible aux variations d'effectifs, et il permet de réaliser un grand nombre de tris croisés de façon rapide et automatique.

Le PEM global donne pour chaque variable, les autres variables avec lesquelles elle a du lien. Il est donné au niveau de l'ensemble d'un tableau.

Le PEM local donne pour chaque modalité, les autres modalités avec lesquelles elle a du lien (une attraction). Il est donné au niveau d'une case d'un tableau.

Le PEM¹³ permet de repérer le signe des écarts à l'indépendance :

- L'obtention d'un PEM positif signifie qu'il y a une attraction entre deux modalités (dans les résultats, la case du tableau est de couleur verte).
- L'obtention d'un PEM négatif signifie qu'il y a répulsion entre deux modalités (dans les résultats, la case du tableau est de couleur bleue).
- Enfin, l'obtention d'un PEM nul (aucun PEM) signifie qu'il y a indépendance entre deux modalités.

De plus, le PEM permet également d'évaluer la force de l'attraction ou de la répulsion. Plus le niveau du PEM est élevé, plus l'attraction est forte. Un PEM de 100% montre donc

¹³ Le PEM traduit une tendance.

une attraction maximale entre deux modalités. Le seuil retenu pour un PEM significatif est de 10%.

Sous Modalisa, le PEM est retenu si l'effectif est suffisant et si le test du Khi-deux est significatif (supérieur à 90% sur l'ensemble du tableau).

1.3.6. Le test du Khi-deux

Lorsque les effectifs sont faibles, il faut se poser la question de la validité du lien obtenu. Le test du Khi-deux permet de s'assurer que les résultats obtenus sont fiables. En effet, il permet de rejeter ou d'affirmer l'hypothèse d'indépendance.

Les seuils standards du khi-deux sont 10%, 5% et 1%. A 1%, l'hypothèse de non indépendance est très significative et l'on peut considérer que la liaison a du sens (tableau significatif). De plus, si le tableau de contingence comporte des valeurs théoriques inférieures à 5, le test est considéré comme peu fiable.

1.3.7. La méthode de l'analyse factorielle de correspondances

Lorsqu'une modalité était en attraction ou en répulsion avec au moins deux autres modalités, une analyse factorielle de correspondances (AFC) a pu être réalisée.

Afin que certaines modalités puissent faire du lien entre deux autres modalités qui n'en avaient pas au départ, la variable la plus générale a parfois été préférée à la variable recodée en oui/non. Nous cherchions par là, à obtenir le plus de liens possibles. Ainsi certains PEM supérieurs (si nous étions restés au niveau de la variable recodée en oui/non) ont été sacrifiés pour des PEM inférieurs par l'utilisation de variables plus générales. Par exemple, la variable « statut de l'entreprise » (ayant pour modalités SARL, EURL, association, SCM, ...) a parfois été préférée à la variable « statut SARL » (ayant pour modalités oui ou non).

Parfois au contraire, pour ne pas surcharger l'AFC ou pour que certaines modalités ne biaisent pas l'AFC alors qu'elles n'avaient aucun lien avec les autres, nous avons choisi la variable recodée en oui/non. Par exemple, la variable « métier actuel assemblage touristique » (ayant pour modalités oui ou non) a parfois été préférée à la variable « métier actuel » (ayant pour modalités même production sportive qu'au départ, production sportive autre qu'au départ, assemblage touristique, assemblage d'affaires, autres métiers).

Le choix des axes : les contributions

Le logiciel Modalisa donne le poids de l'information de chaque entreprise pour chacun des trois facteurs. Il donne également le poids général de l'information par facteur, appelé contribution.

L'AFC est une représentation graphique qui décrit les liens entre les modalités de différentes variables, elle est une image globale de l'ensemble des tris croisés. Seulement la représentation est multi-dimensionnelle et les liens entre les modalités ne sont généralement pas tous visibles sur un plan à deux axes. De plus, le fait que deux modalités soient proches l'une de l'autre sur le graphique ne signifie pas qu'il y ait attraction entre elles. Le logiciel Modalisa résout ce dilemme en montrant d'emblée sur le graphique les liens entre les modalités, exprimés grâce au PEM. Ces liens apparaissent sous la forme de traits rouges reliant les modalités liées entre elles.

La typologie

La classification par la méthode des centres mobiles a été effectuée. Pour chaque AFC, une typologie à 2 types est obtenue. Le recodage de chaque typologie donne une nouvelle variable à deux modalités. Chaque « nouvelle variable où chaque modalité correspond à un

type peut (alors) faire l'objet des mêmes traitements qu'une variable classique » (Kynos, 1996/1998, 170).

Les tris croisés

Des tris croisés sont opérés à partir des nouvelles variables obtenues. En effet, il faut toujours revenir aux tris croisés (ou aux profils de modalités) pour vérifier les informations de l'AFC. De plus, ce sont les tris croisés qui permettent de caractériser les typologies.

Ceux-ci se présentent sous la forme de tableaux de contingence. Les résultats se lisent en effectifs, en effectifs théoriques, en pourcentages lignes ou colonnes.

Une analyse à partir de deux AFC a ainsi été menée. Ces dernières ont permis de créer deux typologies donnant chacune une variable à deux modalités (où chaque modalité correspondait à un type) qui ont pu être croisées avec toutes les autres variables de l'enquête.

Finalement, les deux typologies ont également été croisées l'une avec l'autre.

2. LE PROFIL DES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME

L'analyse, à partir de tris à plat, permet de dégager les principales caractéristiques des entreprises prestataires de sport et de tourisme de l'échantillon (71 entreprises).

Tout d'abord, les métiers, produits et clientèles de ces entreprises ont été renseignées.

2.1. Le métier

Métiers de base

	Effectifs	Fréquence
production sportive mb	61	85,9%
ass tq mb	18	25,4%
autres mb	5	7,0%
ass aff mb	5	7,0%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 71 / Réponses: 89
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

En interrogeant le métier de base des entreprises, nous constatons que 61 ont démarré leur activité en faisant de la production d'activités sportives, 18 en faisant de l'assemblage touristique¹⁴ et 5 entreprises réalisaient d'entrée de l'assemblage d'affaires¹⁵. 5 entreprises ont démarré également avec d'autres métiers.

Métiers actuels

	Effectifs	Fréquence
même prod spve qu'au départ	46	64,8%
ass tq ma	30	42,3%
prod spve autre que celle du départ	26	36,6%
ass d'aff ma	8	11,3%
autres ma	4	5,6%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 71 / Réponses: 114
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Actuellement, 46 entreprises sur les 61 qui déclarent en métier de base la production sportive, ont une production sportive identique à celle de départ et 26 ont évolué vers une nouvelle production d'activités sportives.

¹⁴ Prestations sportives et hébergement, et facultativement transport, restauration, animations.

¹⁵ Prestations sportives et hébergement et éléments du tourisme d'affaires, et facultativement transport, restauration, animations.

Moins de la moitié des entreprises (30) fait de l'assemblage touristique, ce qui signifie que 12 entreprises ont évolué vers ce type de métier. 3 entreprises ont également évolué mais vers de l'assemblage d'affaires puisque 8 entreprises font désormais ce métier. 4 entreprises font en plus un autre type de métier en dehors de ceux qui viennent d'être cités.

2.2. Les reconnaissances officielles

Reconnaisances officielles

	Effectifs	Fréquence
établiss spf	59	83,1%
habilitation tq	15	21,1%
licence d'AV	6	8,5%
agrément T	4	5,6%
connexes T	3	4,2%
agréments liés à la spé de l'activ	3	4,2%
tourisme IA	3	4,2%
labels spfs	3	4,2%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 67 / Réponses: 96
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

59 entreprises sont déclarées établissements sportif à la DDJS. La déclaration en DDJS est obligatoire pour tout établissement où sont pratiquées des activités sportives. (proposer, organiser, produire).

15 entreprises ont une habilitation touristique. Celle-ci concerne les hébergeurs et les prestataires de services qui souhaitent proposer des « forfaits tout compris » tout en sachant que les prestations fournies dans le cadre de leur activité principale doivent garder un caractère prépondérant.

6 entreprises possèdent une licence d'agent de voyages. Celle-ci permet à une société commerciale de vendre des produits à forfait. Cette activité doit constituer l'activité principale de l'entreprise.

5 entreprises ont l'agrément de tourisme. Ces entreprises sont en fait des associations ou des organismes sans but lucratif qui souhaitent produire, organiser ou vendre des forfaits

touristiques, des séjours et voyages, des services liés aux séjours, des services liés à l'accueil touristique.

Ensuite, 3 entreprises ont des reconnaissances officielles que l'on peut appeler connexes au tourisme du type licence débits de boisson, 3 encore possèdent des agréments de l'inspection académique, 3 autres ont des agréments liés à la spécificité de l'activité de type agrément de la Direction Générale de l'Aviation Civile et enfin, 3 établissements ont des labels sportifs.

La plupart des entreprises (83%) sont déclarées établissement sportif auprès de la DDJS et sont donc productrices d'activités sportives. Ce qui prouve bien que notre échantillon est sportif.

Plus d'un tiers des entreprises font également des produits à forfait (26 entreprises ayant soit une licence d'agent de voyages, soit une habilitation touristique, soit un agrément de tourisme). Certaines entreprises possèdent d'autres reconnaissances officielles liées à leur spécificité.

2.3. Le produit : importance du sport aux yeux du dirigeant et en chiffres d'affaires

Importance du sport aux yeux du dirigeant

	Effectifs	Fréquence
prépondérante (/dir)	62	87,3%
moyenne (/dir)	6	8,5%
accessoire (/dir)	3	4,2%
Total	71	

Importance du sport en Chiffres d'Affaires

	Effectifs	Fréquence
prépondérante (/CA)	56	78,9%
moyenne (/CA)	12	16,9%
accessoire (/CA)	2	2,8%
Non réponse	1	1,4%
Total	71	

Dans les deux cas, les prestations sportives occupent une place prépondérante dans l'activité actuelle de l'entreprise (87% dans le premier cas, 79% dans le second). On note une très légère diminution lorsque l'on interroge le chiffre d'affaires réalisé grâce aux prestations sportives.

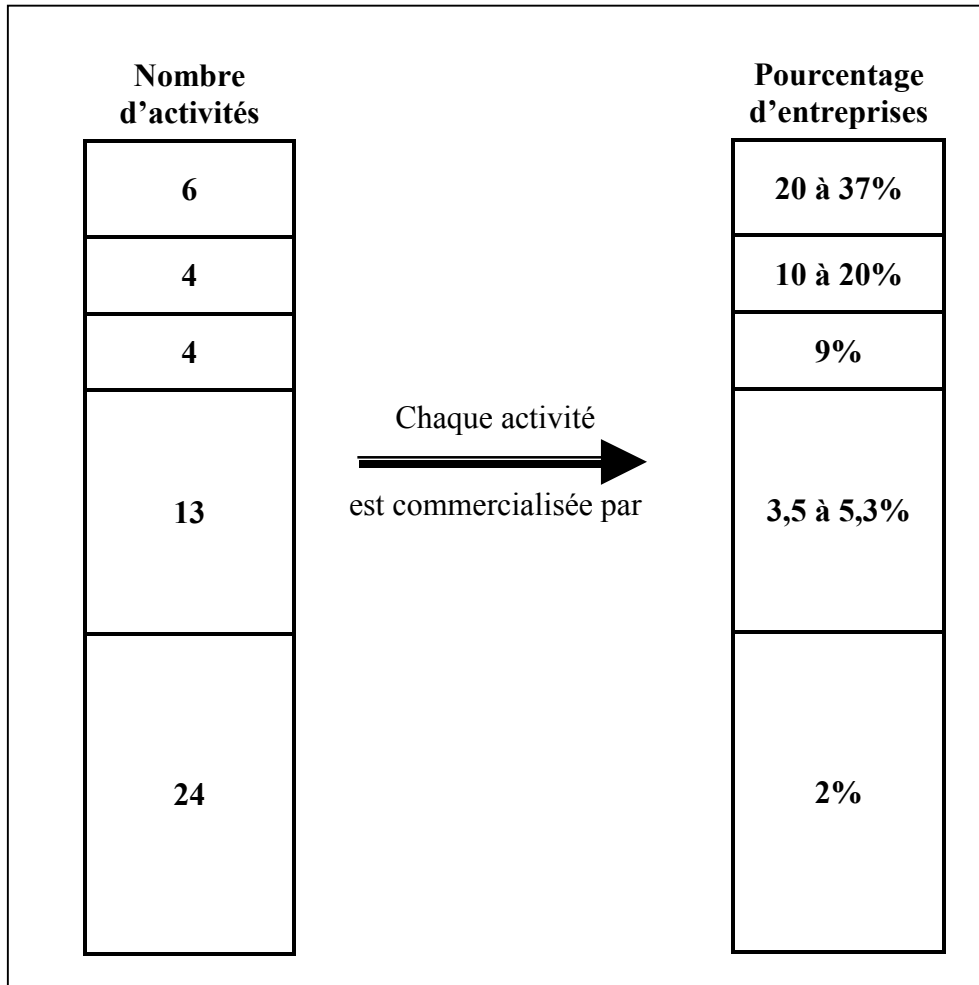
| *La fonction principale du produit reste le sport.*

2.4. Les activités commercialisées

51 activités sportives différentes de plein air¹⁶ ont été citées par 57 entreprises de l'échantillon. Dans un premier temps, notons qu'il y a pratiquement autant d'activités que d'entreprises pour un même métier de producteur sportif. Dans un second temps, afin de mettre en évidence le rapport entre le nombre d'activités sportives et leur taux de commercialisation par le marché des entreprises, un tri à plat a été effectué à partir des activités.

¹⁶ Nous n'allons pas ici discuter de la définition des sports de nature, qui généralement en France ne comprend pas les sports motorisés. Nous retenons le principe de la *outdoor recreation* (Mounet, 2000) qui prend en considération toutes les activités de loisir se déroulant dans la nature.

Figure 2 : Pourcentage des 57 entreprises produisant chacune des 51 activités.



Il est manifeste que, pour près de la moitié des activités (24), chacune n'est commercialisée que par 2% des entreprises. Ces activités sont donc rares sur le marché des entreprises de l'échantillon, les activités les plus fréquentes (20 à 37% des entreprises) ne représentant que 12% environ de l'ensemble des activités produites.

2.5. La saisonnalité

Saisonnalité		
	Effectifs	Fréquence
sur toute l'année (activ entr)	38	53,5%
en bi-saisonnalité (saison d'été et d'hiver)	19	26,8%
en mono-saisonnalité (saison d'été ou d'hiver)	14	19,7%
Total	71	

Un peu plus de la moitié des entreprises fonctionnent sur toute l'année (38 entreprises). Ensuite les autres entreprises travaillent pour 19 d'entre elles en bi-saisonnalité (activité sur l'été et l'hiver) et pour 14 d'entre elles en mono-saisonnalité (activité sur l'été ou sur l'hiver).

Une bonne moitié des entreprises a une activité sur toute l'année, l'autre part restant marquée par une forme de saisonnalité. 27% ne travaillent que sur les deux saisons touristiques d'été et d'hiver (bi-saisonnalité), et 20% ne travaillent que pendant une seule saison (mono-saisonnalité été ou hiver).

2.6. La clientèle

Clientèle		
	Effectifs	Fréquence
clientèle de loisir	66	93,0%
clientèle liée à l'entreprise	5	49,3%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 71 / Réponses: 101
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

66 entreprises (93%) ont une clientèle de loisir¹⁷ (individuels et/ou groupes et/ou comités d'entreprises). 5 entreprises ne travaillent donc qu'avec une clientèle liée à l'entreprise.

Près de la moitié des entreprises (35) déclarent travailler avec une clientèle liée à l'entreprise, hors comité d'entreprise, du type séjour récompense, séminaire, incentive.

Une des questions qui se pose, est de savoir comment 35 entreprises peuvent déclarer avoir une clientèle liée à l'entreprise (séminaire, *incentive*, séjour récompense) alors que

¹⁷ Nous appelons « clientèle de loisir » la clientèle liée au tourisme d'agrément

seules 8 disent faire de l'assemblage d'affaires. Un des éléments de réponse est que la majorité des entreprises travaillant avec une clientèle de tourisme d'affaires, le font en tant que sous-traitant. Elles ne sont pas à l'origine de la réalisation du produit à forfait.

La clientèle de base de la majorité des entreprises est une clientèle de loisir. Mais plus de la moitié travaillent également avec une clientèle liée au tourisme d'affaires. Quelques entreprises ne travaillent qu'avec cette dernière mais cela reste marginal (7%).

Les résultats de l'enquête apportent également des informations sur le mode de gestion de ces entreprises.

2.7. Le mode de gestion

Centralisation

	Effectifs	Fréquence
oui central	49	69,0%
non central	22	31,0%
Total	71	

Parmi les entreprises interrogées, 49 d'entre elles ont un système de gestion centralisé où le dirigeant prend toutes les décisions, autres que de routine, dans l'entreprise.

Spécialisation du travail (polyvalence du dirigeant)

	Effectifs	Fréquence
oui polyv dir	68	95,8%
non polyv dir	3	4,2%
Total	71	

Spécialisation du travail (polyvalence des employés)

	Effectifs	Fréquence
oui polyv empl	35	49,3%
en partie polyv empl	21	29,6%
non polyv empl	8	11,3%
Non réponse	7	9,9%
Total	71	

Concernant la spécialisation du travail dans l'entreprise, 68 entreprises ont un dirigeant polyvalent qui est amené à réaliser des tâches opérationnelles et 56 déclarent aussi avoir des employés polyvalents (35) ou du moins en partie (21).

Spécialisation du travail (organisation du travail)

	Effectifs	Fréquence
par type de tâches	36	50,7%
par type de pdts	20	28,2%
pas d'orga particu	15	21,1%
autres types d'orga	10	14,1%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 70 / Réponses: 81
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

36 entreprises ont une organisation par type de tâches, 20 par type de produits, 10 selon un autre mode d'organisation. Les entreprises pouvaient déclarer avoir plusieurs types d'organisation (question à choix multiples). 15 entreprises n'ont aucune organisation particulière du travail dans leur entreprise.

Spécialisation du travail (formalisation des postes de travail)

	Effectifs	Fréquence
non (formal postes)	44	62,0%
pour quelques-uns (formal postes)	10	14,1%
oui (formal postes)	8	11,3%
pratiquement pour tous (formal postes)	7	9,9%
Non réponse	2	2,8%
Total	71	

Par rapport à la formalisation du travail dans l'entreprise, 44 entreprises n'ont aucune description écrite des postes occupés dans l'entreprise, et pour 10 autres entreprises, seuls quelques postes en ont une.

Système d'information externe (relation client)

	Effectifs	Fréquence
systématiquement (dir rel cl)	36	50,7%
fréquemment (dir rel cl)	26	36,6%
rarement (dir rel cl)	6	8,5%
jamais (dir rel cl)	2	2,8%
Non réponse	1	1,4%
Total	71	

Système d'information interne et formalisation

	Effectifs	Fréquence
par oral	64	90,1%
par écrit	32	45,1%
autres sys d'info int	5	7,0%
par un intermédiaire (ex.: un responsable de service)	5	7,0%
Non réponse	4	0,0%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 67 / Réponses: 106
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

La question sur le système d'information externe montre que 36 dirigeants sont systématiquement en contact avec le client pour la négociation commerciale et 26 le sont fréquemment.

En interne, les informations circulent oralement (contact direct) pour 64 entreprises et par écrit pour 32 entreprises. Pour 9 entreprises, les informations sont transmises par des intermédiaires ou par un autre système d'information interne.

Plus des deux tiers des entreprises ont une gestion centralisée.

80% environ ont une forme d'organisation de leur travail, certaines en ayant plusieurs, mais cette organisation est variable dans ses différents aspects. Plus de la moitié sont capables d'identifier des tâches dans leur entreprise et de travailler à partir d'elles, ce qui suppose de mettre en œuvre un minimum de procédures. Cependant, bien qu'elles aient opéré une différenciation des tâches, ces entreprises sont faiblement spécialisées car seul un quart a une description écrite des postes occupés en leur sein, et le dirigeant (à 96%) et les employés (à 79%) restent polyvalents.

La communication orale prédomine dans ces entreprises. Un peu moins de la moitié a également recours à l'écrit pour la transmission des

informations et une minorité utilise d'autres systèmes d'informations internes, parfois plus élaborés. Ce dernier cas ne concerne aucune entreprise faisant de l'assemblage d'affaires et est bien réparti entre les autres entreprises (sportives, touristiques).

Enfin, les négociations avec les clients restent dans 87% des cas l'apanage du dirigeant.

2.7. Le réseau

Réseau (nature des accords)

	Effectifs	Fréquence
accords écrits	51	71,8%
accords oraux	36	50,7%
accords tacites	31	43,7%
aucun accord	2	2,8%
Non réponse	2	0,0%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 69 / Réponses: 120
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les entreprises interrogées ont un réseau de partenaires (seules 4 déclarent ne pas en avoir). La nature de leurs accords varie : 51 entreprises ont des accords écrits et, 36 et 31 ont respectivement des accords oraux et des accords tacites.

Nature des partenaires

	Effectifs	Fréquence
autres prestataires sportifs	59	83,1%
hébergeurs	51	71,8%
distributeurs	29	40,8%
transporteurs	27	38,0%
agences (sém/com'/évé/T/treks/TO)	6	8,5%
asso à but spf/loisir/social	6	8,5%
OT	4	5,6%
frns matériel	3	4,2%
autres prestataires liés au tt compris	2	2,8%
collectiv territo et intercomm	1	1,4%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 67 / Réponses: 188
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

La nature des partenaires est diverse : 59 entreprises (83%) travaillent avec des prestataires sportifs, 51 (72%) avec des hébergeurs, 29 (41%) avec des distributeurs et 27 (38%) avec des transporteurs. Quelques entreprises (8,5%) ont pour partenaires d'agences (de séminaire, de communication, événementielle, de tour opérateurs, de treks), ou encore (8,5%) des associations à but sportif, de loisir ou social. Quelques rares entreprises ont également des liens avec des offices de tourisme, d'autres prestataires liés au tout compris (traiteur, animateur...) et des collectivités territoriales.

Réseau (relation entre les partenaires)

	Effectifs	Fréquence
certain (rel entre parten)	53	74,6%
non (rel entre parten)	10	14,1%
Non réponse	6	8,5%
tous (rel entre parten)	2	2,8%
Total	71	

55 entreprises ont un réseau inter-partenaires c'est-à-dire dont les partenaires entretiennent des liens entre eux (2), du moins pour certains d'entre eux (53).

Seules 10 entreprises (14%) ont un réseau officiel (avec un statut).

Réseau (motivations de constitution)

	Effectifs	Fréquence
obtenir de nouvelles parts de marché (rnc)	28	39,4%
stabiliser l'activ de l'entr (rnc)	20	28,2%
amélio l'offre (rnc)	7	9,9%
promo (rnc)	3	4,2%
pdts à forfait (rnc)	2	2,8%
éco d'échelle (rnc)	2	2,8%
dvper l'offre (rnc)	2	2,8%
offre complé (rnc)	1	1,4%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 43 / Réponses: 65
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Les motivations qui ont poussé les dirigeants des 71 entreprises interrogées à nouer des liens réguliers avec des partenaires sont principalement de deux ordres : 28 souhaitent obtenir de nouvelles parts de marché et 20 stabiliser l'activité de leur entreprise.

28 entreprises évoquent d'autres raisons : améliorer l'offre (7 entreprises), faire de la promotion (3 entreprises), élaborer des produits à forfait (2), réaliser des économies d'échelle (2), développer l'offre (2) et pouvoir proposer une offre complémentaire (1).

94% des entreprises ont un réseau de partenaires, plus ou moins formalisé. Près des trois quarts ont au moins des accords écrits (uniquement ou avec accords tacites et oraux), les autres n'ayant que des accords informels (une formalisation non écrite).

Parmi les entreprises qui ont des accords écrits, 84% ont un réseau « inter-connecté ». Quand le réseau n'a pas de formalisation écrite, il n'est « inter-connecté » qu'à 69%.

2.8. Le dirigeant

Son origine

Dirigeant (origine)

	Effectifs	Fréquence
autres en France	23	32,4%
Isère	18	25,4%
Savoie	17	23,9%
autres en Rhône-Alpes	12	16,9%
pays étranger	1	1,4%
Total	71	

Les résultats révèlent que 18 dirigeants sont originaires de l'Isère, 17 de Savoie et 12 des autres départements de Rhône-Alpes.

23 dirigeants (soit 32,5%) de ces entreprises rhône-alpines proviennent d'autres régions de France. Un dirigeant est natif d'un pays étranger.

Deux tiers des dirigeants sont originaires de la région Rhône-Alpes. Cela est en lien avec notre choix méthodologique concernant la zone géographique d'étude (uniquement concentrée au territoire rhône-alpin).

Un tiers vient d'autres régions de France.

Ses expériences professionnelles

L'expérience professionnelle des dirigeants peut s'analyser sur deux plans : le domaine ou les domaines dans lesquels le dirigeant a déjà travaillé, et le niveau ou les niveaux de responsabilité déjà exercés.

(1) Tout d'abord le domaine d'intervention, sachant qu'un dirigeant peut avoir eu des expériences professionnelles dans plusieurs secteurs, avant de créer l'entreprise sur laquelle il a été interrogé dans le cadre de cette enquête. A noter que cet item n'a été renseigné que par 41 dirigeants (30 non répondants).

Dirigeant (expé professio)/ Domaine

	Effectifs	Fréquence
Non réponse	30	0,0%
sport	24	33,8%
autres	13	18,3%
c/cial	11	15,5%
T	9	12,7%
secteur asso	5	7,0%
fcts gestion autres que c/cial	3	4,2%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 41 / Réponses: 65
Pourcentages calculés sur la base des interrogés

24 dirigeants avaient déjà une expérience professionnelle dans le domaine sportif, 11 dans le domaine commercial, 9 dans le domaine touristique, seulement 5 dans le secteur associatif et 3 dans des fonctions de gestion autres que le commercial (par exemple la comptabilité, la gestion des ressources humaines).

13 dirigeants avaient travaillé dans des domaines autres que ceux venant d'être cités (par exemple l'électronique).

(2) Ensuite le niveau de responsabilité, sachant que là aussi, le dirigeant peut avoir eu des expériences professionnelles à différents degrés de responsabilité. Ici, cet item a été renseigné par 47 entreprises (24 non répondants).

Dirigeant (expé professio)/ Niveau de responsabilité

	Effectifs	Fréquence
exécut°/animat°/enseignant	31	43,7%
Non réponse	24	0,0%
cadres sup	7	9,9%
fcts de direction	7	9,9%
orga/gérer	5	7,0%
aucune	4	5,6%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 47 / Réponses: 54
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Une large part des dirigeants (31) ont travaillé auparavant en tant qu'exécutant, qu'animateur ou qu'enseignant. Concernant les autres dirigeants, 7 avaient déjà occupé des fonctions de direction, 7 autres des fonctions de cadres supérieurs et 5 des postes de gestion et d'organisation. Il faut également noter que seulement 4 individus n'avaient aucune expérience professionnelle lorsqu'ils se sont lancés dans la création de leur entreprise.

(3) Le croisement des niveaux de responsabilités et des domaines dans lesquels les dirigeants avaient déjà travaillé avant de créer/gérer leur entreprise, donne de nouvelles informations sur les dirigeants de ces entreprises.

3 dirigeants (sur 7) avaient déjà exercé des fonctions de direction dans le secteur du sport, 3 dans le secteur du tourisme, 2 dans le secteur associatif, 1 seul dans des fonctions de gestion autres que le commercial et 2 dans d'autres domaines.

Sur 7 dirigeants ayant eu une expérience professionnelle en tant que cadres supérieurs, 3 l'avaient eu dans le domaine du sport, 4 dans le secteur commercial, 1 dans le secteur

associatif, 1 dans des fonctions de gestion autres que le commercial et 5 dans d'autres domaines.

Sur 5 dirigeants, 2 ont eu une expérience de mission d'organisation et de gestion dans le domaine du sport, 2 dans le tourisme et 1 dans d'autres domaines.

Enfin, en ce qui concerne les emplois d'exécutant, d'animateur, d'enseignant (31 dirigeants), 19 étaient dans le domaine du sport, 8 dans d'autres domaines, 7 dans le domaine commercial, 5 dans le tourisme, 3 dans le secteur associatif et 2 dans des fonctions de gestion autres que le commercial.

Les expériences professionnelles antérieures à la création/gestion de l'entreprise, sont très variables et très diverses tant du point de vue des domaines de travail que des niveaux de responsabilité.

Ses diplômes sportifs et scolaires

Diplômes Dirigeant

	Effectifs	Fréquence
diplômes professio liés au sport et au T	55	77,5%
forma non professio spves/anima/secour	20	28,2%
BEP/CAP	18	25,4%
1er cycle univ	16	22,5%
2eme cycle univ	15	21,1%
autres formations professionnelles	10	14,1%
3eme cycle univ	10	14,1%
aucune formation scolaire	9	12,7%
Brevet des collèges	9	12,7%
Bac	2	2,8%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 71 / Réponses: 164
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

En ce qui concerne la formation scolaire, 9 dirigeants ne possèdent aucun diplôme scolaire, 18 ont un BEP ou CAP et 9 ont leur brevet des collèges. 2 dirigeants ont le niveau

baccalauréat, 16 ont un diplômes de 1^{er} cycle universitaire, 15 de 2^{ème} cycle et 10 de 3^{ème} cycle.

Parallèlement, 55 dirigeants possèdent des diplômes professionnels liés au sport et au tourisme (ex. : BEES) et 20 ont fait une formation non professionnelle liée au sport (ex. : monitorat), à l'animation (ex. : BAFA) ou au secourisme (ex. : sapeur pompier volontaire). 9 dirigeants ont suivi d'autres formations professionnelles.

Les résultats confirment que les entreprises de l'échantillon ont bien une origine sportive car 77% des dirigeants possèdent des diplômes professionnels liés au sport et au tourisme et pour plus d'un tiers, elles le sont doublement parce que leur dirigeant vient aussi du secteur associatif et bénévole, et possède des diplômes non professionnels liés au sport, à l'animation et au secourisme¹⁸.

Les diplômes sportifs sont une modalité prédominante dans chaque catégorie de formation scolaire.

Un dirigeant entrepreneur

Pour 56 entreprises, la réponse est oui le dirigeant est celui qui a créé l'entreprise. 13 entreprises répondent non.

79% des dirigeants sont des entrepreneurs, ils sont dirigeants-propriétaires.

¹⁸ Le secourisme recouvre deux aspects : une compétence pour être cadre sportif, même bénévole, et une compétence professionnelle correspondant au corps de métier des pisteurs-secouristes.

Ses motivations de création de l'entreprise

Certains dirigeants avancent plusieurs motivations.

Dirigeant (motivations de création de l'entreprise)

	Effectifs	Fréquence
non rép	1	1,6%
autres	5	8,2%
dvper une activ spve	6	9,8%
fédérer l'offre/structurer	7	11,5%
créer/créativité	11	18,0%
montagne/nature	9	14,8%
épanouissement perso	13	21,3%
indépendance	13	21,3%
opportunité	17	27,9%
passion/plaisir/envie	19	31,1%
Total/ répondants	61	

Interrogés: 71 / Répondants: 61 / Réponses: 101
 Pourcentages calculés sur la base des répondants

Pour 19 dirigeants, la création d'entreprise a été motivée par la passion, le plaisir, l'envie. Pour 17 dirigeants, c'est une opportunité (personnelle ou financière) qui a poussé à la création.

Viennent ensuite pour 13 dirigeants le désir d'indépendance et d'autonomie, et pour 13 autres celui d'épanouissement personnel comprenant notamment le choix d'une certaine qualité de vie.

Puis pour 11 dirigeants il s'agit d'entrepreneuriat (création/créativité), pour 9 dirigeants d'une volonté de vivre et/ou de travailler en montagne et dans un cadre proche de la nature, pour 7 dirigeants de fédérer, de structurer une offre et pour 6 dirigeants de développer une activité sportive.

5 dirigeants évoquent d'autres raisons.

Les dirigeants ont avancé de multiples raisons liées à la décision de créer leur entreprise. 68% l'ont créée avec des motivations liées à leur développement personnel telles que la passion et le plaisir, la qualité de vie,

l'environnement naturel et montagnard. Les deux autres motifs principaux évoqués sont l'opportunité (28%) et l'indépendance (22%).

Ses buts

Il s'agissait d'une question à réponses ordonnées.

Dirigeant (Buts)

	Effectifs (Rang 1)	%	Effectifs (Rang 2)	%	Effectifs (Rang 3)	%	Effectifs (Rang 4)	%	Effectifs (Global)	%
la pérennité	36	52,9	22	33,3	4	7,1	0		62	31,4
la croissance	9	13,2	20	30,3	31	55,3	4	57,1	64	32,4
l'indépendance et l'autonomie	21	30,8	21	31,8	19	33,9	1	14,2	62	31,4
autres buts	2	2,9	3	4,5	2	3,5	2	28,5	9	4,5
Total/ réponses	68		66		56		7		197	

Le tableau donne les effectifs pour chaque rang et pour l'ensemble
Le rang moyen est calculé pour chaque modalité sur l'ensemble des réponses
Pourcentages calculés sur la base des réponses

Le but prioritaire est pour 36 dirigeants la pérennité de l'activité de l'entreprise et pour 21 dirigeants l'indépendance et l'autonomie. 9 dirigeants placent quand même en première position la croissance de leur entreprise.

Si l'on s'intéresse au deuxième but prioritaire, trois objectifs obtiennent pratiquement les mêmes scores : la pérennité de l'activité de l'entreprise, l'indépendance et l'autonomie, ainsi que la croissance de l'entreprise.

Dirigeant (Autres buts)

	Effectifs	Fréquence
avenir de l'entr (ab)	5	7,0%
qlté de vie/ montagne/ plaisir/ épanouiss perso (ab)	5	7,0%
féder l'offre/structurer (ab)	3	4,2%
préparer son propre avenir (ab)	2	2,8%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 10 / Réponses: 15
Pourcentages calculés sur la base des interrogés

10 dirigeants donnent d'autres buts : 5 d'entre eux évoquent des buts relatifs à l'avenir de leur entreprise, 5 mettent la priorité sur la qualité de vie, l'épanouissement personnel, le

cadre de vie ou l'environnement de travail montagnard et le plaisir. Enfin 3 souhaitent structurer l'offre et 2 ont pour objectif de préparer leur propre avenir.

Il ressort de l'analyse des buts des dirigeants¹⁹ que pour 53% d'entre eux, la priorité est la pérennisation de l'entreprise, puis pour 31% l'indépendance et l'autonomie. Seuls 13% placent la croissance en premier but.

Finalemment, l'enquête renseigne sur la taille et le statut des entreprises de l'échantillon.

2.9. Les employés

Les employés permanents

39 entreprises ont entre 1 et 9 employés. 3 entreprises ont plus de 9 employés ; il s'agit dans ce cas de petites entreprises (PE). 29 entreprises n'ont aucun employé permanent.

Les employés à temps partiels

15 entreprises embauchent des employés à temps partiel.

Les employés saisonniers

La proportion d'entreprises embauchant des saisonniers (35) est pratiquement identique à celle n'en ayant pas (36).

Parmi celles qui emploient des saisonniers, 26 entreprises en ont entre 1 et 8, 9 entreprises en ont 10 et plus.

Les employés temporaires

Seules 8 entreprises emploient des personnes à la mission.

Les employés stagiaires

¹⁹ Seul le premier but, c'est-à-dire celui cité comme le plus important, a été pris en compte.

27 entreprises fonctionnent avec des stagiaires. Parmi elles, 14 en emploient un, 13 en emploient plus d'un.

Les autres types d'employés

6 entreprises ont d'autres types d'employés mais aucune précision n'a été demandée sur cet item.

Les entreprises de l'échantillon s'avèrent être pour plus de la moitié des TPE (très petites entreprises) car elles emploient de 1 à 9 salariés à l'année. Quelques rares entreprises (4%) sont des PE parce qu'elles en ont plus de 9. Les autres n'ont aucun employé permanent (cela peut être mis en lien avec les statuts de la structure : entreprises unipersonnelles ou autres structures de type syndicat local ou association). La moitié des entreprises, cependant, embauchent des saisonniers, moins d'un quart des employés temporaires et plus d'un tiers fonctionnent avec des stagiaires.

2.10. L'entreprise

Son statut

Entreprise (Statut)

	Effectifs	Fréquence
SARL	27	38,0%
entreprise individuelle	17	23,9%
association	12	16,9%
Synd local	7	9,9%
SCM	6	8,5%
EURL	2	2,8%
exploitation agricole	1	1,4%
Non réponse	1	0,0%
SA	1	1,4%
Total/ interrogés	71	

Interrogés: 71 / Répondants: 70 / Réponses: 73
 Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Près de 40% des entreprises interrogées sont des sociétés, principalement à Responsabilité Limitée (SARL). Un quart est constitué d'entreprises individuelles, voire parfois d'Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL)²⁰. Les autres entreprises se partagent entre syndicats locaux, Sociétés Civiles de Moyens (SCM) ou associations.

Son année de création

16 entreprises ont moins de 5 ans d'existence, 17 ont entre 5 et 10 ans et 18 ont entre 10 et 15 ans. 10 entreprises ont plus de 15 ans.

Ces entreprises sont enfin pour près de 40% âgées de plus de 10 ans, pour moins de 25% de 5 à 10 ans et pour plus de 20% de moins de 5 ans.

Les coordonnées

63 dirigeants souhaitent recevoir les résultats de cette étude et ont donné pour cela leur e-mail. Les principaux résultats de l'étude leur ont bien été envoyés.

²⁰ La décision a été prise de distinguer les sociétés avec plusieurs associés dans lesquelles la décision est partagée (SARL), des entreprises unipersonnelles (individuelles ou EURL).

3. LES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME

Après avoir caractérisé les entreprises prestataires de sport et de tourisme de l'échantillon à partir de critères simples, l'objectif est d'approfondir l'analyse en croisant des données. La mise en évidence de liens entre différentes variables ou modalités permet de construire des typologies qui donnent une lisibilité au marché, et dont la combinaison permet de dégager, *a posteriori*, des stratégies différentes de la part des dirigeants de ces entreprises.

3.1. Typologies identifiées dans le secteur du sport et du tourisme

La suite de l'analyse met en évidence deux typologies d'entreprises en fonction d'une part, de leur métier et d'autre part, du développement de leur structure.

3.1.1. Typologie en fonction du métier des entreprises

L'AFC (annexe 2) réalisée avec le groupe de questions liées à la variable « reconnaissances officielles de tourisme » permet d'obtenir une typologie à deux types, A (48 entreprises) et B (23 entreprises), que nous allons caractériser.

Note : Dans les tableaux qui suivent, les cellules de couleur gris clair indiquent un PEM négatif et celles de couleur gris foncé, un PEM positif.

Le métier de base

Khi2=33,4 ddl=1 p=0,001 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
Oui ass touristique		18	18
Non ass touristique	48	5	53
Total	48	23	71

Les entreprises du type B sont liées positivement (PEM=100%) à l'assemblage touristique. Aucune entreprise du type A ne fait de l'assemblage touristique.

Le métier actuel

Khi2=30 ddl=1 p=0,001 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
Oui ass touristique	7	23	30
Non ass touristique	41		41
Total	48	23	71

Les entreprises du type A sont liées négativement à des entreprises faisant de l'assemblage touristique. Cependant on observe que 7 entreprises ont quand même évolué vers ce métier (l'assemblage touristique). Les entreprises du type B quant à elles sont liées positivement à l'assemblage touristique (PEM=59%).

Les reconnaissances officielles

Khi2=12,9 ddl=1 p=0,001 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
établissement sportif	41	18	59
reconnaisances tourisme*	6	19	25
Total	47	37	84

*Recodage à partir de l'annexe 2,2

Le type A est lié positivement à des entreprises déclarées établissements sportifs (PEM=53%). Il est lié négativement à des entreprises possédant une reconnaissance « tourisme ».

Le type B est lié positivement à des entreprises possédant une reconnaissance « tourisme » (PEM=53%). Il est lié négativement à des entreprises déclarées établissements sportifs (bien que plus des 3/4 des entreprises sont établissements sportifs).

La saisonnalité

Les entreprises du type A se partagent pour moitié entre une activité saisonnière et une activité sur l'année (annexe 2,3). Les entreprises du type B ont pour 70% d'entre elles une activité sur toute l'année.

La clientèle

Les entreprises du type B ont plus souvent une clientèle d'entreprise (70%) que celles du type A (40%). Les deux types sont fortement présents dans la clientèle de loisir (annexe 2,4).

Les diplômes des dirigeants

Dans notre échantillon, les dirigeants du type B ont tendance à avoir une formation universitaire de 2^{ème} et 3^{ème} cycle (ils ont plus que la moyenne ce type de formation – annexe 2,5). Les dirigeants du type A sont quant à eux, plus présents que ceux du type B dans « aucune formation scolaire », dans « brevet des collèges », dans les « BEP/CAP », dans « 1^{er} cycle », dans « formations professionnelles » (81% contre 70%), dans « formations non professionnelles » (31% contre 22%). Ils sont deux fois plus fréquents dans les « autres formations professionnelles ».

Khi2=5,43 ddl=1 p=0,019 (Significatif)

	Type A	Type B	Total
Oui forma universitaire	22	18	40
Non forma universitaire	26	5	31
Total	48	23	71

Plus généralement, les dirigeants du type B sont liés positivement à la formation universitaire (PEM=45%). Ceux du type A sont liés négativement à la formation universitaire.

Les employés permanents

Khi2=9,34 ddl=1 p=0,002 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
0 employés permanents	26	3	29
Oui employés permanents	22	20	42
Total	48	23	71

Le type A est lié positivement à 0 employé permanent (PEM=62%) et négativement à des employés permanents.

Le type B est lié positivement à des employés permanents (PEM=62%, seules 3 entreprises n'ont pas d'employés permanents) et négativement à 0 employé permanent.

Le statut

Les entreprises individuelles et EURL sont beaucoup plus présentes (annexe 2,6) dans les entreprises du type A (un tiers) que dans celles du type B (un peu plus d'un dixième).

Les Syndicats locaux et SCM (Sociétés Civiles de Moyens) sont également plus présents chez les entreprises du type A (21%) que chez celles du type B (13%).

Enfin, il y a une fréquence double de structures associatives dans le type B (26%) par rapport au type A (12%).

$\text{Khi}^2=3,14$ ddl=1 $p=0,073$ (Assez significatif)

	Type A	Type B	Total
Oui SARL/SA	15	13	28
Non SARL/SA	33	10	43
Total	48	23	71

Les entreprises du type B sont liées positivement aux SARL/SA (PEM=24%).

Conclusion sur l'AFC

L'analyse de l'AFC réalisée avec le groupe de questions liées à la variable « reconnaissances officielles de tourisme » met en évidence une première typologie en fonction du métier (Figure 3), qui classe les entreprises en deux catégories, l'une composée d'entreprises principalement sportives, l'autre d'entreprises faisant également de l'assemblage touristique.

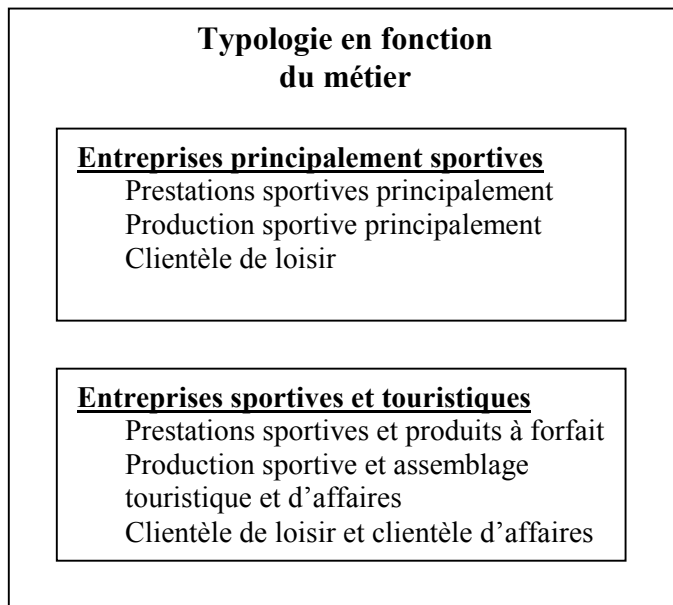
- *Le type A : les entreprises principalement sportives (68%)*

Ces entreprises sont plutôt des entreprises individuelles ou EURL, des syndicats locaux ou SCM, ou des associations. Elles sont donc plutôt sans employés permanents. Ce sont des entreprises plutôt sportives, elles sont déclarées établissements sportifs en DDJS. 15% fait de l'assemblage touristique ce qui représente une activité nouvelle pour ces entreprises là. Elles n'ont d'ailleurs pas encore de reconnaissances officielles « tourisme ». Leur clientèle est principalement de loisir. Les dirigeants de ces entreprises ont plutôt moins de formation universitaire (que les dirigeants des entreprises sportives et touristiques – type B) mais plus de formations professionnelles ou non professionnelles dans le sport et tourisme.

- *Le type B : les entreprises de sport et de tourisme (32%)*

Ces entreprises sont plutôt des SARL (/SA), exerçant leur activité sur toute l'année et donc ayant des employés permanents. Elles font de l'assemblage touristique et possèdent pour cela les reconnaissances officielles nécessaires (licence d'agent de voyages, habilitation touristique). Cela n'empêche pas qu'elles soient également sportives. Leur clientèle est de loisir mais elles ont également une clientèle liée aux entreprises. Les dirigeants de ces sociétés ont plus souvent une formation universitaire (que les dirigeants des entreprises principalement sportives – type A).

Figure 3 : Typologie en fonction du métier des entreprises



3.1.2. Typologie en fonction du développement de la structure des entreprises

L'AFC (annexe 3) réalisée avec le groupe de questions liées aux variables « SARL (/SA) », « entreprise individuelle (/EURL) », « saisonnalité », « clientèle d'entreprise » et « employés permanents » permet d'obtenir une typologie à deux types, A (41 entreprises) et B (30 entreprises), que nous allons caractériser.

Le statut

Khi2=28,5 ddl=3 p=0,001 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
entreprise individuelle (/EURL)	19		19
SARL (/SA)	4	24	28
association	7	5	12
Syndicat local / SCM	10	3	13
Total	40	32	72

Le type A est positivement lié aux entreprises individuelles et EURL. Il n'y en a aucune dans le type B. Il est par contre, négativement lié aux entreprises SARL et SA. De plus, les syndicats locaux et les SCM (Sociétés Civiles de Moyens) se trouvent plus fréquemment dans le type A (1/4 contre 1/10 dans le type B).

Le type B est quant à lui, lié positivement aux entreprises ayant un statut de SARL et de SA (PEM=74%). Seules quatre SARL/SA sont dans le type A.

Le métier actuel

Toutes les entreprises de l'échantillon faisant de l'assemblage d'affaires sont dans le type B (annexe 3,2). L'assemblage touristique est également plus fréquent dans les entreprises du type B (plus de la moitié de ces entreprises) que dans les entreprises du type A (plus d'un tiers de ces entreprises).

Les reconnaissances officielles

Indépendamment de leur appartenance au type A ou B, les entreprises sont établissements sportifs (annexe 3,3).

Les entreprises possédant une licence d'agent de voyages ont une fréquence double dans le type B (que dans le type A). Celles ayant une habilitation touristique sont également plus fréquentes dans le type B (26,5% contre 17%).

La saisonnalité

Khi2=6,89 ddl=1 p=0,008 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
activité saisonnière	25	8	33
sur toute l'année	16	22	38
Total	41	30	71

Le type A est lié positivement à une activité saisonnière et négativement à une activité sur toute l'année (sur 41 entreprises, 25 ont une activité saisonnière).

Le type B est lié positivement à une activité sur toute l'année et négativement à une activité saisonnière (sur 30 entreprises, seules 8 ont une activité saisonnière).

La clientèle

Khi2=11,6 ddl=1 p=0,001 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
clientèle de loisir	40	26	66
clientèle liée à l'entreprise	8	27	35
Total	48	53	101

Le type A est lié à une clientèle de loisir. Toutes les entreprises de ce type, sauf une, ont une clientèle de loisir et seules 8 ont une clientèle d'entreprises (soit moins d'1/5).

Tandis que le type B est lié à une clientèle d'entreprises. 90% des entreprises du type B travaillent avec cette clientèle. Cela n'exclut pas pour ces entreprises d'avoir également une clientèle de loisir.

L'origine des dirigeants

Les dirigeants originaires de la région Rhône-Alpes (annexe 3,4) sont plus nombreux dans le type A (3/4 des entreprises) que dans le type B (un peu plus de la moitié).

Les expériences professionnelles des dirigeants (avant la création de leur entreprise)

Les dirigeants des entreprises du type B sont liés à une expérience dans le domaine du sport et du tourisme (annexe 3,5). Ils sont également liés à une expérience d'exécution, d'enseignement ou d'encadrement dans le milieu du sport (annexe 3,6).

Les diplômes des dirigeants

Khi2=5,91 ddl=9 p=0,75 (Val. théoriques < 5 = 6)

	Type A	Type B	Total
aucune formation scolaire	4	5	9
BEP/CAP	12	6	18
Brevet des collèges	5	4	9
1er cycle universitaire	12	4	16
2eme cycle universitaire	8	7	15
3eme cycle universitaire	4	6	10
autres formations professionnelles	4	6	10
diplômes professionnels liés au sport et au T	33	22	55
forma non professionnelles sportives/anima/secourisme	14	6	20
Bac	1	1	2
Total	97	67	164

L'analyse du tri croisé montre qu'il y a une fréquence double de dirigeants ayant une formation de 3^{ème} cycle universitaire dans le type B (20%) que dans le type A (10%). Le résultat est le même pour les dirigeants ayant suivi d' « autres formations professionnelles ».

29% des dirigeants des entreprises du type A contre 20% des dirigeants du type B n'ont eu qu'une formation de niveau BEP/CAP. De plus, les dirigeants n'ayant qu'une formation de 1^{er} cycle universitaire sont deux fois plus nombreux dans le type A (29%) que dans le type B (13%). Par ailleurs, les dirigeants des entreprises du type A ont plus souvent une formation non professionnelle dans le sport, l'animation, le secourisme (34%) que ceux du type B (20%).

Au moins 3/4 des dirigeants, dans le type A comme dans le type B, ont des diplômes professionnels dans le sport et le tourisme.

L'année de création

Khi2=9,91 ddl=2 p=0,007 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
+ de 10 ans	19	9	28
de 5 à 10 ans	4	13	17
- de 5ans	11	5	16
Total	34	27	61

Le type B est lié positivement aux entreprises ayant entre 5 et 10 ans (PEM=57%), le type A est lié négativement à ces mêmes entreprises. De plus, aucune entreprise du type B n'a plus de 15 ans (toutes celles ayant plus de 15 ans sont dans le type A – annexe 3,7).

Les employés permanents

Khi2=7,94 ddl=1 p=0,005 (Très significatif)

	Type A	Type B	Total
0 employés permanents	23	6	29
oui employés permanents	18	24	42
Total	41	30	71

Le type A est lié positivement (PEM=47%) aux entreprises n'ayant pas d'employés permanents, et négativement aux entreprises ayant des employés permanents. Plus de la moitié des entreprises du type A n'ont pas d'employés permanents.

Le type B est lié positivement (PEM=47%) aux entreprises ayant des employés permanents et négativement aux entreprises n'en ayant pas. 80% des entreprises du type B ont des employés permanents.

Conclusion sur l'AFC

L'analyse de l'AFC réalisée avec le groupe de questions liées aux variables « SARL/SA », « entreprise individuelle/EURL », « saisonnalité », « clientèle d'entreprise » et « employés permanents », met en évidence une seconde typologie en fonction du développement de la structure (Figure 4) qui classe les entreprises entre d'une part, celles à structure peu développée et d'autre part, celles à structure plus développée.

- *Le type A : les entreprises à structure peu développée (58%)*

Toutes les entreprises individuelles ou EURL font partie de ce type. Ces structures sont aussi parfois des SCM ou syndicats locaux, moins souvent des associations. Elles sont plutôt sans employés permanents et ont une activité saisonnière le plus souvent. Ces différents éléments vont de pairs.

Ces entreprises sont déclarées établissements sportifs en DDJS, quelques unes (1/3) font aussi de l'assemblage touristique. Leur clientèle est principalement de loisir.

Le dirigeant est le plus souvent originaire de Rhône-Alpes (3/4 des entreprises). Il a plutôt moins de formation scolaire et plus de diplômes non professionnels dans le sport, l'animation et le secourisme.

Ces entreprises sont plutôt âgées (près de la moitié a plus de 10 ans).

- *Le type B : les entreprises à structure plus développée (42%)*

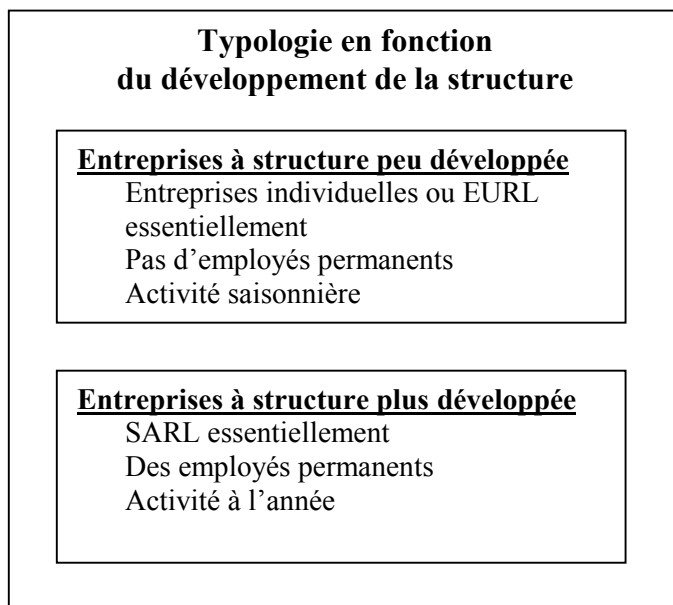
La majorité des entreprises sont des SARL ou SA. Elles ont le plus souvent des employés permanents ainsi qu'une activité sur toute l'année. Ces entreprises n'ont jamais plus de 15 ans, elles sont plutôt dans la tranche d'âge de création de 5 à 10 ans.

La majorité d'entre elles fait de la production sportive mais a également une propension (plus de la moitié) à faire de l'assemblage touristique. D'autre part, l'assemblage

d'affaires est caractéristique de ce profil (toutes les entreprises faisant de l'assemblage d'affaires sont dans ce type). Ces entreprises travaillent pratiquement toutes non seulement avec une clientèle de loisir mais également avec une clientèle liée à l'entreprise.

Les dirigeants de ces entreprises peuvent être originaires de la région Rhône-Alpes et aussi du reste de la France. Ils sont plus nombreux dans ce profil à avoir eu une expérience dans le sport et le tourisme, et dans des missions d'encadrement, d'enseignement ou plus généralement d'exécution avant la création de leur entreprise. Ils sont également plus nombreux à avoir eu une formation de 3^{ème} cycle et à avoir suivi d'autres formations professionnelles.

Figure 4 : Typologie en fonction du développement de la structure des entreprises



3.2. Deux stratégies mises en œuvre par le dirigeant de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme.

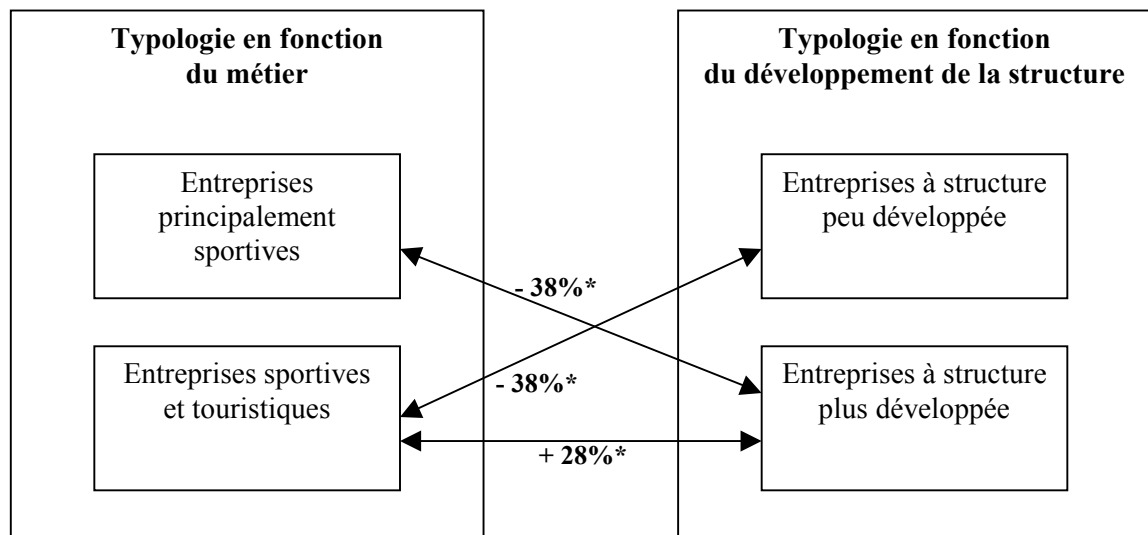
Le croisement des deux typologies fait apparaître des liens entre le métier et le développement de la structure de l'entreprise.

Khi2=3,75 ddl=1 p=0,05 (Significatif)

	Type A (peu développée)	Type B (plus développée)	Total
Type A (principalement sportive)	32	16	48
Type B (sportive et touristique)	9	14	23
Total	41	30	71

Les « entreprises sportives et touristiques » sont en attraction avec les « entreprises à structure plus développée » et en répulsion avec les « entreprises à structure peu développée » (Figure 5). Les deux modalités « entreprises principalement sportives » et « entreprises à structure plus développée » s'opposent.

Figure 5 : Croisement des deux typologies



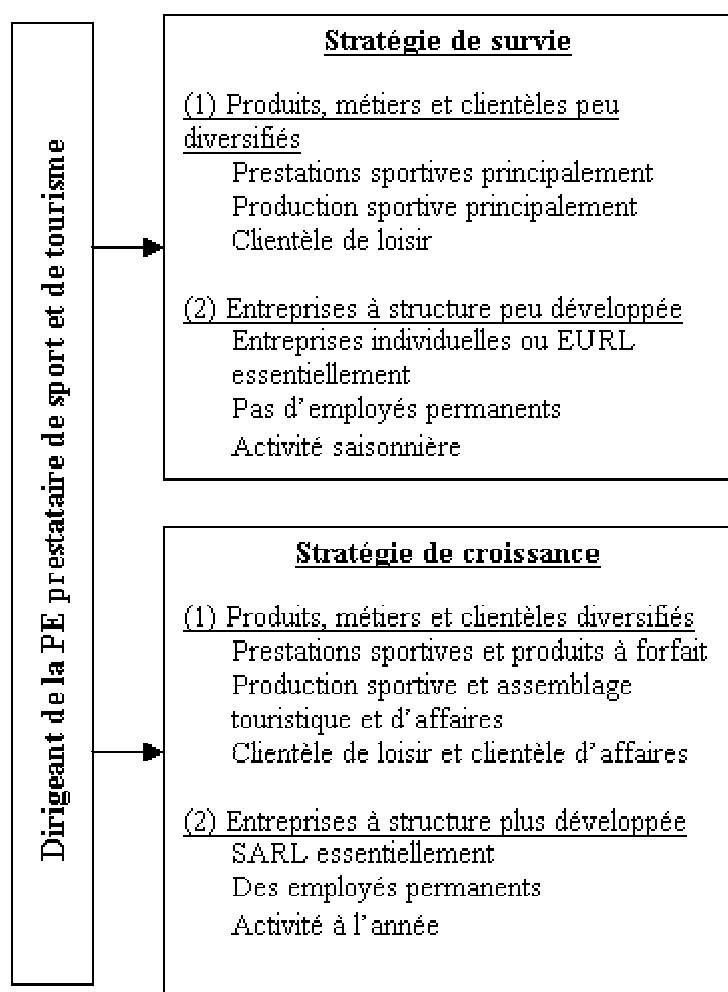
*PEM

Deux tendances (Figure 6) relatives à des stratégies différentes du dirigeant de la petite entreprise de services sportifs et touristiques, se dégagent de ces analyses (Paget, Mounet et Guilhaon, 2007).

(1) Certains dirigeants adoptent une **stratégie de survie** où la croissance n'est pas une priorité. Cela se traduit par le fait que ces petites entreprises restent principalement sportives, peu d'entre elles produisant de l'assemblage touristique. Elles s'adressent essentiellement à une clientèle de loisir, et ne semblent pas confrontées à la nécessité de diversifier leur marché. Ces entreprises sont essentiellement des entreprises individuelles et EURL, elles ne cherchent ni à grossir ni à se structurer. Elles n'ont pas d'employés permanents et fonctionnent avec un rythme saisonnier, lié aux activités proposées.

(2) D'autres dirigeants adoptent une **stratégie de croissance**. Ces petites entreprises sont parties à la conquête de nouveaux marchés. Elles se sont diversifiées par rapport à la clientèle de loisir, notamment vers une clientèle liée au tourisme d'affaires. Cela a impliqué la création de nouveaux produits et l'acquisition de nouveaux métiers. Ainsi, ces entreprises proposent en plus d'activités sportives, des produits plus complets, du forfait touristique. Elles restent donc productrices de sport mais réalisent également de l'assemblage touristique et parfois même de l'assemblage d'affaires. De plus, la production s'étant complexifiée, elle demande de nouvelles compétences (donc de la main d'œuvre) et une structure plus développée de l'entreprise. Elles se sont majoritairement constituées en SARL, emploi du personnel permanent et leur activité s'étend à toute l'année.

Figure 6 : Deux stratégies différentes des dirigeants de PE prestataire de sport et de tourisme



4. LES CONCLUSIONS

Cette étude a apporté de nombreuses données sur l'offre privée des entreprises prestataires dans le secteur du sport et du tourisme.

(1) Dans un premier temps, les résultats montrent que l'offre de services sportifs et touristiques présente des évolutions et des mutations. L'analyse permet de comprendre les diversifications qui ont eu lieu, en termes de produit, de métier et de clientèle, ainsi que les modalités de gestion propres à ces petites entreprises.

La plupart des entreprises (83%) sont déclarées établissement sportif auprès de la DDJS, et sont donc productrices d'activités sportives. Plus d'un tiers des entreprises font également des produits à forfait. Les prestations sportives gardent une place prépondérante dans l'activité actuelle de ces entreprises même si certaines vendent du produit tout compris.

Une bonne moitié des entreprises a une activité sur toute l'année, l'autre part restant marquée par une forme de saisonnalité (mono ou bi saisonnalité).

Enfin, la clientèle de base de la majorité de ces entreprises est une clientèle de loisir. Mais plus de la moitié travaillent également avec une clientèle liée au tourisme d'affaires. Seules 7% ne travaillent qu'avec cette dernière.

Tableau 2 : Les entreprises prestataires de sport

	Métier		Clientèle		Saisonnalité	
	Production sportive	Assemblage touristique	De loisir	Liée au tourisme d'affaires	Activité saisonnière	Activité à l'année
Nombre d'entreprises	59	26	66	35	33	38

Les entreprises prestataires de sport et de tourisme sont des petites entreprises dont la gestion est centralisée, la spécialisation faible, leurs systèmes d'information simples et peu organisés, et leur environnement proche avec la création d'un réseau de partenaires.

Tableau 3 : Mode de gestion des entreprises

<u>Mode de gestion</u>		Pourcentage
Centralisation de la gestion		69%
Spécialisation	Une forme d'organisation du travail	80%
	Organisation du travail par type de tâches	51%
	Formalisation des postes de travail	25%
	Polyvalence du dirigeant	96%
	Polyvalence des employés	79%
Système d'information interne	Flux informationnels oraux	90%
	Flux informationnels écrits	45%
Système d'information externe	Négociation commerciale effectuée par le dirigeant	87%

(2) Dans un second temps, l'analyse des résultats permet de positionner les entreprises sur le marché, en mettant en évidence deux typologies d'entreprises en fonction d'une part, de leur métier et d'autre part, du développement de la structure.

La première typologie (en fonction du métier) classe les entreprises en deux catégories, l'une composée d'entreprises principalement sportives, l'autre d'entreprises faisant également de l'assemblage touristique.

- Les entreprises principalement sportives (68%) sont des établissements sportifs, seules quelques-unes effectuant de l'assemblage touristique. Elles sont principalement des entreprises individuelles ou EURL, des syndicats locaux et SCM, ou des associations. Elles sont donc plutôt sans employé permanent et sont plus axées sur une clientèle de loisir.

- Les entreprises de la deuxième catégorie (32%) sont également productrices d'activités sportives mais réalisent de l'assemblage touristique, et répondent pour cela aux conditions obligatoires définies par la loi du 13 juillet 1992 (possession d'une licence d'agent de voyages ou d'une habilitation touristique). Elles sont plutôt constituées en SARL, exerçant leur activité sur toute l'année et ayant donc des employés permanents. Leur clientèle est de loisir mais elles travaillent également avec une clientèle d'entreprises.

La seconde typologie (en fonction du développement de la structure) classifie les entreprises entre d'une part, celles à structure peu développée et d'autre part, celles à structure plus développée.

- Les entreprises à structure peu développée (58%) comprennent toutes les entreprises individuelles et EURL de l'échantillon. Ces structures sont aussi parfois des syndicats locaux, moins souvent des associations. Elles sont plutôt sans employé permanent et ont une activité saisonnière. Ces entreprises sont des établissements sportifs, quelques-unes font aussi de l'assemblage touristique. Leur clientèle est principalement de loisir. Le dirigeant est plus souvent originaire de Rhône-Alpes, et son entreprise est plutôt âgée (plus de la moitié a plus de dix ans).

- Les entreprises à structure plus développée (42%) sont pour majorité des Sociétés (SARL principalement ou SA). Elles ont le plus souvent des employés permanents et une activité sur toute l'année. Elles ont plutôt entre cinq et dix ans. La majorité d'entre elles propose de la production sportive mais a également une propension à faire de l'assemblage touristique. D'autre part, toutes les entreprises commercialisant de l'assemblage d'affaires (sport et hébergement et éléments du tourisme d'affaires) font partie de cette catégorie. Ces entreprises travaillent pratiquement toutes non seulement avec une clientèle de loisir mais

également avec une clientèle d'entreprises. Les dirigeants de ces entreprises sont originaires de la région Rhône-Alpes et aussi du reste de la France.

De plus, il est intéressant de constater qu'aucune corrélation significative ne peut être mise en évidence entre, d'une part, les deux typologies qui viennent d'être présentées, et d'autre part, les motivations de création de l'entreprise ou les buts du dirigeant. Cela signifie que motivations et buts ne sont pas significatifs de tel ou tel groupe (ou d'un type), mais bien de l'ensemble des entreprises.

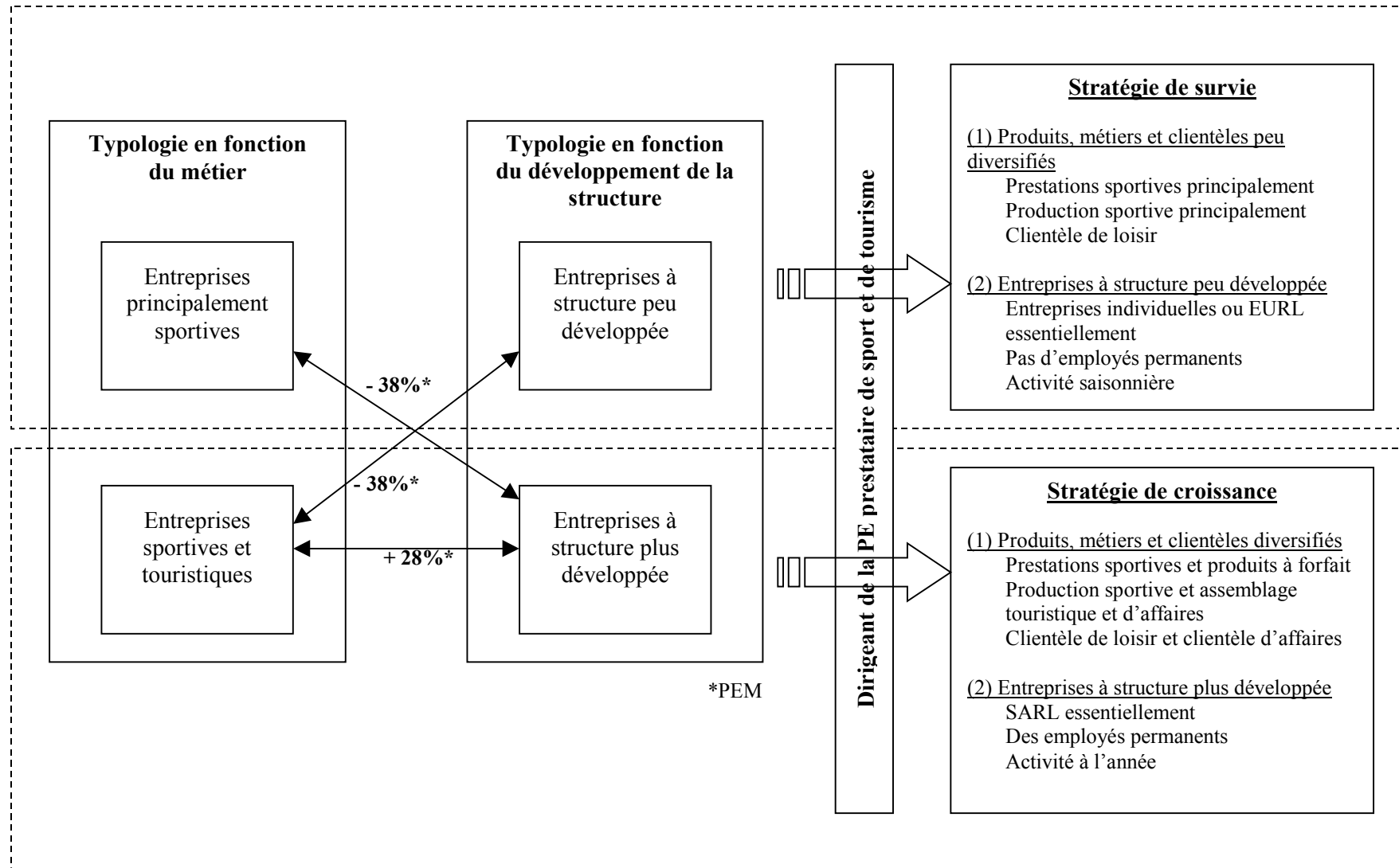
(3) Les analyses montrent donc qu'on ne peut corréler de manière significative ni les motivations de création de l'entreprise, ni les buts du dirigeant, par rapport aux typologies identifiées. Ce constat met en évidence que les motivations de création et les objectifs des dirigeants de petites entreprises prestataires de sport et de tourisme sont identiques : ces dirigeants sont des passionnés recherchant un développement personnel et la pérennisation de leur entreprise. Cependant, les analyses montrent, *a posteriori*, qu'ils ont deux façons différentes d'y parvenir (ce qui vient confirmer la seconde hypothèse), avec une diversité de moyens mis en œuvre.

Certains suivent une stratégie de survie. Leur entreprise reste alors principalement sportive, marquée par une saisonnalité, et une structure peu développée.

D'autres adoptent une stratégie de croissance. Leur entreprise fait non seulement de la production sportive mais également de l'assemblage touristique et parfois d'affaires ; elle n'est plus aussi soumise aux fluctuations saisonnières, fonctionne toute l'année, et par conséquent, a davantage développé sa structure.

Enfin, c'est la conjugaison des deux typologies (métier et développement de la structure) qui a permis de déboucher sur ces deux tendances en matière de stratégies des dirigeants, identifiées *a posteriori* (Figure 7).

Figure 7 : Les deux stratégies apparaissant au regard de la combinaison des deux typologies



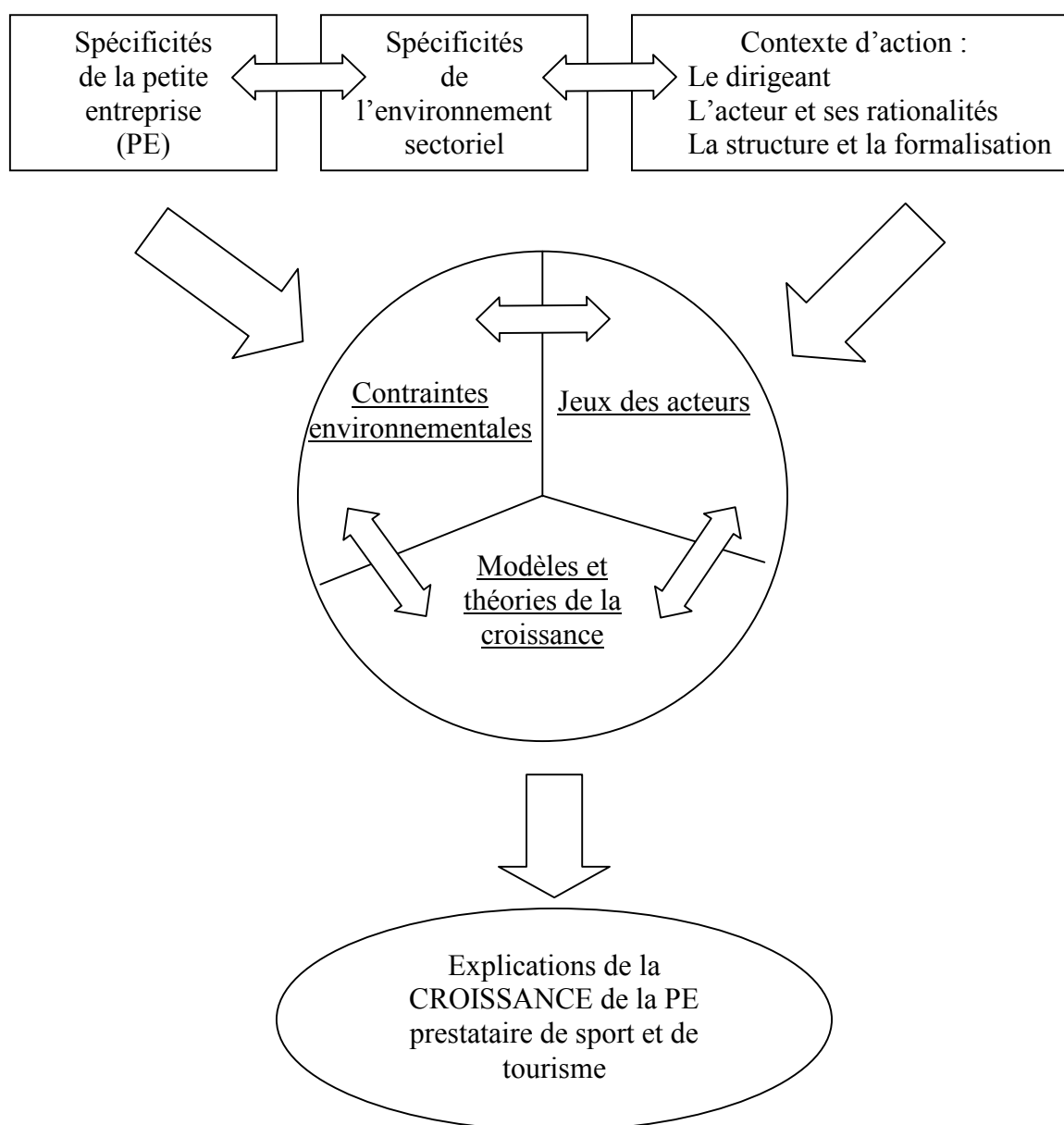
(4) Pour conclure, cette phase exploratoire a donc permis un apport de connaissances conséquent sur le marché des entreprises prestataires de sport et de tourisme. Elle a en effet apporté de nombreuses données qui permettent de caractériser ces entreprises et de les positionner sur le marché des services sportifs et touristiques.

Les résultats obtenus entraînent une nouvelle série de questions sur ces entreprises, notamment sur celles qui sont en croissance, et qui sont l'objet de notre recherche doctorale. Ils font en effet ressortir un certain nombre de critères qui posent questions à propos de cette croissance, tels que le changement de structure, l'évolution des produits, la mise en réseau de l'entreprise, l'influence de l'environnement sectoriel, le rôle du dirigeant et celui des employés.

La suite de notre travail va donc consister à s'interroger sur ces différents aspects, afin de comprendre la croissance de la petite entreprise de services sportifs et touristiques.

CHAPITRE 2 : Vers un modèle d'étude de la croissance de la petite entreprise dans le secteur du sport et du tourisme

L'objectif de ce chapitre est de produire un cadre conceptuel permettant l'analyse de la croissance de la petite entreprise (PE) prestataire dans le secteur du sport et du tourisme, et menant à la proposition d'un modèle d'analyse.



Rappelons, tout d'abord, que notre travail de recherche se concentre sur les phases et les déterminants de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme.

La pré enquête a permis de faire un « état des lieux », de connaître le marché de l'offre sportive et touristique des entreprises, c'est-à-dire de caractériser ces petites entreprises et de déterminer leur offre. De nombreuses informations ont été apportées en terme de métiers, produits et clientèles, de mode de gestion, de réseau, de dirigeant, de statuts des entreprises. Mais elle a également permis de mettre en évidence les spécificités de ces petites entreprises, ainsi que celles qui connaissent une croissance.

Dans la première partie de ce chapitre (1), à partir de la littérature existante et des résultats de la pré enquête, nous montrerons l'originalité de ce travail doctoral.

D'une part, les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme présentent les caractéristiques des petites entreprises, elles sont spécifiques (GREPME et ERFI).

D'autre part, leur insertion dans un secteur spécifique, celui du sport et du tourisme, joue un rôle et leur confère d'autres spécificités qui leur sont propres (en terme de saisonnalité, de formation, de motivations de création et de buts du dirigeant, de réseau de partenaires).

La recherche consistera par la suite à comprendre la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme. D'une part, des facteurs influencent la croissance de l'entreprise et peuvent y jouer un rôle (freins ou incitations) : les déterminants de la croissance. D'autre part, cette croissance est le fruit d'une dynamique organisationnelle que l'on peut modéliser en phases : les étapes de la croissance.

La croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme est un système d'action (2) dans lequel un dirigeant, entrepreneur de la PE, décide du développement de son entreprise. Ce système d'action peut être l'entreprise, une organisation, mais peut également être analysé comme un ordre local ou un réseau.

Le dirigeant fait ses choix en fonction des opportunités et des contraintes de son environnement, qui dans le cas du sport et du tourisme présente certaines spécificités. Mais cet acteur clé, inséré dans une action collective, est confronté aux logiques d'action d'autres acteurs, qu'ils appartiennent à l'entreprise ou soient en relation avec celle-ci. La croissance de la PE de sport et de tourisme est donc également influencée par des jeux d'acteurs, qui peuvent être plus ou moins structurés et formalisés.

Le cœur du sujet consiste à s'intéresser à la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme. Différentes théories (3) se sont intéressées à la croissance de l'entreprise ; cependant, certaines apparaissent plus adaptées à la PE et plus pertinentes pour l'analyse de sa croissance.

Les différents changements vécus par l'entreprise permettent d'appréhender les mécanismes de sa croissance, et de comprendre lorsqu'il y a innovation, comment se transforme le contexte d'action, conçu comme une organisation, un ordre local ou un réseau.

La phase de démarrage est critique. La mener à bien exige du dirigeant des changements de comportement. La croissance de l'entreprise peut ensuite se faire en interne et en externe.

La croissance interne s'appuie sur les ressources déjà en possession de l'entreprise. Elle est le résultat d'un changement impulsé par le dirigeant, mais qui implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise ou des acteurs concernés par le « problème » (Friedberg, 1993) que pose cette croissance (ici dans le cadre d'un ordre local), qui peuvent « jouer » de manière

favorable ou non à la croissance de la PE. La diversification des produits (à partir des ressources de l'entreprise), quelles qu'en soient les raisons, occasionne des changements : changement de production, changement de structure, changement d'environnement *pertinent*. Mais la croissance de la PE peut alors entraîner l'émergence de nouveaux jeux d'acteurs, liés à ces changements qui viennent bouleverser l'équilibre stratégique existant.

La croissance externe s'appuie sur la mise en réseau de l'entreprise avec des acteurs extérieurs : les partenaires, les clients, plus rarement peut-être les concurrents. Cette coopération se fait sur la base d'un projet collectif, où chaque acteur a un intérêt à collaborer avec les autres. Les raisons de la mise en réseau peuvent donc être diverses.

Dans le cas de la croissance de la PE de sport et de tourisme, c'est l'innovation en terme de service sportif et touristique qui induit de nouvelles relations, plus ou moins formelles, entre les acteurs.

1. LA GESTION SPECIFIQUE DE LA CROISSANCE DE LA PE DE SPORT ET DE TOURISME

L'objectif de cette partie est de montrer en quoi l'étude de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme est originale et représente un objet de recherche à part entière.

L'analyse exploratoire montre que les entreprises productrices de services sportifs et touristiques sont majoritairement des petites entreprises, du point de vue de leur taille tout du moins.

Dans un premier temps, nous clarifierons le concept de petite entreprise car différentes notions s'y rattachent, et nous ferons le choix du courant de la spécificité pour ce travail. Dans un second temps, nous définirons les caractéristiques de gestion de la « petite entreprise ». Enfin, nous montrerons les spécificités du secteur sportif et touristique.

1.1. La petite entreprise, un objet d'étude

La recherche porte sur la croissance de la petite entreprise. Ce concept de petite entreprise (PE), recouvrant différentes notions, est à expliciter du fait qu'il constitue l'objet même de notre étude.

Différentes typologies existent. La petite entreprise peut être définie, d'une part selon des données quantitatives, d'emplois, d'actifs ou de chiffre d'affaires, et d'autre part selon des informations qualitatives telles que le type de propriété de l'entreprise, le secteur du marché ou le type d'objectifs de la direction.

La nature même de la petite entreprise, c'est sa petite taille. La Commission européenne donne une classification des entreprises en fonction de leur dimension et propose la définition suivante : une petite entreprise est une organisation dont la taille ne dépasse pas 50 salariés. Nous faisons le choix d'englober dans cette définition ce qu'elle définit par de très

petites entreprises (1 à 9 employés), parce que le critère de découpage par le nombre d'emplois est à nuancer, notamment du fait que les données sont très variables selon que l'on parle d'employés permanents, temporaires ou saisonniers (Julien et Marchesnay, 1996).

De nombreux travaux ont été engagés sur la légitimité de la petite entreprise en tant qu'objet d'étude.

Plusieurs courants se sont développés en parallèle ; l'un stipulant que la PME a une gestion spécifique et qu'elle n'est pas forcément vouée à devenir une grande entreprise, l'autre avançant que la PME est originale en soi. Dans les années 80, ces courants ont évolué vers deux nouveaux axes. Le premier, mélange des deux approches, considère l'hétérogénéité de la petite entreprise tout en reconnaissant la spécificité d'un mode de fonctionnement, le second adopte une démarche contingente et met en évidence le fait qu'il existe des petites entreprises ne présentant pas les caractéristiques propres de la petite entreprise (Torrès, 1998).

L'approche que nous choisissons dans ce travail, est celle de Julien (2005)²¹ et Marchesnay (2003)²², qui considèrent la petite entreprise comme un objet de recherche en soi, et dont la synthèse des travaux montre qu'une PE possède des caractéristiques particulières, un mode de gestion qui lui est propre. Il s'agit donc de la théorie de la spécificité.

1.2. Les spécificités de la PE

A partir de ce choix, caractériser les spécificités de la petite entreprise constitue le point de départ de l'analyse de la croissance de l'entreprise.

1.2.1. Les caractéristiques propres à la PE

²¹ Membre du Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), auquel a succédé l'Institut de recherche sur les PME poursuivant les mêmes objectifs. Université du Québec à Trois-Rivières.

²² Membre de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), Université de Montpellier 1.

La centralisation de la gestion, dans les petites entreprises, est importante. L'entreprise est personnalisée par son « dirigeant-proprétaire », d'autant plus qu'il est primordial pour sa survie. Les processus de décision sont simples et rapides (Julien et Marchesnay, 1988), le dirigeant en contrôle tous les aspects.

Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, le dirigeant peut superviser toutes les décisions concernant la conception, l'organisation et la réalisation du produit sportif et touristique.

Le degré de spécialisation du travail en PE est faible. L'entreprise n'est pas organisée par fonction : le dirigeant peut exécuter des tâches de direction et des tâches opérationnelles, les employés sont polyvalents (Julien, 2005).

Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, le dirigeant peut s'impliquer dans des tâches de gestion et/ou sportives. Le métier de producteur sportif comprend non seulement l'encadrement sportif mais peut également inclure la recherche d'un site de pratique, la gestion du matériel, la gestion de planning d'activités, l'accueil de la clientèle, le transport (si le lieu de départ de l'activité diffère du lieu d'accueil), la gestion administrative et budgétaire. Plusieurs alternatives sont alors envisageables. Le dirigeant s'occupe de toute la partie gestion et embauche des éducateurs sportifs pour assurer l'encadrement sportif uniquement. Le dirigeant prend en charge une partie de l'encadrement, s'il possède lui-même un BEES, et gère au même titre que ses employés les autres tâches. Le cas échéant, ces dernières peuvent être exécutées par tous « au coup par coup » ou avoir été réparties en fonction des compétences ou des affinités de chacun. Ainsi, tous, y compris le dirigeant, peuvent faire de l'encadrement sportif et ensuite chacun avoir une tâche attitrée (l'un gère le planning, un autre s'occupe du matériel, etc.). La polyvalence des employés et du dirigeant peut également se

décliner sous la forme d'une polyvalence sportive c'est-à-dire de la possession de plusieurs BEES par une même personne.

La stratégie est avant tout implicite, très souple et à court terme. Le processus de décision se décrit selon le schéma « intuition-décision-action » (Julien et Marchesnay, 1988). La proximité physique entre le dirigeant-proprétaire et ses employés, dans la petite entreprise, fait que ce premier peut à tout moment leur faire part de ses idées, de ses attentes ou de tout changement de direction (Julien, 2005).

La complexité et l'organisation du système d'information interne sont peu développées au sein de la PE. En effet, la circulation des informations à l'intérieur de la petite entreprise se fait essentiellement par dialogue ou par contact direct. La forte proximité physique du dirigeant et de ses employés influence les systèmes d'informations, la dimension relationnelle est privilégiée. Les mécanismes standardisés ne sont pas favorisés, considérant qu'ils réduisent la capacité d'adaptation et la flexibilité, au contraire des mécanismes plus souples et directs tels que l'ajustement mutuel et la supervision directe (Torrès, 1999).

Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, les relations entre le dirigeant et ses employés peuvent se faire sur un mode de relation de supérieur à subordonnés ou sur un mode plus convivial entre éducateurs sportifs partageant une même passion pour leur sport, et où l'ambiance est plus importante que le reste. On peut supposer que les informations au sein de cette PE circulent plus oralement et ne seront pas forcément formalisées.

Le système d'information externe est également simple dans une PE car le dirigeant traite directement avec les clients. Il n'a pas besoin d'études de marché comme dans les

grandes entreprises pour connaître les goûts et les attentes de ses clients. Il est très réactif pour répondre à leurs besoins (Julien, 2005).

Or, dans le milieu du sport et du tourisme, le cadre sportif est en permanence au contact du client lors de la prestation (d'encadrement). Cet aspect est susceptible de bouleverser le mode de fonctionnement concernant la circulation des informations entre la PE et l'extérieur. Dans le cas contraire, la négociation commerciale reste l'affaire seule du dirigeant, qui ne délègue pas cette partie de l'activité de son entreprise.

1.2.2. Les spécificités de gestion de la PE par l'approche fonctionnelle

La fonction gestion des ressources humaines (GRH)

Dans les petites entreprises, les pratiques de gestion des ressources humaines existent mais à des degrés très différents.

Les pratiques

Il n'y a pas de réelle planification du recrutement de personnel, ni d'analyse des emplois. De même l'analyse des besoins et des objectifs est absente en petite entreprise ou n'apparaît que lorsqu'il y a des contraintes externes. Concernant l'environnement de travail, la structure étant peu complexe, les échanges d'informations et la participation du personnel sont développés ainsi que la communication informelle.

Les pratiques de GRH les plus souvent à l'œuvre en petite entreprise sont la gestion des effectifs (recrutement, promotion, licenciement), la rémunération, et les activités administratives. Pour les autres pratiques de GRH, la petite entreprise y fait appel ponctuellement, en fonction de ses objectifs et des contraintes internes et externes (Julien, 2005).

La création d'emploi

Les petites entreprises sont créatrices d'emplois (Fabre et Kerjosse, 2007). Pour elles, l'embauche constitue « un instrument de gestion à long et moyen terme de l'emploi » (Julien et Marchesnay, 1988, 248).

Plusieurs facteurs susceptibles de favoriser ou de freiner l'embauche en petite entreprise, peuvent être mis en évidence : les buts du dirigeant (buts de puissance, d'indépendance, de pérennité, de convivialité, de stabilité, de croissance), l'aspiration à la convivialité (entretenir une ambiance d'équipe, un climat familial, une harmonie des relations sociales), et l'aspiration à la compétitivité (stratégie de coûts plus faibles que la concurrence, stratégie de meilleur service apporté aux clients).

Les dirigeants de petite entreprise rencontrent des difficultés de recrutement de personnel, et l'environnement est souvent incriminé. Ces causes externes (poids des charges sociales par exemple), bien qu'elles soient fondées, ne sont pas les seuls facteurs explicatifs. Des déterminants internes à l'entreprise peuvent également avoir une influence (Bayad et Paradas, 1998).

La fonction commerciale

La compétitivité de l'entreprise est déterminée par le couple métier-mission : le métier correspond au « savoir-faire » et la mission au « savoir-satisfaire » des besoins (Marchesnay, 1991).

La stratégie

La petite entreprise adopte des stratégies différentes en fonction des buts et des objectifs du dirigeant (Guilhon, 1998). Elle peut choisir une stratégie de survie – efficacité qui correspond au cas dans lequel le dirigeant cherche à maintenir ses performances dans un but de survie ou refuse le développement car il signifie pour lui une perte de « contrôlabilité ». Il adopte une stratégie réactive. A l'inverse, elle peut choisir une stratégie de croissance –

efficacité, qui correspond au cas où le dirigeant cherche à améliorer ses performances dans un but de croissance. Il adopte une stratégie d'évolution anticipative.

Le marketing

Dans les petites entreprises, les préoccupations liées au produit sont concentrées sur la satisfaction du client. Par rapport au type de promotion utilisé, elles ne se différencient pas significativement des autres entreprises, mais diffèrent plutôt par l'utilisation de plusieurs moyens publicitaires. Enfin, les petites entreprises ne se soucient pas beaucoup des prix de la concurrence, elles déterminent plutôt leurs prix en fonction des coûts et des bénéfices souhaités.

Plusieurs problèmes récurrents du domaine du marketing ont été repérés dans les petites entreprises, comme par exemple un manque de planification, la non concrétisation des projets entrepris, une mauvaise compréhension de la contribution du marketing à l'atteinte des objectifs généraux (Julien, 2005).

L'environnement

La petite entreprise a des liens privilégiés avec son environnement. Sa compétitivité est « conditionnée par le choix judicieux d'un créneau, d'un interstice, où elle devrait faire jouer un effet de différenciation » (Julien et Marchesnay, 1988, 73).

Elle noue des alliances avec des partenaires dont le nombre et la nature peuvent être divers et cela pour de multiples raisons ou motivations. Dans le secteur du sport et du tourisme, cela pourrait être lié à la nature du service sportif et touristique, notamment lorsque l'entreprise commercialise du forfait (cf. analyse exploratoire). En effet, celui-ci nécessite l'assemblage de plusieurs produits, que la petite entreprise n'est pas en mesure de tous produire (l'hébergement, par exemple, ne constitue pas son cœur de métier). Cela expliquerait qu'elle se soit créée un réseau afin de pouvoir proposer de la multi-activité ou des produits plus complets que la « simple » production sportive.

Les relations entre la petite entreprise et son environnement laissent apparaître deux types de risque. D'une part, un risque de vulnérabilité, induit par le secteur d'activités, s'analysant sur deux pôles, la technologie et le marché, et selon trois critères, la complexité, l'accessibilité et la turbulence. L'entreprise sera d'autant plus vulnérable que son secteur d'activités sera aisément accessible, complexe et turbulent. D'autre part, un risque de dépendance, relatif aux liens que la petite entreprise entretient avec des partenaires : en amont les fournisseurs, en aval les distributeurs et clients. L'entreprise sera d'autant plus dépendante si les flux sont concentrés sur un seul partenaire, s'il n'existe pas de partenaires de substitution et si la transaction est essentielle pour l'entreprise.

La fonction financière

Le financement de la petite entreprise consiste souvent en l'apport de capitaux personnels de la part du dirigeant-proprétaire. Il préfère le financement interne au financement externe et le court terme au long terme, ce qui peut s'expliquer par ses besoins d'indépendance (conserver la propriété du capital) et d'autonomie (conserver la prise de décision).

Le dirigeant de petite entreprise ne considère pas la décision financière comme prioritaire et ne s'en préoccupe donc qu'exceptionnellement (Julien, 2005 ; Julien et Marchesnay, 1988). Elle n'est pas donnée avec beaucoup de précision, ni planifiée de façon formelle. Le travail est réalisé dans sa majeure partie par les partenaires de l'entreprise (comptable, banquier...).

Les résultats de l'analyse exploratoire, associés à la revue de littérature sur la petite entreprise, montrent que les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme présentent bon nombre des

caractéristiques des PE telles que décrites par les sciences de gestion (Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003). Ce sont des entreprises de petite taille dans lesquelles le dirigeant supervise toutes les décisions, les postes de travail ne sont pas formalisés et le dirigeant et les employés sont polyvalents. De plus, les informations circulent principalement oralement dans ces petites entreprises prestataires de sport et de tourisme, et la négociation commerciale est réservée au dirigeant. Enfin, elles sont fortement liées à leur environnement pertinent, avec lequel elles ont noué un réseau de partenaires, plus ou moins formalisé. La PE prestataire de sport et de tourisme est « spécifique » (Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003).

1.3. Les spécificités liées au secteur sportif et touristique

L'analyse exploratoire montre par ailleurs, que les entreprises de services sportifs et touristiques de l'échantillon ont des caractéristiques particulières liées au milieu dans lequel elles opèrent. L'entreprise du secteur du sport et du tourisme est spécifique ; cela provient de la nature du service sportif et touristique.

D'une part, la formation des dirigeants est spécifique dans ce domaine, parce que le métier de prestataire de sport n'est pas structuré, à l'origine, par une formation professionnelle.

En effet, les acteurs commencent par se former à un sport au sein d'un club sportif ou dans le cadre de pratiques de loisir autonomes. Le début de l'apprentissage sportif se fait donc par voie associative ou de manière libre.

De plus, lorsque ces acteurs sportifs veulent se professionnaliser (vendre de la prestation sportive), ils doivent obtenir un BEES. 77 % des dirigeants des entreprises de

l'échantillon ont un Brevet d'Etat. Le sport, qui à la base est un loisir, devient alors un travail. Mais la nature de la formation du BEES est essentiellement technique²³, elle apprend à encadrer un sport et n'apporte que peu d'apprentissage des réalités économiques ou des principes de gestion d'une entreprise²⁴. De plus, pour pouvoir suivre la formation du BEES, les acteurs sportifs doivent attester d'un certain niveau de pratique sportive²⁵. Le niveau technique en sport est en effet un pré-requis de la formation, ce qui signifie qu'il faut déjà posséder un certain niveau technique avant d'avoir suivi la formation. Cela constitue une spécificité liée au BEES. En effet, une analogie peut être faite avec des formations professionnelles comme les CAP/BEP qui n'exigent aucun pré-requis à l'entrée : il serait inimaginable de devoir savoir faire du pain avant de commencer ses études pour devenir boulanger ! La technique elle-même est acquise pendant la formation.

Les dirigeants de petites entreprises de sport et de tourisme ont donc un métier qui est issu, à l'origine, de pratiques de loisir et d'une progression personnelle. Cela a un impact sur leurs motivations de création et sur leurs buts par rapport à leur entreprise. En effet, les motivations de création d'entreprise dans le domaine du sport et du tourisme, apparaissent fortement liées à un développement personnel recherché par le dirigeant²⁶ et à des valeurs relatives au sport et au loisir (68%). En effet, les dirigeants de ces entreprises sont des passionnés, recherchant à travers leur travail, le plaisir, le choix d'une qualité de vie, dans un cadre lié à une proximité avec l'environnement naturel, montagnard. De plus, les buts qui les animent sont à mettre en relation avec ces motifs puisqu'ils souhaitent prioritairement pérenniser leur entreprise (53%) et acquérir une certaine indépendance (31%).

²³ Sites Internet des différentes fédérations françaises respectives.

²⁴ Ce qui devrait changer avec les Brevets Professionnels.

²⁵ Test d'entrée pour toutes les formations du BEES

²⁶ On retrouve d'ailleurs une des caractéristiques du loisir tel que défini par Dumazedier (1988).

D'autre part, l'aspect saisonnier du métier sportif est caractéristique de ces entreprises. En effet, elles commercialisent des prestations qui sont soumises à la saisonnalité des activités qu'elles proposent. Toutes les activités citées (cinquante et une) se passent en plein air. Or, c'est le propre des sports de nature d'être saisonniers. En Rhône-Alpes, le ski, la raquette à neige, le traîneau à chiens sont, par exemple, spécifiques de la saison hivernale, tandis que l'escalade, les activités d'eau vive, sont propres à la saison estivale. L'activité des entreprises sportives et touristiques (le cœur de métier sportif) est donc dépendante des saisons et de la possibilité de réaliser les activités sportives.

De plus, la diversité des activités proposées par les entreprises de l'échantillon (cinquante et une activités différentes) et le fait que de nombreux sports (près de la moitié) ne soient développés que par une ou deux entreprises seulement, vient conforter l'idée de passion qui anime les dirigeants. Chaque dirigeant développe « son » sport.

Enfin, les résultats de cette enquête montrent que le réseau est très présent (dans 94% des cas) et très diversifié en terme de partenaires (autres prestataires sportifs, hébergeurs, transporteurs, distributeurs, agences...). Celui-ci est spécifique aux entreprises prestataires de sport et de tourisme. Il est en effet, directement lié au métier d'assembleur touristique et à la nature du service (forfait touristique ; cf. supra sur l'environnement). Le service touristique (et sportif) est un produit composé : hébergement et activités sportives, transport, restauration, animations ou autre. L'entreprise qui souhaite commercialiser ce type d'offre, doit donc avoir un réseau de partenaires hébergeurs, restaurateurs, transporteurs..., ne pouvant à elle seule posséder tous les corps de métier intervenant dans la production du service « tout compris ». L'entreprise touristique a nécessairement des partenaires, avec lesquels elle entretient des relations, ces dernières pouvant être plus ou moins formalisées.

L'analyse exploratoire met en évidence que les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme, tout en possédant les spécificités des PE telles que décrites par les sciences de gestion, présentent également des spécificités liées au secteur sportif et touristique et plus particulièrement à la nature du service sportif et touristique ; Cela en terme de saisonnalité, de formation, de motivations de création de l'entreprise et de buts du dirigeant, de réseau de partenaires (indispensables dans la production du service sportif et touristique).

L'objectif de cette première partie était de montrer en quoi l'étude de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme est originale en soi et représente un objet de recherche à part entière. Cette partie a précisé le concept de petite entreprise et fixé notre positionnement en faveur d'une spécificité des PE. Elle a montré que les PE prestataires de sport et de tourisme sont « spécifiques » (Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003) et qu'elles possèdent également des caractéristiques liées à leur insertion dans le secteur du sport et du tourisme. Ces spécificités de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme sont à prendre en compte dans l'analyse de leur croissance, qui présente bien un intérêt de recherche.

2. LE CONTEXTE D'ACTION : LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME

L'objectif de cette partie est de montrer que la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme est une action collective, qui dépend non seulement du dirigeant de la PE mais également d'acteurs (qu'ils appartiennent à la PE ou soient en relation avec celle-ci), pouvant s'analyser de diverses manières, et pouvant être plus ou moins formalisée.

Dans une première partie, nous montrerons le rôle du dirigeant, acteur entrepreneur, dans la croissance de la PE. Puis dans une seconde partie, nous expliquerons la place de l'acteur et de ses rationalités dans la croissance de la PE ainsi que les différentes structures d'action collective permettant l'analyse de cette croissance, et enfin le rôle qu'y joue la formalisation.

2.1. Le dirigeant : un acteur entrepreneur

Les nouvelles approches sociologiques des organisations dont Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (2005) font la synthèse, permettent d'appréhender le fonctionnement concret de la PE, c'est-à-dire la façon dont s'opère la régulation, et donc l'influence que cela peut avoir sur la croissance de la PE. Dans cette organisation qu'est la PE, le dirigeant est un acteur prééminent puisqu'il est à son origine et en assure la gestion. La littérature en gestion de la petite entreprise s'accorde à dire qu'il joue un rôle primordial dans la performance de la petite entreprise et donc dans ses choix en matière de croissance (Churchill & Lewis, 1983 ; Gasse, 1977 ; Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003 ; Peng & Heath, 1996 ; Penrose, 1959 ; Sammut, 1998 ; Tessier et d'Amboise, 2001). S'intéresser à ses logiques d'action est important car c'est par lui que démarre la PE et que peut être impulsée la croissance de l'entreprise.

Ce travail de recherche se concentre sur la petite entreprise de services sportifs et touristiques en croissance. L'analyse doit donc déceler, dans ce cas bien précis, les logiques d'action du dirigeant et le rôle qu'il joue en matière de croissance de la petite entreprise dans ce secteur.

Dans un premier temps, c'est au dirigeant en tant qu'acteur *social-historique* (Amblard et al., 2005), auquel il convient de s'intéresser. Ses caractéristiques individuelles (âge, origine géographique, situation familiale), son parcours personnel, sa formation de départ et ses diplômes (professionnels ou non professionnels, sportifs, touristiques ou autres), ses expériences professionnelles (dans le milieu du sport et du tourisme ou dans un autre domaine et les niveaux de responsabilités déjà exercés), jouent un rôle dans les orientations stratégiques prises par le dirigeant et donc sur les possibilités de croissance de la PE.

De plus, son esprit d'entreprise a également un rôle dans le développement de l'entreprise. Il en dépend la décision de rechercher des possibilités d'expansion, qui suppose un désir de prendre des risques et une volonté de rechercher les moyens d'éviter le risque, tout en sauvegardant l'expansion (Penrose, 1963). Cette notion est étroitement liée à l'ambition qui peut être différente selon les entrepreneurs, et qui a nécessairement des conséquences sur le processus de croissance de l'entreprise. Un bon chef d'entreprise n'est pas forcément ambitieux, il peut se contenter d'un profit confortable, sans vouloir augmenter ses efforts, ses risques, son investissement. De telles tendances constituent un frein à l'expansion.

Dans le cas du dirigeant de PE prestataire de sport et de tourisme, ses expériences antérieures dans une activité, dans un lieu, voire même relevant du *post-tourisme* (Viard, 2006), et leur poids dans la création de l'entreprise, apportent des explications. Le dirigeant peut, par exemple, provenir d'un club sportif et avoir créé son entreprise pour vivre de sa

passion du sport, ou alors avoir eu un parcours personnel, dans un territoire particulier, qui l'a influencé et poussé à monter sa propre entreprise dans ce milieu qu'il connaissait bien.

Ainsi, l'entrepreneur est doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985, Fillion, 1991) et son profil est déterminant pour la croissance de la petite entreprise (Bayad et Nebenhaus, 1994).

Plusieurs auteurs ont construit des typologies de dirigeants, qui permettent de comprendre à travers le type d'entrepreneur, les orientations prises par l'entreprise, notamment de croissance ou de non croissance. Nous en retiendrons deux :

- D'une part, celle de Smith (1967), qui propose une typologie identifiant deux dirigeants différents. L'un est plutôt artisan, son idée de création d'entreprise a relevé d'une démarche réactive, il recherche un emploi autonome, et a surtout une compétence technique. L'autre est plutôt opportuniste, sa démarche est pro active, son idée de création a été mûrie, et il a des compétences en gestion.

- D'autre part, celle de Marchesnay (1991), qui identifie trois grands buts chez les dirigeants : la pérennisation (avec la notion de transmettre) et la survie, l'indépendance (en termes de propriété de capital et de prise de décision) et la croissance du pouvoir ; et qui à partir de ces buts, met en évidence deux types d'entrepreneurs. L'entrepreneur « PIC » (Pérennité, Indépendance, Croissance) est un dirigeant dont le souci premier est de pérenniser son affaire. Il est dans une logique de conservation et d'accumulation de patrimoine et souhaite également rester indépendant. Il privilégie donc l'autofinancement. Ce type de dirigeant a plutôt une formation technicienne, il maîtrise un métier. L'entrepreneur « CAP » (Croissance, Autonomie, Pérennité) est un dirigeant plutôt dans une logique de valorisation des capitaux engagés, qui privilégie les activités à forte croissance, permettant

l'obtention de profits importants, avec des risques accrus. Il recherche également l'autonomie de décision et de gestion. Il est davantage mobile et individualiste.

Les deux typologies montrent qu'en fonction de leur profil, les dirigeants sont soit plutôt portés sur la pérennité et l'indépendance, soit plutôt sur la croissance de l'entreprise et l'autonomie. Finalement les différences d'objectifs des entrepreneurs entraînent des positions stratégiques différentes de la part de la PE.

L'analyse exploratoire a montré que les dirigeants, acteurs entrepreneurs de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, ont des motivations de création et des objectifs identiques, ces dirigeants étant des passionnés recherchant un développement personnel et la pérennisation de leur entreprise. Cependant, les analyses montrent, a posteriori, qu'ils ont deux façons différentes d'y parvenir, avec une diversité de moyens mis en œuvre. Certains suivent une stratégie de survie. Leur entreprise reste alors principalement sportive, marquée par une saisonnalité, et peu structurée. D'autres adoptent une stratégie de croissance. Leur entreprise fait non seulement de la production sportive mais également de l'assemblage touristique et parfois d'affaires, elle n'est plus aussi soumise aux fluctuations saisonnières, fonctionne toute l'année, et a donc davantage développé sa structure.

Par ailleurs, des capacités du dirigeant dépend la croissance de l'entreprise. Gasse (1996) montrent que deux habiletés sont primordiales : l'habileté à identifier les besoins du marché et l'habileté à développer un service approprié pour satisfaire ces besoins. De plus, la capacité à trouver des capitaux pour financer l'expansion (Penrose, 1963), la capacité à déléguer (Churchill et Lewis, 1983 ; Sammut, 1996), la capacité à articuler, codifier et transmettre les routines organisationnelles à ses nouveaux employés (Peng et Heath, 1996), à mobiliser et motiver des employés (son style de management ; D'Amboise et Gasse, 2000), et finalement la capacité à imaginer des scénarios pour le futur (Aliouat, Camion et Gasse,

1999 ; Fillion, 1991), sont déterminantes dans la croissance de l'entreprise. Concernant la dernière capacité, celle à anticiper le futur, elle correspond en fait à la vision stratégique et entrepreneuriale du dirigeant. Elle est, pour Bayad et Garand (1998) un des principaux facteurs de succès de l'entreprise. Provenant du leader, elle est centrée sur le changement et mobilise toute l'organisation (D'Amboise et Bouchard, 1990). Elle constitue à la fois le point de départ d'une idée de création d'entreprise, et est à la fois associée à la représentation du futur et à celle de l'organisation dans ce futur, que s'en fait un dirigeant.

Dans un second temps, le dirigeant acteur *stratégique* (Friedberg, 1993 ; Crozier et Friedberg, 1977) apporte également des éléments de compréhension de la croissance de la PE, action organisée. Ses objectifs, qui peuvent différer de ceux liés à son rôle de dirigeant, et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, ainsi que les justifications qu'il donne à ses actions (Boltanski et Thévenot, 1991), permettent de reconstruire *a posteriori* les stratégies de l'acteur dirigeant.

Enfin, le dirigeant *acteur-réseau* (Callon, 1986 ; Latour, 2006) est également en interaction avec d'autres acteurs et actants, au sein du réseau socio-technique.

Sa perception de la demande (clientèles et produits), des risques liés aux fluctuations saisonnières ou liés à ses responsabilités, des partenaires et de leur possible enrôlement, est déterminante. Le potentiel de croissance de l'entreprise dépend en effet de la perception que l'entrepreneur s'en fait, et de l'incertitude et des risques attenants (Gasse, 1977). L'entreprise est entièrement dépendante de son dirigeant-propriétaire quant à son adaptation à l'environnement. Or, ce qui importe pour les actions de l'entrepreneur, ce n'est pas l'environnement « en soi », mais l'environnement tel qu'il le voit. Le défaut de croissance d'une entreprise est souvent attribué aux conditions du marché, mais il peut également

provenir d'une insuffisance des entrepreneurs. La planification des entreprises est fondée sur des prévisions auxquelles l'entrepreneur attache plus ou moins de valeur. L'incertitude a trait au degré de confiance qu'il a dans ses estimations et ses prévisions, et le risque a trait aux conséquences possibles de ses actions et plus précisément à la perte qui peut en résulter (Penrose, 1963).

De plus, son rôle dans la mise en réseau des acteurs autour de la conception et de la réalisation du produit sportif et touristique, a une influence sur le développement de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme (l'élaboration d'un produit composé nécessite des collaborations avec des acteurs commercialisant des produits complémentaires – hébergement, transport, autres activités sportives... –).

L'entrepreneur est donc libre de faire de multiples choix quant à son entreprise. Il peut décider d'adopter le statu quo ou le changement. Le *statu quo* signifie que l'entreprise maintient ses activités, et le changement s'opère par l'invention en créant quelque chose de totalement nouveau, ou par l'innovation en créant quelque chose à partir de l'activité de base de l'entreprise. La croissance de l'entreprise est ainsi conduite par les décisions stratégiques de croissance adoptées par le dirigeant et par ses logiques d'action.

Les logiques d'action du dirigeant peuvent donc être considérées comme un élément déterminant de la croissance de la petite entreprise.

Mais, une *limite* sera posée au fait que la croissance de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme ne puisse s'expliquer que par le dirigeant. D'une part, la rationalité limitée du dirigeant peut constituer un facteur limitant de la croissance de la PE. D'autre part, la croissance de la petite entreprise relève d'une action collective, et le dirigeant se heurte donc à d'autres logiques d'action, celles de ses employés (D'Amboise et Gasse, 2000), de ses

associés, de ses partenaires, dont il est obligé de tenir compte dans le contexte d'action. A côté des règles de « contrôle » qu'il fixe pour gérer et mener son entreprise vers une croissance, les autres acteurs créent de nouvelles règles, « autonomes », établies en marge des premières et répondant à des objectifs propres à ces acteurs (Reynaud, 1999). Le dirigeant se trouve donc confronté à des freins ou à des incitations à la croissance de son entreprise. Cet aspect relève également du problème de gouvernance des petites entreprises, et de la problématique de gestion des ressources humaines.

Le dirigeant est donc inséré dans une action collective et il est de ce fait un acteur confronté à d'autres acteurs, pouvant être de l'organisation ou extérieur à l'organisation. Le rôle unique du dirigeant dans la croissance de l'entreprise est donc à relativiser et c'est plutôt l'influence de l'ensemble des acteurs et actants du contexte d'action qui est à prendre en compte dans l'analyse de la croissance de la PE.

2.2. La croissance de la PE : une action collective

La croissance de la petite entreprise relève d'une action collective. Dans un premier temps, nous expliquerons ce qu'est une action collective et le rôle de l'acteur et de ses rationalités. Dans un second temps, nous montrerons comment cette action peut se structurer et être analysée, et le rôle de la formalisation au sein de ces contextes d'action.

L'action collective est un construit humain. Elle correspond à « des solutions toujours spécifiques que les hommes avec leurs ressources et capacités du moment ont inventées pour structurer leurs interactions dans et pour la résolution de problèmes communs » (Crozier et Friedberg, 1977, 33). Elle n'est donc pas une donnée naturelle, ce qui signifie qu'elle ne va pas de soi.

Il en découle que cette action collective est contingente c'est-à-dire indéterminée et donc arbitraire et aléatoire. Les solutions trouvées ne sont « ni les seules possibles, ni les meilleures, ni même les meilleures relativement à un "contexte" déterminé » (Crozier et Friedberg, 1977, 16).

Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas des contraintes environnementales. Plusieurs auteurs, relevant notamment du courant de la contingence structurelle (cf. infra), ont montré l'influence du contexte technique, social, économique. Mais ces théories donnent ces facteurs comme s'imposant d'emblée et automatiquement aux phénomènes organisationnels, et donc négligent la possibilité de jeu qu'ont les acteurs. Si l'environnement et le contexte exercent bien une influence, ils ne sont jamais strictement déterminants.

L'action collective est appréhendée comme une action organisée c'est-à-dire comme « le produit des comportements d'un ensemble d'acteurs qui sont liés entre eux par de l'interdépendance stratégique et dont les interactions, renvoyant les unes aux autres, forment *système* et obéissent à un *ordre local* » (Friedberg, 1993, 13). Elle a pour principal *problème* la coopération malgré des intérêts divergents, c'est-à-dire l'articulation des actions d'acteurs ayant chacun leur propre rationalité.

La croissance de la petite entreprise, ne dépend donc pas seulement ou uniquement de déterminants environnementaux ou de son dirigeant mais elle relève d'une action organisée.

Cette action organisée peut être plus ou moins formalisée. Elle peut prendre la forme d'une organisation (Crozier et Friedberg, 1977), d'un ordre local (Friedberg, 1993), ou encore, et cela rejoint la vision d'Amblard et al. (2005)²⁷, d'un réseau socio-technique

²⁷ Bien que nous ayons conscience que cela est antinomique pour les auteurs de chacune des théories.

(Callon, 1986 ; Latour, 2006). C'est donc bien la définition de l'action organisée de Friedberg qui sera retenue ici pour l'analyse de la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme, qui dépasse les organisations et les englobe.

Fondamentalement, les deux théories (sociologie « classique » des organisations et sociologie de l'acteur réseau) que nous présenterons, sont différentes de par les objectifs et résultats de l'action organisée. Pour la première, les actions sont médiatisées par des rapports de pouvoir et aboutissent donc à de la coopération conflictuelle, tandis que pour la seconde, les actions donnent uniquement lieu à de la coopération, à un accord, grâce à la traduction. Cependant, une convergence entre ces deux approches peut être mise en évidence. Le pouvoir (consistant à infléchir le comportement d'un acteur sous son influence) comme la traduction (amenant un actant à changer de comportement), sont utilisés par l'acteur comme moyen pour obtenir la coopération des autres, acteurs ou actants, et ont en commun de faire modifier le comportement des protagonistes. Ils sont des outils au service des *intérêts-bien-compris* de chacun (Callon et Law, 1989).

De ces différentes approches, ce que nous retenons, c'est bien un acteur dirigeant confronté aux autres, qui n'est pas complètement déterminé, et dont les actions dépendent de son rapport aux autres. L'acteur est considéré comme « libre » ou tout du moins partiellement libre, c'est-à-dire comme ayant une part de liberté qu'il exerce dans le jeu avec les autres mais ayant aussi une part personnelle (déterminée) relative à son aspect social-historique.

Nous allons ci-après présenter plus en détail ces différentes formes d'organisation, mais voyons d'abord la place de l'*acteur* dans l'action organisée.

2.2.1. L'acteur et ses rationalités

L'acteur est au cœur même de l'action collective, et donc de la croissance de la petite entreprise. Dans les mécanismes de jeux pour et dans cette action organisée, il agit selon des rationalités qui peuvent être multiples, divergentes, contingentes.

Pour Weber (1995), les actions sociales sont significatives. Ce dernier postule que pour comprendre les phénomènes sociaux, il faut remonter aux raisons des actions. Toute action sociale peut s'expliquer par les intentions, les comportements, les rationalités des acteurs, et en définitive, c'est le sens qu'un acteur donne à son action qui permet l'analyse de l'action collective.

Quatre motifs peuvent ainsi pousser les acteurs à agir et à se comporter de telle ou telle manière. Leurs actions peuvent être *rationnelles* par rapport aux moyens, par rapport aux valeurs, par rapport à l'affectivité, ou par rapport à la tradition, et un même acteur peut agir selon plusieurs de ces rationalités.

Chacun adopte des logiques différentes. L'action rationnelle par rapport aux moyens est réalisée en fonction d'un but, d'une recherche de l'efficacité (rapport moyens – fins). Il s'agit d'une rationalité instrumentale ou à finalité. L'action rationnelle en valeurs est guidée par des croyances d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre (Weber, 1971). L'action affective est orientée par les sentiments, les émotions de l'acteur. Enfin, l'action traditionnelle est déterminée par les habitudes, les coutumes.

Dans la lignée de Weber, qui a mis en évidence cette « diversité analytique non hiérarchique de l'action » (Dubet, 1994, 107), Boltanski et Thévenot (1991) montrent que dans leurs jeux, les acteurs avancent des arguments pour justifier leurs comportements. Ils se positionnent par rapport à des principes d'équivalence partagés, qui portent le nom de « cité » correspondant chacune à un « monde commun ». Il en existe six différents :

- Le *monde de l'inspiration* est défini par la créativité, par l'état de grâce. La forme d'équivalence privilégiée est la singularité. Ce qui est le plus original est le plus apprécié.
- Le *monde domestique* fait référence à la famille, à la tradition, à la hiérarchie, pour établir l'ordre social. Il met l'accent sur les relations personnelles entre les individus et le respect des convenances, des usages et des principes.
- Le *monde de l'opinion* fait prévaloir l'opinion des autres, leur reconnaissance. L'attention, la considération, la notoriété, la réputation y préfigurent, et s'expriment dans les rapports d'identification, par des comparaisons, par des relations d'influence.
- Le *monde civique* donne la priorité au collectif. « L'aspiration commune à l'union définit la dignité des personnes » (Boltanski et Thévenot, 1991, 233), c'est donc l'intérêt général qui prime. Les objectifs individuels et immédiats sont mis de côté.
- Le *monde marchand* est fondé sur les lois du marché et sur le principe de la libre concurrence. Les individus cherchent à satisfaire leurs désirs, la grandeur marchande est le prix.
- Enfin, le *monde industriel* « repose sur l'efficacité des êtres, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction normale*, à répondre utilement aux *besoins* » (Boltanski et Thévenot, 1991, 254). Cela s'exprime par le travail, et dans l'organisation d'un système ou d'une structure.

Dans toutes ces théories, *idéal-typiques*, c'est le principe de justice (le sens du juste) qui guide les acteurs dans leurs actions. Ce principe de justice ou *bien commun supérieur*, lorsqu'il est partagé, permet la production d'un accord légitime entre acteurs. Un principe

d'accord sera considéré comme légitime s'il permet de fonder un ordre justifiable entre les personnes sur lesquels ils peuvent prendre appui dans leurs actions et s'il fait référence à une commune humanité (Boltanski et Thévenot, 1991).

Ainsi, les modèles développés par ces différents auteurs, visent à comprendre les processus de production d'un accord ou d'un compromis légitime.

La question de la provenance de ces différentes rationalités d'acteur peut être posée.

Une des explications possibles est de penser l'acteur comme *social-historique*, comme « campé historiquement et socialement » (Amblard et al., 2005, 206). Ainsi, l'existence de représentations différentes de mêmes objets, par les acteurs, pourrait être « liée à l'histoire individuelle, à la formation, aux activités des individus et des groupes et ultimement à leurs projets professionnels » (Bernoux, 2004, 260).

L'identité, relevant d'un processus de socialisation, peut avoir une influence sur les choix et les comportements des acteurs. L'identité des acteurs se définit comme « une unité (construite) à partir des éléments divers de la vie sociale et de la multiplicité des orientations qu'ils portent en eux » (Dubet, 1994, 16). Elle est donc fonction de la situation et recouvre deux aspects, l'identité propre de l'individu c'est-à-dire l'identité individuelle définissant la personne elle-même, et son rapport à l'autre, son appartenance à un groupe social (Chifflet, 1997). De plus, tout comme l'identité, la culture définie comme un cadre de pensée et un système de valeurs, peut elle aussi influencer les actions des acteurs.

L'identité, les expériences, la culture, l'histoire d'un acteur peuvent donc jouer un rôle dans les stratégies mises en œuvre mais ne constituent cependant pas un facteur explicatif central et unique des différents positionnements des acteurs. Nous nous en expliquerons ci-après.

Nous pouvons également rappeler que dans l'étude de la croissance de la PE de sport et de tourisme, certains acteurs proviennent du secteur sportif (cf. analyse exploratoire sur l'origine du dirigeant). Comme la littérature (Attali, 2004 ; Chifflet, 1997) et l'analyse exploratoire le montrent, celui-ci est empreint de valeurs. Les acteurs sportifs sont issus à la base des clubs sportifs ou de pratiques autonomes. Les premiers renvoient à des valeurs d'effort, de performance, de compétition, de tradition, et les seconds renvoient à des notions de plaisir, détente, sport pratiqué pour soi... Lorsque ces acteurs, qui vivent du sport, passent au tourisme, de nouvelles logiques apparaissent avec la mise en jeu d'intérêts.

Après avoir brièvement montré que l'acteur et ses rationalités sont au cœur de l'action collective, nous allons à présent nous attacher à montrer les différentes structurations du contexte d'action, dans lesquelles se joue la croissance de la PE.

2.2.2. Les structures d'action collective

L'acteur et le système

Tout d'abord, les rationalités d'acteurs peuvent être à l'œuvre au sein d'une organisation (la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme). « Parmi toute la gamme de structurations possibles d'un champ d'action, l'organisation constitue, (en effet), la forme la plus visible et la plus formalisée, celle qui est au moins partiellement instituée et contrôlée de façon consciente » (Crozier et Friedberg, 1977, 21).

L'organisation peut être définie comme le résultat d'une série de jeux auxquels se livrent des acteurs aux intérêts et rationalités différentes, voire divergentes. Elle est un lieu d'échanges et d'interactions entre acteurs, de conflit, de marchandage et de négociation, dont « les règles formelles et informelles (...) délimitent un éventail de stratégies rationnelles »

dans une situation donnée (Crozier et Friedberg, 1977, 114). Elle serait le « compromis entre la régulation de contrôle, venue de la direction, la régulation autonome, venue de la base, et le compromis se terminant par l'établissement d'une régulation conjointe » (Bernoux, 2004, 268 ; Reynaud, 1989). Elle constitue donc une structure de jeux d'acteurs (expliqué infra).

Dans l'accomplissement de ses « objectifs », cette organisation aux frontières formelles, doit négocier avec son environnement. Elle va nouer des liens avec un environnement qu'elle a, au préalable, perçu et reconnu, c'est-à-dire avec des segments dits *pertinents* (dans le cas de la PE de sport et de tourisme, ses partenaires, ses clients, ses concurrents) qui correspondent en fait à des interlocuteurs privilégiés.

Dans les relations entre l'organisation et son *environnement pertinent*, se jouent des relations de pouvoir²⁸. L'influence de l'environnement ne s'exerce pas de manière systématique et automatique. Certains acteurs sont des relais organisationnels, ils sont des acteurs *double face* (Crozier et Friedberg 1977) qui représentent à la fois le ou les segments pertinents de l'environnement auprès de l'organisation, et à la fois l'organisation auprès de ces segments. A ce titre, ils détiennent une source de pouvoir au sein de l'organisation car ils lui permettent de réduire l'incertitude relative à son environnement et de négocier avec lui.

Il existe donc un phénomène d'interstructuration c'est-à-dire qu'il y a « présence de mécanismes d'échange et d'influence réciproques à travers lesquels une organisation définit les problèmes en y répondant et en est influencée parce qu'elle y répond. C'est en nouant des rapports privilégiés avec des interlocuteurs extérieurs que l'organisation structure son environnement tout en s'ouvrant en quelque sorte sélectivement à lui. C'est en cherchant à s'adapter à son contexte, c'est-à-dire à répondre aux problèmes qu'elle y perçoit, qu'elle le constitue et l'institue à son tour » (Friedberg, 1993, 103).

²⁸ Le concept de pouvoir est, en sociologie des organisations, conçu dans une acceptation relationnelle et non hiérarchique. Il est la capacité d'un acteur d'exercer une influence sur un autre et de lui faire changer son comportement. Nous développerons infra.

Cependant, le ressort de l'organisation ne se limite pas à ses frontières formelles. Il ne peut être déterminé a priori en définissant un interne et un externe ou par des critères formels tels que l'appartenance ou la non-appartenance, mais plutôt seulement lorsque les acteurs concernés par le problème de l'organisation (la croissance de la PE) et susceptibles d'y réagir ont été identifiés.

Certains acteurs, non membres de l'organisation, peuvent être très impliqués dans celle-ci, et peuvent entretenir une relation constante avec elle. En effet, l'organisation, afin de réduire l'incertitude inhérente à son environnement et sa dépendance quant aux ressources nécessaires provenant de son environnement, peut rechercher des partenaires permanents, tisser des liens forts avec certains segments pertinents, et même inclure complètement certains segments de l'environnement. Elle peut ainsi en venir à nouer des alliances ou conclure des accords au-delà de ses frontières officielles, avec certains segments pertinents.

Les frontières organisationnelles sont également fluctuantes. Elles peuvent varier en fonction des problèmes qui se posent, des enjeux et de la situation. En effet, certains acteurs (les relais) appartenant à l'organisation ont la capacité de manipuler les frontières et de les élargir ou rétrécir au gré de leurs intérêts. Les périodes de crise sont également propices à la découverte des équilibres de pouvoir et à la découverte de certains acteurs en dehors de l'organisation comme pouvant intervenir dans les jeux de l'organisation.

« Les rapports à l'environnement peuvent (donc) être considérés comme les produits d'autres jeux qui débordent les frontières formelles de l'organisation » (Crozier et Friedberg, 1977, 163) et il semble alors nécessaire de dépasser cette approche de l'action collective par l'organisation « formelle », pour l'étude de la croissance de la petite entreprise.

L'organisation et son environnement est un système composé d'acteurs et de leurs jeux, pouvant englober toute l'organisation ou une seule partie, ainsi que certains segments de son environnement pertinent. Il n'existe donc pas de frontières claires permettant de distinguer un « dedans » et un « dehors ». Les acteurs jouent en interne, en externe, sur les deux plans. Le prestataire sportif par exemple, est à la fois un prestataire extérieur auquel la PE fait appel pour proposer à un client une activité qu'elle ne produit pas, et est à la fois intégré à l'entreprise dans le cadre d'un produit à forfait que la PE peut commercialiser. Le dirigeant, acteur de la PE, est également un acteur-réseau, partie prenante de jeux dépassant le cadre de l'organisation. « L'organisation, telle qu'elle se présente d'emblée avec ses limites, ses chaînes hiérarchiques, ses procédures de coordination, son unité et son interprétation apparente, doit céder la place à l'analyse des multiples systèmes d'action qui l'englobent, mais la dépassent toujours » (Crozier et Friedberg, 1977, 195).

L'ordre local

La croissance de la PE peut alors être analysée à partir des concepts développés par E. Friedberg (1993, 177), pour qui l'action organisée « met en scène un ensemble interdépendant d'acteurs individuels et/ou collectifs, naturels et institutionnels qui sont en concurrence les uns avec les autres, tant pour la définition des "problèmes" à la solution desquels il faut (ils peuvent) contribuer que pour l'élaboration des "solutions" qui seront apportées à ces problèmes ».

Si Crozier et Friedberg en 1977 ont fait la transition de l'organisation à l'action organisée, c'est Friedberg (1993) qui, dans « Le pouvoir et la règle », la conceptualise. Il s'est intéressé à la production des ordres locaux.

Pour Friedberg, derrière chaque contexte d'action se cache une forme d'ordre. Les acteurs en présence se positionnent autour d'un *problème* commun et sont en interdépendance stratégique pour la résolution de ce problème. Ces deux conditions (problème commun et interdépendance stratégique) sont indispensables à l'existence d'un ordre local. Dans cette approche, il n'y a donc plus d'acteurs internes ou externes, la notion d'environnement est écartée car elle n'est plus pertinente.

Cet ordre est un produit de l'action. Il est un *bricolage*, un arrangement à chaque fois spécifique, que les acteurs ont trouvé pour régler la *coopération conflictuelle*. Il est donc également un construit humain, contingent, à caractère local et partiel. Il n'y a « aucune différence de nature entre une organisation formelle et des formes plus diffuses d'action collective, tout au plus une différence de degré » (Friedberg, 1993, 164).

Cette approche « classique » de la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993) constitue une des manières d'aborder l'action organisée et donc d'appréhender la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme. Elle se place du point de vue des acteurs, de leurs intérêts divergents, de leur situation d'interdépendance stratégique, et donc de la nécessité pour eux d'articuler leurs actions s'ils veulent résoudre leur problème commun.

Cependant, la croissance de la petite entreprise peut également être appréhendée à partir des concepts de la sociologie de l'acteur-réseau. Cette théorie considérée par Amblard et al. (2005) comme une « nouvelle approche complémentaire de la sociologie des organisations », bien que s'intéressant également à la coopération des acteurs et à la manière de faire coopérer, de faire modifier les comportements, va ouvrir de nouvelles pistes d'analyse. Elle introduit la notion d'entités physiques et leur donne une place dans l'action

organisée . Elle transcende les échelles d'analyse en mettant tous les éléments au même niveau, elle dépasse les enjeux particuliers pour montrer leur convergence autour d'un objectif commun.

Le réseau socio-technique

Parmi les différentes structurations possibles des systèmes d'action, l'action organisée peut donc s'étudier également comme un réseau *socio-technique*. Cette analyse relève de la sociologie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 2006), qui s'intéresse à la manière dont est produite une innovation technique et scientifique (qui est alors portée par le réseau). C'est le collectif en train de se former, le social en train de se faire qui retient ici l'attention des chercheurs.

Le réseau socio-technique est un ensemble hétérogène, d'une part, parce qu'il rassemble des éléments de nature différente c'est-à-dire à la fois des entités humaines et non humaines, appelées *actants*, et d'autre part parce que leurs relations peuvent être très diverses : d'échange, d'autorité, chimique, électronique... (et non plus seulement de pouvoir). Il peut être considéré comme une *méta-organisation* (Amblard et al., 2005) en ce sens qu'il traite l'humain et le non humain (le micro et le macro, le local et le global) sur un même plan. Il transcende les différents niveaux : n'importe quel actant peut être enrôlé à n'importe quel niveau. C'est le principe de symétrie. Les objets font donc partie intégrante du réseau. Les objets techniques, les entités physiques, « une fois introduits dans la liste des acteurs qui comptent dans les négociations, tendent à imposer leur loi, à poser des conditions ou des contraintes aux actions des humains et autres entéléchies qui entendent les mobiliser » (Chateauraynaud, 1991, 469).

Le réseau socio-technique n'existe que par la traduction. Il mobilise des actants (humains et non humains) grâce à des investissements de forme qui consistent à mettre en chaîne (en lien) ces actants les uns aux autres par des intermédiaires ou médiateurs dont l'action va « cimenter » le réseau (Callon & Law, 1989 ; Latour, 2006). Il peut donc être considéré comme « un tissu sans couture formé d'éléments hétérogènes et interconnectés » (Law, 1989, 146), où les actants sont associés à un même projet. Chaque actant se sent concerné (car il sait qu'il pourra jouer un rôle), et est donc impliqué.

Ce dernier aspect constitue une différence fondamentale entre le *réseau* et l'*ordre local*. Au sein d'un ordre local, les acteurs, en situation d'interdépendance stratégique, sont « obligés » de coopérer, d'infléchir leur comportement sous l'influence des autres. La résultante est donc plus un compromis qu'un accord. L'objectif du réseau, par contre, est la production d'une coopération par un jeu à somme positive. Il aboutit à un système d'alliances. Il « n'a pas d'autre fondement qu'une logique d'associations. Les réussites sont affaire d'enrôlements, de dispositifs d'intéressement permettant de s'allier le plus grand nombre d'acteurs, humains (...) ou non humains (...) » (Chateauraynaud, 1991, 468 ; Latour, 2006), et aboutissent à un réseau irréversible (stabilisé) dont la viabilité repose sur la confiance et la transparence (Amblard et al., 2005).

Cependant, la sociologie de la traduction peut dans certains cas aller sur de la coopération conflictuelle (Callon et Rip, 1991), de même que l'ordre local peut parfois aller sur de la coopération (l'analyse stratégique ne l'exclut pas mais elle en parle moins).

Nous avons montré que la croissance de la petite entreprise peut relever d'une triple analyse. Elle est une action organisée pouvant être traitée du point de vue de l'organisation, de l'ordre local et du réseau. Cette action organisée peut être plus ou moins formalisée.

2.2.3. Le rôle de la formalisation

Au sein de ces contextes d'action, la formalisation joue un rôle car elle est contrainte et partie prenante des jeux d'acteurs.

La formalisation est la partie formelle, c'est-à-dire « officielle et codifiée de la structure » de l'action organisée (Friedberg, 1993, 153). Elle correspond à tout ce qui est règles formelles, organigramme, règlements, procédures, buts formels. « Toute activité sociale suppose des règles, des normes, des lois, c'est-à-dire des contraintes : écrites ou non écrites, sanctionnées officiellement ou non » (Reynaud, 1999, 96), pour encadrer les actions et comportements des acteurs, pour réguler leurs conduites et pratiques, pour organiser le fonctionnement et délimiter les capacités d'action.

Mais la formalisation est un construit humain, *culturel* (Crozier, 1964). Elle est une solution provisoire et contingente, au problème que pose la coopération aux acteurs, qui est toujours conflictuelle du fait des intérêts divergents en présence (Friedberg, 1993). Elle est en fait un moyen de vivre ensemble, de gérer les comportements et les problèmes affectifs, les relations entre acteurs. De plus, elle sert « à supprimer les sources d'incertitude » (Crozier et Friedberg, 1977, 88).

La règle revêt donc trois aspects.

Elle est d'une part, une contrainte pour les acteurs. Elle est une régulation de contrôle édictée dans une logique de coût et d'efficacité, pour servir les intérêts de la hiérarchie

(Reynaud, 1999). Mais elle s'appuie sur une incertitude, la capacité des acteurs à coopérer et leurs possibilités de jeu au sein du contexte d'action. Ici les notions de pouvoir et d'autorité sont à bien dissocier. L'autorité relève d'une position hiérarchique d'un acteur dans l'organigramme ou dans un contexte d'action, tandis que le pouvoir représente bien une capacité d'un acteur à faire changer le comportement d'un autre sous son influence. L'un est donc autoritaire, l'autre est relationnel, déséquilibré, intransitif.

Elle est d'autre part, partie prenante des jeux des acteurs. La formalisation est instrumentale, les acteurs s'en servent dans leurs interactions. Elle n'est pas imposée en totalité aux acteurs, elle structure le jeu. En effet, l'acteur n'est jamais totalement désarmé face à la formalisation. Il ne subit jamais entièrement les règles, il les utilise soit comme protection, soit il les contourne. Dans une situation donnée, il possède toujours une marge de liberté dont il peut se saisir. La régulation opérée par la formalisation est donc bien limitée car elle est sans cesse dépassée et reprise par les acteurs (Friedberg, 1993). Elle est utilisée par les acteurs comme une ressource qu'ils manipulent en leur faveur dans leurs jeux. Cela est rendu possible du fait que ces règles donnent lieu à des effets pervers. « La structure et les règles formelles génèrent leurs propres problèmes » (Friedberg, 1993, 156). Elles recèlent des zones d'incertitude dont les acteurs peuvent se saisir dans le jeu. Les acteurs utilisent cette régulation de contrôle pour créer de nouvelles règles, qui sont donc informelles. Il s'agit d'une régulation autonome où la logique des sentiments, celle de l'affectivité est dominante (Reynaud, 1999 ; Weber, 1971).

Enfin, la troisième facette de la règle est qu'elle oblige un acteur à se figer, tout en faisant perdre du pouvoir à celui qui la crée, puisqu'il devient alors plus prévisible. Elle correspond donc à une situation où un acteur accepte de perdre du pouvoir en devenant moins incertain, pour pouvoir fixer le comportement de son protagoniste.

La formalisation déplace donc les problèmes et en crée d'autres. Indirectement, elle structure des espaces de jeu entre acteurs. Elle est « l'expression cristallisée et codifiée d'un rapport de force et d'un compromis entre les participants qu'elle a en même temps pour fonction de figer » (Friedberg, 1993, 154-155). Il y a là un phénomène d'interstructuration, la formalisation est le produit de régulations formelle et informelle.

Cette deuxième partie a permis de montrer que la PE de sport et de tourisme dépend non seulement de son dirigeant, acteur entrepreneur, mais également d'autres acteurs. Ces acteurs peuvent faire partie de l'organisation, de l'ordre local ou du réseau, qui sont trois structures d'action collective permettant l'analyse de la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme. Au sein de ces contextes d'action, la formalisation joue un rôle, étant à la fois structure et produit du jeu des acteurs.

Les différentes théories présentées dans cette partie, relèvent de la sociologie compréhensive (Weber, 1971) et s'inscrivent dans une démarche pragmatique (Chateauraynaud, 1991). Il faut donc les appréhender à partir de leurs concepts, mobilisables tout au long de l'enquête. Amblard et al. (2005) ont fait une synthèse de ces différentes approches et ont introduit le concept de *logiques d'action*. « Parler de logiques d'action, c'est donner ses lettres de créance à l'analyse stratégique mais en même temps nuancer son apparence trop conflictuelle ou trop orientée par la conquête du pouvoir » (Bernoux, 2004, 259). Il s'agit de reconnaître la pluralité des logiques d'action des acteurs en situation, et notre analyse de la croissance de la petite entreprise empruntera donc tour à tour des concepts de l'approche « classique » de la sociologie des organisations et de la sociologie de l'acteur réseau.

3. LES MODELES ET THEORIES DE LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME

Dans les théories de l'organisation, la dynamique de la croissance a été plus ou moins étudiée.

L'objectif de cette partie est de montrer que la croissance d'une entreprise peut s'exprimer de diverses manières correspondant à différents courants théoriques. Dans cette partie, nous allons expliquer les différents modèles qui peuvent nous aider à répondre à la question de recherche et dire en quoi ils nous permettent d'analyser la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme ainsi que ses phases de changement.

3.1. Aux fondements de la croissance de l'entreprise

Toutes les théories de l'organisation se sont penchées sur la croissance de l'entreprise. Quelques unes s'appliquent aussi bien à la grande qu'à la petite entreprise. L'objectif de cette partie est de présenter deux théories dont les concepts peuvent nous permettre de comprendre la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme. Dans un premier temps, nous examinerons la croissance de l'entreprise à partir de l'apport de Mintzberg (1982) issu du courant de la contingence structurelle, puis à travers celui de Churchill & Lewis (1983) issu du courant évolutionniste.

3.1.1. L'apport de Mintzberg (1982)

La théorie de la contingence est un vaste courant qui décrit la croissance d'une entreprise comme une réponse à différentes variables, se traduisant par des changements structurels. Ce modèle considère qu'une organisation adopte une structure adaptée en fonction de *facteurs de contingence*, qui sont l'âge et la taille (Blau, 1970), le système technique (Starbuck, 1965 ; Woodward, 1965), et l'environnement de l'entreprise (Burns & Stalker,

1966 ; Emery & Trist, 1963 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Pennings, 1975). La croissance de l'entreprise dépend donc de ces variables. Mais il n'existe pas de *one best way* (une structure qui est la meilleure), il existe plutôt différents cas de figure suivant les conditions. Il se dégage alors des étapes de développement de l'entreprise correspondant à des périodes de transition structurelle.

L'apport de Mintzberg (1982) a été marquant dans ce courant. Il a avancé un modèle de développement de l'entreprise idéal typique montrant qu'à mesure qu'une entreprise grandit et vieillit, et suivant la complexité de son environnement, sa croissance est marquée par des changements de structure et de mode de fonctionnement.

Ainsi, dans un environnement simple, la plupart des entreprises démarrent leurs premières années d'existence avec une structure *simple* c'est-à-dire personnalisée, puis à mesure que l'entreprise grandit et vieillit, elle peut devenir une *bureaucratie mécaniste* (fonctionnelle centralisée). Si celle-ci continue à grandir et diversifie ses activités, elle peut passer à une structure *divisionnalisée* (divisionnelle décentralisée), et enfin, si elle cherche à retrouver sa flexibilité et sa spécialisation, elle peut se structurer sous la forme d'une *adhocratie* (structure matricielle²⁹). De plus, lorsque l'organisation naît dans un environnement complexe, elle suit un autre scénario, ou encore, elle peut démarrer directement avec une structure appelée *bureaucratie professionnelle*.

D'après Mintzberg, les entreprises entreprennent donc des transitions d'une structure à une autre, dans lesquelles la division et la coordination du travail changent.

Ce modèle est donc prescriptif quant à la structure à adopter pour une organisation, en fonction de variables (environnementales). Il appréhende la croissance de l'entreprise à

²⁹ Structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle.

travers un développement par étapes, correspondant à des périodes de transition structurelle, intervenant au fur et à mesure de la complexification des problèmes rencontrés. Ce sont ces éléments que nous retiendrons pour la compréhension de notre question de recherche.

3.1.2. L'apport de Churchill & Lewis (1983)

Le courant de l'évolutionnisme, ou modèle des métamorphoses, aborde la croissance de l'entreprise selon le cycle de vie organisationnel. Ce dernier est calqué sur le cycle de la vie, c'est-à-dire sur un processus allant de la naissance à la mort. Il se décline en plusieurs étapes par lesquelles passent toutes les entreprises.

Bien que nous ayons conscience de l'immensité de ce champ, nous ne présentons ici que les apports de Churchill & Lewis (1983) parce qu'ils ont travaillé sur l'entrepreneuriat. Leurs travaux peuvent donc nous fournir des éléments de compréhension pour notre recherche.

Churchill et Lewis (1983) ont développé un modèle théorique s'appuyant sur la métaphore biologique du cycle de vie, et axé sur l'entrepreneur. Les auteurs transposent la métaphore du cycle de vie des produits à l'entreprise et montrent que l'entreprise passe par cinq étapes de développement. Chacune est caractérisée par un indice de taille, de diversité et de complexité, et par cinq facteurs de gestion qui sont le mode de gestion, la structure organisationnelle, l'importance des systèmes formels, les principaux objectifs stratégiques et la participation du propriétaire-dirigeant.

Ainsi, le premier stade d'existence correspond à une structure simple où l'entrepreneur fait tout. Celui-ci est suivi d'un stade de survie (ou maintien) qui est atteint par les entreprises qui ont montré qu'elles étaient productives. Ces entreprises peuvent grandir et passer au stade suivant, se maintenir à cette phase, être vendue si elles sont viables d'un point de vue

économique, ou encore disparaître. Le troisième stade est la réussite, qui offre deux opportunités à l'entrepreneur, soit d'en rester là et de maintenir son entreprise, soit de continuer à exploiter l'entreprise et poursuivre son développement. Le stade suivant est alors l'essor, qui correspond à une structure divisionnalisée et dont l'objectif est la croissance. Plusieurs issues sont possibles : soit l'entrepreneur réussit les paris financiers et managériaux liés à la croissance et son entreprise pourra devenir une grosse firme (passer au stade cinq), soit il ne réussit pas. Dans ce cas, il pourra vendre son entreprise ou s'il échoue, l'entreprise pourra soit être maintenue à un état d'équilibre, soit retourner au stade précédent, ou si les problèmes sont trop importants retourner au stade de survie, ou même disparaître. Enfin, le cinquième stade est celui de la « maturité des ressources » (exploitation maximale des ressources). L'entreprise a une gestion décentralisée et ses systèmes formels sont très développés.

Chaque phase de développement décrite par Churchill et Lewis, se caractérise par des problèmes à résoudre, et par huit facteurs-clés de succès concernant d'une part l'entreprise (ressources financières, humaines, technologiques et commerciales) et d'autre part l'entrepreneur (ses objectifs, ses capacités opérationnelles, managériales et stratégiques) et dont l'importance varie (capitale, moyenne ou marginale). Ainsi, dans leur développement, même si chaque entreprise est en soi unique, toutes font face à des problèmes similaires à des stades identiques, et font l'objet de changements.

Analyser la croissance de l'entreprise selon Churchill & Lewis (1993) revient donc à étudier les différentes étapes par lesquelles passe l'entreprise, à partir d'indices qui peuvent être la taille, la diversité et la complexité des facteurs de gestion. Ce sont les éléments que nous retiendrons pour la compréhension de la croissance de la PE de sport et de tourisme : la

croissance de l'entreprise peut se décomposer en phases correspondant à différents changements vécus par l'entreprise, au niveau de ses facteurs de gestion.

Selon les deux modèles qui viennent d'être présentés, l'analyse de la croissance de l'entreprise repose sur la description de la structure adoptée par celle-ci, et sur la ou les influences des facteurs internes ou externes à l'organisation. Toutes les entreprises sont donc vouées à suivre le même développement et les mêmes changements organisationnels, soit de manière incrémentale, soit par rupture à partir de crises vécues par la firme. Ces approches laissent donc peu de place à la marge de liberté que possèdent les acteurs ou à d'autres formes de croissance (par le réseau par exemple).

3.2. Les théories de la croissance : application au cas de la PE de sport et de tourisme

Cependant, d'une part la sociologie des organisations montre qu'une organisation est le fruit d'un jeu des acteurs (elle est un *construit humain*) et qu'elle n'est jamais complètement soumise à son environnement, et d'autre part, la littérature en sciences de gestion met en évidence que dans la petite entreprise c'est plutôt une co-construction de la croissance qui s'observe, entre tantôt une adaptation à l'environnement (changements subits) et tantôt une réelle volonté de la part du dirigeant de la faire progresser et de changer (changements voulus).

L'analyse exploratoire sur les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme l'a d'ailleurs montré. L'environnement sportif et touristique de ces PE joue un rôle dans leur développement, mais leur dirigeant y est également important car il peut mettre en oeuvre des *stratégies* différentes (pas seulement de croissance, certains suivent une stratégie de survie) en fonction des opportunités et des ressources du moment.

Nous ne prendrons donc pas appui sur les approches théoriques présentées supra, pour l'analyse de la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme, parce que ces petites entreprises prestataires de sport et de tourisme ne sont pas vouées à suivre le même développement que toutes les autres entreprises (de n'importe quel secteur). L'analyse exploratoire a démontré leur caractère original. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous parlerons donc bien de croissance et non d'évolution³⁰ pour les raisons qui viennent d'être évoquées.

Certaines théories apparaissent donc plus pertinentes pour l'étude de la croissance de la petite entreprise.

Tout d'abord, une première explication de la croissance de la PE trouve son origine dans la phase de démarrage de celle-ci. Cette phase est cruciale pour le développement futur de la PE car c'est durant cette période que se dessinent les potentialités de croissance.

Ensuite, nous présenterons la théorie de Penrose (1959) sur la croissance interne. Celle-ci induit différents changements dans l'entreprise et entraîne une problématique liée au grossissement de la PE. De plus, nous analyserons l'action collective en train de se transformer du fait de la croissance interne de la PE (due à une innovation) et nous appréhenderons les jeux des acteurs et leur influence.

Enfin, nous montrerons que l'entreprise peut également opérer une croissance par le réseau. Les sciences de gestion et la sociologie organisationnelle apporteront des éléments de compréhension sur la mise en réseau de la PE.

3.2.1. Le démarrage de la PE

³⁰ Nous ne ferons pas référence au courant de l'évolutionnisme.

S'intéresser à la phase de démarrage de l'entreprise, c'est-à-dire comprendre le processus de développement de l'entreprise dans ses premières années d'existence, est important pour l'analyse de la croissance car « c'est en son sein que s'établissent les fonctions vitales de l'entreprise naissante » (Sammut, 1996, 19) et donc que se dégagent des potentialités de croissance. Le processus de croissance d'une entreprise commence dans sa phase de démarrage.

La littérature consacrée à cette période de la vie de l'entreprise, est scindée en deux :

- d'une part, ceux pour qui le démarrage fait partie intégrante de la phase de création,
- d'autre part, ceux pour qui ces deux périodes sont distinctes l'une de l'autre, bien qu'étroitement liées.

Nous retiendrons ici l'approche de Sammut (1998), faisant partie de la deuxième catégorie, qui s'est attachée à caractériser le démarrage de la petite entreprise, et corrélativement les perspectives de croissance de la petite entreprise.

La phase de démarrage est définie comme la période à partir de laquelle l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes, et prenant fin au moment où le dirigeant acquiert une conscience stratégique, c'est-à-dire lorsqu'il « accorde une attention équilibrée à chacune des composantes du système » de gestion (Verstraete et Saporta, 2006, 171), et entreprend un transfert organisationnel.

Quatre scénarios de démarrage sont mis en évidence, chacun étant marqué par une transformation du système de gestion et étant fonction des problèmes rencontrés par le dirigeant (tels qu'il les perçoit).

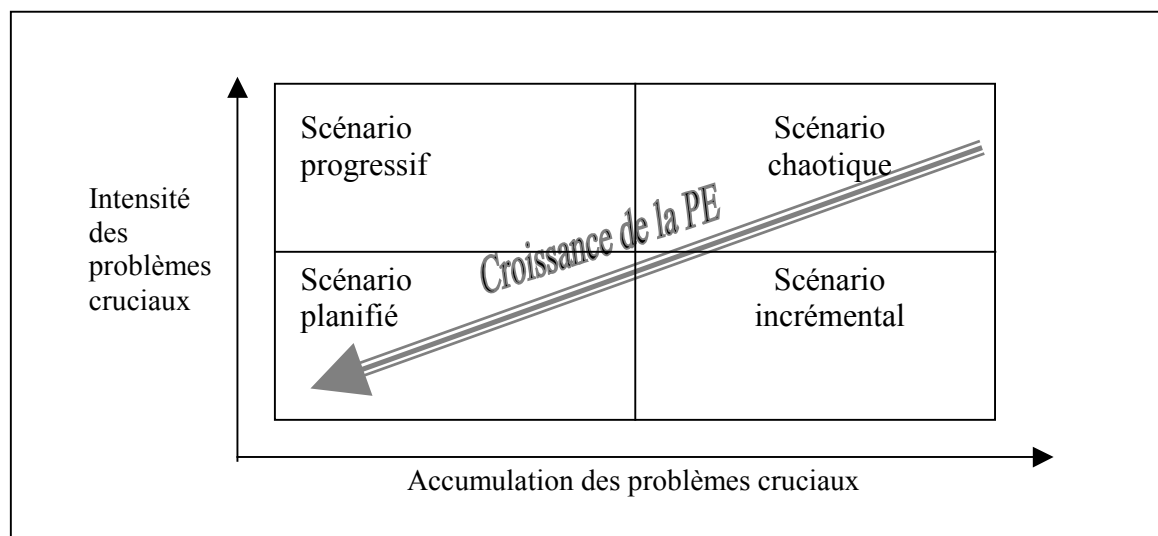
Le système de gestion est défini selon cinq pôles : l'entrepreneur au centre, l'organisation en périphérie, l'environnement, les activités et les ressources financières.

Les problèmes généralement rencontrés pendant cette phase de démarrage, sont attribués à des causes liées aux fonctions de l'entreprise. La gestion commerciale est souvent insuffisante, la gestion financière peu rigoureuse, moins souvent (car rares sont les petites entreprises qui embauchent du personnel dès les premières années d'existence) cela provient d'une mauvaise gestion des ressources humaines, et enfin, le manque d'expérience et de compétence du dirigeant peut également constituer une cause d'échec.

Ces différents scénarios permettent de comprendre le déroulement de la phase de démarrage de l'entreprise. Ils mettent en évidence une transformation permanente du système de gestion de l'entreprise en fonction des problèmes perçus par le dirigeant et des caractéristiques environnementales et organisationnelles, productives et financières de la petite entreprise.

Ces quatre scénarios (figure 8) évoluent et se transforment également en fonction de la volonté de croissance des dirigeants. Ainsi, le démarrage incrémental correspond à un scénario où la croissance n'est pas forcément souhaitée, le démarrage progressif, à un scénario où elle est volontairement freinée au départ pour mieux la contrôler ensuite, le démarrage chaotique, lui, est un scénario ne permettant pas une croissance, et enfin, le démarrage planifié correspond à un scénario où la volonté de croissance est affichée et engagée dans des conditions organisationnelles propices.

Figure 8 : Intensité, accumulation des problèmes cruciaux, et potentialités de croissance
(Sammut, 1996, 19)



Finalement, cette analyse du démarrage de l'entreprise montre que la croissance, durant cette phase, est dépendante de deux processus complexes.

D'une part, l'apprentissage d'une conscience stratégique par le dirigeant est un premier critère de croissance. Cela signifie que pour que l'entreprise se développe, le dirigeant doit acquérir une capacité « à concevoir et à percevoir l'interconnexion tant entre l'interne et l'externe qu'entre les ressources dont il dispose et les activités qu'il propose » (Sammut, 2001, 63), ce qui correspond à une forme de « maturité stratégique » du dirigeant.

D'autre part, la mise en oeuvre d'un transfert entrepreneur-organisation constitue un second critère de croissance. En effet, au tout début de l'existence de l'entreprise, le dirigeant a tendance à tout superviser (la partie stratégique et opérationnelle), à « foncer » plutôt qu'à « gérer » (Mahé de Boislandelle, 1985). Seulement, s'il souhaite une croissance de son entreprise, il doit prendre conscience de la nécessité d'une gestion systémique (Gibb et Scott, 1985) de l'entreprise au quotidien et doit être capable de déléguer une partie de son travail pour se concentrer sur sa fonction de gestionnaire.

Dans le cas du secteur sportif et touristique, nous pouvons rappeler que les innovations ne relèvent pas de la haute technologie. Il s'agit de services qui ne demandent pas au départ un investissement financier important. Le faible seuil à l'entrée sur le marché entraîne une accessibilité relativement aisée de celui-ci. Si l'entrée est donc « facile », il est intéressant de déterminer comment l'entreprise ensuite se comporte et réagit dans sa phase de démarrage. Ce qui est intéressant, c'est de connaître les marges de manœuvre de l'entrepreneur pour faire évoluer son entreprise vers autre chose, en bref ses possibilités d'innover pour croître. Existe-t-il assez de marges pour que l'entreprise se développe et que l'entrepreneur puisse devenir un gestionnaire, un manager ?

Par ailleurs, l'analyse exploratoire a montré que dans le milieu du sport et du tourisme, certains dirigeants n'ont parfois pas envie de développer leur entreprise, ils souhaitent simplement maintenir leur activité professionnelle.

De cette approche théorique, nous retenons que la phase de démarrage est primordiale dans la vie de la petite entreprise. Elle implique des changements de comportements de la part du dirigeant. Le cas échéant, l'entreprise peut en sortir et opérer une croissance en interne et/ou une croissance par le réseau.

3.2.2. La croissance interne

L'objectif de cette partie est de comprendre et d'expliquer la croissance de la PE en interne.

E.Tilton Penrose : la croissance interne

Le modèle de croissance de l'entreprise de E. Tilton Penrose (1959) consiste à penser que la firme, lorsqu'elle entreprend une croissance, le fait en interne. La croissance d'une

entreprise s'opère par diversification et a comme préalable deux conditions : un entrepreneur compétent et un ensemble de ressources et de routines constamment en excédent dans l'entreprise. Au regard de ce modèle, la croissance d'une entreprise ne s'explique plus simplement par la nature des conditions extérieures ; comprendre ses mécanismes relève d'une étude de l'entreprise (et non de son environnement).

Le processus de croissance interne d'une entreprise dépend de l'évolution de son *potentiel productif* (de la capacité à faire évoluer les autres. Dans la PE sportive, les employés sont engagés sur des capacités sportives, mais lorsque l'entreprise croît, qu'advient-il quand le dirigeant veut les faire évoluer vers d'autres tâches ?). Le potentiel productif correspond à toutes les possibilités de production dont l'entrepreneur a connaissance et dont il peut tirer parti ; L'activité productive d'une entreprise en dépend donc.

La croissance interne repose sur une volonté de l'entrepreneur à vouloir un développement de l'entreprise. Les entreprises qui opèrent ce type de croissance sont donc, par définition, imprégnées d'esprit d'entreprise. De plus, chaque entreprise possède des ressources productives inutilisées provenant de l'expérience acquise par le personnel y travaillant (amélioration du savoir-faire et de l'efficacité, accroissement des connaissances, des possibilités d'action). La croissance interne peut être vue comme une tentative de la part du dirigeant d'utiliser entièrement ces ressources et facteurs de production inexploités, de manière plus rentable.

Ce processus de croissance implique donc une augmentation de la disponibilité en cadres dirigeants (du fait de l'augmentation des tâches administratives et des modifications des conditions extérieures), l'embauche de nouveaux personnels et la promotion des anciens.

Elle suppose également un entrepreneur compétent pour orienter le processus de croissance, c'est-à-dire capable de déceler les opportunités d'utilisation de ses facteurs de production et de les exploiter, capable d'articuler et de codifier les routines organisationnelles puis de les transmettre aux nouveaux membres, capable de surmonter les coûts de la croissance (de capitaux et de main d'œuvre). Des freins à ce type de croissance peuvent alors résider dans des insuffisances de l'entrepreneur, et dépendent notamment des prévisions sur lesquelles il se fonde et de ses capacités à traiter les problèmes. Cela peut trouver une explication, dans le secteur du sport et du tourisme, dans le fait que les acteurs sportifs se professionnalisent dans ce milieu par l'obtention d'un BEES, qui est une formation essentiellement technique, et qui n'apporte que peu d'outils d'économie et de gestion.

Ce modèle de croissance avance qu'une entreprise se développe en s'appuyant sur les services productifs dont elle dispose déjà. La croissance se fait alors sous la forme de diversifications. « Une entreprise diversifie ses activités productives chaque fois que, sans abandonner entièrement ses anciennes lignes de produits, elle s'engage dans la fabrication de produits nouveaux [...]. La diversification correspond ainsi à un accroissement de la variété des produits finaux, à une intégration verticale plus poussée, et à l'accroissement du nombre de "secteurs de base" dans lesquels travaille une entreprise » (Penrose, 1963, 101).

Différents types de diversification peuvent avoir lieu. D'une part, de nouveaux produits peuvent être introduits sur de nouveaux marchés avec une technologie identique. Il s'agit d'un élargissement du marché vers de nouveaux segments de clientèle (diversification concentrique). D'autre part, de nouveaux produits peuvent être introduits sur le marché existant avec une base technologique différente. L'entreprise diversifie ses activités (diversification horizontale). Enfin, l'introduction de nouveaux produits peut se faire par la

pénétration de nouveaux marchés avec une technologie différente (diversification par conglomérat).

Pour éclairer par rapport au domaine du sport et du tourisme, une traduction empirique peut être faite. Dans le premier cas, ce pourrait être une entreprise sportive et touristique qui propose un nouveau produit (le challenge sportif) à une nouvelle clientèle (de la clientèle de loisir à une clientèle d'affaires, de la clientèle iséroise à une clientèle lyonnaise...) avec son savoir faire sportif (et à partir des activités sportives qu'elle produisait jusqu'à présent). Dans le second cas, ce serait l'exemple d'une entreprise qui propose un nouveau produit (le forfait sportif et touristique) à sa clientèle de loisir (comprenant donc, en plus des activités sportives qu'elle vendait uniquement jusqu'alors, de l'hébergement, du transport, de la restauration...), nécessitant donc l'acquisition de nouveaux savoir-faire (les seules compétences sportives ne suffisent plus). Dans le dernier cas, l'entreprise propose un nouveau produit (séminaire par exemple) à une nouvelle clientèle (clientèle d'affaires), qui nécessite par conséquent des savoir-faire autres que ceux liés à une compétence sportive ou touristique uniquement, une connaissance des besoins et des attentes de cette clientèle spécifique.

Les diversifications peuvent donc se produire à l'intérieur des domaines de spécialisation de l'entreprise ou peuvent résulter de l'entrée de l'entreprise dans de nouveaux domaines. Les deux premières diversifications évoquées relèvent d'une innovation, la troisième d'une invention.

Différentes raisons peuvent amener l'entreprise à diversifier.

La pression de la concurrence en est une. La diversification est une protection à long terme, qui permet de la devancer ou de maintenir les innovations. L'entreprise lutte pour obtenir une situation de monopole ou un dynamisme technique.

Les fluctuations de la demande, les modifications irréversibles et défavorables de la demande peuvent aussi être un motif de diversification. L'entreprise se diversifie pour pallier les risques liés aux changements imprévus tels que les variations saisonnières. Elle peut aussi le faire en prévision d'une baisse de la demande sur ses produits traditionnels.

L'entreprise peut enfin être amenée à se diversifier suite à une opportunité spécifique, pour résoudre des problèmes particuliers de la demande, ou encore si elle a des désirs d'expansion et que la diversification s'insère dans une politique générale de croissance.

L'intégration verticale est encore une autre forme de diversification. Elle « résulte de l'accroissement du nombre de produits intermédiaires qu'une entreprise fabrique pour ses propres besoins » (Penrose, 1963, 128). Elle correspond à une modification du secteur d'activité et se fait généralement dans un objectif de rentabilité, lorsque l'entreprise souhaite réduire les coûts (de fabrication ou de distribution).

La croissance par intégration peut se faire en amont c'est-à-dire que l'entreprise décide de fabriquer des produits qu'elle achetait jusqu'alors. Elle cherche ainsi « à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs (Kotler & Dubois, 2000, 60). L'entreprise peut également s'intégrer en aval, en fabriquant des produits nouveaux qui la rapproche du consommateur final. Elle essaie de « mieux contrôler et éventuellement à (de) racheter les distributeurs » (Kotler, & Dubois, 2000, 60).

La théorie de la croissance selon Penrose (1959) nous apprend donc qu'une entreprise peut effectuer une croissance en interne, à partir des facteurs de production *hérités* de l'entreprise et suite à la volonté de son dirigeant. Elle s'opère par diversification (des produits, du marché, des activités). L'analyse exploratoire nous a permis de montrer *a posteriori* que dans le secteur du sport et du tourisme, certains dirigeants, passionnés recherchant le

développement personnel et la pérennisation de leur entreprise, mettent en oeuvre une stratégie de croissance. Leur entreprise commercialise des activités sportives mais également des produits à forfait, ne connaît donc pas de saisonnalité (liée à la prestation uniquement sportive). Cependant, cette étude ne nous a pas permis de suivre les changements vécus par ces entreprises en croissance.

Les changements occasionnés

Lorsque la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme opère une croissance interne, les produits, la structure organisationnelle, l'environnement *pertinent* de l'entreprise, changent.

(1) L'analyse de la production de l'entreprise depuis le début d'exercice d'activité jusqu'à l'heure actuelle permet de connaître le métier, les produits, la saisonnalité de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme, et de comprendre les diversifications qui ont eu lieu.

L'analyse exploratoire a montré que dans le milieu des services sportifs et touristiques, une petite entreprise vend soit uniquement des activités sportives, soit des produits sportifs et touristiques plus complets (à forfait) de loisir ou avec des composantes du tourisme d'affaires. Or, une des particularités de ces produits, est qu'il se trouve être en fait des services. Il ne s'agit donc pas d'un produit tangible, que l'on peut forcément repérer sur une chaîne « fournisseur – producteur – distributeur ». Certains producteurs sont des sous-traitants (ce qui renvoie à la mise en réseau³¹). Dans les services, le producteur est au contact du client. Le service se fabrique pendant qu'il se consomme, le client est présent dans le mécanisme de fabrication (Eiglier & Langeard, 1987).

³¹ Abordé infra.

Afin de caractériser la croissance interne de la petite entreprise de sport et de tourisme, la manière dont les nouveaux produits/services ont été élaborés permet de qualifier le type de diversifications.

La petite entreprise de services sportifs et touristiques peut, comme nous l'avons déjà dit, se diversifier par rapport au marché (clientèle de loisir vers une clientèle d'entreprises, ou nouveau marché géographique) et par rapport à son métier (de producteur sportif, à assembleur touristique, à assembleur « d'affaires », ou autre métier).

De plus, si la petite entreprise est bien dans le cadre d'une croissance interne, les nouveaux produits sont conçus grâce aux ressources *héritées* de l'entreprise prestataire (Penrose, 1963), c'est-à-dire que les diversifications réalisées ont pour support les services productifs dont l'entreprise dispose déjà : en ressources humaines (compétences présentes dans l'entreprise, conception et gestion des nouveaux produits pouvant être opérés par une personne de l'entreprise), en ressources matérielles (déjà en possession de l'entreprise, pouvant être utilisées en double emploi), en ressources financières (financement en interne disponible).

Les raisons de la diversification sont également porteuses d'intérêt.

Diverses raisons (Penrose, 1963) peuvent expliquer le choix de la diversification : interstices laissés par d'autres entreprises et perçus par le dirigeant comme pouvant être profitables, maintenir sa position ou acquérir une position de monopole afin d'interdire l'entrée de nouveaux concurrents, accroître la rentabilité de sa production (utiliser de manière plus rentable ses facteurs de production), saisir une opportunité, répondre à des problèmes particuliers liés à la demande, devancer un fléchissement de la demande sur les produits traditionnels, augmenter une demande trop lente par rapport aux désirs d'expansion.

Dans le cas du secteur sportif et touristique, le caractère saisonnier du métier de la PE pourrait expliquer que les entreprises de services sportifs et touristiques cherchent à fabriquer de nouveaux produits pour travailler pendant la « saison morte ». Un changement dans la saisonnalité de l'activité de l'entreprise viendrait donc attester d'une évolution de l'entreprise.

Finalement c'est au regard de l'histoire de la production et du processus de diversification que la dynamique de production de l'entreprise apparaît et donc les déterminants de la croissance interne qui en sont relatifs.

(2) De plus, la complexification de l'entreprise avec le développement de nouveaux produits, implique une structuration de l'entreprise (Churchill & Lewis, 1983 ; Gasse, 1977 ; Newton, 2001 ; Penrose, 1963).

L'analyse de la structure organisationnelle de l'entreprise depuis sa création jusqu'à l'époque contemporaine permet de montrer les changements qui ont eu lieu et de caractériser la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme. Plusieurs critères attestent d'une structuration de la petite entreprise.

Une évolution des systèmes formels est un des déterminants de la croissance de l'entreprise. Cela peut se traduire d'une part, par une augmentation des facteurs de production (Penrose, 1963 ; Peng & Heath, 1996 ; Churchill & Lewis, 1983) que sont les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise ; d'autre part, par une augmentation de la formalisation (du niveau de codification) de l'entreprise qui atteste d'une entreprise plus structurée. L'observation de la mise en place de règles, règlements, procédures et de changements dans les statuts de l'entreprise et dans son organigramme en sont des indicateurs.

De plus, une évolution de la structuration de la fonction commerciale, financière et de gestion des ressources humaines (GRH), est un autre élément déterminant de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme (formulation d'une démarche marketing, de GRH et financière).

Enfin, c'est au regard de l'histoire de la structuration (des changements qui ont eu lieu depuis la création de l'entreprise jusqu'à l'heure actuelle) que la dynamique organisationnelle de l'entreprise apparaît et donc les déterminants de la croissance qui en sont relatifs.

(3) Les entreprises prestataires de sport et de tourisme se complexifient donc progressivement. Cela implique enfin une transformation de leur environnement *pertinent*.

L'environnement pertinent de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, ce sont ses concurrents, ses clients, ses partenaires. L'analyse exploratoire met en évidence qu'elle peut avoir deux types de clientèle. Une clientèle de loisir qui regroupe les individuels, les comités d'entreprise (CE) et les groupes (ex. : scolaires), et une clientèle d'entreprise, hors CE, à la demande de produits d'affaires, séminaires. Quant aux partenaires, leur nature est très diverse : prestataires sportifs, hébergeurs, distributeurs, transporteurs. Plus rarement, agences (de séminaires, de communication, événementielles, tour opérateurs, de trekkings), associations à but sportif, de loisir ou social, offices de tourisme, autres prestataires liés au tout compris (traiteur, animateur...) et collectivités territoriales.

L'évolution des produits induit un changement de l'environnement pertinent de l'entreprise. En se diversifiant, en élaborant de nouveaux produits, l'entreprise n'interagit plus

avec les mêmes acteurs puisque le produit (le métier, le marché) change. Ainsi les concurrents, les clients, les partenaires ne sont plus forcément les mêmes.

Cette partie a permis de préciser les changements vécus par l'entreprise (qu'ils soient subis ou voulus) lorsqu'elle croît en interne. Afin de les caractériser et ainsi de comprendre la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, les produits, la structure organisationnelle et l'environnement pertinent de l'entreprise doivent être appréhendés dans leur dynamique. Par dynamique, nous entendons depuis la création de l'entreprise jusqu'à la période de récolte des données de cette étude.

La problématique de grossissement

L'objectif de cette partie est de montrer que lorsqu'une entreprise entreprend une croissance interne, impliquant donc un changement de taille de l'entreprise, cela entraîne des bouleversements dans les ressources humaines.

Certains problèmes inhérents à la croissance interne, liés au changement de la taille de l'entreprise, peuvent surgir. « Ce qui pourrait être du domaine du local, du correctif dans une grande organisation, peut avoir une importance stratégique en PME : ceci conduit certains à déclarer que "tout est stratégique en PME" (...) Nous appelons le phénomène effet de grossissement ou d'hypertrophie qui caractérise les changements sur des petits nombres » (Mahé de Boislandelle, 1994, 267).

Cet effet de grossissement provient de trois effets, de nombre, de proportion, de microcosme, et signifie que « les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et dans les PE et TPE » (Torrès, 2003, 123).

L'effet de nombre peut être défini comme le fait que le nombre de relations d'un *individu coordonnateur* a une influence sur la connaissance individualisée qu'il a de chacun. Ainsi plus il y a d'individus dans l'entreprise, moins il est proche de chacun et moins il les connaît de manière approfondie (problèmes liés à la hiérarchisation, à la délégation). Ainsi, au fur et à mesure de la croissance interne de l'entreprise, les interactions personnelles sont remplacées peu à peu par une formalisation du contexte d'action qui tend à réduire les interactions entre un grand nombre d'employés et le dirigeant, par des *investissements de forme*³² (Callon et Law, 1989), en instituant des *porte-parole* (des responsables de service par exemple).

L'effet de proportion provient du rapport entre le nombre d'individus et leur importance relative. Plus la structure est de petite taille, plus la place de chaque individu est proportionnellement élevée.

Enfin, l'effet de microcosme est le fait qu'un dirigeant concentre son attention sur l'immédiat dans le temps et dans l'espace (physique et psychologique). Cet effet résulte du fait que le dirigeant est très ancré dans le court terme et l'opérationnel, est fortement impliqué dans l'entreprise, met de l'affectif dans ses relations aux autres, dans l'entreprise ou avec son environnement.

La gestion de la petite entreprise est spécifique, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), parce que l'effet de grossissement a des répercussions sur cette GRH (Mahé de Boislandelle (1996). En effet, celui-ci génère différents problèmes : il implique une confusion entre les individus et leur poste ou fonction (chaque salarié a une place importante dans la PE), le recrutement est affaire personnelle du dirigeant (il choisit dans sa famille ou dans ses relations), des changements mineurs peuvent

³² L'*investissement* est en effet une forme de formalisation.

occasionner des variations de plus fortes amplitudes, la variation de nombre sur un petit effectif modifie considérablement les proportions, le climat social de l'entreprise est impacté, du fait de l'amplification de certains phénomènes (conflits, absences, rotation du personnel...).

Ainsi, ce que nous retenons de cette partie, c'est que la croissance interne bouleverse l'équilibre stratégique des acteurs de la PE. Cela engendre des problèmes liés à une augmentation du nombre d'acteurs dans l'organisation ; il en découle principalement un changement de gestion des ressources humaines (qui étaient dans la PE peu nombreuses, faiblement spécialisées, et polyvalentes) et une formalisation des relations entre acteurs (qui étaient dans la PE informelles et affectives).

Les acteurs dans l'entreprise

L'objectif de cette partie est de montrer que la croissance interne de l'entreprise relève d'une action collective qui dépend du jeu des acteurs, positionnés autour du *problème* commun que pose la croissance de la PE.

La croissance interne de la PE est une action organisée, elle est un construit humain et contingent et en ce sens le produit d'un jeu des acteurs (Friedberg, 1993). Le jeu s'organise du fait que, d'une part les acteurs ont des rationalités et des intérêts divergents, ou du moins non spontanément convergents, qu'ils sont relativement libres, qu'ils ont à leur disposition des sources de pouvoir, et que d'autre part, leur problème principal est d'obtenir la coopération des autres acteurs. Dans cette action organisée, les acteurs sont obligés de trouver un compromis pour que l'entreprise continue à fonctionner. Le principe de justice (Boltanski et Thévenot, 1991) met à jour les différentes rationalités des acteurs (Weber, 1971), employés et

dirigeant. Ce qui permet à ces différents acteurs de travailler ensemble, ce sont, au travers des justifications qu'ils donnent à leurs actes, des valeurs partagées (expliqué supra). L'analyse exploratoire a mis en évidence l'existence de motivations spécifiques liées à la passion, au développement personnel dans le secteur du sport et du tourisme.

L'analyse de l'acteur en situation va permettre de comprendre les jeux des acteurs, et donc le rôle de chacun d'entre eux dans la croissance interne de la petite entreprise.

Dans la poursuite de ses intérêts, tout d'abord, l'acteur agit en fonction de la situation. L'opportunisme est un des moteurs dans les contextes d'action. Les acteurs agissent en fonction des opportunités, des ressources dont ils disposent et des contraintes également.

Mais les choix des acteurs se font également dans le cadre d'une rationalité limitée ; il n'existe pas de rationalité absolue. Plusieurs raisons viennent en attester. D'une part, l'information en possession de l'acteur n'est jamais complète. Il n'a qu'une connaissance partielle de toutes les possibilités d'action et de leurs conséquences. D'autre part, l'acteur ne sait pas optimiser ses solutions. Il décide de façon séquentielle en choisissant la première solution acceptable et satisfaisante.

Ainsi les objectifs des acteurs ne sont pas clairs, cohérents et univoques. Il en découle que les comportements ne sont pas réfléchis, ni déterminés selon des objectifs fixés à l'avance. Ils peuvent être considérés comme actifs c'est-à-dire comme « une adaptation active et raisonnable à des opportunités et contraintes perçues dans le présent » (Friedberg, 1993a, 230). Les stratégies des acteurs ne sont donc repérables qu'a posteriori.

Lorsque la PE croît, c'est-à-dire lorsqu'une innovation est produite, entraînant des changements dans l'entreprise, des possibilités de jeu se dégagent. Les marges de manœuvre dont disposent les acteurs, vont être utilisées dans la mise en œuvre de stratégies afin de

satisfaire des objectifs (des intérêts ou des valeurs). Pour cela, les acteurs bénéficient de différents moyens d'action.

Tout d'abord, les acteurs jouent avec les règles (soit pour se défendre, soit pour attaquer). L'acteur est contraint par la formalisation, *régulation de contrôle* sous-tendant une logique d'efficacité et provenant de la direction (Reynaud, 1999). Mais l'acteur influence aussi le contexte en jouant avec ces règles formelles et en particulier avec leurs zones d'incertitude, pour en créer de nouvelles, informelles, qui lui seront plus favorables. Les acteurs sont stratégiques (Friedberg, 1993), ils produisent des règles *autonomes* (Reynaud, 1999), où la logique des intérêts particuliers domine. Cette logique est relative aux relations affectives entre les membres de l'entreprise et les règles peuvent aussi bien être produites par le dirigeant que par les employés. La formalisation s'avère donc n'être en fait que « la codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence » (Crozier et Friedberg, 1977, 122) et n'est donc pas évidente à discerner.

Au sein de l'action organisée, les relations entre acteurs sont médiatisées par des rapports de pouvoir qui permettent la régulation de l'action organisée. Ce que l'approche « classique » de la sociologie des organisations entend par pouvoir est la « capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (Dahl, 1957, p), il n'est donc pas un pouvoir hiérarchique ou autoritaire. Il s'exerce dans les relations d'échange qui, bien qu'elles soient réciproques, sont déséquilibrées. Une forme de négociation est alors à l'œuvre et se fait au profit de l'un des acteurs.

Dans la petite entreprise, les acteurs cherchent à obtenir la coopération des autres acteurs. Ces acteurs ont toujours une marge de liberté dans la ou les fonction(s) qu'ils

occupent au sein de leur entreprise, c'est-à-dire un moyen de dévier de leur rôle de « base ». Cette marge de manœuvre, les employés l'utilisent pour mettre en œuvre les stratégies qui leur permettront d'atteindre leurs propres buts. Ils arrivent à obtenir la coopération des autres grâce à des sources de pouvoir, qui peuvent être de différents ordres. Le pouvoir, et la possibilité de s'en servir, dépend du contrôle qu'ils peuvent exercer sur une source d'incertitude, et donc également du contexte d'action (dans lequel ils trouvent leur pertinence).

Parmi les sources de pouvoir pouvant être utilisées par l'acteur dans la poursuite de ses intérêts, il y a le pouvoir de l'expertise qui est lié à une compétence qu'il possède. Lorsqu'un acteur maîtrise des flux informationnels dans l'organisation, cela peut constituer une autre source de pouvoir pour lui, de même lorsqu'il connaît bien les règles organisationnelles. L'acteur relais détient également une source de pouvoir (expliqué infra). En 1993, Friedberg montrera qu'il peut exister deux autres sources de pouvoir, la zone d'autonomie consistant à donner à ses actions un caractère imprévisible et la pertinence d'action résidant dans la capacité à résoudre un problème pour les autres.

Cette notion de *pouvoir* signifie que même un employé peut exercer du pouvoir sur un supérieur. Il est donc la cause et l'explication des jeux. Il se joue avec les règles formelles et également dans les relations d'échange entre les acteurs. L'acteur veut amener quelqu'un à coopérer, mais cette coopération est toujours conflictuelle car les intérêts divergent (Friedberg, 1993).

Au delà d'une analyse systémique de la croissance interne de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, l'objectif est donc de comprendre comment les jeux des acteurs de la petite entreprise influencent positivement ou négativement sa croissance.

3.2.3. La croissance par le réseau

Cette partie a pour objectif de comprendre comment l'entreprise entreprend une croissance par le réseau. Après avoir défini le réseau et mis en évidence la complémentarité des sciences de gestion et de la sociologie organisationnelle pour son analyse, nous expliquerons, d'une part, les raisons de ce choix de croissance, et d'autre part, les différentes formes de réseau, en nous attardant sur l'hypogroupe. Enfin, nous accorderons une attention particulière à la manière dont se fait la mise en réseau.

La petite entreprise peut opter pour une stratégie de croissance par le réseau.

Le réseau peut être défini comme « un ensemble de relations d'échange intervenant entre deux ou plusieurs acteurs. Ces relations peuvent être à la fois formelles et informelles, marchandes et hors marché » (Marchesnay et Fourcade, 1997, 204). Le réseau se caractérise également comme un mode de coordination fonctionnant selon sa propre logique (Debray et Leyronas, 1998) au cœur duquel se trouvent les acteurs, les activités et les ressources de l'entreprise. Il repose sur un projet collectif (Peng & Heath, 1996).

Cette définition du réseau donnée par les sciences de gestion rejoint celle qu'en donne la sociologie de l'*acteur-réseau* (Callon, 1986 ; Latour, 2006). Dans cette approche, le réseau existe par la *traduction*, qui permet de sceller des alliances, par un mécanisme amenant des entités humaines et non humaines, les *actants*, à s'intégrer à un réseau de relations, nécessaires à l'accomplissement d'un projet, *bien commun provisoire*³³. Elle s'effectue donc par la mobilisation d'actants, et provient de la volonté d'un *traducteur* qui s'emploie à « exprimer dans son propre langage ce que les autres disent et veulent » (Callon, 1986, 204), en les faisant entrer dans un même projet.

³³ Cette notion de projet collectif peut cependant être discutée. La formalisation d'un projet collectif ne correspond pas forcément à l'existence de buts formulés (la finalisation de la régulation est plus ou moins clairement définie), à leur intériorisation par les acteurs (la prise de conscience est plus ou moins effective), et à la présence d'un organe centralisateur (la délégation est plus ou moins présente). Pour Friedberg (1993), il existe un continuum des contextes d'action en fonction de leur degré d'organisation.

Il est frappant de constater comme les approches de la gestion et de la sociologie du réseau sont complémentaires. La gestion parle des modalités et des raisons qui poussent les entreprises à se mettre en réseau, et la sociologie en explique la mise en œuvre c'est-à-dire comment les acteurs et les actants se mettent en réseau.

La petite entreprise prestataire de sport et de tourisme peut établir des relations privilégiées avec certains segments pertinents de son environnement (les partenaires, les clients, plus rarement peut-être les concurrents) et ainsi créer un réseau ou s'y insérer. L'analyse exploratoire a d'ailleurs montré que 94% des entreprises prestataires de sport et de tourisme de l'échantillon ont des accords plus ou moins formels avec des partenaires.

Le réseau quelle que soit sa forme, peut constituer pour la petite entreprise une option stratégique (Puthod, 1998).

Il représente une alternative de croissance pour les petites entreprises qui souhaitent concilier un développement mais sans un « effet taille ». Ce sont des entreprises qui souhaitent maintenir les avantages de flexibilité et d'adaptabilité liés à leur petite dimension (Julien et Marchesnay, 1988).

Il permet également aux petites entreprises de bénéficier d'un effet de levier. Il leur permet de mobiliser de nouvelles ressources, extérieures à l'entreprise, qu'elles ne pourraient obtenir seules ou qu'au prix d'efforts très importants. Il réduit les incertitudes auxquelles elles sont confrontées et résout certains problèmes qui leurs sont spécifiques. Les raisons pouvant pousser les entreprises à se mettre en réseau sont donc nombreuses : partage d'informations, partage des risques, accès à la veille stratégique en réseau, obtention ou maintien d'un avantage concurrentiel, accès à de nouvelles technologies, à de nouveaux marchés, à des compétences complémentaires.

Dans le cas du secteur sportif et touristique, l'analyse exploratoire a montré que les raisons de la mise en réseau peuvent être liées au métier d'assembleur touristique, et à la nature du service touristique qui est un produit composé. La petite entreprise prestataire de sport et de tourisme qui souhaite se développer et proposer du produit à forfait, est amenée à aller chercher des complémentarités dans son environnement *pertinent*.

Les échanges au sein du réseau peuvent être plus ou moins formalisés et officialisés.

Dans la mise en œuvre d'une croissance externe, l'entreprise peut adopter différentes formes de réseau. En dehors du réseau représenté par une firme leader, du district marshallien, ou « technopolarisé », décrits par Marchesnay (1991), il est possible de distinguer deux principales formes d'alliance. Le réseau d'entreprises est un ensemble d'entreprises regroupées mais gardant chacune leur autonomie (type réseau de partenaires comme il a été mis en évidence en analyse exploratoire, ayant des accords plus ou moins formels ; ou encore type système touristique localisé, Perret, 1992) ; tandis que l'entreprise en réseau, appelée hypogroupe, est un ensemble d'entreprises dont l'une détient le contrôle sur les autres.

L'hypogroupe est un mode d'organisation s'appuyant sur « l'articulation logistique de petites unités à partir d'un noyau central » (Debray, 1996, 2). Les entreprises sont reliées entre elles par des liens financiers et donnent à l'une d'entre elles, la holding, le pouvoir de décision sur les autres, les filiales. La société mère détient généralement le capital de façon majoritaire. Les filiales peuvent être créées selon diverses modalités : en faisant un métier, une activité complémentaire (e.g. filiale proposant des activités sportives différentes de celles de la société mère), en étant basées sur des marchés géographiques différents (e.g. filiale située dans une autre station d'hiver que celle de la société mère), en représentant une unité de production

délocalisée (e.g. filiale gérant toute la partie production technique des produits sportifs et touristiques). Les avantages liés à l'hypogroupe sont :

- d'une part, liés à l'autonomie et à l'indépendance juridique des filiales.

Cela permet une diminution des risques liés à la perte du capital, notamment lorsque des changements (de production, de personnel, ...) apparaissent dans l'une des filiales, ils ne perturbent pas l'ensemble du groupe. De plus, le risque financier est réparti filiale par filiale et limite le « risque d'échec global » (Debray, 1996). L'hypogroupe facilite donc l'abandon d'activités peu rentables et permet le maintien du contrôle sur les autres entreprises par la holding.

- d'autre part, fonctionnels : regroupement d'activités de recherche et de développement supportées par l'ensemble des sociétés, services de gestion mis en commun et permettant ainsi des économies d'échelle.

La mise en réseau se fait par la traduction, qui s'opère par une *série de déplacements successifs* (Chateauraynaud, 1991). Il peut exister plusieurs traductions donc plusieurs traducteurs dans un contexte étudié.

Dans un premier temps, la traduction s'opère par un processus d'*intéressement*. Cela consiste à traduire les actants en les dotant d'un intérêt, en les impliquant. L'intéressement est en fait « l'ensemble des actions par lesquelles une entité (...) s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation » (Callon, 1986, 185). Il s'effectue par des *investissements de forme* (Callon et Law, 1989) qui consistent à substituer de nombreuses entités (difficilement manipulables) par des représentants (légitimes) c'est-à-dire par un ensemble d'intermédiaires, moins nombreux et plus maîtrisables. En effet, les investissements produisent des données centralisables et manipulables, ils permettent de réduire la complexité, tout en conservant la représentativité.

Ils reçoivent le soutien de réseaux préexistants. Chaque entité apparaît alors sous une multitude de formes différentes (Callon & Law, 1989). Les différents actants concernés par le projet sont donc identifiés et, les caractéristiques et comportements de chacun définis.

Au sein de ce contexte, *intermédiaires* et *médiateurs* font le lien social, construisent le social. Ils peuvent être, dans les contextes d'action que nous étudions, un hébergement, un service des pistes, une prestation sportive... Cependant, il existe une distinction entre intermédiaires et médiateurs. Les premiers permettent de comprendre comment le social s'est fait (il faut remonter dans l'histoire du réseau), tandis que les seconds sont partie prenante du social en train de se faire. Les *médiateurs* (Latour, 2006) font non seulement le lien entre les différentes entités en présence, qu'ils mettent en chaîne les unes aux autres, mais entraînent également des transformations de celles-ci, et produisent ainsi des déplacements.

Dans l'étude de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, c'est le produit (service) sportif et touristique en train de se faire (l'innovation) qui fera l'objet d'une analyse. La compréhension de la croissance de la PE passe par l'étude de la manière dont le forfait sportif et touristique, actant non humain, met en lien les acteurs.

Mais pour que l'intéressement débouche sur l'alliance, il faut qu'il y ait *enrôlement* c'est-à-dire que le rôle de chaque actant ait été défini, attribué et accepté. « L'enrôlement est un intéressement réussi » (Callon, 1986, 189).

C'est donc bien la traduction qui permet la production de la coopération et qui rend possible l'accord. L'intérêt n'est pas forcément identique mais il fait converger les actants vers un même projet. Dans cette action organisée, les relations sont « gagnant-gagnant », il s'agit d'un jeu à somme positive.

Le pouvoir de l'acteur relais, résidant dans la maîtrise d'un ou plusieurs segments de l'environnement d'une organisation (Crozier et Friedberg, 1977), constitue également un moyen d'obtenir la coopération des autres. Cette source de pouvoir est d'autant plus importante que le relais peut s'imposer comme le seul interlocuteur possible. Nous touchons ici à la notion de substituabilité. « Si le relais est indépendant et dispose d'interlocuteurs de rechange, s'il peut jouer avec plusieurs organisations, et si l'organisation doit passer par lui pour atteindre ses clients, il est en position de force » (Crozier et Friedberg, 1977, 171).

L'analyse de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme par l'approche de l'*acteur-réseau*, implique une étude en terme d'innovation et du social en train de se faire. L'innovation induit au sein de la PE, de nouveaux acteurs, de nouveaux actants, donc un bouleversement des équilibres stratégiques en présence. Ainsi, chaque fois qu'il y a une innovation (en terme de service sportif et touristique), quelque chose de nouveau, cela remet en cause l'existant, la formalisation et la régulation. Ainsi, pour comprendre la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme, il convient de ré-interroger les logiques d'action des acteurs, mais au regard du réseau, afin de déterminer comment le changement est accepté.

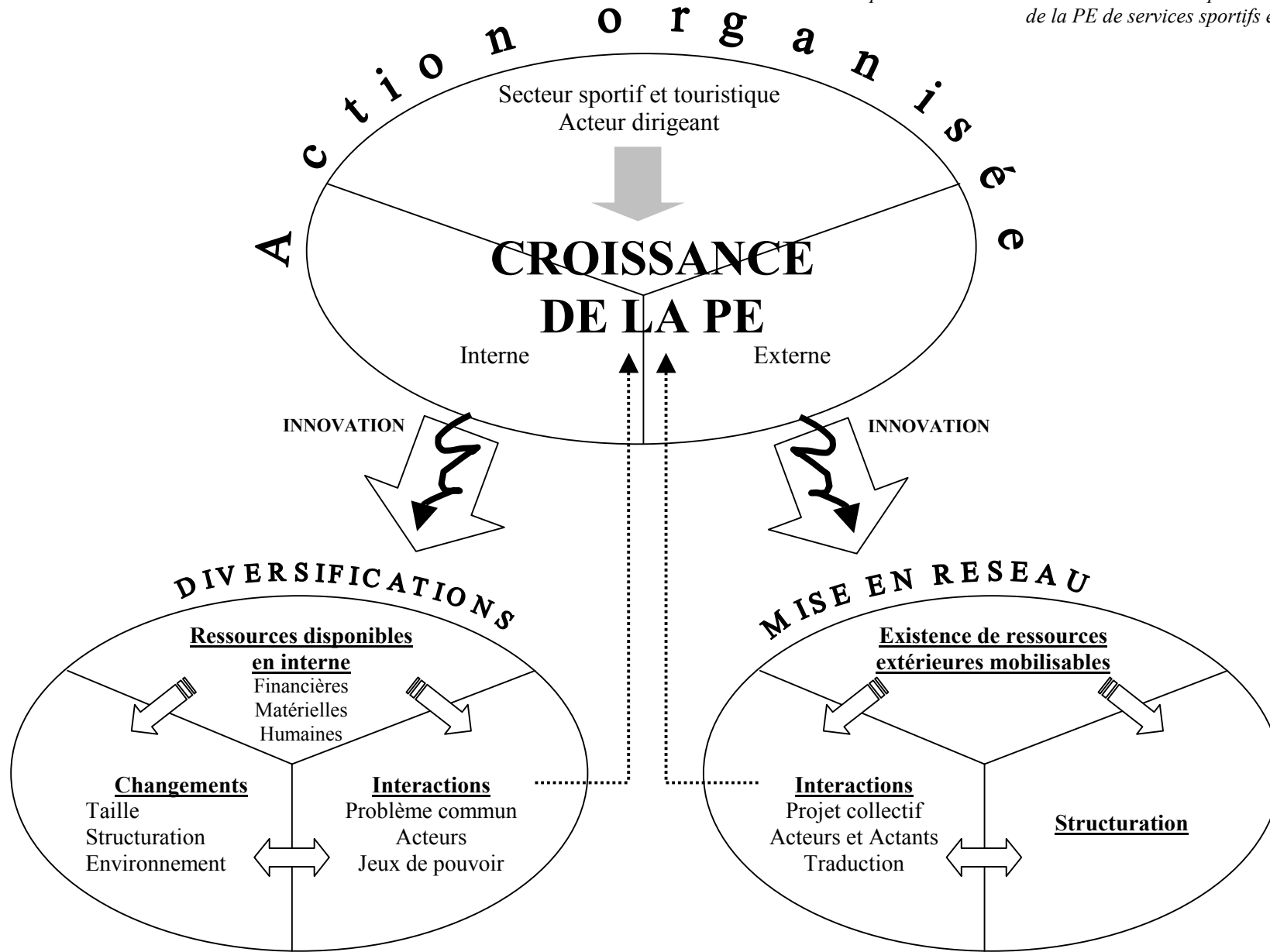
L'objectif de ce chapitre 2 était de produire un cadre conceptuel permettant l'analyse de la croissance de la petite entreprise prestataire dans le secteur du sport et du tourisme, et menant à la proposition d'un modèle d'analyse. Ce chapitre a, en effet, permis d'appréhender la croissance de la PE de sport et de tourisme par une approche croisée des sciences de gestion et de la sociologie organisationnelle et de faire un

certain nombre de choix conceptuels tout au long de chacune des parties, qui amène à proposer un modèle des déterminants et des phases de croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme (chapitre 3).

CHAPITRE 3 : Modèle des déterminants et des phases de croissance de la petite entreprise de services sportifs et touristiques

Les théories des organisations issues des sciences de gestion ont produit de nombreux modèles de croissance. Ceux-ci, s'ils permettent de comprendre de quelle manière peut se faire la croissance de la petite entreprise et sous quelles modalités, ne prennent pas assez en compte les interactions entre acteurs. Ce manque est compensé, dans le cadre de ce travail doctoral, par l'apport des approches sociologiques des organisations.

Notre réflexion peut se modéliser de la façon suivante :



La croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme est un processus dont l'analyse implique une étude « du social en train de se faire », d'une innovation.

Cette innovation peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de la PE, et se développer en interne ou en externe. Quoi qu'il en soit, elle provoque des bouleversements : des changements de produits, de structure (de formalisation), d'environnement *pertinent* ; et entraîne l'émergence de nouveaux acteurs et actants, et donc de nouvelles relations entre acteurs. La croissance de l'entreprise induit ainsi une déstructuration des jeux et des équilibres stratégiques en présence, ce qui crée des zones d'incertitude, représentant des enjeux forts pour les acteurs, qui vont se saisir de ces opportunités.

La croissance peut donc être l'initiative d'acteurs internes à la PE (du fait de ressources disponibles) ou d'acteurs externes (recherchant des partenaires). Mais quelle qu'en soit l'origine, c'est l'intérieur et l'extérieur de la PE qui vont se transformer, et c'est donc la méta-organisation (analysé comme un ordre local ou un réseau) qui évolue. En effet, la croissance de la PE, à travers une innovation, provoque une situation de crise qui bouleverse toute la méta-organisation.

Par ailleurs, si la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme veut croître, elle doit faire changer, évoluer les comportements des acteurs. En effet, même si la croissance dépend de la disponibilité en ressources humaines (acteurs – personnel, partenaires –) et financières et matérielles (actants), elle dépend aussi de la volonté des acteurs. Pour infléchir leurs comportements, les moyens à disposition au sein de la méta-organisation sont le pouvoir et la traduction. Se pose la question de savoir si la croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme est un problème commun à résoudre ou une traduction à mettre en œuvre.

Le dirigeant, qui en interne est celui qui impulse la croissance de la PE, est un acteur social-historique ayant sa propre rationalité. Il est l'initiateur d'une régulation de contrôle,

mais est-il aussi un traducteur ? Le cas échéant, la croissance dépend de sa capacité à intéresser et à enrôler les acteurs. Les acteurs de la méta-organisation sont relativement libres et ont des rationalités diverses et différentes. D'une part, les acteurs de l'entreprise vont plus ou moins moduler la régulation de contrôle édicté par le dirigeant et d'autre part, les acteurs peuvent adhérer ou non au projet, c'est-à-dire accepter ou non leur nouveau rôle et donc s'impliquer ou non dans la croissance de la PE. Ce sont les justifications de chaque acteur qui vont permettre ou non la mise en accord, suivant s'il y a des principes d'équivalence partagée ou non.

Le résultat final aboutit à un résultat plus ou moins proche d'une coopération ou d'une coopération conflictuelle. Mais la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme reste bien un construit contingent.

La croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme (à travers les innovations créées ou en train de se créer au sein de la méta-organisation) peut donc se comprendre par l'analyse :

- (1) de l'influence du milieu sportif et touristique (contraintes environnementales),
- (2) des différents changements de produits, de structure organisationnelle, d'environnement pertinent, qui sont vécus par l'entreprise dans le cadre d'une croissance interne et/ou externe (modèles de croissance adaptés à la PE),
- (3) des interactions entre acteurs, remises en cause par l'innovation (jeux des acteurs).

PARTIE II :

Méthodologie de la recherche et résultats

Cette partie vise à présenter la méthodologie de la recherche par laquelle notre problématique a été soumise à l'épreuve des faits et qui assure « le contrôle de la qualité du processus de recherche » (Grégory et Rojot, 1995) ainsi que les résultats de la recherche et une interprétation au *problème* social étudié.

Ainsi dans un premier temps, nous détaillerons la méthodologie de la recherche, qui regroupe toutes les démarches que nous avons effectuées afin de répondre à la question de recherche (Chapitre 1).

Dans un second temps, nous produirons une analyse à partir des données obtenues par l'observation³⁴ sur le terrain (Chapitre 2). Nous présenterons différents résultats (à l'aide de matrices) qui explicitent les spécificités de la petite entreprise objet de notre étude, et caractérisent la croissance de l'entreprise Delta.

Enfin, nous proposerons une interprétation de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme étudiée (Chapitre 3) à partir de l'exploitation des résultats, qui permettra de comprendre les déterminants et les phases de la croissance de cette petite entreprise.

³⁴ au sens général.

CHAPITRE 1 : Epistémologie et méthodologie de l'enquête

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer les étapes de notre processus de recherche, de la définition de l'objet de recherche, les entreprises prestataires de sport et de tourisme, à la réponse à la question de recherche, à savoir quels sont les déterminants et les phases de la croissance de ces petites entreprises dans le secteur particulier du sport et du tourisme. Cette interrogation répondait à un problème social à partir duquel a démarré notre questionnement et s'est construit notre *design* de recherche (Yin, 2003). L'apport complémentaire des sciences de gestion et de la sociologie est ce qui nous a permis de comprendre pourquoi une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme entre en croissance, d'identifier ce qui influence sa croissance, le rôle joué par le secteur et les acteurs.

Cette recherche a privilégié une démarche inductive (Glaser et Strauss, 1968). Bien qu'elle propose un *modèle* d'analyse, elle s'appuie sur le terrain pour reconstruire la réalité de ce modèle. C'est d'ailleurs bien parce qu'il est une « représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou simuler la situation réelle étudiée » (Thiétart, 2003, 65), sous une forme schématique, qu'il est largement enrichi par les données empiriques. Dans une démarche compréhensive (Weber, 1992), cette recherche vise à comprendre les mécanismes de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, à partir du discours des acteurs et du sens qu'ils donnent à leurs actions. La connaissance de l'action organisée « ne peut être fondée que sur une observation attentive et sur la parole de ceux qui vivent les situations de travail » (Bernoux, 2004, 247).

Dans cette partie nous allons nous attacher à décrire toutes les opérations qui ont mené à la production des résultats de ce travail. Dans un premier temps, nous rappellerons l'analyse exploratoire effectuée sur les entreprises prestataires de sport et de tourisme en Rhône-Alpes, en début de travail doctoral. Dans un second temps, nous présenterons l'analyse monographique, cœur de cette recherche. Les différents choix réalisés concernant les méthodes de collecte des informations et d'analyse des données seront justifiés et détaillés.

1. LES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SPORT ET DE TOURISME : ANALYSE EXPLORATOIRE

Afin de mieux connaître le marché de l'offre privée des entreprises prestataires de sport et de tourisme (et après une revue de littérature sur le sujet), une étude a été menée dans la première phase de ce travail doctoral. Il s'agissait d'une démarche exploratoire permettant de caractériser les entreprises proposant des services dans ce secteur et plus particulièrement d'identifier celles en croissance, par la réalisation de typologies dont la combinaison a mis en évidence deux stratégies différentes mises en œuvre par les dirigeants de ces petites entreprises.

Rappelons simplement³⁵ que cette enquête menée en 2004, a été réalisée à partir d'un questionnaire envoyé à 210 entreprises rhône-alpines et qu'un taux de réponse d'un tiers a été obtenu.

Cette recherche (Paget, Mounet et Guilhon, 2007) a permis d'une part, un apport de connaissances sur un sujet encore peu exploré, et d'autre part, un apport pour les gestionnaires d'entreprises, par un retour (annexe 4) qui leur a été fait³⁶. Elle a eu pour ambition de leur permettre d'affiner leur positionnement (au sein de cet ensemble flou que représente le marché des services sportifs et touristiques) en les confrontant à une vision globale des entreprises interrogées, et ainsi d'induire une réflexion générale sur l'entreprise et sa relation à l'environnement.

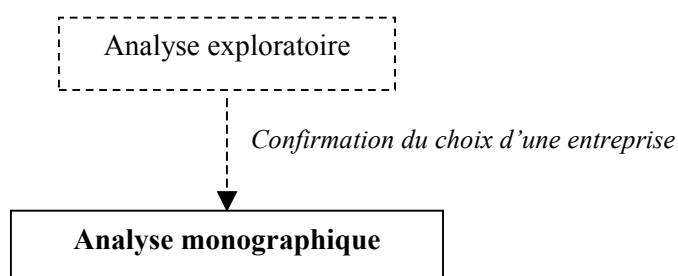
Du point de vue du travail doctoral, cette étude exploratoire a servi de fondement et de moyen pour conforter le choix d'une entreprise pour une étude plus approfondie de la croissance de celle-ci. Elle a également guidé notre réflexion et fait émerger un certain nombre de questions amenant à s'interroger sur le processus de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme.

³⁵ La méthodologie et les résultats de cette étude ont été détaillés dans le Chapitre 1 de la partie I.

³⁶ pour ceux ayant participé à l'enquête et ayant accepté de donner leurs coordonnées.

2. LA CROISSANCE DE LA PE PRESTATAIRE DE SPORT ET DE TOURISME : ANALYSE MONOGRAPHIQUE

Pour comprendre les déterminants et les phases de la croissance de la petite entreprise dans le secteur des services sportifs et touristiques, l'analyse s'est appuyée sur une monographie : une petite entreprise. Cette démarche s'inscrit dans une perspective qualitative. Une monographie consiste à étudier un « contexte d'interactions sociales » en profondeur (Miles et Huberman, 2003). Ce choix méthodologique a été orienté par la durée d'un travail de recherche doctoral, et le temps déjà consacré à l'étude exploratoire. Au départ, notre choix s'était orienté vers l'analyse de plusieurs monographies mais adopter la même posture (notamment participative) avec toutes les entreprises étudiées semblait difficilement réalisable dans le temps imparti. Il y aurait eu disproportion.



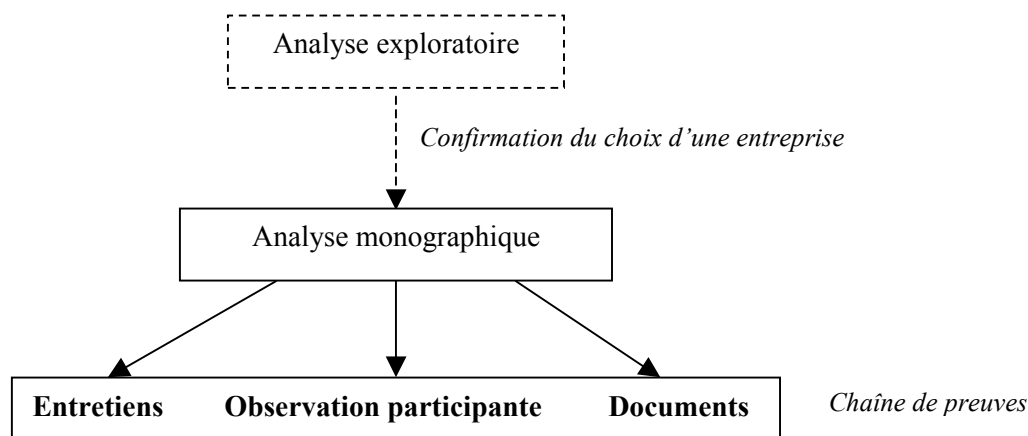
Le choix pré-empirique de la monographie a été confirmée par l'analyse exploratoire et plus particulièrement par la typologie obtenue sur les stratégies mises en œuvre par les dirigeants de petites entreprises prestataires de sport et de tourisme. L'entreprise retenue appartient au groupe d'entreprises connaissant une croissance, elle est une société constituée en SARL, fonctionnant à l'année, commercialisant des activités sportives et également du forfait touristique, s'adressant à une clientèle de loisir et également d'affaires. De plus, cette entreprise est multi-sites (implantée sur plusieurs sites), ce qui représente un intérêt pour une analyse en terme de réseau d'entreprises et de phases de croissance.

2.1. L'entreprise, objet de la monographie

L'entreprise Delta est une société, créée en 1998, qui compte, au moment des entretiens, une dizaine d'employés permanents. Son siège social est basé à Morzine en Haute-Savoie mais la société possède également une antenne à Arc 1950 en Savoie et souhaite s'implanter dans la station de l'Alpe d'Huez en Isère. Delta « pilote » des événements destinés à une clientèle de tourisme d'affaires : séminaires, conventions, road shows, universités d'été,... L'entreprise produit des activités « insolites et variées » (plongée sous glace, chasses aux trésors, circuits thématiques en *jeeps Willys*...) et réalise de l'assemblage et de la coordination de prestations (transport, hébergement, restauration, audiovisuel, technique...). Elle conçoit et organise les événements en fonction des objectifs recherchés par les clients « Vous souhaitez fédérer vos collaborateurs, motiver vos équipes ou encore étonner vos clients ? ». Delta est « réceptif sur les Alpes » mais « exporte son savoir-faire au-delà », en France et à l'étranger (Brochure de la société, 2005).

2.2. Les méthodes d'investigation

Selon Yin (2003), la validité des connaissances est conditionnée par le recours à au moins deux sources d'investigation différentes. Dans le cadre de cette recherche, notre choix s'est porté sur l'utilisation de trois types de sources : l'observation participante, les entretiens semi-directifs et les documents, qui a mené à « la construction d'une chaîne logique d'indices et de preuves » (Miles et Huberman, 2003, 31). Cette triangulation des données a permis de répondre au mieux à notre question de recherche.



Il faut noter la pleine et entière coopération du dirigeant de Delta à notre égard. Il « a joué le jeu » de la transparence en nous ouvrant complètement son entreprise et en nous donnant un accès illimité à toutes les ressources dont nous avons besoin pour mener à bien notre recherche.

2.2.1. L'observation participante

Il faut comprendre ici l'observation participante comme une présence physique du chercheur dans l'entreprise où son regard lui permet « non seulement de savoir où il se trouve, de reconnaître ses interlocuteurs et de se repérer dans l'espace des objets matériels et des lieux, mais (il) assigne aussi une spatialité au "bruit" et à la "fureur" des paroles et des échanges verbaux » (Copans, 2005, 78 ; Yin, 2003).

Durant la période de ce travail doctoral, nous avons ponctuellement fait partie de l'entreprise Delta en tant que responsable de projets ou en tant qu'animatrice lors de séminaires, sur des périodes allant de quelques jours à quatre mois consécutifs. Nous avons également été impliquée dans le projet d'implantation de Delta à l'Alpe d'Huez.

Mais nous n'avons pas cherché à avoir un rôle d'*intervention* dans l'entreprise au sens de Bernoux (2004, 250) c'est-à-dire « un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite et d'incitation à la production de cette

connaissance pas eux-mêmes ». Nous avons utilisé cette observation participante comme « une opportunité de construire une relation de confiance qui constituera (a constitué) la clef d'accès aux données » (Thiéart, 2003, 242).

2.2.2. L'entretien semi-directif : méthode d'enquête principale

L'enquête par entretiens constitue notre principale méthode de recueil des données. L'objectif de ces entretiens était d'apporter des informations permettant d'éclairer les mécanismes de la croissance de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme.

Le choix des acteurs

L'échantillon a été construit à partir du cadre conceptuel. Ainsi, nous avons fait le choix d'interroger d'une part, tous les acteurs de l'entreprise : le dirigeant, les associés, les employés ; et d'autre part, les acteurs faisant partie de l'environnement *pertinent* de la société (Crozier et Friedberg, 1977), en lien avec la gestion de l'entreprise (comptable, assureur) et relativement aux trois stations dans lesquelles est installé ou essaie de s'installer Delta : Morzine – Avoriaz – Montriond, Arc 1950, Alpe d'Huez. Nous avons adopté une démarche d'enquête identique selon les trois stations appréhendées et donc interrogé le même type d'acteurs, à savoir des hébergeurs, des transporteurs, des restaurateurs, des prestataires d'activités, des services des pistes et des remontées mécaniques, des mairies, des offices de tourisme. Seuls les acteurs privilégiés, c'est-à-dire ceux avec lesquels l'entreprise est régulièrement en relation pour l'élaboration de ses produits dans les trois stations pré-citées, ont été retenus. Le chercheur a pu « mettre à profit sa familiarité avec le terrain » (Thiéart, 2003, 243) pour déterminer les acteurs pertinents à interroger, dans la multitude des acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction. L'aide du dirigeant a également parfois été sollicitée pour ajuster le choix de certains acteurs ou encore pour permettre l'accès au terrain.

Certains partenaires de l'entreprise ont en effet souhaité, avant de procéder à un entretien avec le chercheur, avoir l'aval du dirigeant pour divulguer des informations relatives à la société Delta. Parfois, le dirigeant a pris contact avec l'acteur à interroger, en amont de notre demande, comme par exemple avec le comptable, pour prévenir de l'entretien et autoriser la fourniture d'informations confidentielles.

Mais le choix d'acteurs effectué en début d'enquête a inévitablement évolué au fur et à mesure de la progression de l'étude. Certains acteurs (extérieurs à l'entreprise) ont refusé notre demande d'entretien, avec d'autres ce fut des problèmes d'inadéquation possible avec leur emploi du temps, et enfin, certains choix d'acteurs ont tout simplement été ajustés en fonction des données obtenues au cours des entretiens déjà réalisés.

Les entretiens

45 entretiens semi-directifs ont été réalisés durant l'étude dont 40 avec des acteurs différents (annexe 5) : 11 d'entre eux appartenaient à l'entreprise et 39 à son environnement *pertinent* (Tableau 4). Les entretiens ont duré en moyenne 1h à 1h30 avec les premiers et 30min à 1h avec les seconds. Certains acteurs ont nécessité plusieurs entretiens, notamment le dirigeant de Delta afin de pouvoir bien appréhender ses logiques d'action.

Une partie de ce travail d'enquête a été menée avec des étudiants de Licence IUP LEST³⁷, ce qui a permis de garantir la validité des données récoltées, au regard du biais que pouvait impliquer l'observation participante du chercheur lors des entretiens (notamment par rapport au contexte d'action de l'Alpe d'Huez). Ce travail de base, que nous avons supervisé, a été complété par des appels téléphoniques.

³⁷ Institut Universitaire Professionnalisé en Loisir, Environnement, Sport et Tourisme.

Tableau 4 : Nombre et type d'acteurs interrogés

Type d'acteurs	Nombre d'acteurs
Acteurs de l'entreprise Delta	11
Hébergeurs	4
Transporteurs	3
Offices de tourisme	2
Restaurateurs/Traiteurs	4
Services des pistes et des remontées mécaniques	3
Mairies	4
Prestataires d'activités	4
Autres	5

Avec les acteurs de l'entreprise, les entretiens ont été réalisés pour la plupart sur le lieu de travail, le dirigeant ayant donné l'autorisation de procéder aux entretiens durant le temps de travail, et parfois à leur domicile ou dans un lieu extérieur neutre. Le choix s'est fait en fonction des disponibilités et des dossiers en cours de chacun et les entretiens ont donc été menés en journée, en soirée ou en week-end. Tous les acteurs ont été interrogés durant le mois de février 2006, c'est-à-dire durant la saison de forte activité de l'entreprise (hiver). Cependant, le mois de février est une période creuse du point de vue de la réalisation des séminaires et les acteurs de l'entreprise sont donc présent au bureau (non sur le terrain).

Avec les partenaires de Delta, pratiquement tous les entretiens ont été effectués sur le lieu de travail de l'acteur interrogé, c'est-à-dire entre Morzine – Avoriaz – Montriond, Arc 1950, l'Alpe d'Huez, et même selon les sièges des sociétés en question ailleurs en Rhône-Alpes et en France. Tous les acteurs ont été interviewés entre février et novembre 2006.

Les entretiens ont tous été menés sous une forme semi-directive. Ainsi, à partir d'une question de départ, nous avons laissé parler l'acteur jusqu'à ce qu'il n'ait plus rien à dire, puis nous l'avons ensuite relancé sur des thèmes fixés à l'avance, dans un guide d'entretien, jusqu'à ce qu'ils soient tous abordés (Berthier, 1998). Nous avons ainsi construit au préalable un guide d'entretien à partir des dimensions issues de notre problématique : dynamique

organisationnelle, dynamique de production et dynamique environnementale de l'entreprise, réseau, dirigeant et acteurs. La problématique nous a conduit à élaborer trois guides d'entretien différents en fonction de trois types d'acteurs : le dirigeant et ses associés (annexe 6), les employés (annexe 7), les partenaires (annexe 8).

Lors des entretiens, le chercheur a veillé à établir un rapport d'*empathie* avec les acteurs interrogés (Kaufmann, 1996) qui « permet de "rentrer" dans les logiques particulières de ceux-ci et de la comprendre de l'intérieur » (Friedberg, 1993, 305). Cette attitude visait à comprendre leur point de vue mais sans apporter de jugement de valeurs. Les interventions du chercheur avaient pour rôle de faciliter le discours de l'acteur c'est-à-dire de stimuler et de favoriser l'expression, tout en demeurant neutres.

Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement numérique (avec l'accord des acteurs et sous réserve d'anonymat), afin d'éviter une prise de notes systématique pendant l'interview et privilégier une écoute attentive de l'acteur. Ils ont tous été retranscrits intégralement.

2.2.3. Les documents

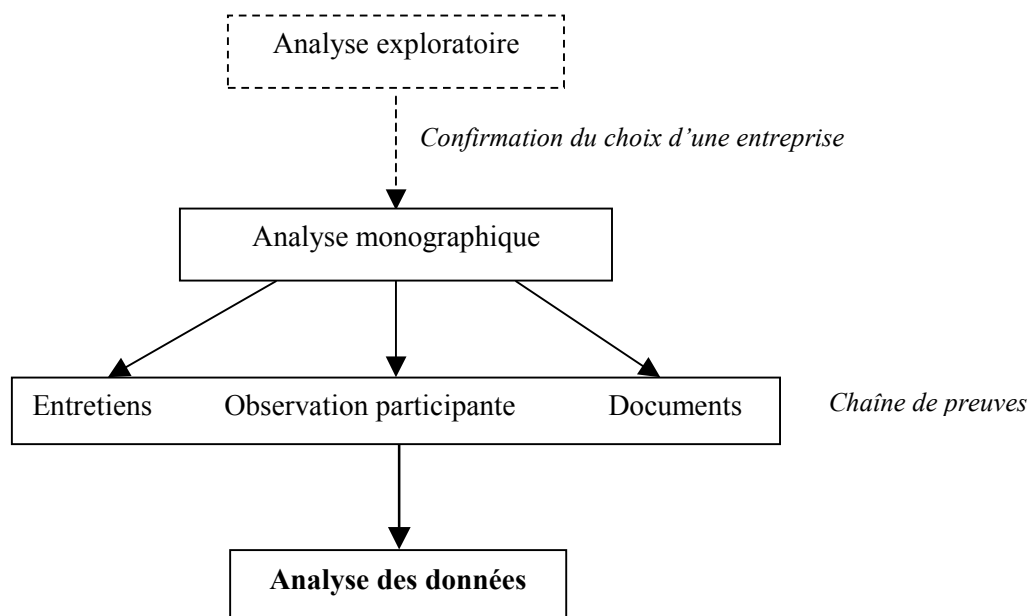
En parallèle de l'observation et des entretiens, le chercheur s'est également préoccupé de trouver tous les documents, dans l'entreprise notamment, qui pourraient aider à la compréhension du *problème*. Ces écrits devaient permettre d'une part d'éclairer et de vérifier (dans certains cas) les propos des acteurs et d'autre part, d'apporter des preuves pour étayer l'analyse et valider la recherche. Pour cela, nous avons fouillé les moindres « recoins » de l'entreprise, les archives et le réseau informatique de l'entreprise, nous avons rencontré le comptable.

Les documents ainsi récoltés ont été les statuts de l'entreprise, le registre du personnel, les conventions et arrêtés délivrés par les mairies et services des pistes, les documents officiels tels que les autorisations de la préfecture (licence d'agent de voyages...), des comptes rendus de réunions/séminaires réalisés en interne, toute la communication de l'entreprise (brochures, *flyers*), les documents comptables et financiers (Grand livre de clôture, compte de résultat...), et tous autres documents accessibles dans l'entreprise ou sur le serveur informatique de la société (fichiers du dossier « séminaires réalisés », du dossier « devis », du dossier « communication »...) pouvant fournir des informations sur la gestion de l'entreprise et son processus de croissance (par exemple, un document expliquant la procédure à suivre lorsqu'un client appelle l'entreprise, daté).

De plus, la croissance de l'entreprise s'analysant dans une perspective dynamique, il ne s'agissait pas de collecter que les documents en vigueur au moment des entretiens mais tous les documents ayant eu une existence depuis la création de l'entreprise, afin de suivre les *innovations* « en train de se faire » (Latour, 2006). Ainsi ce ne sont pas seulement les derniers statuts de l'entreprise qui ont été récoltés mais ceux de création et les quatre autres mis à jour, pas seulement les conventions passées en 2006 mais toutes les conventions ayant été signées depuis la création de l'entreprise, pas seulement le bilan de l'année en cours mais tous les bilans d'exercice, tous les grands livres de clôture, etc., soit une masse importante et complexe de documents.

2.3. Les méthodes d'analyse

Les données récoltées ont fait l'objet d'un traitement quantitatif et qualitatif. Nous avons en effet mis en œuvre ce que Thiétart (2003, 102) appelle la *triangulation* qui consiste à « utiliser simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives ». Celle-ci a permis d'aborder sous deux angles complémentaires notre *problème*.



2.3.1. Les formats de présentation des résultats

Nous avons souvent privilégié une présentation des résultats sous la forme de matrices combinant à la fois des données quantitatives et qualitatives, que nous avons accompagnées de textes décrivant et expliquant le *problème*. A partir de notre problématique de recherche, nous avons mis en place un plan des matrices (annexe 9) à réaliser pour répondre à notre question de recherche à laquelle chacune d'entre elles devait apporter des éléments de compréhension.

La matrice est « une présentation qui "croise" deux listes, organisées en lignes et en colonnes » (Miles et Huberman, 2003, 176). Ces auteurs expliquent que les matrices peuvent être construites selon différents formats (chronologique, ordonné par concept, ordonné par rôle...) mais que c'est au chercheur d'inventer celles qui conviennent le mieux à ses besoins. Ainsi, dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous sommes inspiré, d'une part, des matrices chronologiques, organisées en fonction du temps (par exemple la matrice 1, annexe 10), qui permettent de repérer des séquences, des flux, des changements, des processus ; et d'autre

part, des matrices conceptuelles thématiques, organisées en fonction de thèmes relatifs à notre problématique (par exemple la matrice 3, annexe 12).

2.3.2. L'analyse quantitative

A partir des documents en notre possession, nous avons procédé dans un premier temps, à une analyse quantitative. Ainsi nous avons réalisé différents comptages, à chaque fois par année civile (et parfois par phases de croissance).

Concernant la production de l'entreprise, nous avons comptabilisé le nombre de devis réalisés par l'entreprise et calculé le pourcentage d'évolution de la production de devis chaque année, le nombre de séminaires produits (et ramené à un nombre par mois) et le pourcentage d'évolution de la production de séminaires chaque année. Ces éléments nous ont permis de faire un *ratio* de concrétisation des demandes commerciales. Nous avons également comptabilisé la production « sportive » de l'entreprise (baptêmes de plongée sous glace et vols en montgolfière).

Concernant les ressources humaines, nous avons calculé le nombre d'employés en contrat à durée indéterminée (CDI), en contrat à durée limitée (CDD) de plus d'une semaine, en CDD de moins d'une semaine et de stagiaires intervenus chaque année, l'équivalent en temps plein des employés en CDD et stagiaires. Nous avons également recensé les emplois en fonction de la période de recrutement dans la société (en saison d'hiver ou hors saison d'hiver) et établi les durées cumulées totales de ces emplois (sur l'année).

Concernant les ressources financières, à partir des documents comptables et financiers, nous avons identifié le capital social de l'entreprise, les chiffres d'affaires réalisés (et calculé le pourcentage d'évolution chaque année), les résultats financiers, les dépenses en masse salariale.

Enfin, concernant les ressources matérielles de l'entreprise, nous avons inventorié le matériel.

Ce traitement quantitatif n'a pas été simple parce que comme nous le développerons dans les résultats, l'entreprise est peu formalisée. La plupart des chiffres obtenus provient donc d'un comptage manuel à partir du serveur informatique de l'entreprise ou des documents en notre possession, et de calculs effectués nous-même. Lors de cette analyse, nous avons été confronté à plusieurs problèmes méthodologiques. En effet, le calcul de certains indicateurs n'a pas été chose aisée : pour le nombre de séminaires par exemple, le classement informatique des dossiers ne suit pas une logique systématique et rigoureuse ; pour le nombre d'employés, une analyse par type de contrats ne semblait pas toujours pertinente parce que certains « employés » n'apparaissaient pas dans le registre du personnel (les travailleurs indépendants) alors que d'autres y figuraient en tant qu'employé en CDD et n'avaient pourtant été embauchés que pour une journée, etc.

Ces questionnements nous ont donc amené à faire un certain nombre de choix en fonction de ce qui était le plus pertinent pour notre analyse et de ce qui représentait le mieux la réalité de notre terrain d'étude. Cependant, cela nous conduit également à considérer ces données quantitatives avec prudence et à les utiliser plutôt comme des tendances.

2.3.3. L'analyse qualitative

Parallèlement à cette étude quantitative des données, nous avons eu recours à une approche qualitative qui permet d'accroître « l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe » (Thiéart, 2003, 98, citant Marshall et Rossman, 1989).

Pour mieux comprendre les mécanismes de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, nous avons mis en oeuvre une analyse de contenu de type

thématique (Bardin, 1993). A partir d'une lecture transversale de tous les entretiens et documents, nous avons opéré un travail de découpage du texte en unités, où l'unité « est le thème qui représente un fragment de discours » (Blanchet et Gotman, 2001, 95). L'analyse a ainsi consisté à « repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (Bardin, 1993, 137). C'est par le croisement des subjectivités des acteurs que nous avons pu retrouver une objectivité (Friedberg, 1993) et proposer une interprétation à la question des déterminants et des phases de croissance d'une petite entreprise dans le secteur spécifique du sport et du tourisme.

En cours d'analyse, ont émergé plusieurs questions qui demandaient à être éclairées. Deux entretiens ont alors été réalisés (en 2007), l'un avec le dirigeant de Delta, l'autre avec l'expert-comptable de la société, afin de compléter certaines données manquantes. Par ailleurs, l'entretien avec le dirigeant avait également pour objectif de valider (et réajuster) les phases de croissance identifiées par le chercheur lors de l'analyse (Matrice 1, annexe 10). Cette étape intermédiaire a permis d'assurer une certaine objectivité du chercheur dans le sens où l'acteur interviewé a pu *confirmer* ou infirmer certaines données que le chercheur avait compilées (Lincoln et Guba, 1985).

2.4. Le rendu aux acteurs

La restitution aux acteurs est « le moment où, à travers une présentation raisonnée des faits relationnels observés sur le terrain, on peut induire chez les intéressés l'apprentissage de leur "système", et, avec cet apprentissage la capacité à en problématiser les caractéristiques profondes et à en accepter le caractère complexe » (Friedberg, 1993, 378). Bernoux (2004) explique qu'il existe très fréquemment un écart à propos du fonctionnement réel de

l'entreprise, entre les représentations du dirigeant et ce qu'en pensent les salariés et ce qu'ils vivent. Dans de nombreux cas, les acteurs n'ont qu'une connaissance incomplète de l'action organisée et du pluralisme des rationalités à l'œuvre.

Notre tâche de chercheur en sciences sociales a consisté alors à « donner une image du fonctionnement de l'établissement pour la restituer à la direction et à tous les salariés, à charge pour eux de l'utiliser » (Bernoux, 2004, 245). Nous avons ainsi proposé aux acteurs des interprétations, mais leur avons laissé le soin de trouver eux-mêmes les solutions. La contribution à l'entreprise a donc été cognitive. Nous avons tenté d'apporter au dirigeant, une aide à la prise de décision et au pilotage de son entreprise par la réalisation d'une prospective (proposée en fin de Chapitre 3). Il s'agissait de discuter des orientations de gestion que le dirigeant peut prendre et d'attirer l'attention sur les enjeux s'y rapportant. La finalité opérationnelle de ce travail doctoral a donc été d'aider et d'éclairer des acteurs, confrontés à des problèmes concrets, « en permettant de renouveler la perception et la compréhension profonde du contexte d'action, des contraintes qu'il impose mais aussi des opportunités qu'il recèle et des enjeux concrets qui structurent les rapports entre participants » (Friedberg, 1993, 389).

CHAPITRE 2 : Résultats

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats issus de l'analyse des données récoltées, mettant à jour la spécificité de l'action organisée étudiée et la croissance de Delta.

Comprendre qui est l'entreprise Delta, ce qu'elle fait, dans quel secteur, et ses particularités, sera l'objet de notre première partie (1). Puis, nous identifierons quatre phases de croissance par lesquelles est passée l'entreprise, correspondant à des changements qu'elle a vécus (2). Ces phases seront expliquées et une description des relations liant les acteurs de l'entreprise complètera l'analyse. Dans les trois parties suivantes, nous montrerons respectivement l'augmentation des ressources de l'entreprise, aussi bien humaines, financières que matérielles (3), puis l'évolution du degré de structuration de l'entreprise, à partir d'une analyse au niveau de ses fonctions de gestion (4), et enfin, l'augmentation de la production de l'entreprise ainsi que les diversifications de produits (5). Nous détaillerons ensuite les logiques d'action de l'acteur dirigeant de la société Delta (6). Dans une dernière partie (7), le réseau de partenaires de Delta sera mis en évidence ainsi que les raisons de sa spécificité, les interactions entre acteurs et nous montrerons les prémices d'un hypogroupe.

1. PRESENTATION DE LA SOCIETE DELTA

L'objectif de cette partie est de présenter la société Delta à partir d'une analyse des données récoltées (Méta matrice, Tableau 5).

Note : « au temps t » mai 2006

Tous les acteurs s'accordent à dire que l'entreprise est en forte croissance, tout comme les conclusions de l'étude exploratoire avaient montré que la société faisait partie du groupe d'entreprises dont le dirigeant mettait en œuvre une stratégie de croissance.

A travers cette analyse, nous souhaitons mettre en évidence la complexité du secteur dans lequel opère l'entreprise, la complexité de son métier et la diversité de ses produits, ainsi que la complexité de ses emplois.

De plus, les résultats montrent que certaines définitions officielles concernant le secteur, les produits, les emplois, présentent des limites. Le secteur du tourisme et plus particulièrement du tourisme d'affaires est en mouvance et il est de ce fait encore mal décrit. Il existe une ambivalence entre le loisir et le travail. Différentes notions sont donc commentées par bon nombre d'acteurs interrogés, qui éprouvent des difficultés à les définir.

Tableau 5 : Méta-matrice

Année Dimension		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Production	<i>nombre de devis réalisés</i>	6	17	40	53	84	96	167	232	243
	<i>nombre de séminaires réalisés</i>	1	11	27	29	35	44	38	52	97
	<i>nombre de plongées sous glace réalisées</i>				117	218	72	75	72	101
	<i>nombre de vols en montgolfière réalisés</i>			89	23	5	12	19	17	19

Produits		Séminaire								
								1ères opérations à Arc1950 /avec Alpha		Opérations à Arc1950 /Delta
	Plongée		Montgolfière	1er séminaire à l'étranger	1er Road Show	1ère et seule édition de la Cavale des contrebandiers		1ère opération Tipi (Chamonix) (montage/ démontage)		Immobilisation des tipis à Arc 1950 et à Avoriaz
								1ère opération plongées à l'Alpe d'Huez		1ère opération séminaire à l'Alpe d'Huez
								2ème séminaire à l'étranger	3ème, 4ème et 5ème séminaire à l'étranger	
									1ère opération Jeeps	

Ressources financières	CA	139 753 €	158 584 €	365 642 €	900 000 €	1,19M€	1,26M€	1,25M€	2M€	2,46M€	
	Résultat	1 561 €	-683 €	-42 143 €	480 €	19 429 €	16 610 €	25 957 €	39 743 €	9 887 €	
	Dépense Masse salariale	40 165 €		74 013 €	73 000 €	149 708 €	142 111 €	184 033 €	233 398 €	366 241 €	
	Politique de financement	Autofinancement									
							Endettement immobilier		Endettement bancaire et immobilier		
	Politique d'investissement						Alpha - Arc 1950 (SCI + SARL)		Bureau Delta Arc 1950 (SCI) (achat)		
Politique de dividendes							dividendes	dividendes	dividendes		

Ressources humaines	CDI intervenus dans l'année	0	1	2	4	3	3	4	5	10	
	gérant non salarié							1			
	CDD intervenus dans l'année	0	0	3	4	3	0	4	12	12	
	CDD à la mission intervenus dans l'année	0	0	0	14	7	9	0	14	41	
	stagiaires intervenus dans l'année	0	0	0	0	1	4	2	2	4	

Ressources matérielles	matériels de production	Matériel de plongée		Matériel de plongée / Montgolfière + remorque / Snake-gliss	Standard téléphonique / installation réseau informatique	Remorque de montgolfière		Luges individuelles 3 Tipis 5 remorques	3 Tipis / Groupes électrogènes / 1 remorque / Raquettes à neige / Snowscoots + casques / 6 jeeps Willys + Matériels: Compresseur, Elévateur, Karcher, Remorque,...	
	nombre de véhicules en location leasing					2	3	4	6	5

Statuts	<i>associés</i>	D et A1	et FH et A2			et A3 (-)FH				
	<i>capital social</i>	7 500 €				86 133,69 €				90 280 €
	<i>siège social</i>	Bureau 1							Bureau 4	
Bureaux de travail	<i>Morzine</i>	Bureau 1 - Morzine (domicile de D)	Bureau 2 - Morzine (annexe dans la maison secondaire de FH)			Bureau 3 - Morzine (bail commercial) (décembre)		Bureau 3 (location élargie)		Bureau 4 - Morzine (bail commercial) (octobre)
	<i>Arc 1950</i>									Delta Arc 1950 (propriétaire)
	<i>Evian</i>									Delta Evian (bail commercial)
Autorisations d'exercice d'activité obtenues		Ecole de plongée								
			Habilitation touristique			Licence d'agent de voyages				
						Licence d'agent de transport				

1.1. Le secteur

La société Delta évolue dans le secteur du tourisme d'affaires³⁸ et du sport. Elle vend une prestation de services.

Il existe des spécificités liées au tourisme d'affaires.

La clientèle relative à ce tourisme est une clientèle d'entreprises. Cette clientèle ne doit pas être confondue avec le comité d'entreprise (CE)³⁹ qui va « essayer d'avoir des prix sur des activités pour l'ensemble du personnel. (...) C'est le CE qui va négocier des prix avec les prestataires, (...) qui organise un tas de choses pas chères. (...) L'entreprise paie un peu de parts et les employés payent une autre. (... Tandis qu') un séminaire, c'est 100% payé par l'entreprise » (E1). En effet, dans le cadre d'un séminaire, c'est l'entreprise (à savoir la direction ou le service en charge de l'événementiel quand il en existe un dans l'entreprise) qui est à l'initiative du séminaire et qui invite l'ensemble de ses salariés, collaborateurs, clients, fournisseurs.... Cela se passe sur le temps de travail de l'entreprise, sur des jours ouvrables où il est susceptible d'y avoir le plus de personnes présentes.

Il existe de ce fait, une saisonnalité liée à cette forme de tourisme. Delta travaillant principalement avec une clientèle d'entreprises et le séminaire d'une entreprise faisant partie du temps de travail de l'entreprise, aucune demande de réalisation de séminaires pendant les vacances scolaires n'est faite, et donc pour Delta, cela signifie qu'il n'y a aucune production durant les vacances scolaires⁴⁰.

La demande de séminaires en station de ski l'hiver (donc à la montagne et à la neige) est forte et entraîne une très importante production pour la société Delta durant la période du

³⁸ Le tourisme d'affaires peut être défini comme l' « ensemble des déplacements, séjours et activités liés aux séminaires, congrès, salons et autre manifestations d'affaires » (Lozato-Giotart et Balfet, 2004).

³⁹ Le comité d'entreprise est un organe de l'entreprise « composé de représentants élus du personnel et éventuellement de représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales. Ce comité assume d'une part, des attributions économiques et d'autre part, sociales et culturelles et dispose pour ce faire, des moyens matériels et financiers nécessaires » (Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, 2007).

⁴⁰ Nous parlons bien ici de l'activité production de séminaires et non du travail d'organisation de séminaires.

1^{er} décembre au 15 avril, avec une période creuse durant les vacances scolaires (de Noël et de février). Une forte période d'activité est également située entre le 1^{er} septembre et début octobre, relative à une demande de la part des entreprises d'organisation d'« Université d'Été » c'est-à-dire de séminaires de rentrée d'entreprise. Ceux-ci ne se déroulent généralement pas à la montagne. Les mois de mai et juin jusqu'au 10 juillet représentent également une période d'activité pour le séminaire.

De plus, la production de *Road show*⁴¹ se concentre généralement sur les saisons du printemps et de l'automne. Ces manifestations se déroulent en intérieur et ne sont donc pas assujetties aux conditions météorologiques.

Enfin, dernière spécificité liée au tourisme d'affaires, il n'existe pas de formation spécifique au tourisme d'affaires. Le métier d'« organisateur de séminaire » est difficile à spécifier, « c'est un métier qui n'existe pas vraiment, (...) c'est tellement vague, tellement varié » (E1). Cela est également mis en exergue à travers la difficulté qu'à le dirigeant à réaliser des fiches de postes pour les chefs de projets : « dans une fiche de poste, tu as un chef de projet, tu vas avoir une ligne ou alors tu vas en avoir 200. Je veux dire... il y a plein de choses mais il y a rien, dans le sens où c'est un thème ». C'est plus lié « à l'état d'esprit que la personne doit avoir » (D).

La formation des acteurs du milieu est hétérogène. Le cas de Delta illustre cet aspect, le personnel travaillant à l'organisation des produits provient de divers parcours universitaires : formation en ressources humaines, formation en tourisme, formation en école de commerce, formation sportive et au management des entreprises...

Par ailleurs, il existe des spécificités liées à l'environnement géographique dans lequel opère l'entreprise.

⁴¹ Produit défini infra.

D'une part, la société Delta est assujettie aux conditions météorologiques pour toutes ses activités de production du fait de sa spécialisation montagne. En effet, elle est soumise aux aléas climatiques liés au milieu montagnard. Le temps ne permet pas toujours la production des activités, et de plus cela explique que l'intersaison n'est pas forcément une période propice pour la production de séminaires (E4, E8).

D'autre part, Delta connaît également une saisonnalité liée au fait de son implantation en station, de la réalisation de ses prestations en montagne. « On est de toute façon en montagne, lié à la saisonnalité », « la neige, on l'a du mois de décembre jusqu'au mois d'avril » (D). De ce fait, la période de production est liée à la présence de la neige donc « l'hiver constitue une grosse partie de l'activité de Delta » (Cabinet comptable) avec deux mois de très forte production, janvier et mars.

La société travaille donc principalement en montagne l'hiver, et le reste de l'année, elle organise ses opérations en France en dehors des stations de sports d'hiver et à l'étranger.

Ces spécificités liées au secteur, notamment la double saisonnalité (sport tourisme montagne et tourisme d'affaires) de l'entreprise Delta, conditionnent en quelque sorte la production de l'entreprise. Elles entraînent des variations importantes de l'activité de la société qui impliquent en son sein des fluctuations conséquentes de personnel et un *turnover* important. Nous aurons l'occasion d'en reparler dans une partie sur l'évolution des ressources humaines et notamment de discuter de la saisonnalité de l'entreprise par rapport à son métier de production technique (terrain) et d'organisation de production (bureau).

Enfin, Delta doit se conformer à un certain nombre de réglementations particulières pour pouvoir exercer son activité dans ce secteur. D'une part, le métier d'organisateur de produits touristiques (d'affaires) nécessite qu'elle possède une licence d'agent de voyages, et

d'autre part, la production d'activités sportives nécessite de respecter les réglementations qui leurs sont propres.

1.2. Le métier et les produits

Le métier de l'entreprise Delta revêt plusieurs aspects. Delta combine en effet deux métiers, celui d'organisateur et celui de producteur. Elle est d'une part, agence de voyages et agence réceptive dans les Alpes, et d'autre part, producteur d'activités, sportives et autres. Nous allons nous en expliquer, mais d'une manière générale, cette société propose des produits sur mesure⁴² allant de la simple activité ou combinaison d'activités, à un produit tout compris, de type séminaire. Les diverses composantes du produit⁴³ ou les activités vendues sont donc « soit traitées par Delta, soit sous-traitées à des prestataires » (E8). Notons également que l'entreprise détient une licence d'agent de transport. Nous reviendrons sur ce point plus loin dans les résultats.

1.2.1. Le métier d'agent de voyages

Delta est organisateur et coordonnateur de séminaires c'est-à-dire que la société possède une licence d'agent de voyages qui lui permet de vendre des produits tout compris (hébergement et activités, transport, restauration...). Elle exerce ce métier en France et également à l'étranger. Cela revient à faire de l'assemblage de différentes prestations (hébergement, restauration, transport, activités...) et donc à faire appel à de la sous-traitance. Les prestataires concernés sont des hôteliers (ex. hôtel HMC à Arc 1950), des restaurateurs (ex. restaurant Le Petit Lindarêt à Montriond), des transporteurs (ex. les transports Frossard à

⁴² Le produit sur mesure « répond à une demande précise d'un client identifié. Le professionnel élabore alors un produit particulier » (Huet, Rabeyrin et Sultan, 1998, 77).

⁴³ Nous utiliserons tout au long de ces résultats le terme de produit pour désigner le produit touristique qui est une « combinaison de prestations de services, tels le transport et l'hébergement ou d'autres services à caractère touristique (visites, animations). Il suppose des ressources touristiques naturelles et industrielles et une intervention humaine » (Collectif, 2002, 113).

Thonon les Bains, les remontées mécaniques des Arcs) et des prestataires d'activités diverses (ex. un animateur de soirée, un moniteur de ski, l'espace de congrès d'Avoriaz, le service des pistes d'Avoriaz). Dans ce cadre, Delta est un intermédiaire entre le client et les prestataires, il ne produit pas d'activités mais vend des « packages » à partir de produits qu'il achète (soustraite) et coordonne. « La plupart des entreprises de séminaires ne produisent rien, elles sont juste intermédiaires, elles ont le client, elles connaissent les prestataires qui sont capables de produire une activité quelconque, elles mettent tout ça en commun et puis voilà » (E1).

Ce métier relève au sein de l'entreprise du service de production. Ce service « peut organiser un séminaire de A à Z » (E1). Cela comprend la réalisation de devis, le « repérage » avec le client sur le terrain et la gestion du dossier. Le dirigeant décrit le travail d'organisateur dans les termes suivants : « tu gères le site, (...) tu gères un restaurateur, (...) tu gères du matériel et de la mise en place, (...) tu gères les clients, un accueil, un timing ». Les séminaires vendus par Delta sont des produits réalisés selon un cahier des charges propre à chaque client.

Par ailleurs, Delta est agence réceptive et intervient à ce titre « comme une agence implantée dans les Alpes, spécialisée dans la réalisation de séminaires dans les stations de sports d'hiver » (Cabinet comptable). La notion de réceptif dans les Alpes recouvre, pour une agence de tourisme, d'être présente dans les stations de sports d'hiver, Delta « est sur place » (A1), et d'avoir une bonne connaissance des prestataires. Un des employés de Delta (E4) explique le rôle de réceptif par le fait « d'être sur un site bien précis », « de connaître très précisément ce site et tous les prestataires qui y travaillent ». Cela est vrai pour Delta sur les stations de Morzine, Avoriaz, Arc 1950 (les Arcs), Evian et l'Alpe d'Huez (où Delta est en

cours d'implantation). D'une manière plus générale, Delta est agence réceptive sur les Alpes car la société est « spécialisée montagne ».

Lorsque Delta réalise des séminaires à l'étranger ou dans des lieux qu'il ne connaît pas encore ou pas assez, il fait appel à des agences réceptives sur place pour organiser des activités du fait de leur connaissance du milieu et des prestataires.

1.2.2. Le métier de producteur

Delta est également producteur d'activités. Pour le dirigeant, la production de challenges et d'activités sportives constitue même le « cœur de métier » de l'entreprise. Elle permet de diminuer les intermédiaires dans le sens où elle consiste pour l'entreprise à produire ses propres prestations et donc à ne pas (ou quasiment pas) faire appel à des prestataires.

Ce métier relève du service technique au sein de Delta. Pour le responsable technique, « l'organisation, ça se passe au bureau et la production, ça se passe sur le terrain », donc « quand on dit production, c'est ce qui se passe dehors, donc (par exemple pour) une balade en raquette (à neige), on a les raquettes, on amène les raquettes sur le terrain, on chausse les raquettes aux gens, on trouve les guides ».

La production concerne donc toutes les activités qui sont traitées, produites en interne par Delta. Il s'agit par exemple des *produits tipis*⁴⁴, des *produits jeeps*, de l'activité montgolfière, de l'activité plongée sous glace, de certaines activités des *olympiades* (le tir à la sarbacane, le concours de bûcheron), de *challenges* qui sont imaginés, créés et mis en place par Delta (ex. un triathlon percheron conçu par Delta, pour un de ses clients, dans le cadre

⁴⁴ Les mots en italique renvoient au langage utilisé par les acteurs dans le milieu professionnel.

d'un séminaire organisé dans le Perche, alliant VTT, canoë et montgolfière, où Delta s'était « mis dans une mentalité de dire on va leur produire quelque chose qui n'existe pas », D).

Nous allons donner quelques illustrations de la production de Delta.

Pour les *produits tipis*, Delta s'occupe de trouver et d'acheter des tipis, se charge de les transporter sur les lieux de prestation (opération qui nécessite un semi-remorque du fait de la longueur et du poids des perches de tipis), de les monter sur le site, de les entretenir, de les démonter. Cela implique un travail important de manutention. Par ailleurs, l'installation des tipis sur le site nécessite d'obtenir les accords des autorités compétentes, le damage du site. Puis l'organisation de repas à l'intérieur de ces tipis nécessite la mise en place de mobilier (tables, bancs, décoration...) et de matériels spécifiques (chauffages, groupes électrogènes...). Enfin, la prestation déjeuner ou dîner sous les tipis implique la présence d'un traiteur et donc le transport du traiteur et de son matériel sur le site de la prestation...

Pour l'activité plongée sous glace, la société Delta est « Ecole de plongée », ce qui signifie que Delta organise (*peut* organiser, d'un point de vue légal) la plongée sous glace, elle possède le matériel et les moniteurs de plongée.

Pour la montgolfière, il en est de même, la société a le matériel pour produire cette activité, à savoir le ballon de montgolfière (la remorque nécessaire à son transport et le personnel habilité à la conduire) et les pilotes de montgolfière.

Pour le *produit jeeps*, Delta possède six *jeeps* et organise des rallyes en *jeeps*.

Pour les *olympiades* ou *challenges*, Delta conçoit et organise le produit, possède le matériel pour sa réalisation (ex. les *snake-gliss*⁴⁵, les raquettes, les *snowscoots*⁴⁶...), crée un *road book*⁴⁷ et forme des équipes de participants, gère l'enchaînement des activités...

⁴⁵ Sorte de luges s'emboîtant les unes aux autres afin de former un train semblable à un serpent.

⁴⁶ Trotinette des neiges.

⁴⁷ Sorte de livret distribué à chaque équipe comprenant les noms des membres de l'équipe, l'ordre de passage de l'équipe sur chacune des activités, le règlement de chaque activité...

Le métier de producteur de Delta peut donc être défini comme « toutes les choses qu'on produit nous-mêmes » (E1).

1.2.3. Les produits

Delta propose donc toute une gamme de produits allant de la simple activité, principalement pour une clientèle de particuliers, à la combinaison d'activités ou de prestations pour former un produit tout compris, pour une clientèle d'entreprises. La prestation vendue par Delta est qualifiée de « qualitative » par la plupart des employés et le dirigeant. Ce dernier avoue avoir « des tarifs chers » (D).

Nous souhaitons dans cette partie présenter les principaux produits commercialisés par Delta afin de permettre une compréhension plus aisée de la suite de l'analyse.

Le *séminaire* est un produit se composant d'un hébergement sur le lieu du séminaire, facultativement d'un transport (du siège de l'entreprise venant en séminaire au lieu de réalisation du séminaire), de restauration (traditionnelle ou sous la forme de soirée en restaurant couplée avec des animations, activités), d'une organisation de réunions (de travail, de présentation de produits, de formation...), et d'activités diverses (sportives ou autres).

Il existe différents types de séminaires, en fonction de leurs objectifs et des clients y participant. Les principaux sont : le séminaire *incentive* (pour les membres d'une entreprise, un service de l'entreprise, le séminaire est réalisé dans un objectif « de stimulation, de récompense ou de motivation » – ANAé, 2007, 5) ; le séminaire de formation (objectif de formation dans un environnement hors des bureaux de l'entreprise) ; le séminaire récompense (pour remercier les meilleurs clients de l'entreprise, l'objectif est d'inviter les clients et de

leur offrir un séjour de « prestige » avec des activités haut de gamme, couplé avec une réunion de présentation des nouveaux produits de l'entreprise); le séminaire relations publiques (même type de séminaire que celui récompense mais ce sont des journalistes qui sont invités). Le terme « séminaire » est donc une appellation générique utilisée par les acteurs pour désigner tout type de manifestations⁴⁸.

La *plongée sous glace* et la *montgolfière* sont deux activités qui sont proposées à la clientèle individuelle ou de groupes, mais qui peuvent être également insérées dans les produits séminaires (à l'intérieur de challenges par ex., mais pour la montgolfière sous forme de vol captif⁴⁹ uniquement).

Les *olympiades* ou le *challenge multi activités* est un produit composé de plusieurs activités, organisées sur un même site qui est pour l'occasion privatisé, sonorisé (avec un animateur et de la musique durant toutes les activités), accompagné d'une signalétique personnalisant l'événement.

Les clients répartis en équipes sont dispatchés sur les différents pôles d'activités. Chacune des équipes est munie d'un *road book*⁵⁰ qui leur indique le règlement de chaque activité organisée sous forme d'épreuve, avec l'ordre de passage sur les épreuves et comprend une grille de notation remplie par chaque animateur d'activité. Durant les activités, un pôle vin est mis en place (feu de bois, vin chaud chauffé dans un chaudron en cuivre et servi à la louche). A la fin du challenge ou des olympiades, un classement est effectué et des prix sont décernés.

⁴⁸ Cela provient du fait que « certaines opérations sont difficiles à classifier car elles comprennent une pluralité d'activités par exemple, une réunion de travail le premier jour, un dîner festif et des activités sportives ou ludiques le deuxième jour. Il faut ajouter que de nombreux séminaires sont polyvalents : ils intègrent selon les moments de la formation, de l'information, de l'incentive, etc. » (ANAé, 2007, 12).

⁴⁹ Reliée au sol, la montgolfière reste statique pendant toute la durée du vol.

⁵⁰ Sorte de livret

Les différentes activités pouvant être proposées dans ce produit sont nombreuses et diverses : activités de glisse (sur neige : *airboard*⁵¹, *snowscoot*, *snake-gliss*, luges individuelles...), activités d'adresse (recherche d'ARVA⁵², concours de bûcheron, mikado géant, lancer de fer à cheval, tyrolienne⁵³ ...), activités de tir (tir de biathlon, tir à l'arc, tir à la sarbacane), dégustation de produits régionaux, plongée sous glace, circuits de quads⁵⁴, ski-joëring⁵⁵, sculpture sur neige, montage de réveils suisses, canyoning⁵⁶, initiation au cor des Alpes⁵⁷, motoneige, chiens de traîneaux, raquette à neige, VTT...

Ces *activités* peuvent également être proposées à la carte par Delta. Les participants s'inscrivent aux activités de leur choix et aucune mise en compétition n'est organisée pour ces activités. Ce produit a une visée de récompense pour le client envers son personnel ou ses clients ou autres, et moins de motivation (l'aspect *incentive* est plutôt recherché dans le *challenge multi activités* ou les *olympiades*).

La *soirée en altitude* est une soirée organisée dans un restaurant d'altitude (c'est-à-dire sur les pistes de ski) avec repas traditionnel des montagnes. Cette soirée est couplée à une activité de glisse, soit pour rejoindre le restaurant, soit pour le quitter. Suivant le lieu de prestation, les clients accèdent au restaurant soit en transport chenillettes, soit à pied et effectuent le retour par une descente en *snake-gliss* (ou à pied ou en chenillettes). Différentes animations sont également proposées dans le restaurant d'altitude (animation DJ, animation de jeux traditionnels en bois, apéritif dégustation des produits régionaux...).

⁵¹ Luge gonflable à mi-chemin entre la luge et le boogie-board.

⁵² Appareil de Recherche de Victimes d'Avalanches.

⁵³ Muni d'un harnais et d'une poulie, descente sur un câble, suspendu dans le vide.

⁵⁴ Moto à quatre roues, tout terrain.

⁵⁵ Ski tracté par un cheval.

⁵⁶ Descente de rivières, cascades et toboggans naturels en rappel, à pied ou à la nage.

⁵⁷ Instrument de musique à vent en bois, utilisé dans les Alpes. Mesurant jusqu'à 4 mètres, il est de forme allongée et sa partie inférieure est courbée, terminée par un « entonnoir » peu évasé.

La *soirée tipis* est un dîner organisé sous des tipis avec repas traditionnel des montagnes. Une décoration est spécialement mise en place pour créer une ambiance en accord avec l'esprit « soirée tipis ». Des animations peuvent être organisées pour accueillir les clients et/ou durant le repas. Les clients rejoignent et quittent, par divers moyens d'accès, le camp de tipis qui est installé dans un site « vierge » (sur le domaine skiable mais à l'écart des pistes de ski).

Par ailleurs, le *produit tipi* peut être proposé en formule déjeuner, groupé avec des olympiades mises en place à proximité des tipis. Le produit tipi a également déjà été vendu en formule nuitée sous tipi.

Le *rallye en jeeps Willys* est un produit proposé sous forme de circuits touristiques à la journée avec des *jeeps Willys* d'époque rénovées. Cela peut se dérouler dans la région ou ailleurs. Les participants sont munis d'un *road book*⁵⁸, d'une boussole, d'une carte avec des points de passage. Une pause déjeuner est organisée sur le trajet.

La *Cavale des contrebandiers* est un événement sportif créé et organisé par Delta pour une clientèle de particuliers, l'objectif étant de monter un raid sportif sur plusieurs jours alliant activités sportives et culturelles sur le domaine des Portes du Soleil⁵⁹.

Le *Road show* est un produit organisé pour le compte d'un client de Delta qui souhaite effectuer une tournée de la France pour présenter ses nouveaux produits à ses meilleurs clients (client final). L'objectif pour le client de Delta implanté par exemple à Paris, peut également être de réaliser des sessions de travail pour des collaborateurs/équipes situé(e)s en province : formation aux nouveaux produits par exemple. Ainsi le *Road show* consiste en un tour des

⁵⁸ Carnet de route comprenant toutes les indications concernant l'itinéraire à suivre.

⁵⁹ Le domaine de ski des Portes du Soleil est un territoire transfrontalier regroupant 14 stations entre Léman et Mont-Blanc reliées par des remontées mécaniques.

plus grandes villes de France, avec une prestation réalisée dans chaque ville dans un établissement de prestige susceptible d'accueillir des manifestations professionnelles. Un *Road show* se déroule généralement sur trois semaines avec de deux à trois opérations par semaine, chaque opération se déroulant sur à peu près une demie-journée.

Le produit comprend la recherche des lieux de séminaire et l'organisation de la prestation (accueil et gestion des clients, gestion du traiteur – pauses d'accueil et autres, cocktails dînatoires... –, gestion logistique du matériel), la prise en charge du matériel d'exposition et de son transport du siège de l'entreprise à chaque destination.

1.3. Les statuts de l'entreprise

Delta est une société qui a été créée en août 1998 et dont le siège social se trouve à Morzine en Haute-Savoie (74). Elle est constituée en SARL (Société à responsabilité limitée) et possède un capital social de 90 280€ partagé entre 5 associés (Tableau 6) dont 4 principaux.

Tableau 6 : Répartition du capital entre les associés

Associés	Pourcentage de parts	Nombre de parts
(D)	53%	3152 parts
(A1)	17%	1000 parts
(A2)	16%	941 parts
(A3)	13%	777 parts
(A4)	1%	50 parts

Le dirigeant détient environ 53% de la société et, à ce titre, est majoritaire. Ensuite, (A1), (A2) et (A3) représentent respectivement environ 17%, 16% et 13% du capital de la société. Enfin, (A4), frère du dirigeant, ne possède qu'1% des parts.

(D) est le gérant majoritaire de Delta. Au sein de cette société il a un statut de dirigeant non salarié.

1.4. Les ressources humaines

L'entreprise Delta embauche du personnel sous trois statuts différents (Tableau 7).

Cinq employés sont recrutés de façon permanente dans l'entreprise, ils ont un contrat à durée indéterminée (CDI) et une salariée a un contrat à durée déterminée (CDD) depuis 6 mois. Plusieurs travailleurs indépendants interviennent également de façon régulière dans l'entreprise.

Tableau 7 : Ressources humaines de la société

Nom	Date d'entrée dans l'entreprise	Service d'appartenance	Fonction	Type de contrat
(E1)	1999	Technique	Responsable technique	Travailleur indépendant
(E2)	Novembre 2001	Administration	Responsable administrative	CDI
(E3)	Octobre 2001	Production	Directrice de production et Chef de projets	CDI
(E4)	Avril 2003	Production	Chef de projets	CDI
(E5)	Décembre 2004	Production	Assistant de direction	CDI
(E6)	Décembre 2005	Production	Chef de projets	CDI
(E7)	Novembre 2005	Administration	Assistante administrative	CDD (en CDI depuis octobre 2006)
(E8)	Hiver 2005/2006	Technique	Technicien Arc 1950	Travailleur indépendant

La société Delta est organisée en quatre services : un service production, un service technique, un service administratif et un service commercial. Ceux-ci sont sous la direction du gérant (Figure 9).

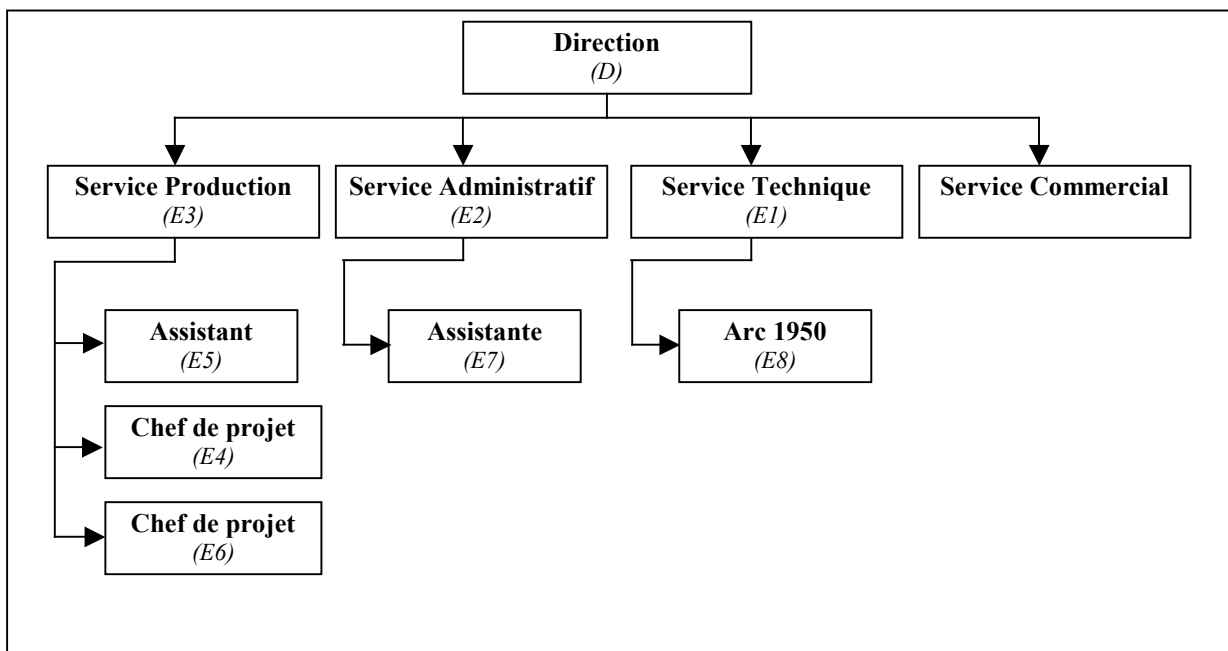
Le service production comprend tous les chefs de projet, la directrice de production et son assistant. Tous sont en CDI.

Le service technique comprend deux travailleurs indépendants, le responsable du service et un technicien intervenant à Arc 1950 à plein temps pour l'entreprise durant la saison d'hiver uniquement.

Le service administratif comprend une responsable administrative qui est en CDI et son assistante, qui est « au moment t » de l'étude, en CDD depuis 6 mois dans l'entreprise, et qui a obtenu 5 mois plus tard un CDI dans l'entreprise.

Le service commercial est un service qui a été créé en 2004 avec l'embauche d'une commerciale. Mais celle-ci ayant démissionné en 2006, le service est à l'état de veille « au temps t » de l'étude.

Figure 9 : Organigramme de la société



La directrice de production (E3) a en charge le service de production c'est-à-dire la gestion des projets, des chefs de projet et d'un assistant (E5) pour tout ce qui est recherche de prestataires, relation avec les prestataires (demande d'options, confirmations...), aide au suivi lors du séminaire...

Les chefs de projet (E3, E4, E6) « montent » les projets. D'une manière générale, ils réalisent une proposition et un devis financier, effectuent le suivi et la facturation d'un dossier. D'une manière plus précise, ils réalisent un devis à partir d'un cahier des charges du client, puis lorsqu'il est accepté et contractualisé, organisent le séminaire c'est-à-dire

effectuent la recherche de prestataires et les confirmations, mettent en place le séminaire, assurent son suivi c'est-à-dire font le lien entre le client et les prestataires extérieurs ou l'équipe technique, et enfin, réalisent la facturation après le séminaire.

La responsable administrative (E2) gère toute la partie administrative de l'entreprise, à savoir la comptabilité (qui est ensuite transmise à un cabinet comptable), la centralisation des factures clients, les factures fournisseurs, les factures prestataires, les notes de frais, les plannings de congés, les assurances, les commandes, le secrétariat divers...

Elle a une assistante (E7) qui assure l'accueil téléphonique, s'occupe des réservations de la clientèle de particuliers pour des baptêmes de plongée sous glace ou des vols en montgolfière. Elle peut également être amenée à aider ponctuellement les chefs de projets.

Le responsable technique (E1) gère toute la logistique liée au métier de producteur d'activités de Delta, « organise toute la partie production de l'activité quelle qu'elle soit » : gestion du matériel, de l'espace de rangement à Evian, du matériel de Delta et de son affectation aux différentes opérations, de son transport d'un site à un autre, de la location de matériel lorsque cela est nécessaire, du diagnostic de faisabilité des activités (technique et logistique planning), du montage et de l'organisation des activités, de l'encadrement sur certaines activités sportives ou autres. Il est également moniteur de plongée et pilote de montgolfière, ce qui fait qu'il est également amené à encadrer ces deux activités.

Pour l'assister, il a un technicien (E8) qui gère la partie technique à Arc 1950 c'est-à-dire que sur ce site « le chef de projet va jusqu'à disons la confirmation de tous les prestataires et après il passe le relais au technicien sur place qui va caler tous les détails », ceci pour la partie production d'activité. Il est également pilote de montgolfière et moniteur d'activités d'eau vive.

Cette partie a ainsi permis de faire une première présentation de la société Delta. Elle a montré la complexité et la spécificité du secteur d'activité de l'entreprise, la complexité de son métier combinant deux savoir-faire différents (assemblage de produits et production d'activités) mais qui s'entremêlent, et également la diversité des emplois au sein de l'entreprise.

2. LES PHASES DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE ET LA MISE EN EVIDENCE DES INTERACTIONS ENTRE ACTEURS

Un premier dépouillement chronologique des résultats fait apparaître deux constats :

(1) L'entreprise est peu formalisée (ex. il n'existe pas de grille tarifaire, de politique de produit formalisée, beaucoup de procédures – de recrutement, de production... – sont informelles) et les documents ne sont pas accessibles à certaines périodes (ex. la comptabilité réelle ne commence qu'en juillet 1999). Il est donc très difficile de faire un inventaire précis de tous les indicateurs de croissance au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. L'aspect informel est très présent dans l'entreprise Delta et l'aspect formel n'apparaît qu'à la fin de la période d'étude de l'entreprise.

(2) Pour comprendre la croissance de la société Delta, l'année n'est pas un indicateur significatif : le métier sportif et l'activité séminaire comportent un aspect saisonnier, fluctuant sur l'année. Il faut plutôt fonctionner par période et par rapport aux saisons.

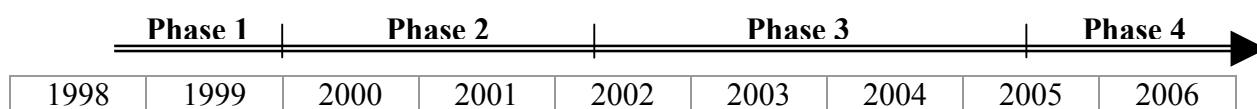
Au regard de ces éléments, nous formulons le constat qu'un travail à partir des grandes ruptures ou changements vécus dans l'entreprise est plus approprié pour décrypter les déterminants et les phases de croissance de l'entreprise. Ces périodes de rupture ont été identifiées à partir de différents indicateurs des facteurs de production et des fonctions de gestion (Matrice 1, annexe 10) :

- Evolution du métier identifiable au regard des autorisations d'exercice d'activité sportive et touristique obtenues : déclaration auprès des instances concernées (DDJS par ex.), acquisition des licences nécessaires à l'exercice de la vente de forfaits touristiques.
- Augmentation de la production

- Augmentation des ressources humaines : embauche de personnel, permanent, saisonnier, transformation des contrats saisonniers ou stagiaires en CDI
- Augmentation du chiffre d'affaires et évolution du résultat de l'entreprise
- Augmentation des ressources matérielles
- Evolution des statuts : associés, capital, siège social
- Organisation du process de production (des employés et des méthodes)
- Délégation ou non de la fonction comptable de l'entreprise
- Politique de financement : autofinancement, endettement, versement de dividendes
- Structuration de la fonction commerciale
- Changement de bureaux de travail (significatif d'une évolution de l'entreprise et de l'organisation du travail)

Quatre phases ont ainsi été mises en évidence :

- Phase 1 : Eté 1998 à été 1999 inclus
- Phase 2 : Automne 1999 à automne 2001 inclus
- Phase 3 : Hiver 2002 à hiver 2005 inclus
- Phase 4 : Printemps 2005 à hiver 2006 inclus et plus



2.1. La phase 1 : Eté 1998 à été 1999 inclus (15 mois)

L'entreprise est créée avec deux associés principaux et avec un capital social de 7500€. Le siège social et le lieu d'exercice de l'activité de l'entreprise sont le domicile du gérant. L'entreprise est école de plongée (établissement sportif).

Il s'agit de la période de création de l'entreprise, elle correspond au stade de l'existence (naissance) de l'entreprise.

2.2. La phase 2 : Automne 1999 à automne 2001 inclus (27 mois)

L'automne 1999 marque la rupture.

Le dirigeant trouve deux nouveaux associés apportant des capitaux qui permettent de financer le salaire du dirigeant à l'année et les nouveaux produits notamment avec l'achat de matériel de production tel qu'une montgolfière, des *snake-gliss*, le renouvellement du matériel de plongée.

Le dirigeant se salarie à l'année et travaille régulièrement avec des indépendants privilégiés et du personnel saisonnier ou à la mission (temporaires). Un employé travaille cependant de manière quasi permanente avec lui. Mais le dirigeant centralise la gestion de Delta.

L'entreprise déménage dans des bureaux dédiés à l'activité de la société mais qui sont cependant une annexe du logement secondaire d'un des nouveaux associés.

L'entreprise acquiert l'habilitation touristique qui lui permet de vendre des produits à forfait sous certaines conditions.

L'entreprise s'autofinance et gère un temps sa comptabilité en interne, avant de la confier à un cabinet comptable.

Son chiffre d'affaires augmente mais le résultat financier reste cependant négatif.

Une première brochure commerciale est créée.

Il s'agit de la phase de démarrage de l'entreprise (Sammut, 2001) ou encore de survie c'est-à-dire que l'entreprise montre qu'elle est productive (Churchill & Lewis, 1983).

2.3. La phase 3 : Hiver 2002 à hiver 2005 inclus (39 mois)

L'embauche de personnel permanent marque la rupture avec la phase précédente où le dirigeant a travaillé pratiquement seul dans la société (avec un employé qui a démissionné en fin de phase 2). De même l'acquisition de la Licence d'agent de voyages permet à l'entreprise de vendre des produits à forfait dans le respect de la législation en vigueur.

Cette période est marquée par le déménagement de la société dans de nouveaux locaux réellement dédiés à la pratique d'une activité commerciale (bail commercial) et ayant la capacité d'accueillir les nouveaux employés. Ceux-ci comprennent une pièce commune pour les employés (avec plusieurs postes de travail), une pièce réservée au bureau du directeur et un garage faisant office de local pour le matériel et le stockage des archives. Un standard téléphonique est mis en place et un réseau informatique. Un an et demi plus tard, la location est élargie à une autre pièce qui permettra de libérer un espace commun (cuisine pour le personnel).

Une communication est mise en place : un site Internet est créé ainsi qu'une brochure été/hiver et deux *flyers* différents, un pour la plongée sous glace et un autre pour le vol en montgolfière.

Cette phase correspond à une période où le chiffre d'affaires de la société augmente (et le résultat de l'entreprise devient positif) ce qui permet d'une part, l'autofinancement de l'entreprise, la société investit dans de nouveaux produits (ex. le *produit tipi*) et acquiert de nombreux matériels (matériels de production) et d'autre part, l'embauche de nouveau personnel. Par ailleurs, l'entreprise contracte un premier emprunt afin d'investir dans une société indépendante sur une autre station des Alpes.

D'un point de vue organisationnel, dès le départ, une dissociation est faite (lors de l'embauche des deux premiers salariés) entre la partie administrative du métier et la partie production.

Puis au cours de la période, avec le développement de l'entreprise, un type d'organisation est testé, à savoir une méthode de travail où la production et la technique travaillent en étroite collaboration à la réalisation des projets.

De plus, un développement commercial est engagé avec le recrutement d'une commerciale.

Le développement de l'entreprise se traduit également par le versement de dividendes sur le dernier exercice (2004) de cette période.

Enfin, le partenariat entre associés évolue. L'un des associés se retire et il est aussitôt remplacé. Le dirigeant, gérant minoritaire jusque là, devient majoritaire.

Il s'agit donc de la phase de réussite de Delta (Churchill & Lewis, 1983).

2.4. La phase 4 : Printemps 2005 à hiver 2006 inclus et plus (12 mois et plus)

Une rupture nette apparaît en 2005 avec plusieurs changements :

- La société connaît une augmentation de ses ressources humaines.
- Une organisation formelle de l'entreprise et des employés est mise en place : création de services.
- La société déménage dans des locaux beaucoup plus vastes où les bureaux sont organisés par services : une pièce dédiée à la production et la technique, une pièce pour la partie administrative, une pièce bureau du directeur, une pièce pour le stockage des archives, une pièce commune (cuisine), une pièce servant de « salle de réunion ».

Un local pour le rangement et l'entretien du matériel est loué.

- La société change de siège social.
- Le chiffre d'affaires augmente de manière fulgurante : +62,5% à l'exercice 2005 par rapport à 2004.

- La société passe d'une politique d'autofinancement quasi total (un seul emprunt) à de l'endettement bancaire et immobilier important, pour l'achat de matériel de production coûteux (*jeeps Willys*) et l'achat de nouveaux bureaux dans une autre station des Alpes.
- Le versement de dividendes se poursuit.
- La société crée une nouvelle brochure et de nouveaux flyers pour la montgolfière et pour la plongée sous glace, en faisant appel à une agence de communication.

Cette période correspond à la phase d'essor décrit par Churchill & Lewis (1983).

2.5. La validation des phases

Ces phases, périodes de temps significatives, ont été validées par le dirigeant.

- Phase 1 : Création
- Phase 2 : Démarrage
- Phase 3 : Réussite
- Phase 4 : Essor

Elles doivent servir à interroger de manière approfondie les données et permettre à terme la mise en évidence d'une synchronie au niveau des indicateurs.

2.6. Les interactions entre acteurs au sein de l'entreprise

Une analyse objective de la société Delta met en évidence le type de relations qui lient les acteurs qui la composent.

Ces relations ont évolué au sein de l'entreprise notamment depuis la phase 3. L'entreprise a démarré avec une « équipe de copains » (D, E1, YC), puis elle s'est ensuite développée avec « une équipe de personnes qui travaillons ensemble... beaucoup ensemble,

on est une équipe de personnes qui nous entendons bien, on s'entend bien » (D). Le temps où « on se prenait l'apéro tous les trois jours et qu'on finissait à minuit ou une heure du matin, je ne dis pas qu'il est terminé mais pratiquement ». Selon le dirigeant, ce genre de choses ne s'est produit qu'une ou deux fois durant l'hiver 2005/2006. Ce changement aurait eu lieu à partir de la phase 3, date à laquelle deux nouveaux employés ont été recrutés.

Cependant, de l'avis de tous les acteurs, au sein de Delta les relations sont bonnes. « L'équipe s'entend bien », il y a « une bonne ambiance » que ce soit au travail ou en dehors des heures de travail (ils sont amenés à faire des « apéros » ensemble, des dîners, des sorties de ski). Il règne entre les acteurs « un vrai esprit d'équipe » et plusieurs parlent de « solidarité ». « Tout le monde s'aime bien » même si pour certains, il y a « des affinités de personnes », et également des liens « qui restent encore forts » entre les acteurs « du début » de Delta. De plus, le dirigeant connaissait déjà certains acteurs avant leur embauche au sein de Delta (le responsable technique avec qui le dirigeant avait monté une école de plongée, le responsable technique des Arcs, un des chefs de projet, un des associés avec qui il travaillait à l'office de tourisme d'Avoriaz). Les acteurs disent « accepter beaucoup de choses⁶⁰ mais au bout du compte on a quand même des super moments où on est tous soudés ».

Au sein de cette organisation qu'est Delta, les acteurs ont des objectifs différents. Certains souhaitent conserver leur emploi de manière permanente, ou encore que leur collaboration avec Delta se pérennise, d'autres espèrent voir leur salaire augmenter, ou évoluer dans l'entreprise en accédant à un poste convoité, en obtenant de nouvelles responsabilités, enfin pour certains, il s'agit d'acquérir une expérience professionnelle dans une société qui a une bonne image pour peut-être un futur emploi dans une autre entreprise.

Malgré ces objectifs divergents, l'analyse met en évidence une culture spécifique au sein de Delta, une culture d'entreprise. En effet, l'ensemble des acteurs expriment leur

⁶⁰ Comprendre « de faire beaucoup d'heures de travail ».

croissance en la réussite de Delta, « j'y crois », « structure en laquelle je crois » et pour certains leur fierté. Delta donne l'image d'une société qui réussit et les acteurs se sentent engagés dans un « projet de croissance », « de développement », dans une « aventure ». En plus, il existe chez ces acteurs, un fort entremêlement entre leur temps de travail et leur temps de loisir, il n'y a pas de rupture nette entre les deux. A l'unanimité, les acteurs déclarent « j'aime mon métier », « on aime tous notre boulot », « l'esprit (d'équipe n'est) pas seulement au travail ». Ils apprécient la diversité de leur métier « on ne fait jamais la même chose », la mixité entre le travail de « bureau » et celui de « terrain », et le fait d'avoir des « horaires de travail non conventionnels ».

3. L'AUGMENTATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

L'objectif de cette Matrice 2 (annexe 11) est de montrer une augmentation des ressources humaines, matérielles et financières de Delta .

3.1. Augmentation significative des ressources humaines

3.1.1. Analyse quantitative

Les résultats montrent une augmentation des ressources humaines, qu'il s'agisse du personnel permanent de l'entreprise ou temporaire. En effet, l'entreprise est passée d'une personne salariée en CDI en 1999 (D, dirigeant) à 11 personnes permanentes en 2006 (10 salariées plus le gérant non salarié). Il en est de même pour les CDD⁶¹ et les CDD à la mission, dont le recrutement a fortement augmenté. Les CDD, inexistant dans l'entreprise en 1998 et 1999, passent de 2 salariés en 2000 représentant une durée cumulée sur l'année de 5 mois, à 12 salariés en 2006 représentant une durée cumulée de 31 mois et demi sur l'année, soit l'équivalent temps plein de plus de 2,5 salariés.

Les CDD, d'une manière générale, sont plus souvent embauchés pendant la période hivernale. Cependant, lorsqu'ils sont recrutés en dehors de cette saison, les durées d'embauche ne sont pas négligeables. En effet, en 2005 et 2006, les durées cumulées des contrats hors hiver sont respectivement de 15 mois (soit l'équivalent temps plein de 1,3 salariés) et de 11 mois et demi (soit l'équivalent temps plein de près d'un salarié). De plus, en 2005, bien que le nombre de contrats hors hiver (4) soit deux fois moins important qu'en hiver (8), les durées cumulées des deux périodes s'avèrent équivalentes. Enfin, en 2002, seuls des CDD en dehors de l'hiver ont été embauchés.

⁶¹ Dans le texte, nous parlerons de « CDD » pour inclure uniquement les personnes en contrat à durée déterminée de plus d'une semaine, et de « CDD à la mission » pour les personnes en contrat à durée déterminée de moins d'une semaine, embauchés pour sur des missions particulières.

Les CDD à la mission, quant à eux, ne sont recrutés pratiquement qu'en hiver. Ceci s'explique par le fait qu'ils ne sont embauchés que pour des opérations séminaire⁶², et met en exergue le fait que la saison hivernale constitue bien la période de forte activité de production de la société Delta, qu'elle ne peut gérer en totalité en interne avec son seul personnel.

Enfin, la société Delta travaille avec un nombre important de stagiaires (relativement à son nombre d'employés permanents) dont le cumul des durées des différents stages effectués dans l'entreprise sur l'année représentent parfois l'équivalent temps plein d'un salarié (en 2003 équivalent de 1,5 temps plein, en 2004 de 0,8 temps plein, en 2006 de 0,9 temps plein).

3.1.2. Commentaire sur les ressources humaines

L'analyse qualitative des employés de la société Delta met en évidence plusieurs caractéristiques de ces ressources humaines.

Premièrement, tous les salariés permanents de l'entreprise, c'est-à-dire en CDI, appartiennent au service de production, d'administration ou de commercialisation. En ce qui concerne les CDD, l'entreprise y a recours aussi bien pour le métier de production de l'entreprise, que d'organisation et d'administration. Par contre, les CDD à la mission ne sont contractés que pour l'activité production de l'entreprise.

Une spécificité dans les contrats à durée déterminée et statuts des employés dans l'entreprise par rapport aux métiers de Delta peut ainsi s'observer, dans le sens où le métier d'organisateur de séminaires ne requiert que des CDD de plus d'une semaine (voire de plus d'un mois) ou des stagiaires (dont la durée minimum dans l'entreprise est en général de trois mois), tandis que le métier de producteur d'activités requiert à la fois des CDD de plus d'une semaine, des CDD à la mission et des intérimaires. Cette répartition s'explique par le fait que

⁶² Nous entendons par « opération », la réalisation d'une prestation c'est-à-dire « le service en train de se faire », soit dans le cas présent le séminaire.

d'une part, la production d'activités nécessite soit du personnel qualifié – moniteur d'activité sportive – et/ou des manutentionnaires pour assurer la production technique des activités, soit des animateurs pour assurer la production commerciale (encadrement et suivi du client) lors du séminaire ; et que d'autre part, l'organisation de séminaire implique, quant à elle, un travail de montage de produit sur mesure, qui ne peut être réalisé par un intérimaire ou une personne embauchée moins d'une semaine, parce qu'il n'existe pas de standardisation et que cela nécessite donc une connaissance des produits et activités proposés par Delta et un apprentissage au sein de l'entreprise.

Deuxièmement, les résultats confirment que la société Delta connaît une saisonnalité, dans le sens où elle emploie des personnes en CDD plus particulièrement durant la période hivernale, afin de pallier la hausse de son activité. Cependant, comme nous l'avons remarqué, certains sont embauchés en dehors de cette période, ce qui laisse à penser que le dirigeant cherche à développer l'activité de son entreprise sur le reste de l'année et ainsi à atténuer la saisonnalité.

Troisièmement, le responsable du service technique (relativement au métier de production de l'entreprise) est un travailleur indépendant et n'est donc pas salarié de la société. Cela constitue une particularité étonnante car cet acteur est responsable dans l'organisation alors qu'il appartient à une autre organisation (la sienne). Il n'existe donc aucun lien de subordination (directeur – employé) entre le dirigeant de Delta et ce travailleur indépendant qui est embauché à la tâche et payé sur facture. Cet acteur possède donc une source de pouvoir au sein de l'entreprise. Il a une zone d'autonomie qui lui donne un caractère imprévisible dans l'organisation et la possibilité de faire défaut, alors même qu'il est directeur d'un service de Delta.

Par ailleurs, d'autres indépendants interviennent également de façon régulière dans la société⁶³ : le responsable technique des Arcs (E8), un des associés de Delta (A3) qui est également technicien au sein de Delta et prestataire sportif pour la société, et ponctuellement d'autres personnes telles que le directeur de l'Ecole de ski Alpha aux Arcs (VR), qui intervenaient dans l'entreprise avant d'avoir créé cette structure. Ce dernier a été, en 2003 au sein de Delta, responsable technique de l'événement « la Cavale des contrebandiers ».

Delta ne fait appel à ces indépendants que pour la partie technique, production, de son activité ; ce statut est caractéristique du milieu sportif et montagnard. Les indépendants ont une compétence qui est à la base, sportive et qui, par la suite, est élargie au sein de Delta, en compétence technique de montage d'activités, de production non plus seulement sportive (ex. : montage et démontage de tipis, gestion de prestataires sportifs dans le cadre de l'organisation d'Olympiades). Le dirigeant est donc en fait allé « chercher » de la main d'œuvre qu'il n'a pas besoin de salarié, dans son réseau de connaissance sportif. Le responsable du service technique (E1) est par exemple, un acteur que le dirigeant connaissait bien avant la création de Delta, puisqu'il s'était associé avec lui dans la création d'une structure sportive (une école de plongée).

Enfin, quatrièmement, une politique informelle de recrutement des employés peut être mise en évidence.

Ceux-ci, avant d'être embauchés, semblent avoir été « à l'essai » dans l'entreprise en tant que stagiaire (ex. E4) ou en tant que salarié en CDD (ex. E5, E6, E7). En effet, peu d'employés ont été directement embauchés en CDI, hormis les deux premiers salariés de Delta (E2 et E3 en 2001), la responsable commerciale (JF en 2004) et une chef de projet (MLG en 2005) ; pour ces deux derniers, le recrutement a d'ailleurs été un échec pour le

⁶³ Il est difficile de lister ces acteurs, ceux-ci n'ayant pas eu de contrats de travail dans l'entreprise. Ainsi, seuls les entretiens ont permis de les identifier (mais donc de manière non exhaustive).

dirigeant puisque les deux ont par la suite démissionné. L'entreprise emploie donc d'abord les personnes en CDD ou en stage avant de les embaucher en CDI. Cela représente pour le dirigeant un moyen de les « tester » sur une durée limitée (sans engagement à long terme, et toutes les contraintes relatives à un licenciement si la personne ne convient pas) et donc l'assurance de la bonne adéquation de l'employé avec le profil recherché pour un poste et de sa bonne intégration dans l'entreprise.

De plus, concernant les employés salariés temporairement par l'entreprise, une certaine régularité s'observe dans les embauches d'une année sur l'autre (NH : employé deux années de suite en CDD ; LL : employé deux années de suite en CDD ; E5, employé deux années de suite en CDD avant d'être embauché en CDI ; EP : un stage et trois emplois en CDD ; EC : un stage suivi d'un emploi en CDD ; FC : en stage deux années de suite). Le dirigeant fonctionne donc avec un réseau d'employés potentiels (et d'indépendants) dont il connaît déjà les compétences (puisqu'il a déjà travaillé avec eux) et auquel il sait qu'il peut faire appel lorsque la forte activité de l'entreprise le nécessite.

3.2. Augmentation significative des ressources matérielles

Les résultats montrent une augmentation significative des ressources matérielles de la société Delta.

D'une part, les matériels de production liés au métier d'organisateur et au travail de bureau se sont développés. Il s'agit de l'achat et de l'installation de matériel informatique, d'un standard téléphonique et d'un réseau informatique (2001)⁶⁴, de l'acquisition de mobilier de bureau liée à l'installation de nouveaux bureaux de travail.

⁶⁴ Moyens qui se sont développés avec l'arrivée de nouveaux employés nécessitant de nouveaux postes de travail informatique, téléphonique.

D'autre part, les matériels de production liés au métier de producteur ont vu leur volume quantitatif considérablement augmenter. L'entreprise a acheté une montgolfière (avec la remorque nécessaire à son transport et du matériel de radio pour assurer la sécurité), des *snake-gliss* (et des casques), a renouvelé son matériel de plongée, a acheté, pêle-mêle, des tipis, des luges individuelles (environ 300), des raquettes à neige, des *snowscoots*, des sarbacanes, des ARVAs, des chaudrons en cuivre (pour la réalisation de vin chaud), tout le matériel nécessaire à la production du *produit tipi* (mobilier : bancs et tables en bois, peaux de bêtes ; groupes électrogènes pour avoir l'électricité en pleine nature ; chauffages à air pulsé pour chauffer l'intérieur des tipis ; remorques pour le transport des perches des tipis...) et à la production des *rallyes en jeeps* (six *jeeps Willys* et tout le matériel nécessaire à leur entretien et à leur transport : compresseur, élévateur, *karcher*, remorques...), etc.

Cette liste des ressources matérielles de la société Delta est non exhaustive et les achats difficiles à dater, étant donné qu'aucun listing de matériel de production n'est effectué. Cependant, l'augmentation très importante de ces ressources, représentant un volume conséquent de matériel, est signifiée par tous les acteurs de l'entreprise et peut témoigner d'une volonté du dirigeant de produire de plus en plus en interne avec son propre matériel. L'entreprise a acheté beaucoup de matériel qu'elle louait jusqu'alors, ce qui est décrit par le responsable technique comme « plus confortable » car nécessitant « moins d'organisation » et coûtant « beaucoup moins cher » (E1), et l'entreprise a également commencé à acheter en double certains matériels pour approvisionner le nouveau site des Arcs.

Enfin, depuis 2002, la société a investi dans la location (en leasing) de plusieurs véhicules de fonction dont le nombre ne cesse d'augmenter, passant de 2 à 6 en 2005 puis 5 en 2006 (après le départ de la responsable commerciale) : il s'agit d'un Vito Mercedes, de deux Renault Clio, d'un Renault Espace et d'une Renault Mégane. Deux autres véhicules sont

également financés par la société (deux Land Rover) dont l'un sert de voiture de fonction au responsable technique.

3.3. Augmentation significative des ressources financières

Les résultats mettent en évidence une augmentation très importante des ressources financières de l'entreprise. Tous les indicateurs financiers montrent cette augmentation.

(1) Le capital social de l'entreprise a connu une évolution importante. La société a été créée en 1998 avec un capital de 7500€. Cependant, le dirigeant a rapidement trouvé des investisseurs (1999) qui ont permis de développer ce capital, qui s'élève, en 2006, à 90 280€.

(2) Le chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise est en nette augmentation. Hormis 2003 et 2004 où il a stagné, le CA de Delta a évolué positivement chaque année avec deux très fortes hausses en 2000 et 2001 (respectivement +130% et +150%) et une autre en 2005 (+62,5%), pour atteindre un montant avoisinant les 2,5 millions d'euros en 2006.

(3) Le résultat de l'entreprise n'a fait qu'augmenter depuis sa création, passant d'un montant négatif à positif. En dehors de l'équilibre comptable du premier exercice en 1998 (seulement 6 mois d'existence), le résultat de l'entreprise a connu un déficit deux années de suite avec notamment une perte, en 2000, représentant la moitié du capital de la société. Mais en 2001, Delta comble entièrement son déficit et équilibre ses comptes. A partir de 2002, le résultat de l'entreprise augmente, tout en dépendant de la politique de financement menée par le dirigeant, et de l'augmentation des charges sociales. En effet, d'une part, en 2003 et en 2005, la société investie dans plusieurs partenariats et s'endette, ce qui peut expliquer pour une part le résultat moins bon de l'entreprise à l'exercice 2003 et 2006, et d'autre part, les dépenses en masse salariale ne font qu'augmenter (corrélativement à l'évolution du nombre d'employés), amputant ainsi le chiffre d'affaires de l'entreprise.

(4) Enfin, depuis l'exercice 2004, la société Delta est en mesure de verser des dividendes aux associés.

L'augmentation du chiffre d'affaires de la société a permis au dirigeant de privilégier et de mettre en œuvre une politique d'autofinancement. Ainsi, tous les matériels de production (exceptés les *jeeps* en 2005) ont été autofinancés par l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien tous les matériels de production liés au métier d'organisateur (ex. matériel informatique, mobilier de bureau), tous les matériels de production d'activités (ex. tipis, luges, matériel de plongée, montgolfière... A titre d'information, l'achat des tipis a coûté à la société environ 30 000€, l'achat de la montgolfière 31 000€, l'achat du matériel de plongée plus de 20 000€), que les matériels de transport (ex. les nombreuses remorques ont coûté en totalité plus de 12 000€).

De même, l'assise financière de l'entreprise a permis un endettement bancaire et immobilier. En 2003, la société contracte un premier emprunt d'une valeur de 50 000€, mais c'est en 2005, qu'elle contractera des emprunts de plus forte importance, l'un d'un montant de 83 000€ et le second de 250 000€.

Cet endettement découle d'une politique d'investissement.

En 2003, d'une part Delta investit dans une nouvelle société, Beta, que le dirigeant (D) crée avec un acteur (YC) qui a travaillé dans l'entreprise en 1999, 2000 et 2001, et qui est nommé comme gérant. Delta est associé majoritaire de cette SARL basée à Val Thorens (Savoie). D'autre part, en 2003 toujours, Delta investit dans une école de ski (Alpha) à Arc 1950 (Savoie), avec un autre acteur (VR) ayant également déjà travaillé pour Delta. Ils souhaitent combiner dans le cadre de cette structure et dans cette station nouvellement

construite, à la fois l'activité école de ski et l'activité séminaire. Delta investit dans la SCI créée pour l'achat des locaux de Alpha et dans la SARL mais à titre minoritaire.

En 2005, Delta se désengage de la SARL Alpha et investit dans une nouvelle SCI pour acquérir ses propres locaux à Arc 1950. Delta souhaite ouvrir un bureau identifié Delta dans la station. Dans le même temps, Delta investit dans six *jeeps Willys* pour créer un nouveau produit, les *rallyes touristiques*.

3.4. Augmentation de la surface des bureaux de travail de la société

L'évolution des bureaux de travail de la société Delta est le reflet au fil des années, du développement des ressources humaines, matérielles et financières que nous venons de décrire.

En 1998, le premier bureau de travail de la société (Bureau 1 – Morzine) est un espace aménagé dans la salle à manger du domicile du dirigeant.

En 1999, la société déménage dans de nouveaux bureaux (Bureau 2 – Morzine, 20m²) comprenant une pièce pour le bureau du dirigeant et une pièce pour les employés. Ces locaux se trouvent être en fait une annexe de la résidence secondaire d'un des nouveaux associés.

En 2001, la société emménage dans des bureaux (Bureau 3 – Morzine, 80m²) réellement dédiés à une activité commerciale avec un bureau de direction, un espace de travail comprenant plusieurs postes de travail pour les employés et un garage pour le rangement du matériel (d'environ 20m²). Un an et demi plus tard, la location sera même élargie à une pièce supplémentaire libérant ainsi un espace commun servant de cuisine pour le personnel.

En 2005, la société déménage dans de nouveaux bureaux de travail (Bureau 4 – Morzine, 200m²), beaucoup plus grands, comprenant 6 pièces : un bureau de directeur, une pièce dédiée au service administratif, une grande pièce partagée par le service de production

et le service technique, une cuisine, une pièce réservée aux archives et au stockage du petit matériel de bureau, « une salle de réunion ».

Dans le même temps, la société loue un vaste local de rangement (Evian, 450m²) pour entreposer tout le matériel de production de la société.

De plus, la société possède un bureau à Arc 1950, comprenant un espace d'accueil et de travail et un local pour ranger le matériel de production du site. Ces espaces sont les seuls dont Delta est propriétaire.

Ainsi, cette Matrice 2 a permis de mettre en évidence que la société Delta a connu depuis sa création en 1998 jusqu'en 2006, une augmentation de ses ressources à la fois humaines, matérielles et financières.

4. L'ÉVOLUTION DU DEGRÉ DE STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE

L'objectif de cette Matrice 3 (annexe 12) est de montrer le degré de structuration de Delta à partir d'une analyse au niveau des fonctions de gestion de l'entreprise et par rapport aux phases identifiées dans la « partie 2 »⁶⁵.

4.1. Structuration de la fonction Gestion des ressources humaines (GRH)

4.1.1. La gestion des emplois

Il n'existe pas de politique de recrutement chez Delta, à savoir il n'y a pas d'analyse prévisionnelle des emplois, le recrutement se fait en fonction des besoins des services, et des attentes qui se font ressentir sur du court terme en fonction de l'activité (pour l'hiver, pour des missions précises).

La procédure de recrutement est informelle, elle peut être effectuée par le dirigeant ou être déléguée à la directrice de production. Mais cette délégation est perçue par la directrice de production comme une demande expresse du dirigeant. Le recrutement se fait par voie externe (annonce à l'ANPE – de Lyon par ex. pour le recrutement de E5 –, candidature spontanée) ou à partir de stagiaires ayant travaillé dans l'entreprise. Mais l'entreprise étant basée en montagne, le recrutement dépend aussi des candidatures reçues et parfois, l'entreprise n'a pas beaucoup de réponses alors elle « prend en entretien ce qui vient parce qu'il y a qu'une personne » (E2).

Selon le dirigeant, deux choix s'offrent à lui lors d'un recrutement : choisir une personne avec une certaine expérience mais n'ayant pas forcément les valeurs de l'entreprise, ou choisir quelqu'un de plus jeune, évoluant avec l'entreprise (idée de « formatage » de l'employé à l'entreprise). Au final, il privilégie plutôt les « compétences personnelles » et

⁶⁵ Seulement lorsque cela a pu être renseigné. Le cas échéant, la phase a été indiquée et précise la période à partir de laquelle la politique, procédure ou planification a été mise en place. Quand il s'agissait d'une évolution au cours de plusieurs phases, l'ensemble des phases concernées ont été citées.

l'« état d'esprit » de la personne (D), la recherche de « personnes compétentes qui ont la même physionomie que nous » (A1).

Les emplois sont peu voire pas planifiés. Il existe au sein de Delta, une fluctuation importante du personnel, beaucoup de *turnover*, de salariés en CDD. Le dirigeant explique qu'il est difficile de prévoir le travail que vont avoir les chefs de projet dans les pics d'activité. Cela pose un problème parce qu'il n'est pas possible de faire appel à des intérimaires pour ce type de travail en cas de forte production, tandis que le service technique, lui, ayant un métier qui s'y prête, en embauche ponctuellement lorsqu'un besoin immédiat se fait ressentir.

Le dirigeant a une politique informelle concernant les contrats de travail. D'une part, il embauche des personnes en CDI parce qu'il souhaite avoir une équipe permanente à l'année « qui se connaisse » et « qui connaisse le produit », qui puisse suivre les dossiers ; cela afin d'assurer la pérennité de son entreprise. D'autre part, il travaille avec des indépendants parce que leur statut offre une flexibilité par rapport au travail (embauche à la journée). Parallèlement, il embauche des personnes en CDD. Celles-ci peuvent être recrutées pour la saison, pour une mission, pour assurer certains projets. Enfin, il prend des personnes en convention de stage dans son entreprise, en essayant d'avoir 2 à 3 stagiaires par an, les uns à la suite des autres.

La procédure d'accueil des nouveaux employés dans l'entreprise, est informelle. L'accueil est effectué par la responsable administrative, par la directrice de production, par le responsable technique, par un chef de projet (E4), ou par le dirigeant. « C'est tout le monde qui s'y met pour faire... pour expliquer comment fonctionne le travail et ce qu'il y a à faire et la manière de le faire. C'est pas seulement le dirigeant, c'est les employés aussi. (...) C'est

d'ailleurs plus les employés que le directeur » (E4). Le nouveau personnel se forme donc au contact des équipes dans l'entreprise, les employés parlent d'un apprentissage « sur le tas », « sur le terrain », « t'apprends les choses au fur et à mesure ».

Par ailleurs, le travail dans la société Delta est faiblement spécialisé. Les tâches et les postes sont peu formalisés. La polyvalence des employés est mise en évidence et un certain flou également « tout le monde sait ce qu'il a à faire, mais pas dans le détail » déclare le dirigeant, « tout le monde a quand même un rôle défini mais on déborde un petit peu les uns sur les autres en fonction de la demande » dit un des chefs de projet. Ainsi, si pratiquement chacun a un titre de poste dans cette entreprise, très peu sont définis (exceptés ceux du service administratif), malgré des tentatives. Pour le dirigeant, il est difficile de réaliser la fiche de poste d'un chef de projet parce que celui-ci relève plus d'« un état d'esprit que la personne doit avoir sur le terrain ».

Enfin, il n'existe pas de politique de licenciement chez Delta. Selon certains employés, lorsque le dirigeant souhaite le départ d'un employé, il crée un climat de tension qui devient « intenable » pour la personne en question. Les départs de l'entreprise sont donc plutôt « tendus ».

4.1.2. La communication interne

La communication interne dans l'entreprise Delta est informelle et directe. En effet, l'organisation des espaces de travail est propice à ce type de communication : « au bureau, on est tous les uns à côté des autres donc quand tu veux quelque chose, c'est facile de communiquer » (E7), « travailler dans une même pièce, pour nous c'est indispensable. (...) Qu'on soit tous ensemble et en face à face permet de transmettre des informations beaucoup

plus rapidement..., voir régulièrement tout au long de la journée plutôt que de faire... de prendre une heure le matin pour expliquer toutes les choses » (E4).

Depuis la phase 4, une évolution se dessine dans le mode de communication entre le dirigeant et ses employés. La communication avec le dirigeant se fait de manière indirecte c'est-à-dire par l'intermédiaire de responsables de service, « les informations que nous, on peut remonter à E3, remontent à D » (E6). De plus, les flux informationnels commencent à se formaliser. Il existe en effet un règlement intérieur, nommé « note de service » sur l'usage des parties communes et du matériel (parking, cuisine, ordinateurs...). Le dirigeant a également mis en place une réunion en début de saison, organisée sous la forme d'une soirée de Noël, et un séminaire interne de fin de saison (fin avril – début mai), qui est l'occasion de faire un bilan, « où chacun a droit à la parole » (D).

Cependant, il s'avère que la communication interne dans cette entreprise présente des défaillances, notamment liées à des problèmes de coordination et à la faible formalisation.

D'une part, lors du traitement des dossiers, des pertes d'informations se produisent entre les différents interlocuteurs lorsque ceux-ci s'occupent d'un même projet, trop de « non-dits » selon certains. Il y a également des pertes d'informations entre services : lorsque le service de production transmet un dossier au service technique, les chefs de projet ont parfois « l'impression d'être en décalage avec l'équipe technique » (par rapport aux souhaits de leur client). De plus, étant donné le manque de formalisation, il est très difficile de « trouver les infos... si jamais quelqu'un est absent. Tu le vois des fois, E3 n'est pas là, l'info pour la trouver, c'est un truc de dingue ».

D'autre part, il apparaît un défaut de communication de la part du dirigeant. Il ne s'aperçoit pas forcément des problèmes qui peuvent surgir entre certains de ses employés, il

prévient au dernier moment un employé en fin de contrat de la reconduite de celui-ci, il verse une prime à ses employés en fin de saison d'hiver alors que pour certains, elle devrait être versée pendant la saison pour motiver et encourager les employés dans cette période difficile de très forte activité.

4.1.3. La participation du personnel

Dans la phase 4 de l'entreprise, une politique de participation du personnel émerge. En 2005, le dirigeant a souhaité impliquer les employés dans la réflexion sur la nouvelle organisation du travail qu'il voulait mettre en place. Trois réunions en interne ont été réalisées, avec l'annonce par le dirigeant d'une (re)structuration de l'entreprise (création de services) et le recueil des avis des employés à partir d'un questionnaire.

4.1.4. La rémunération

Les résultats montrent qu'il existe une politique et une procédure informelles de fixation des rémunérations.

Aucun recrutement n'est fait sur la base du SMIC, l'entreprise souhaite payer les employés à leur « juste valeur » (A1). Ainsi, le salaire de base d'un CDI entrant est de 1500€ (D). Selon le dirigeant, les salaires sont fixés en fonction du niveau d'études, des compétences de départ, du niveau de responsabilité et d'autonomie, et de l'ancienneté dans l'entreprise. Mais aucune grille d'évolution des salaires n'est formalisée.

Pourtant, il existe, d'une part, des augmentations de salaire et des primes dont la fréquence et le niveau sont à l'appréciation du dirigeant en fonction de la croissance de Delta, et d'autre part, une rémunération sous forme d'avantages en nature : voiture de fonction, téléphone portable, indemnité de logement, forfait de ski à la saison (pour tous les employés même pour ceux qui ne vont pas sur le « terrain »). Il semble que pour le dirigeant, ce type de

rémunération représente une véritable politique : il s'agit de garder une flexibilité, une réactivité par rapport aux fluctuations du marché (ayant la possibilité de stopper ces avantages ; les employés sont informés de cette éventualité), d'un moyen de compenser la charge de travail du personnel, outil de motivation, enfin d'un intérêt financier (par rapport au coût des charges sociales).

Cependant, la politique de rémunération du dirigeant n'est directement compréhensible ni comprise par les employés du service de production, par rapport au nombre d'heures de travail effectuées (selon eux, leur rémunération « ne reflète pas la réalité du travail ») et à leurs responsabilités. De plus, un des employés précise qu'aucune négociation salariale n'est possible avec le dirigeant, celui-ci donnant « l'impression qu'on ne devrait pas lui demander. A la fin, on se dit on devrait déjà être content de travailler ici, non c'est déjà un privilège ».

Depuis la phase 4, une politique de rémunération variable a été formalisée. Il s'agit d'un système d'intéressement aux résultats de l'entreprise qui a été mis en place pour les chefs de projet et qui est calculé en fonction des marges effectuées sur les dossiers.

4.1.5. La formation

Aucune politique de formation des employés n'existe. Seule a été évoquée l'éventualité d'une formation linguistique.

4.1.6. L'environnement de travail

Depuis la phase 3 et 4 de l'entreprise, l'environnement de travail des employés s'est amélioré, d'une part, à cause d'une évolution des espaces et des équipements de travail (déménagement dans des bureaux plus vastes, qualifiés d'« agréables » par le dirigeant ; du

matériel informatique « performant », des véhicules de fonction), et d'autre part, de part une évolution de l'organisation du travail, avec en phase 3, une dissociation entre la partie administrative de l'activité et la partie gestion de projet, et en phase 4, la création de quatre services distincts (administratif, production, technique, commercial).

Mais l'environnement de travail est également difficile notamment durant les périodes de forte activité de l'entreprise. En effet, celles-ci impliquent une nécessaire flexibilité des horaires de travail, liée à la charge saisonnière, qui amène les employés à dépasser les durées légales. Pour le dirigeant, le fait pour un salarié en CDD de « bosser le plus possible pendant une durée déterminée » est un avantage car il constitue un moyen d'intéresser un personnel saisonnier. Cependant, il n'y a pas que du personnel en CDD dans l'entreprise... De plus, s'il existe bien un système de récupération des jours (un jour travaillé en week-end donne droit à un jour et demi à récupérer), la responsable administrative, en charge du planning des congés, avance que certains employés n'arrivent pas à solder leurs jours de récupération, et donc encore moins à prendre leurs congés payés. Tout cela entraîne des conditions de travail difficiles en période de forte activité.

Ainsi, bien que l'environnement de travail au sein de Delta évolue positivement, il reste cependant instable en période de forte activité de l'entreprise.

4.1.7. L'évaluation des ressources humaines

Aucune évaluation du personnel n'est formalisée. Mais, le dirigeant dit fonctionner avec ses employés à partir de « contrats moraux », c'est-à-dire une règle informelle vers laquelle chacun doit tendre, à savoir « le côté qualitatif, rigoureux, accueillant, disponible vis-à-vis du client ».

Les résultats, apparaissant au regard de l'analyse des différents indicateurs de la fonction, montrent donc une faible structuration de la fonction GRH avec un début de formalisation d'une politique en phase 4 (création de postes intermédiaires, mise en place d'un système d'intéressement, participation du personnel à la politique de développement de l'entreprise, amélioration de l'environnement de travail – espaces et matériels de travail –). Auparavant, de la phase 1 à la phase 3 incluse, la fonction GRH était faiblement formalisée et faiblement spécialisée, avec une prédominance de procédures informelles, qui d'ailleurs persistent en phase 4.

4.2. Structuration de la fonction Marketing

4.2.1. L'analyse du marché

Aucune étude de marché n'est effectuée par l'entreprise Delta. L'analyse du marché se fait au contact de la clientèle et de la concurrence.

Les acteurs de l'entreprise ont une analyse directe des caractéristiques de la clientèle : les clients sont exigeants, inquiets, ont un budget précis, des attentes en termes de coordination de séjour, d'accueil, de convivialité ; ils souhaitent des activités qu'ils ne connaissent pas encore ; les olympiades et les challenges « sont très demandés pour souder les équipes de l'entreprise » ; les clients se décident (confirment le devis) de plus en plus tard ; « le client te fait confiance » ; le client « croit que tout est possible », « que tout est faisable » ; des « clients qui nous sont de plus en plus fidèles », « 60 à 70% de clients qui reviennent ».

Ils font le même type d'analyse pour la concurrence. Le dirigeant déclare que « l'avantage d'être agence, c'est que pour pratiquement toutes les sociétés réceptives (dans les Alpes), j'ai été leur client ». Par conséquent, il connaît la concurrence et peut en faire une analyse. Pourtant, à la fois le dirigeant et l'un des associés, expliquent y être indifférents, « on s'en fout des autres, faut pas regarder les autres », ils disent ne pas avoir besoin d'étudier la concurrence pour connaître les attentes de leurs clients.

Depuis la phase 3 cependant, une procédure formalisée d'analyse de sa clientèle est mise en place par Delta. L'entreprise a créé un questionnaire qualité qu'elle envoie à ses clients après chaque séminaire. Mais il n'y a toujours pas de *débriefing* organisé en interne après les opérations de séminaire.

4.2.2. Le produit

La politique de produit de la société Delta est de proposer des produits sur mesure essentiellement à une clientèle de tourisme d'affaires. Son dirigeant qualifie son cœur de métier comme 1) étant la production d'activités sportives, dans les trois éléments que sont la terre, l'air et l'eau et 2) l'organisation et la coordination de produits. Ainsi, Delta a des produits qu'il produit en interne (non achetés à des sous-traitants) où il est producteur, et a des produits qui consistent à faire de la coordination de séminaire (en faisant appel à de la sous-traitance) où Delta est organisateur.

L'entreprise a une politique de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Elle travaille sur l'amélioration et la présentation des produits, l'accent est mis sur l'ambiance et la décoration, le produit est « travaillé » (ex. d'un vin chaud : les concurrents vont « vendre du vin chaud dans des thermos et dans des gobelets en plastiques » tandis que Delta va le faire dans un chaudron en cuivre chauffé par un feu de bois et le servir avec une louche).

De plus, Delta cherche à avoir des produits d'appel (qui font « signer »), des produits « vitrine » selon plusieurs acteurs ; il s'agit par exemple de l'activité plongée sous glace. Le produit *rallye en jeeps* est un produit attractif, bien qu'il soit vendu cher. Le produit *tipi* est un produit « phare » de l'entreprise, il devient un produit incontournable pour les séminaires réalisés dans les stations où Delta s'est implanté (ex. les Arcs).

Finalement, Delta axe sa politique de produit sur la satisfaction du client et la qualité⁶⁶ du service (une prestation haut de gamme). Pour cela, plusieurs éléments sont mis en oeuvre : être à l'écoute du client, avoir un service de qualité et irréprochable, une flexibilité, une

⁶⁶ La qualité est définie par la norme ISO 9000 comme l' « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » ou encore comme l' « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

réactivité, une approche conviviale et originale, et assurer un encadrement du client lors du séminaire.

La société a par ailleurs, développé ses produits en opérant diverses diversifications (de produit, de gamme, géographique). Nous n'aborderons pas ce point ici puisqu'une partie entière lui est consacrée dans la « partie 5 ». Cependant, les acteurs avouent que certaines évolutions se sont en quelque sorte « imposées » du fait de la fidélisation des clients. Ceux-ci ont formulé des demandes particulières à Delta qu'il pouvait difficilement refuser (ex. l'organisation de *Road show* dont la production requiert un savoir-faire identique à celui de la production d'un séminaire ; la réalisation de séminaires à l'étranger). De même, pour fidéliser sa clientèle, Delta devait rester attractif en proposant de nouveaux produits, dans de nouvelles destinations touristiques...

Cependant, il y a très peu d'analyse et de planification par rapport au cycle de vie des produits de la société. La problématique du renouvellement des produits (vital dans le secteur du tourisme d'affaires) est évoquée par tous les acteurs. Le *produit tipi* n'apparaît pas par exemple comme un produit pouvant durer dans le temps (il n'est plus attractif pour des clients qui l'ont déjà fait une fois).

4.2.3. Le prix

Il existe une politique informelle de fixation du prix des produits, à savoir pour fixer le prix total d'un produit, il faut lui appliquer un coût plus une marge. Cependant la procédure est elle aussi informelle : « les devis et les tarifs varient en fonction des clients, en fonction des coûts annexes » du produit, « quand on voit les devis de Séverine qui dit ben ça, ça coûterait combien, ça coûterait combien, c'est marqué nulle part, c'est E4 qui va dire ben ça,

ça coûte tant, ça, ça coûte tant, ça, ça serait bien que tu fasses ça et puis tu penses à mettre une marge en plus, pareil pour E3 ». « Tu fais des prix à la louche », « t'as des grandes lignes ».

Chaque devis revient donc à un *bricolage* des acteurs en charge de la réalisation des devis (les chefs de projet). Cela provient du fait qu'il n'y a aucune grille tarifaire des produits et que ceux-ci étant sur mesure, leur coût de réalisation est difficile à chiffrer, le produit étant chaque fois différent.

4.2.4. La distribution

Il n'existe aucune politique de distribution formalisée. Le circuit de distribution est simple : Delta vend directement ses produits à ses clients. Cela découle du fait de la spécificité de la production de l'entreprise, qui ne fabrique ses produits que sur mesure. Il n'existe pas de catalogues, de produits pré-conçus par l'entreprise.

Cependant, deux types d'intermédiaires peuvent quand même intervenir dans ce circuit. D'une part d'autres agences (de voyages) peuvent contacter Delta pour le compte d'un de leurs clients, pour de la production d'activités. Dans ce cas, l'agence vend les produits de Delta à un client. Delta est producteur et sera en contact avec ce client final lors de la production du service. D'autre part, Delta a des prescripteurs qui sont les hébergements (hôtels Radisson et HMC à Arc 1950, Pierre et Vacances à Avoriaz...) et les prestataires avec lesquels il travaille. Au début de Delta, ses clients provenaient surtout de Pierre et Vacances, « chaque séminaire qui se passait sur Avoriaz passait automatiquement par Delta ». Les prescripteurs recommandent à leurs propres clients recherchant un prestataire d'activités séminaire, l'entreprise Delta⁶⁷. Ainsi, ils exercent une influence sur le choix et l'achat de la prestation de leur client.

⁶⁷ A ce titre, les offices de tourisme peuvent aussi être des prescripteurs.

4.2.5. La promotion

Delta a une politique de promotion formalisée

Depuis la phase 3, une force de vente a été mise en place au sein de l'entreprise avec l'embauche d'une commerciale pour la région parisienne. Celle-ci était chargée, entre autres, de l'élaboration d'une base de données, de faire du démarchage téléphonique auprès de prospects, d'assurer une présence sur des salons professionnels, d'organiser des e-mailing, de concevoir un questionnaire qualité, de réaliser des actions de communication...

De la phase 2 à la phase 4, le système de communication s'est développé et l'image de l'entreprise a été renforcée. Delta multiplie les outils de promotion et de communication : brochure (pour le séminaire), flyers (pour la plongée sous glace et pour la montgolfière), site Internet, logo, « stickers » avec le logo de l'entreprise sur les voitures de fonction des employés, cartes de visite, enseigne d'entreprise pour le bureau Delta d'Arc 1950. Par ailleurs, la société a créé deux brochures séminaire, l'une à Avoriaz avec l'hôtelier Pierre et Vacances et l'office du tourisme, et l'autre à Arc 1950 avec l'hôtelier HMC.

Enfin, la procédure de promotion de Delta est également informelle. Premièrement, le système du bouche à oreille (entre les clients de Delta et les prospects) et des prescripteurs fonctionne. D'ailleurs sur ce dernier point, il tend à se formaliser avec certains hébergeurs (ex. de Pierre et Vacances avec lequel Delta est en train d'élaborer un contrat de partenariat et de commissionnement). Deuxièmement, l'entreprise a un partenaire commercial (un des associés de Delta, A2) implanté en Asie, qui a permis d'obtenir des contrats avec des Japonais. Troisièmement, le dirigeant explique qu'il mobilise le réseau de clients de Delta « moi, en commercial, je vais faire jouer toutes les connaissances que j'ai depuis 8 ans » (D). Il travaille ainsi la fidélisation de la clientèle.

Les résultats, apparaissant au regard de l'analyse des différents indicateurs de la fonction, montrent donc une faible structuration de la fonction Marketing. Il existe quelques politiques ou procédures mais elles sont informelles. Les prémisses d'une évolution se dessinent cependant avec la création d'un service commercial, la mise en place d'un questionnaire qualité et le développement des moyens de promotion.

4.3. Structuration de la fonction Financière

4.3.1. Analyse comptable

L'analyse comptable de la société Delta est externalisée. En effet, le dirigeant a confié la comptabilité à un cabinet comptable (la SAREG), qui d'une part, établit les états financiers qui sont déposés une fois par an à l'administration fiscale, et qui d'autre part, effectue tout ce qui est « préparation des travaux sociaux, contrats de travail, déclaration d'embauche, établissement des bulletins de salaires » (YL).

L'expert-comptable en charge de Delta (YL) joue également un rôle de conseil auprès du dirigeant sur différents aspects liés à la fonction financière : « aspect social » (statut des salariés et politique de rémunération), « aspect gestion » (mise en parallèle de la rentabilité de l'entreprise et des investissements projetés), « aspect stratégie » (par rapport à une situation comptable), « aspect fiscal » (optimisation fiscale de la gestion de l'immobilier).

4.3.2. Politique financière

Le dirigeant a une politique de financement informelle : il privilégie l'autofinancement. Cependant, depuis la phase 3 et 4, il s'est également tourné vers l'endettement.

De plus, malgré les investissements réalisés (nécessitant ou non un emprunt), aucun plan d'investissement n'est formalisé. De même, aucun plan de rentabilité n'existe, ce qui signifie qu'il n'y a aucune politique de rentabilité par rapport aux nouveaux produits mis en marché par Delta : un employé parle de « coup de poker » par rapport à la création de certains produits et dénonce le fait que Delta est capable « d'acheter des *jeeps* et de se rendre compte que si on ne vend pas les *jeeps*⁶⁸ au mois de juin, on est obligé de les revendre ».

⁶⁸ Comprendre « le *produit jeeps* ».

Enfin, le dirigeant a une politique informelle de dividendes, qu'il a mis en application depuis la fin de la phase 3 (1^{er} versement à l'exercice 2004) et qu'il a poursuivi en phase 4 (exercice 2005, 2006). Le dirigeant s'était en effet engagé auprès de ses associés à leur distribuer des dividendes au bout des cinq premières années de Delta et s'y est tenu.

4.3.3. Stratégie financière

Le dirigeant n'a parlé d'aucune stratégie financière particulière pour Delta pour les années à venir.

Les résultats, apparaissant au regard de l'analyse des différents indicateurs de la fonction, montrent donc une faible structuration de la fonction Financière, qui est déléguée à une structure comptable.

4.4. Structuration de la fonction Production

4.4.1. Process de production

De nombreuses procédures de production existent dans l'entreprise Delta mais celles-ci sont informelles et relèvent souvent d'un bricolage des acteurs.

Lorsqu'un client appelle Delta pour un séminaire, en théorie, l'appel est dirigé vers la directrice de production (E3), mais dans la pratique, il est transféré soit à la directrice de production, soit à l'un des chefs de projet (E4), soit au directeur (D) pour la prise en note du cahier des charges du client (lieu souhaité, produit souhaité, budget, nombre de clients...).

Une fois que la demande est prise, l'un des deux chefs de projet (E4 ou E6) rédige un devis en fonction du cahier des charges du client (ex. choix d'une destination en fonction de la durée de transport par rapport au lieu de départ, logement, taille des salles de réunion...) et choisit ses prestataires en fonction de celui-ci⁶⁹. Le devis dépend ensuite notamment des réponses des prestataires auxquels il souhaite faire appel (délai de réponse, disponibilité, tarif...), mais également de celle du responsable technique qui « est systématiquement interrogé par les chefs de projets quand les chefs de projets ont une demande » (E8) à propos des activités à produire en interne (faisabilité, planning/matériels). Le chef de projet fait ensuite une ou plusieurs propositions tarifées au client, qui va faire son choix en fonction des activités proposées, de son budget, du temps qu'il a à consacrer aux activités durant le séminaire...

Lorsque le devis est accepté, la directrice de production attribue le dossier à un chef de projet. Dans le cas d'un client fidèle, le chef de projet en charge du dossier est celui qui a l'habitude de travailler avec le client et qui le connaît donc le mieux.

⁶⁹ Il s'avère que « tous les petits devis, toutes les petites choses, c'est E4 qui a la main mise dessus » (E5). Pour les devis plus complexes, ce sont la responsable administrative, l'assistante administrative, l'assistant de production, ou un stagiaire, qui sont chargés de faire des recherches de lieux de séminaire, des demande de disponibilité auprès des prestataires.

Le chef de projet organise ensuite son dossier : confirmation des prestataires et collaboration avec le service technique de Delta. En effet, lorsque le dossier est validé, le chef de projet transmet le dossier au responsable technique (E1) pour la partie technique du séminaire (mise en place des activités, tipis, vin chaud...). Il existe à cette étape de la conception du produit, des problèmes de coordination et de transmission des informations entre les deux services, pouvant avoir des effets pervers sur le produit réalisé.

Le responsable technique du site sur lequel va se dérouler le séminaire, prend le « relais » avec les prestataires pour toute la partie technique (matériel à transporter et acheminement du matériel sur le site lorsque les activités se font sur le domaine skiable, heure de rendez-vous, déroulement de l'activité...).

Lors du séminaire, le chef de projet assure le suivi du client (présence constante) et fait le lien entre le client, les prestataires et l'équipe technique de Delta.

Enfin, lorsque le séminaire est terminé, le chef de projet réalise la facturation.

Notons trois points particuliers.

Premièrement, il existe une procédure de réservation et de confirmation d'un prestataire. Le chef de projet contacte par téléphone le prestataire afin de lui demander sa disponibilité et un devis, et pose une option sur la prestation, avec une date limite pour confirmer. Poser une option permet de pré réserver une prestation afin de laisser au client de Delta le temps de réfléchir et de se décider. Lorsque le client a accepté le devis, le chef de projet fait une confirmation écrite au prestataire (fax ou mail) avec le déroulé de la prestation, le tarif, et une demande de retour du document avec un « bon pour accord » (soit un engagement écrit du prestataire). Le chef de projet recontacte le prestataire en cas de modifications et lorsque cela est possible, se déplace pour aller le voir pour les détails

pratiques de la prestation. La veille du séminaire, le chef de projet téléphone systématiquement au prestataire pour une dernière vérification.

Deuxièmement, tous les dossiers sont réalisés au siège de la société à Morzine. Ensuite, pour les projets effectués à Arc 1950, le responsable technique du site (E8) explique : qu'« une fois que le projet a lieu, le chef de projet vient pour faire le suivi du dossier et nous ici on s'occupe de toute la logistique et toute la partie technique ».

Enfin, troisièmement, l'assistante administrative (E7) nouvellement recrutée, réalise parfois des devis « quand c'est un petit groupes de plongeurs, des choses comme ça » ou des activités récurrentes. Elle s'adresse alors au directeur ou à la directrice de production pour voir avec eux ce qu'elle peut leur répondre, mais comme elle l'assure « sans rentrer dans le travail que va faire le chef de projet ».

L'analyse des procédures de production de Delta montre une évolution des process de la phase 1 à la phase 4.

Au départ, la fonction de production de l'entreprise était assurée en totalité par le dirigeant. Il s'occupait de « tous les séminaires de A à Z » (D), de la partie commerciale et organisationnelle (montage) du dossier, à la partie technique des produits, et du suivi du client. Même en phase 2 et 3, lorsqu'il a commencé à avoir des employés, le dirigeant déclare « je préparais tous les dossiers, je faisais tous les devis de tous les dossiers, et toutes les confirmations je les notais par exemple sur chacun des dossiers, je les prenais un à un, je faisais (notais) toutes les confirmations, et les filles faisaient les confirmations derrière ». Maintenant, en phase 4, le dirigeant a délégué la production à différents employés et supervise l'ensemble en tant que « chef d'entreprise ».

Sur certains process plus particulièrement, une évolution a eu lieu : les devis sont réalisés plus rapidement, « 24h après, 48h après, le client a son devis... ça on l'avait pas »,

« avant c'était le fouillis total » (A1) ; les confirmations faites aux prestataires sont devenues plus précises ; les vérifications auprès de chacun des prestataires engagés pour un séminaire sont devenues systématiques juste avant la réalisation du séminaire (sous la forme d'un « coup de téléphone »).

4.4.2. Planification et contrôle

Il apparaît une faible planification, d'une part, par rapport au volume de production et d'autre part, par rapport aux solutions de repli en cas de mauvais temps. En effet, certains acteurs s'accordent à dire qu'au mois de janvier 2006, trop de séminaires ont été acceptés et qu'ils n'ont pas toujours été bien maîtrisés (A3), que « le mois de janvier, c'est comme chaque année le mois le plus chargé », et qu'ils n'avaient pas « anticipé un mois de janvier, un travail de cette ampleur » (E4). Plusieurs acteurs disent qu'« il y a peu de périodes calmes, on est toujours... pas à la bourre mais presque ». le dirigeant déplore d'ailleurs la quantité de temps passée en production sur le « calage » des séminaires, qui en laisse peu pour se consacrer à la réflexion sur la conception et l'amélioration des produits. Par ailleurs, l'entreprise travaille très peu sur des solutions de repli en terme de produits et d'activités, en cas de mauvais temps lors de l'opération séminaire.

Il existe cependant une planification formelle. En début de saison, le dirigeant de Delta met en place des conventions avec les services des pistes des stations dans lesquelles il propose ses activités, en accord avec les mairies. Ces conventions constituent des accords permettant à l'entreprise de produire ses activités sur le domaine skiable durant la saison hivernale.

4.4.3. Organisation et direction du personnel

Il existe une organisation formelle du travail dans l'entreprise Delta depuis la phase 4, avec une spécialisation du travail.

En effet, une nouvelle organisation par services a été réfléchiée et mise en place en 2005. Elle instaure quatre services :

- Un service administratif dont l'acteur E2 est responsable, et qui a une assistante.
- Un service de production (relative au métier d'organisateur de Delta) dont l'acteur E3 est la directrice de production et donc des chefs de projets.
- Un service technique (relative au métier de producteur de Delta) dont l'acteur E1 est le responsable, et qui a pour l'assister sur la station d'Arc 1950, un responsable de site.
- Un service commercial, dont l'acteur JF a été responsable.

Le dirigeant supervise l'ensemble. Ainsi, il y a « le patron, le chef de projet⁷⁰ et ses chefs de projets, et le chef technique et ses techniciens » décrit l'un des associés (A1).

Cette structuration se reflète au niveau de l'organisation des bureaux de travail (La Cordée). Le personnel du service administratif est dans une pièce située à l'entrée des bureaux, le personnel de production et technique est regroupé dans une même grande pièce (*open space*), et le dirigeant est dans un bureau à part. La responsable commerciale est en télétravail en région parisienne puisque c'est sa zone d'intervention. Enfin, deux personnes sont au bureau Delta d'Arc 1950 pour assurer la logistique sur le site (l'hiver seulement).

Par ailleurs, en septembre 2005, la directrice de production a réalisé un « tableau de procédures avec le traitement de l'information » (lorsqu'un client appelle Delta), qu'elle a remis aux chefs de projet. La règle est qu'un seul chef de projet doit gérer un dossier (du devis à la facturation), afin que le client n'ait qu'un seul interlocuteur, d'éviter les pertes

⁷⁰ Comprendre « la directrice de production ». Mais cette citation montre qu'elle est perçue comme un chef de projet.

d'information et les erreurs liées à la multiplicité des interlocuteurs sur un même dossier, et de responsabiliser les chefs de projet.

De la phase 1 à la phase 3, une évolution s'observe et des organisations du personnel ont été tentées.

A la création de Delta, le dirigeant était seul et effectuait toutes les tâches. Lorsque les premiers employés ont été recrutés, la centralisation du dirigeant était encore forte, il continuait à préparer tous les dossiers, à réaliser tous les devis. L'entreprise était également faiblement spécialisée, le dirigeant l'avoue d'ailleurs : « on était tous sur tous les séminaires, on bouchait les trous, on évoluait ensemble ». A cette époque (phase 3), il y avait deux personnes à la production des devis, au montage des dossiers et à la réalisation des séminaires, deux personnes en charge de l'aspect technique et de la mise en place des activités sur le terrain (deux indépendants en fait, E1 et A3), une secrétaire et un directeur, et ponctuellement des stagiaires. Une organisation a été testée pendant un an et demi ou deux ans (la durée déclarée varie suivant les acteurs), où il n'y avait pas de « scission entre la production et la technique », « la technique et les chefs de projets étaient liés ». Il n'existait pas de services. De plus, c'est en phase 3, qu'un développement commercial avait été engagé avec le recrutement d'une commerciale pour faire du démarchage en région parisienne.

La nouvelle organisation (phase 4) pose des problèmes de coordination et d'intégration, et de nombreuses procédures informelles ont cours dans l'entreprise, dont l'organisation relève plutôt d'un bricolage des acteurs.

Il apparaît un flou organisationnel, lorsqu'un devis est accepté par un client, sur la gestion du dossier : « nous, je sais pas qui nous, c'est nébuleux, mais nous on attaque les confirmations et théoriquement ça devrait être le chef de projet plus moi, ou le chef de projet

tout seul, ou moi tout seul, ça sera quoi... ça sera à définir, qui commence à confirmer les prestataires » (E5), ainsi « il n'est pas rare que la personne qui était le chef de projet à la base d'un projet, ne soit pas celle qui a été sur le terrain » lors du séminaire (E3). Sur un même dossier, le client peut avoir affaire à plusieurs interlocuteurs différents entre la phase de devis, celle de l'organisation du séminaire et le terrain (réalisation du séminaire) : « il y a par exemple D qui pouvait faire le devis... avec le repérage, derrière il y a un chef de projet qui prend le dossier. Il se peut que ça change de chef de projet entre-temps, et sur le terrain, il peut y avoir un autre chef de projet. Il peut y avoir jusqu'à trois personnes différentes sur un même dossier », chacune « promettant » des choses différentes au client (E6). Ainsi, le tableau de procédures de traitement de l'information mis en place par la directrice de production, s'il fonctionne en période creuse, semble difficilement applicable en période de forte activité où les chefs de projet sont souvent en production sur le terrain avec leurs clients c'est-à-dire assure le suivi des opérations de séminaire (E3). Les dossiers passent donc « de main en main » en fonction des chefs de projet présent au bureau.

De plus, certains acteurs ont du mal à intégrer la nouvelle structuration hiérarchique de l'entreprise : « E3 je la considère quasiment sur notre égal », « quel est le poste de E3 exactement ? Est-ce que c'est un poste de responsable de chefs de projet ? (ou de conseillère ?) (...) Est-ce qu'elle doit être responsable et pas chargée de projet ? (...) Son poste aujourd'hui fait qu'elle fait les deux, elle est responsable et chef de projet ». Ce flou est accentué par le fait que d'une part, lors d'une opération séminaire, la directrice de production met entre parenthèses sa position hiérarchique vis-à-vis du chef de projet en charge du dossier ; et que d'autre part, elle-même ne « s'estime pas (...) au jour d'aujourd'hui, gestionnaire de personnes, manager » mais dit « par contre, j'estime pouvoir redonner un coup de pouce dans une équipe qui est fatiguée, et dire que c'est bien, que ça s'est bien passé malgré les x, malgré les y, malgré les obstacles qu'il y a eu ».

Enfin, un autre problème dans l'organisation du travail est liée à la tâche de travail d'un chef de projet et au nombre d'heures effectuées, notamment en saison d'hiver. La nature du travail d'un chef de projet est spécifique. Lors des opérations séminaire, il doit obligatoirement être présent sur le terrain pour assurer le lien entre les clients et les prestataires (ce peut être depuis le petit déjeuner des clients jusqu'à leur fin de soirée), il peut être amené à faire le service à table si le restaurateur, n'ayant pas l'habitude des gros groupes, n'avait pas prévu le nombre de serveurs suffisants, à faire des transferts taxi pour un client, etc. et cela en plus de son travail de montage de dossiers au bureau. Il en est parfois de même avec certains techniciens qui peuvent faire un nombre d'heures de travail très important.

4.4.4. Méthodes de travail

Les méthodes de travail dans l'entreprise relèvent de procédures peu systématisées et informelles.

Il existe une procédure de validation des factures, depuis la phase 4, à savoir que désormais, les chefs de projet doivent valider toutes les factures prestataires et fournisseurs relatives à leur dossier, avant règlement de Delta. Pour faciliter ce travail, une procédure a été mise en place entre le service administratif et le service de production. Le service administratif ne sachant pas forcément quel chef de projet a géré quel séminaire, toutes les factures sont adressées à la responsable de production qui les redistribue ensuite aux chefs de projet concernés.

Par ailleurs, il existe une procédure informelle de formation, d'une part, des chefs de projet par la directrice de production, « on essaie de plus en plus que chacun soit capable de faire une facture avec un calcul de marge et sache ce que c'est qu'un hors taxe, un exonéré et

un TTC⁷¹, avec des méthodes de calculs », « on a apporté énormément d'attention à la présentation des documents, des contrats », et d'autre part, des nouveaux employés au travail de l'entreprise. Par exemple, lorsque l'assistante administrative a été embauchée, elle a vu avec le dirigeant, comment répondre à un client pour des demandes de réservation pour la plongée ou la montgolfière dont elle s'occupe (une procédure aurait même été mise en place, selon la directrice de production, en terme d'explications à donner au client), elle a vu avec la responsable administrative, comment faire une recherche d'hébergement, comment répertorier les règlements, les acomptes..., comment répondre lorsqu'un client appelle et vers qui diriger l'appel.

Cependant, il semble que la société Delta manque de méthodes de travail au regard de certains employés qui trouvent que la base de données de Delta (informatique ou papier) est insuffisante : une pièce entière est consacrée aux archives, dans les locaux de la société, mais elles sont inutilisables en l'état ; le répertoire téléphonique des prestataires et autres partenaires, fournisseurs, n'est pas mis à jour et implique donc à chaque fois, une nouvelle recherche de numéro ; il n'existe pas de modèles de document informatiques (par exemple de calcul de TVA, de facture, de confirmation de prestation...) ce qui signifie qu'il faut à chaque fois refaire des formules de calculs, des formules de présentation... De même, il manque une rigueur dans les méthodes de réalisation des devis parce que les chefs de projet vendent parfois des prestations sans avoir eu de devis précis du prestataire fournissant le service, ou encore sans connaître le coût de revient d'un produit réalisé en interne par Delta. Le prix des prestations est fixé « à la louche ».

⁷¹ Toutes taxes comprises.

Enfin, il existe un certain nombre de routines organisationnelles au sein de la société Delta. Cela provient de la présence d'un « noyau dur » d'employés depuis plusieurs années qui « ont engrangé des informations (...) dans leur tête » (E5).

Le dirigeant parle de « procédures (...) qui se transmettent » et déclare de ses employés « vous savez comment on veut que vous fonctionniez parce qu'on travaille ensemble depuis longtemps ». Il parle d'« automatismes » et d'une « forme d'éducation » et précise qu'« il n'y a pas de règles, il n'y a pas d'écrits, c'est plus une manière de fonctionner ensemble ». Il prend l'exemple du répertoire⁷² qui est réalisé pour chaque opération séminaire, et dit que « ce n'est pas quelque chose qui a été écrit. C'est quelque chose qui se fait parce qu'on fait comme ça ».

Depuis la phase 4, une procédure formelle a été mise en place. Il s'agit d'une nouvelle règle de calcul des marges : les chefs de projet doivent appliquer un taux de marge fixe (un pourcentage de marge) à tous les dossiers lors de la réalisation des devis. Cette consigne, émanant du directeur, a été formalisée et distribuée aux acteurs rédigeant les devis. Mais dans la pratique, se pose des problèmes de coordination. Les devis et les tarifs varient en fonction des clients et surtout des coûts annexes de prestation et des aléas liés à la production des activités (non prévisibles par le chef de projet lors du devis).

Les résultats, apparaissant au regard de l'analyse des différents indicateurs de la fonction, montrent donc qu'au sein de l'entreprise, il existe des processus de production. Mais ils sont pour la plupart informels. Une évolution vers une

⁷² Répertoire avec le nom et le téléphone de toutes les personnes avec lesquelles Delta est en contact pour la production du séminaire.

structuration de ces process au cours des différentes phases s'observe. Cependant l'ajustement mutuel prédomine.

5. L'AUGMENTATION DE LA PRODUCTION ET LA DIVERSIFICATION DES PRODUITS

L'objectif de cette Matrice 4 (annexe 13) est de montrer une augmentation de la production et une diversification des produits.

5.1. Augmentation de la production

Les résultats montrent une augmentation de la production de la société Delta.

Une augmentation de la demande peut être constatée. En effet, le nombre de devis réalisés a connu une explosion c'est-à-dire que la société a répondu à des demandes de plus en plus nombreuses d'organisation de séminaire. La première année (1998), Delta effectuait six devis. Rapidement, ce nombre a augmenté et a été multiplié par pratiquement 3 en 1999 et par 2,5 en 2000. Ensuite, 2002 a connu une augmentation de 58%, puis le nombre de devis a stagné (+14%) en 2003, pour finalement avoir une augmentation en 2004 de +74% de devis réalisés et +39% en 2005 (passant de 96 devis réalisés en 2003, à 167 en 2004 et 232 en 2005). En 2006, le nombre de devis a à nouveau stagné (+5%) tout en représentant cependant un nombre élevé : 243 devis effectués.

Parallèlement, une augmentation de la production peut s'observer, signifiant que de plus en plus de clients confirment les devis que Delta leur a proposé. D'un séminaire réalisé en 1998, la société en produit 11 en 1999 puis 27 en 2000. En 2001, on note une augmentation de +7,5% puis +21% en 2002 et +26% en 2003 avec 44 séminaires réalisés. 2004 a été marqué par une légère baisse (-16%) pour reprendre de plus belle en 2005 avec une augmentation de +37% (52 séminaires réalisés). 2006 a connu la plus forte augmentation de production de la société avec 97 séminaires réalisés, soit +86,5% par rapport à l'année précédente.

Ainsi, bien que 2004 ait été une période de forte demande (167 devis), Delta n'a pas été performant d'un point de vue commercial, étant très peu arrivé à faire passer les clients à

l'acte d'achat. Seuls 23% confirmaient et signaient un contrat, tandis qu'en 2003, c'était près de la moitié. A l'inverse en 2006, si l'entreprise a vu sa demande en séminaire stagner, le taux de confirmation et de réalisation s'est vu, lui, augmenter (40% contre 22% en 2005). De 1999 à 2001, le taux de confirmation a oscillé entre 55 et 68%, et en 2002 et 2003, entre 42 et 46%. 2004 et 2005 ont marqué des années de moins bonne concrétisation des demandes commerciales, à savoir seuls 22 à 23% des clients confirmant le devis de Delta.

La production de baptêmes de plongée sous glace et de vols en montgolfière, après des démarrages très concluants (2001 : 117 baptêmes de plongée, 89 vols en montgolfière) connaît une diminution importante.

Cela peut s'expliquer par l'augmentation de la production de devis et de séminaires impliquant une concentration des moyens de Delta pour y répondre, délaissant de ce fait ces deux produits dédiés aux particuliers.

Cependant, ces produits peuvent aussi être proposés à la clientèle d'entreprise, en tant qu'activité de séminaire (l'activité montgolfière est proposée dans ce cas sous la forme de vols captifs). On observe une diminution moins importante de l'activité plongée qui bien qu'ayant connu une baisse importante de sa production en 2003 (passant de 218 plongées en 2002 à 72 en 2003) s'est ensuite stabilisée. Cette différence peut s'expliquer par le fait que la plongée est une activité qui est proposée plus facilement aux entreprises en séminaire, pour laquelle des saisonniers moniteurs de plongées sont embauchés l'hiver. La montgolfière est une activité coûteuse, nécessitant des conditions climatiques particulières.

Ces chiffres sont cependant à relativiser parce qu'aucun bilan de production n'est effectué au sein de l'entreprise, que ce soit pour les séminaires ou pour les activités plongée et montgolfière vendus. Ainsi, les données relèvent d'un comptage du chercheur à partir des

éléments accessibles dans l'entreprise : archives, dossiers informatiques, carnet de vol de la montgolfière de Delta, documents financiers⁷³.

5.2. Diversification des produits

L'analyse montre que la société Delta a opéré une diversification de produits. Cela lui a permis (notamment) « de développer de manière significative l'activité sur les autres mois de l'année et plus uniquement sur la saison d'hiver » même si celle-ci reste prépondérante pour l'activité de Delta (Cabinet comptable).

L'entreprise Delta s'est créée en proposant à la fois de l'organisation de séminaires et de la production sportive. En 1999, elle est école de plongée et possède une habilitation touristique qui lui permet de commercialiser des produits à forfait (tout compris), sous certaines conditions.

En 2000, Delta diversifie sa production sportive en proposant des vols en montgolfière.

En 2001, elle acquiert la licence d'agent de voyages qui lui permet, au regard de la loi, de commercialiser des produits à forfait en tant qu'activité principale de l'entreprise. Elle réalise un premier séminaire à l'étranger, mais il faudra attendre 2004 pour qu'elle en réalise un deuxième, puis 2005 et 2006 pour qu'elle en produise respectivement sur chaque année quatre autres.

En 2002, Delta se lance dans la réalisation de *Road show* à travers la France.

En 2003, la société innove en créant un événement, la *Cavale des contrebandiers*, mais qui ne connaîtra qu'une seule édition.

⁷³ permettant de connaître la production chiffrée des deux activités plongée et montgolfière. Divisée par le tarif d'un baptême, cela est censé donner le nombre de baptêmes réalisés. Mais notons que dans les « Résultats 3 », nous avons montré que le tarif des prestations de séminaire variait en fonction des clients par exemple, ce qui implique que les nombres donnés pour la plongée et la montgolfière sont approximatifs.

En 2004, Delta propose de nouveaux produits à Arc 1950.

En 2005, le *produit tipi* est créé et évoluera au fil du temps. Seulement utilisés au départ pour créer une ambiance, « une décoration » pour les *olympiades* ou « pour mettre les gens au chaud » en cas de mauvais temps, les tipis ont ensuite été utilisés pour organiser des déjeuners à l'intérieur ou autour de ceux-ci, avant ou après des *olympiades*. Par la suite, des dîners ont été réalisés dans ces tipis, et même des nuitées lors d'une opération. Il y a donc eu une diversification de ce produit dans son utilisation. De même au départ, ils étaient montés et démontés à chaque opération séminaire (2005), mais par la suite, ils ont été immobilisés dans certaines stations lors de la saison d'hiver (ex. les Arcs, 2006). Le *produit tipi* est un produit attractif mais ayant un coût élevé du au transport, à la mise en place et à l'entretien des tipis. En 2005, Delta diversifie encore ses produits en proposant des *rallyes en jeeps Willys* afin d'« attirer un nouveau type de clientèle et d'essayer d'avoir aussi une activité printemps, été, automne » (E3).

Plusieurs autres évolutions ont eu lieu dans les produits depuis la création de la société, mais il est difficile de les dater. En effet, les acteurs avancent que ce sont moins des nouveaux produits qui ont été créés que des améliorations apportées aux produits déjà existants. Ils disent que les produits « ont gagné en qualité », par une attention apportée au côté vestimentaire des animateurs lors des séminaires (par exemple, tout le personnel d'organisation doit désormais porter un coupe-vent *logoté* lors des *Olympiades*), à la décoration du site (par un éclairage aux flambeaux par exemple pour éclairer un camp de tipis de nuit), par la mise en place de signalétique personnalisée, par l'encadrement systématique par des moniteurs diplômés d'Etat de toutes les activités « à risque »... Certains acteurs citent tout de même l'arrêt de l'activité raft sur neige et le lancement des activités *airboard* et ski-joëring.

Plusieurs acteurs font cependant la remarque que Delta a des produits vieillissants auxquels il faudrait « redonner un coup de fraîcheur ». Ils suggèrent de « reprendre ce qui existe mais de le remettre à la sauce, au goût du jour », comme par exemple de changer des noms de produits qui sont devenus « ringards » (ex. les *Olympiades*).

Par ailleurs, les produits que commercialisent Delta sont des produits sur mesure, chaque montage de produit (de projet) est différent, constitue un assemblage original de prestations (en fonction d'un cahier des charges du client). Ainsi chaque séminaire est une innovation en soi.

Ces résultats mettent en évidence une diversification de la gamme de produits de Delta.

Nous pouvons observer tout d'abord un élargissement du métier de producteur sportif à celui de producteur d'activités diverses. En effet, de la production d'activités sportives, qui s'est d'ailleurs diversifiée (plongée sous glace, montgolfière, tir à la sarbacane...), l'entreprise s'est lancée dans la production d'activités de toutes sortes (challenges multi-activités, tipis, rallyes touristiques...). Ainsi, Delta met en place de plus en plus d'activités qui sont produites en interne, ce qui représente pour lui, deux avantages principaux : un contrôle de la prestation fournie au client (moins d'intermédiaires) et un intérêt financier (cela reviendrait moins cher que de faire appel à un prestataire, selon plusieurs acteurs).

De plus, nous pouvons également observer un élargissement du métier d'organisateur. De l'organisation de séminaires, Delta s'est mis à réaliser des *Road show*. Pour le dirigeant, il s'agit du même savoir faire et cela présente un intérêt dans le sens où les *Road show* se déroulent à l'intersaison, au printemps et à l'automne, et en intérieur, ils ne sont donc pas

dépendants des conditions météorologiques. De plus, cette diversification ne relève pas d'une idée du dirigeant, ce sont certains clients fidèles qui en sont à l'origine.

Enfin, Delta a effectué, en quelque sorte⁷⁴, une opération d'intégration verticale (en amont). En effet, elle a acquis la licence d'agent de transport lui permettant de réaliser des transferts taxi pour ses clients (lorsque ce sont des petits nombres), prestation qu'elle était obligée d'acheter à un chauffeur de taxi jusqu'alors.

Les résultats mettent également en évidence une diversification géographique de Delta (dans les Alpes et à l'international).

D'une part, la société « s'est un peu éparpillé dans toutes les Alpes » (A1). En effet, elle s'est implantée dans d'autres stations au fil des années, avec une présence voulue dans trois départements différents (Haute-Savoie, Savoie, Isère). Certaines installations se sont avérées un succès, d'autres ont connu un échec, et enfin, certaines n'en sont qu'à leurs balbutiements.

Delta est présent dans la station de Morzine – Avoriaz (74) depuis sa création. Au départ, tous les séminaires étaient réalisés à Morzine – Avoriaz. Puis, lorsque les clients sont devenus fidèles, Delta a dû les emmener dans d'autres stations, mais elle n'y allait que ponctuellement pour les opérations, sans y avoir d'attache (de bureau ou structure). En 2003, elle s'installe à Val Thorens (73) en créant une société, Beta, filiale de Delta. Ce fut un échec, la société a « vivoté » (D) et son activité a été stoppée en 2005. En 2003 également, elle s'implante à Arc 1950, en prenant part à la création d'une société indépendante, Alpha, pour proposer du séminaire parallèlement à une école de ski. Bien que le partenariat fut un échec et

⁷⁴ Même si elle n'a pas nécessité l'achat d'une société.

que la société Delta s'en soit dégagée, elle s'installe dans la station d'Arc 1950, en 2005, en son nom propre en ouvrant un bureau (convaincu du potentiel de la station et fort du soutien du promoteur de la station). Cette même année, Delta loue un local commercial à Evian (74) afin d'être présent physiquement dans cette station thermale. Le dirigeant y voit en effet une opportunité d'« avoir une destination qui puisse recevoir les séminaires en été » mais elle n'y a pour l'instant aucun bureau d'accueil. De même, Delta souhaite s'installer à l'Alpe d'Huez en y créant une filiale. La société organise ses premières plongées sous glace dans la station à partir de décembre 2005, puis en février 2006 y réalise son premier séminaire. Mais aucune structure n'est encore créée.

C'est ainsi que sans changer la nature de ses produits, Delta les a tout de même diversifiés en changeant de lieu, de site d'activités : des *Olympiades du Proclou* à Avoriaz deviennent de la sorte un *Challenge de l'Aiguille Rouge* aux Arcs. Par ce type de diversification, la société entend avoir un positionnement fort sur certaines stations avec quelques produits phares, devenant incontournables dans la station, tels que les *produits tipis* à Arc 1950, afin que le prospect qui vient en séminaire dans la station se sente en quelque sorte obligé de s'adresser à Delta s'il souhaite faire des activités ou des soirées dans la station. De plus, pour Delta, cette diversification provient encore une fois de la fidélisation de la clientèle. La clientèle de séminaires ne souhaitant pas réaliser un séminaire deux fois de suite dans la même station, il fallait pouvoir proposer d'autres stations aux clients qui revenaient vers Delta. L'idée du dirigeant a alors été de s'implanter dans quelques autres stations afin de faire « tourner » ses clients, de les faire « passer d'une station à l'autre » avec ses produits comme par exemple les tipis « qui peuvent être sur une station un jour et sur une autre le lendemain ».

L'installation physique dans une station est importante pour Delta et provient de la spécificité de son métier. En effet, il propose un certain nombre de produits particuliers

(*produit tipi*, descente en luges de nuit sur des pistes de ski...) qui nécessitent des autorisations de la part des autorités compétentes. Celles-ci ne peuvent être négociées au dernier moment, lorsqu'un client fait une demande à Delta. Elles impliquent une négociation bien en amont de leur réalisation. Delta a donc besoin de s'assurer des collaborations dans certaines stations pour la réalisation de ses activités et pour pouvoir ainsi les proposer à ses clients.

D'autre part, la société s'est internationalisée en réalisant des séminaires à l'étranger (Sardaigne, Maroc, Espagne...). A l'origine de cette internationalisation : les clients fidèles de Delta qui lui ont demandé « d'aller intervenir ailleurs » (D).

Bien que la production à l'étranger soit encore marginale par rapport à la production totale de séminaires de Delta, elle tend à se développer depuis 2005, et cela constitue un autre moyen pour la société de diversifier ses produits : un déjeuner qui est réalisé sous des tipis dans les Alpes en hiver, se fera par exemple sous des tentes berbères au Maroc. Pour l'organisation de ces séminaires, Delta collabore avec des prestataires sur place.

Le processus de création des nouveaux produits est largement informel.

Deux personnes seulement, qui sont le dirigeant et un de ses associés (A1), réfléchissent et impulsent la création des nouveaux produits. Ces derniers sont ensuite conçus et gérés en interne par le responsable technique et certaines personnes peuvent être embauchées ponctuellement pour assurer la gestion de ces innovations (ex. l'acteur E8, responsable technique du nouveau site des Arcs durant l'hiver). L'approche technique est rarement appréhendée en amont de la première opération. Sur ce point, la réflexion a évolué (D), elle se fait « presque pendant la création » mais il y a toujours « des galères ». Une

première phase d'essai suit généralement la décision de lancer un nouveau produit (ex. deux tipis achetés en 2004 et testés durant l'hiver 2004/2005). Cette phase « test » sert à savoir si le produit plaît aux clients, à connaître le coût du produit. Ainsi, ce n'est que l'année suivant l'hiver « test », que le produit est réellement « rodé ». De plus, le dirigeant avance qu'il « essaie tous les deux ans quand même d'avoir des nouveaux produits », d'avoir des « activités phares qui font vendre » (la plongée sous glace puis la montgolfière, puis le produit tipi, puis les rallyes en *jeeps*).

Sinon, les améliorations de produits relèvent également du dirigeant et de son associé (A1). Ce dernier informe régulièrement le dirigeant des remarques qu'il a à faire sur des séminaires auxquels il a assisté, et partage avec lui des idées de changement.

Le dirigeant a essayé une fois de proposer à ses employés une réflexion commune sur des nouveaux produits, mais cela n'a pas été « concluant ».

Certaines idées d'innovation, enfin, ne relèvent pas de la société mais plutôt d'une demande particulière de certains clients fidèles de Delta.

6. LE DIRIGEANT

L'objectif de cette partie est d'expliquer les logiques d'action du dirigeant de la société Delta (qui s'inscrit dans une stratégie de croissance). Nous allons nous attacher à mettre en évidence sa personnalité et ses capacités, et à montrer que le dirigeant est à la fois un acteur *social-historique*, un acteur *stratégique* et un acteur-*réseau*.

(1) Le dirigeant est tout d'abord un passionné. Son discours est là pour en attester : « Delta, c'est une passion », « je ne veux pas être considéré comme le simple gestionnaire d'une boîte. (...) je ne veux pas être juste ça (...), je veux lui faire partager ma passion » (au client).

(2) Le dirigeant de Delta est un personnage charismatique. Il suscite l'admiration et le respect de plusieurs des acteurs de l'entreprise comme l'illustrent ces extraits choisis : « j'admire le sang froid qu'il a pu garder » (lorsqu'il y a eu des problèmes avec le service des pistes d'Avoriaz), « il est quand même parti de rien quoi et il arrive là, rien que pour ça, respect. (...) Franchement, j'ai vachement de respect pour D. (...) Je crois vraiment que c'est un mec qui assure bien quoi, parce que fallait en arriver là », « il faut beaucoup de présence, il faut beaucoup de volonté ».

(3) Le dirigeant est un acteur à l'*identité sociale-historique* sportive et touristique. En effet, il a suivi une formation universitaire à l'UFR STAPS⁷⁵ de Poitiers, avec une spécialisation en management du sport au niveau de la Maîtrise (Bac+4), puis en administration des entreprises au niveau du DESS⁷⁶ (Bac+5) à l'IAE⁷⁷ de Poitiers. Par ailleurs, il a obtenu quatre diplômes sportifs professionnels : un Brevet d'Etat d'Educateur

⁷⁵ UFR des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

⁷⁶ Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées.

⁷⁷ Institut d'Administration des Entreprises

Sportif (BEES) de plongée sous marine, un BEES en activités de la natation, un Brevet de pilote de montgolfière, et un Brevet de pilote d'avion (Brevet de base, second niveau en cours).

De plus, le dirigeant de Delta a eu auparavant des expériences professionnelles en tourisme dans plusieurs domaines : d'une part, dans la gestion des ressources humaines au sein d'un établissement thermal (Contrexéville), d'autre part, dans la gestion d'une structure sportive en station durant une saison d'hiver (un squash, Avoriaz), enfin dans la communication au sein d'un office de tourisme (Avoriaz), et parallèlement dans l'encadrement sportif (maître-nageur, moniteur de plongée).

(4) Ce dirigeant est un entrepreneur, prêt à prendre des risques et « fonceur ». Cela apparaît au regard de la manière dont il est arrivé dans la station de Morzine – Avoriaz et comment il a ensuite créé son entreprise, puis continué à s'investir dans d'autres projets.

Alors qu'il était originaire de la région Poitou-Charentes, il souhaitait, pour des « raisons personnelles », venir travailler à la montagne. Peu lui importait alors le travail qu'il trouverait, le principal était pour lui d'arriver à se faire embaucher au moins une fois dans une station de sports d'hiver, persuadé qu'ensuite il pourrait s'y intégrer. Il a ainsi envoyé un nombre très important de curriculum vitae dans toutes les stations de ski, à toutes les structures dans lesquelles il était susceptible d'obtenir un emploi (offices de tourisme, remontées mécaniques, commerces...), en se disant « la première station qui m'appelle, je viens ». Ce fut Avoriaz, et c'est ainsi qu'il arriva dans cette station. Peu de temps après, il créait une école de plongée avec deux associés (E1 et une autre personne), et deux ans après être arrivé à Avoriaz, il créait Delta avec un associé (A1). Ils travaillaient alors tous les deux à l'office du tourisme de la station et une cliente ayant contacté l'office pour faire un séminaire dans la station, avait décidé de leur faire confiance pour l'organisation de son séminaire, s'ils

créaient leur société ; ce qu'ils ont fait. Le dirigeant lui-même avoue qu'il fallait être « un peu fou » pour créer une société. Parallèlement, l'école de plongée qu'il avait créée avec d'autres associés, fut un échec. Plus tard, en tant que gérant de Delta, il s'engage à nouveau dans d'autres projets d'entreprise au travers de sa société : la création d'une structure commerciale à Val Thorens (Beta) mais qui ne fonctionna pas bien et dont l'activité fut donc stoppée deux ans plus tard, un investissement dans une société à Arc 1950 (Alpha) qui lui causa quelques déboires et aboutit à son désengagement du partenariat, puis l'achat et l'ouverture d'un bureau Delta à Arc 1950. Il a également travaillé à la création d'une antenne (filiale) de Delta à l'Alpe d'Huez.

(5) L'analyse montre que le dirigeant agit selon une *rationalité affective*, c'est-à-dire que ses actions de gestion au sein de Delta sont dictées par l'affectif, orientées par ses émotions et ses sentiments.

Cela se ressent par rapport aux employés dont il s'entoure. Il parle d'une équipe de copains dans les premières années de création de l'entreprise, « on était plus des copains au départ que des salariés, employeurs ». Puis à propos des employés avec lesquels il travaille, il explique qu'il les « apprécie énormément » et avance même « si je ne les appréciais pas, je pense qu'ils ne seraient pas là ». Son choix d'employés est donc conditionné par un jugement affectif. Cela est confirmé lorsqu'il explique les critères d'embauche sur lesquels il se base : il dit attacher moins d'importance au diplôme qu'à des « compétences personnelles et des états d'esprit ». L'un des employés explique que lors de son entretien d'embauche, le dirigeant « mettait un point d'honneur » sur le fait qu'il fallait qu'il s'intègre à une équipe déjà constituée. De plus, lorsqu'il a embauché la première chef de projet, le fait qu'elle ait été originaire d'une autre région que la Haute-Savoie (et en fait de la même région que lui) a joué un rôle dans son choix : « elle n'était pas du coin, (...) mais c'est aussi quelque chose qui est

pas mal, qui est sympa, puisqu'en fin de compte c'est vrai qu'elle venait de l'ouest de la France et je pense que quand on vient d'une autre région et qu'on fait déjà le pas pour venir (...). C'est des choses sur lesquelles je m'appuie... j'attache énormément d'importance ».

La rationalité affective du dirigeant ressort également dans la proximité relationnelle qu'il entretient avec ses employés. Plusieurs parlent de lui comme de quelqu'un qui « se soucie du bien-être de chacun », qui est disponible, accessible, ouvert pour des « questions de travail ou plus personnelles », qui fait les *débriefings* de séminaire « devant un café » avec ses employés, qui est « un directeur sympa », qui deux ou trois ans en arrière disait « Delta, c'est une petite famille ». Il « essaie au maximum de fédérer son équipe, en est quand même très très proche, fait énormément, en dehors de ce qui est travail pur Delta. On fait des soirées ensemble, des apéros ».

Le dirigeant ne souhaite pas se positionner en « chef d'entreprise pur et dur » (D) dans ses relations avec ses salariés. Il n'a pas la volonté d'imposer des règlements, dont la « note de service » qu'il a formalisée serait le reflet. Mais il avoue que les relations sont en train d'évoluer et que l'entreprise se dirige vers une structuration : « le temps où on se prenait l'apéro tous les trois jours et qu'on finissait à minuit ou une heure du matin, non je ne dis pas qu'il est terminé mais pratiquement. (...) Ca n'empêche qu'on boit facilement l'apéro tous ensemble ».

Cette rationalité affective du dirigeant entraîne certains paradoxes dans la gestion de Delta. En effet, elle semble interférer avec son rôle de direction. Les employés ressentent un manque de soutien hiérarchique notamment dans les périodes difficiles de forte activité et le *débriefing* « devant un café » est, pour le coup, ressenti comme « très superficiel ». Ils mettent également en évidence des différences de traitement envers le personnel, « il y a quand même deux poids deux mesures différents suivant les gens chez Delta. (...) Je ne dirais pas que c'est (lié) à l'ancienneté, je dirais que c'est plutôt en fonction des affinités ». Par exemple, entre les

nouveaux employés et les plus anciens, les premiers sont vouvoyés par le dirigeant tandis que la plupart des seconds sont tutoyés. De même, avec les employés qui sont nouvellement recrutés et le dirigeant « ça passe ou ça casse ». S'il est déçu par l'un de ses employés, il en fera « une affaire vraiment... personnelle (...) peut-être blessé dans son amour propre, dans le fait de s'être trompé, peut être qu'il en veut à la personne » et il souhaitera que l'employé s'en aille.

(6) Par ailleurs, l'analyse montre que le dirigeant a également une *rationalité en valeurs*, c'est-à-dire que ses actions de gestion sont également dictées par des valeurs.

Par rapport à ses associés tout d'abord, il s'était engagé à leur verser des dividendes au bout de cinq années « par respect » et reconnaissance, il souhaitait « ne pas négliger les associés ». Il s'y est tenu.

De plus, le dirigeant a des valeurs sportives qui apparaissent dans l'analyse de son discours et au regard de deux extraits très caractéristiques. Le premier provient du dirigeant lui-même : « le jour où j'ai un client que j'ai envie d'emmener⁷⁸, le client il est super satisfait d'être emmené par le patron de la boîte en montgolfière ou en avion ou en plongée ou en ceci cela, parce qu'il se dit (...) il gère sa boîte mais en plus il est producteur ». Le second est de l'un des premiers associés : « quand moi personnellement j'ai monté Delta, j'ai dit il faut qu'on fasse de l'argent un jour... D n'a pas du tout cette physionomie de l'entreprise. Aujourd'hui, il l'a compris depuis on va dire au moins deux trois ans maintenant. Je me rappelle toujours le message qu'il m'a dit un jour. Il m'a dit "regarde on a une montgolfière, on va en faire quand on veut, regarde on a un équipement de plongée, on va en faire quand on veut..." je lui ai dit "c'est comme ça que tu vois Delta ?" il me dit "on est super bien..." je lui ai dit "écoute enfin moi j'ai monté Delta pour faire... ben pour faire de l'argent !" Qui monte

⁷⁸ Comprendre : « d'encadrer des activités »

une entreprise aujourd'hui pour ne pas faire de l'argent ? ». La logique sportive du dirigeant est ambiguë par rapport à une logique économique, de gestionnaire.

La rationalité en valeurs interfère, tout comme celle affective, avec le rôle de direction du gérant.

(7) Enfin, le dirigeant a aussi une *rationalité instrumentale*. Les actions qu'il entreprend sont réalisées par rapport à une finalité.

Il souhaite à travers Delta assouvir ses passions : « mes objectifs c'était sport, voyage, entreprendre. Entreprendre c'est fait. Le sport, je suis dedans et je vais continuer, ça ne m'empêchera pas de... Demain je t'ai dit, je passe l'avion (le brevet), le but du jeu c'est de profiter de Delta pour profiter de l'avion. Demain je ne sais pas moi, il y a un autre diplôme qui m'intéresse, ce sera l'autre diplôme toujours dans le cadre de Delta, et de profiter. De la plongée, j'en ai fait dans mon cadre professionnel, maintenant je n'en fais plus parce que voilà. Montgolfière, j'en fais toujours un petit peu de temps en temps, ça me plaît toujours. Voilà, ça si tu veux le sport, voilà. Ce que je veux maintenant c'est voyager. Jusqu'à maintenant, j'ai fait une croix sur le voyage pour Delta, donc je veux maintenant que Delta me fasse voyager. Ca c'est mon point essentiel, c'est-à-dire que ça fait partie de nos objectifs ».

Cette rationalité vient interférer dans ses choix de gestion, les objectifs de l'entreprise sont ceux du dirigeant, et donc avec son rôle de direction.

(8) Le dirigeant de Delta s'identifie à son entreprise : « moi je vis pour Delta, je vis pour ma société », « je me bats pour Delta, donc forcément pour moi, et je me bats pour l'équipe », « la production sportive, en fait le cœur de métier (de Delta) correspond grosso modo à mon profil (...). Mon profil, il y a deux choses, il y a trois choses même, il y a 1°

l'activité sportive, c'est ce qu'on fait, il y a 2° l'organisation, la coordination, c'est ce qu'on fait, et 3° il y a le voyage ». Il existe donc chez ce dirigeant, un entremêlement entre ce qu'il est, ses loisirs, et son travail, il vit (ses passions) à travers son entreprise. Ainsi l'entreprise est personnifiée par son dirigeant, ils ne font qu'un.

(9) Le dirigeant se positionne dans le *monde de l'opinion*. Il a un souci de reconnaissance et de considération vis-à-vis de l'extérieur. Le dirigeant souhaite que sa société soit reconnue, et donne comme exemple, un comparatif avec la marque de montres Rolex. Il veut faire de sa société « quelque chose de beau, de joli ».

(10) Le dirigeant a pour Delta d'une part, un objectif de pérennisation, il n'envisage pas pour l'instant de vendre parce qu'il ne se voit pas quitter une entreprise qu'il a créée, et d'autre part il a pour objectif de « maintenir l'axe de croissance » sur lequel est engagé Delta c'est-à-dire poursuivre la politique de développement.

(11) Le dirigeant de Delta a une certaine capacité à trouver des capitaux pour financer les innovations de la société, pour « financer sa passion » (ex. l'achat de la montgolfière qui a été possible parce que le dirigeant a trouvé deux partenaires financiers, qui sont entrés dans le capital de l'entreprise). Ensuite, le dirigeant a eu la volonté et la capacité d'autofinancer la croissance de son entreprise (augmentation des ressources matérielles et humaines). Enfin, il a fait preuve d'une capacité à obtenir des emprunts au nom de Delta, permettant d'envisager des développements plus importants pour la société.

(12) Ce dirigeant est un *relais* au sein de Delta, avec les prestataires et partenaires de l'entreprise. Pour beaucoup d'entre eux, le dirigeant a été à l'origine des collaborations et sa

présence dans les échanges est primordiale. Cet état de fait a cependant évolué avec le développement de la société et la multiplication des prestataires : les chefs de projet ont de plus en plus de « rapports privilégiés » (D) avec les prestataires.

Mais le dirigeant reste l'interlocuteur privilégié des collectivités territoriales et des gestionnaires de domaine skiable (et de remontées mécaniques) pour l'obtention d'autorisations, pour la mise en place de conventions, des hébergeurs pour les relations de négociation commerciale (qui se font souvent à un niveau autre que local) et les accords de partenariat.

(13) Le dirigeant de Delta a une certaine représentation de l'environnement *pertinent* de la société.

Par rapport aux prestataires, le dirigeant raisonne dans les termes suivants : « on est tous dans le même bain pour fournir un service qualitatif qui va permettre au client d'être fidélisé et d'arriver à un résultat ». Ainsi il préfère les appeler des partenaires. Cependant, il marque une différence entre les partenaires qui ne sont que prestataires et ceux qui sont prescripteurs. Les seconds constituent pour le dirigeant, la « première force commerciale » de Delta.

Par rapport à la clientèle, le dirigeant pense que « les clients veulent aller vers le producteur », pour des raisons financières et de confiance selon lui, et qu'il est désormais possible de fidéliser les clients par la qualité du service fourni (la fidélisation ne paraissait pourtant pas envisageable à la création de l'entreprise).

Par rapport à la concurrence, le dirigeant dit connaître pratiquement toutes les agences réceptives (de voyages ou sportives) dans les Alpes, que certains sont bons et d'autres mauvais, et que, concernant les agences de voyages parisiennes, lyonnaises... « Delta ne

gagne aucun marché en direct sur un appel d'offre. On en gagne uniquement lorsque le client en face cherche de la production ».

Le dirigeant annonce qu'aujourd'hui Delta a une « crédibilité » vis-à-vis de ses prestataires et de ses clients, et qu'il n'a pas besoin d'étudier la concurrence pour être capable de répondre aux attentes de ses clients.

(14) Le dirigeant est centré sur la qualité. Tout son mode de raisonnement tourne autour de la qualité : « pour qu'on ait un service à peu près qualitatif, il faut qu'on ait du monde⁷⁹ toute l'année. Pour avoir du monde toute l'année, il faut qu'on ait des clients qui soient fidèles et qui reviennent régulièrement, comme ça au moins on peut payer tout le monde et ça roule. Pour fidéliser ces clients, il faut qu'on ait un travail qualitatif mais il faut qu'on aille chercher ces clients. Si on a un, si on l'utilise et on s'entend avec des prescripteurs qui sont des hébergeurs, les hébergeurs vont faire notre communication ».

Ses attentes par rapport aux ressources humaines de Delta sont « rentabilité et qualité ». Il a un niveau d'exigence élevé envers son personnel et pense « on ne fait pas encore un travail qualitatif comme je l'aimerais, parce qu'on peut encore progresser ». Pour lui, l'objectif est de tendre vers la satisfaction du client avec un « côté qualitatif, rigoureux, accueillant, disponible vis-à-vis du client ». S'il reconnaît l'importance des ressources humaines « puisque c'est ce qui fait l'entreprise » (D), il avoue en accorder « beaucoup plus » au développement des produits.

Il se dégage des propos du dirigeant, une certaine idéologie de la qualité : « j'aimerais qu'on soit un petit truc, mais hyper qualitatif. Genre tu parles de Delta, c'est comme quand tu parles de Rolex pour les montres », « j'aimerais qu'on soit, si tu veux, une petite entité, qui soit très pro, tu vois j'allais encore une fois dire... des produits super qualitatifs, des... genre

⁷⁹ Comprendre : « des employés ».

un réseau informatique tip-top, une téléphonie dernier cri, genre des produits qui sont originaux ». Pour le dirigeant, la qualité passe donc également par la qualité des ressources matérielles et par l'image que renvoie la société à l'extérieur.

(15) Le dirigeant de Delta est un homme d'action, qui prend peu de temps pour communiquer en interne. Au sein de l'entreprise, la communication sur les nouveaux produits est faible, la plupart des employés annoncent n'avoir « aucune visibilité », que cela leur « tombe du ciel généralement un jour pour le lendemain », et qu'aucun objectif de vente n'est donné aux chefs de projet. La communication en lien avec la gestion des ressources humaines est également jugée comme « assez chaotique » par un employé et ce sentiment se confirme dans le discours de la plupart des employés : « il y a des choses qu'il dit facilement, par contre, il y a d'autres choses qu'il a un peu plus de mal à dire », il n'est pas « toujours très franc » sur certains aspects du travail ; « même s'il a tort, il a raison » ; « les départs sont un petit peu tendus en général, il n'adresse plus la parole à la personne à partir (...) du moment où c'est sûr que la personne s'en va » ; « des gens qui travaillent x heures au mois de janvier, (...) ce n'est pas au mois d'avril qu'il faut leur donner une prime mais c'est au mois de février ».

Il apparaît un manque de communication par rapport aux contrats d'embauche, aux licenciements, à la politique de rémunération, à la politique de produit, à la motivation des employés et au soutien de l'« équipe » lors des périodes intenses de travail (pour les employés, la forte implication et le travail sont peu reconnus, peu d'encouragements sont donnés, et l'accent est plus souvent mis sur les points négatifs du travail que sur les aspects positifs).

(16) Le dirigeant a conscience de la nécessité de déléguer pour que son entreprise se développe et il a récemment évolué sur ce point, en créant des postes intermédiaires de responsables de service. Par ailleurs, il a délégué la fonction production de l'entreprise, dont il s'occupait en totalité auparavant, à son personnel, et a responsabilisé les chefs de projet en leur donnant en charge les projets de « A à Z » c'est-à-dire du devis à la facturation.

Cependant, le dirigeant garde la main mise sur le démarchage des prospects, selon un des associés.

(17) Les décisions du dirigeant au sein de Delta sont prises de manière « unilatérale » (aussi bien par rapport à ses employés – responsables de service, qu'avec ses associés).

Les résultats montrent également une évolution dans la nature des décisions prises par le dirigeant. Elles semblent plus stratégiques qu'opérationnelles, c'est-à-dire que le dirigeant délègue les décisions de routines liées à la production et réfléchit davantage à la structuration de son entreprise qu'avant (phase 4). Il explique qu'avant, les décisions concernant le développement de la société étaient rapides, « au feeling », tandis que maintenant les projets de structuration sont plus importants et nécessitent la consultation des associés. Pourtant, il dit aussi lorsqu'« il a fallu acheter les Arcs, j'ai pris la décision d'acheter les Arcs. Normalement dans les textes, je dois effectivement consulter mes associés... j'ai mis ma signature sans les consulter, je les ai consultés *a posteriori* » et bien qu'ayant été minoritaire durant les premières années de Delta, « j'ai fait comme si j'étais majoritaire, j'ai toujours pris les décisions tout seul, et on faisait des réunions annuellement et point ».

De plus, les prises de décisions concernant les nouveaux produits n'ont guère évolué. L'évaluation de la rentabilité du nouveau produit et la planification de sa gestion, ne sont pas ou peu envisagées.

Comme tout acteur, et conformément à la théorie, le dirigeant a une *rationalité limitée* dans ses prises de décisions. Cela signifie que ce sont l'ensemble de ses rationalités décrites précédemment, qui l'amène à prendre ses décisions.

7. LE RESEAU DE PARTENAIRES

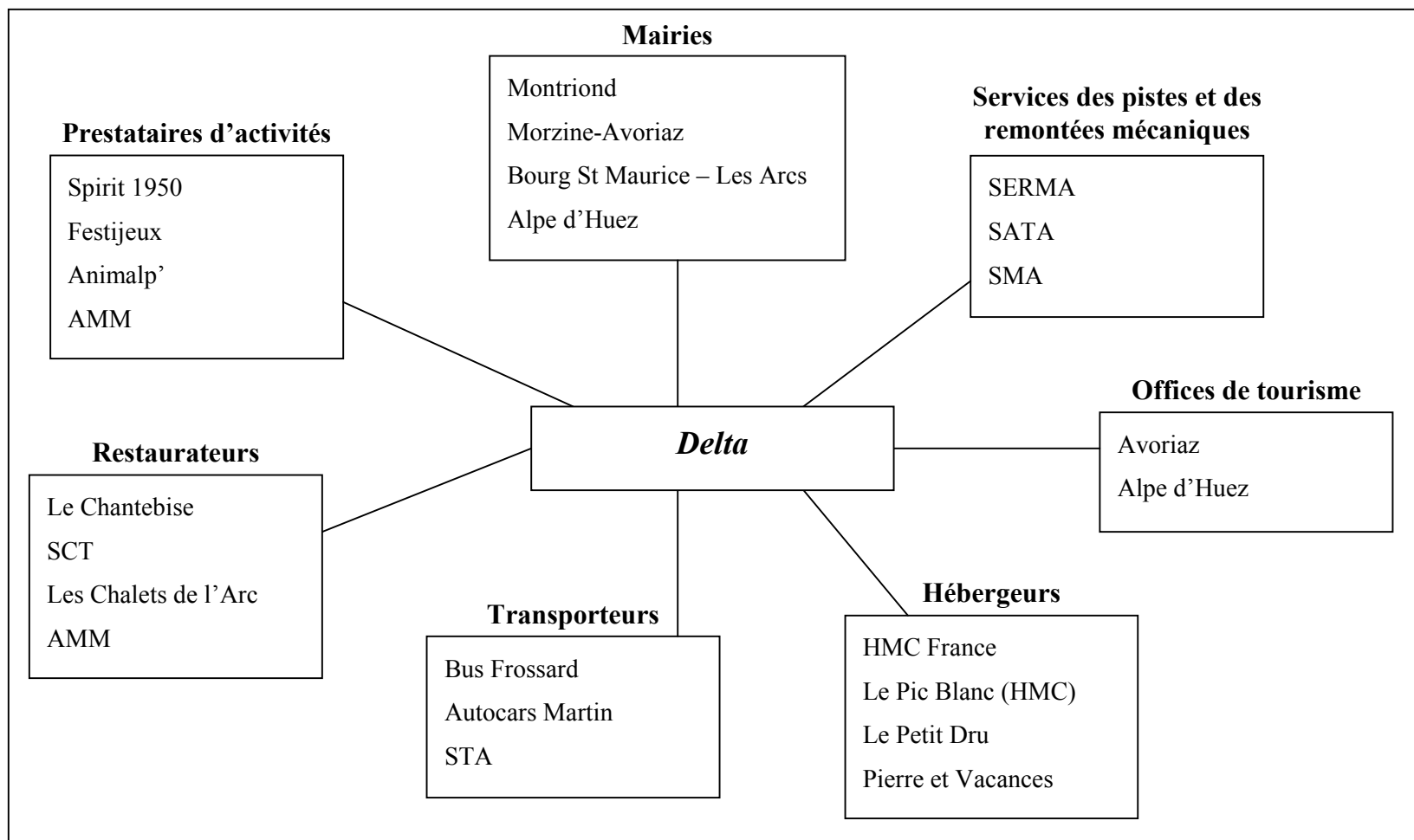
L'objectif de cette partie est de montrer la croissance par le réseau de la société Delta. Il s'agit de comprendre les modalités et les raisons de ce type de croissance.

L'environnement *pertinent* de l'entreprise se compose de collectivités territoriales et de prestataires de services dans les Alpes, en France ou à l'étranger. Delta a une multitude de partenaires partout où il est amené à réaliser ses produits. Néanmoins, il entretient des relations particulières, privilégiées, avec certains d'entre eux (Figure 10) :

(1) Les collectivités territoriales qui comprennent les mairies de Montriond, de Morzine – Avoriaz, de Bourg Saint-Maurice – Les Arcs et de l'Alpe d'Huez, les services des pistes et des remontées mécaniques d'Avoriaz (SERMA), des Arcs (SMA) et de l'Alpe d'Huez (SATA), et les offices de tourisme d'Avoriaz et de l'Alpe d'Huez.

(2) Les prestataires de services qui comprennent les hôteliers : HMC France (gérant des résidences hôtelières à Arc 1950 et dans d'autres destinations), l'hôtel Le Pic Blanc (HMC à l'Alpe d'Huez), Pierre et Vacances (présent dans les Alpes et en France, et plus particulièrement à Avoriaz dont il possède la plupart des hébergements) et l'hôtel Le Petit Dru (Morzine) ; les transporteurs : les Bus Frossard (Haute-Savoie), les Autocars Martin (Savoie) et le service de transport d'Avoriaz (la STA, gérant tout le transport en chenillettes d'Avoriaz, station piétonne) ; les restaurateurs : Les Chalets de l'Arc (restaurant d'altitude aux Arcs), la SCT (société gérant plusieurs restaurants à Avoriaz), Le Chantebise (restaurant d'altitude à l'Alpe d'Huez), le traiteur Perry (traiteur aux Arcs) ; et les prestataires d'activités : Alpha (école de ski d'Arc 1950), Festijoux (prestataire d'animations dans les Alpes), Animalp' (prestataire d'activités à l'Alpe d'Huez), Accompagnateur en moyenne montagne (AMM indépendant en Haute-Savoie).

Figure 10 : Les partenaires privilégiés de Delta



Le réseau de Delta est beaucoup plus étendu. Dans ce schéma ne figure que les partenaires privilégiés qui ont fait l’objet d’un entretien.

Ces partenaires privilégiés se situent donc principalement dans les Alpes, même si leur champ d'intervention est, pour certains, également la France toute entière et l'étranger. Ce constat est à mettre en lien avec les stations dans lesquelles Delta s'est implanté (ou tente de s'implanter) : Morzine – Avoriaz (dans laquelle nous incluons également Montriond, commune voisine), Arc 1950 et l'Alpe d'Huez. De cela, il découle qu'il est possible de mettre en évidence les durées des collaborations avec les partenaires en fonction des installations de la société dans ces stations et cela montre donc une évolution de l'environnement pertinent de Delta, en fonction des phases identifiées dans la « partie 2 » :

- avec les partenaires de Morzine – Avoriaz : depuis la Phase 1 (les premiers séminaires que réalisaient la société étaient tous réalisés à Morzine – Avoriaz) et la phase 2 (pour que des relations privilégiées soient engagées) ;
- avec les partenaires de Arc 1950 : depuis la Phase 3 (arrivée de Delta à Arc 1950 en hiver 2003/2004 mais les collaborations ont réellement été engagées l'hiver 2004-2005) ;
- avec les partenaires de l'Alpe d'Huez : depuis la Phase 4 (projet d'installation dans la station et premières opérations réalisées).

La suite de l'analyse montre 1) les raisons de la spécificité du réseau de partenaires, 2) les relations entre acteurs au sein de ce « réseau » et 3) les prémices d'une entreprise en réseau.

7.1. Les raisons de la spécificité du réseau de partenaires

Trois raisons principales expliquent la spécificité du réseau de partenaires privilégiés de Delta.

La première est liée à une dépendance au lieu. Delta propose ses activités en station de sports d'hiver principalement et cela nécessite de nouer des relations privilégiés et coopératives avec les acteurs de la station. En effet, ces acteurs ne sont pas démultipliables ou forcément remplaçables (capacité à faire défaut).

La deuxième est liée à la spécificité du métier d'assembleur touristique. Delta commercialise des produits à forfait comprenant de l'hébergement, du transport, de la restauration, des activités. Or, l'entreprise ne peut à elle seule produire chacune des composantes du forfait touristique. Elle va donc rechercher des compétences complémentaires dans son environnement et va nouer des liens privilégiés avec des hébergeurs, restaurateurs, transporteurs, prestataires d'activités.

La troisième, enfin, est liée à la spécificité de son métier de producteur d'activités en station de sports d'hiver. Les activités que produit Delta se déroulent sur un espace communal ou un domaine skiable. Or, l'exercice de ces activités est soumis à autorisation. L'activité de l'entreprise est donc conditionnée par l'obtention de ces autorisations délivrées par les mairies et les services des pistes des stations concernées. Les relations que la société entretient avec ces acteurs vont donc être déterminantes et garantes de la possibilité de produire ses activités.

7.2. Les relations au sein du réseau de partenaires

Nous allons ici expliquer la nature des échanges entre Delta et ses partenaires, ainsi que l'objectif de ces échanges et les intérêts avancés par ces acteurs, le degré de formalisation des relations et les procédures lorsqu'il en existe, l'interlocuteur privilégié des partenaires au sein de Delta et enfin le type de relations qui lient ces acteurs à Delta.

7.2.1. Avec les hébergeurs

Avec les hébergeurs, la nature des échanges concerne de l'hébergement (hôtellerie) et de la para-hôtellerie (restauration, salles de réunion).

L'objectif de la relation est commercial. Pour l'acteur partenaire, il y a plusieurs avantages à travailler avec Delta. D'une part, Delta est un « apporteur d'affaires », il amène des clients à l'hébergeur, et cela souvent pendant des périodes d'activité creuses (janvier, mars). D'autre part, Delta est aussi fournisseur d' « activités de montagne » et organisateur de soirées, et cela présente un intérêt pour l'hébergeur qui est contacté par une clientèle d'entreprises parce qu'il peut proposer (un prestataire) des activités de séminaire, ce qui est une nécessité pour la clientèle d'entreprises. Le cas échéant, les hôteliers ne font que transmettre les coordonnées de Delta à leur client, hormis pour l'hébergeur Pierre et Vacances qui est amené à payer des prestations à Delta pour le compte de ses clients.

Les relations de Delta avec les hébergeurs ne sont pas formalisées, cependant il existe un accord informel sur un système de commissionnement de la part des hôtels HMC (depuis la phase 4 seulement), de l'hôtel Le Petit Dru et de Pierre et Vacances. Avec ce dernier, un accord commercial est en cours de formalisation. Il s'agit d'un « contrat de collaboration » convenant du versement respectif de commissions, dont le taux augmente au fur et à mesure de la hausse du chiffre d'affaires réalisé grâce au partenaire. Pour ces négociations commerciales, c'est le dirigeant de Delta qui est en lien avec les responsables respectifs au sein de ces établissements.

Le type de relations varie suivant les acteurs. Pour le responsable commercial du tourisme d'affaires et de la région Rhône-Alpes de Pierre et Vacances, la relation avec Delta est bonne, elle est « humaine et quasi amicale », basée sur la confiance. L'acteur interrogé

parle de son métier comme d'un « métier de passion » et dit qu'il « a la même vision des choses » que le dirigeant de Delta et que « le courant est passé » entre eux. Pour le directeur commercial du groupe HMC, la relation avec Delta est « gagnant-gagnant », de « une bonne entente ». Pour lui, le dirigeant de Delta est une personne « fort sympathique », avec qui « le feeling est passé », avec qui il a « beaucoup de plaisir à converser » et en qui il a « totalement confiance ». Pour le directeur de l'hôtel Petit Dru à Morzine, la relation avec Delta est à la fois professionnelle et amicale puisque le dirigeant de Delta est un ami de l'acteur. Ce dernier parle d'une « histoire de personnes », de confiance. Enfin, avec le directeur commercial de l'hôtel du Pic Blanc (HMC Alpe d'Huez), la relation est « sympathique et agréable » mais non exclusive, il revendique le fait de faire appel à d'autres prestataires que Delta.

7.2.2. Avec les transporteurs

Avec les transporteurs, la nature des échanges est le transport de clients, en bus ou en chenillettes (Avoriaz) et également le transport de matériels pour le service des transports d'Avoriaz.

L'objectif de la relation est commercial. Les transporteurs n'en retirent pas d'autres avantages particuliers.

Les relations des transporteurs avec Delta ne sont formalisées que par un accord en début de saison hivernale. Il s'agit d'une grille tarifaire qui est donnée à Delta par le transporteur. Pour les Autocars Martin, les tarifs sont fixés en fonction d'une évaluation du nombre de prestations prévues durant la saison et selon un tarif préférentiel.

Les relations entre les transporteurs et Delta sont bonnes. Pour les Bus Frossard, les relations sont « purement commerciales et amicales ». La collaboration se fait « en confiance ». Cette dernière remarque vaut également pour les Autocars Martin. Enfin, pour la STA, le dirigeant de Delta est un « copain », avec qui il y a une émulation parce qu'il « demande toujours des trucs qui sorte de l'ordinaire, pensant qu'on saura pas le faire » mais « tout est possible ».

7.2.3. Avec les restaurateurs

Avec les restaurateurs, la nature des échanges est la restauration, ainsi que, pour les restaurants d'altitude, des prestations annexes tels que le transport en chenillettes de clients ou de matériels, l'animation musicale (dans le cas du Chantebise).

L'objectif de la relation est commercial. Pour l'acteur partenaire, il y a plusieurs intérêts à travailler avec Delta. Pour les Chalets de l'Arc et la SCT, même si l'activité séminaire ne représente pas une part importante de leur chiffre d'affaires (comparée à celle de la clientèle individuelle), Delta amène des clients durant les périodes d'activité creuses de la saison. Cet argument est également avancé par le traiteur Perry mais en plus, pour lui, Delta représente la part la plus importante de son chiffre d'affaires. Par ailleurs, Delta est *pertinent* pour les Chalets de l'Arc (Friedberg, 1993) parce qu'il a une capacité à résoudre les problèmes qu'ils peuvent avoir, liés au fait qu'ils sont situés en montagne et liés à la gestion des clients dans ce contexte : « ils s'occupent de toute la sécurité de leur client », « du client stressé, du client pas sûr de la météo, de la complication de la montée (au chalet d'altitude) pour ceux qui ne sont pas sportifs », « nous on fait vraiment notre service ». Pour la SCT également, travailler avec Delta est intéressant parce qu'il n'y a jamais de « soucis ». Le Chantebise ne cite, lui, que l'avantage pécuniaire.

Les relations des restaurateurs avec Delta ne sont pas formalisées par des accords. Elles sont même largement informelles avec la SCT parce que lorsque le partenaire est en congé en octobre, période de forte production de devis pour Delta, il dit que la société « se débrouille tout(e) seul(e) ». Delta « arrive carrément à faire le menu avant (de demander à la SCT) et puis à me dire il faut faire cela pour tel prix ». Les restaurateurs ont pour interlocuteurs privilégiés au sein de Delta, les chefs de projet et le dirigeant.

Les relations entre les restaurateurs et Delta sont bonnes. Pour le responsable des achats et du contrôle de gestion de la SCT à Avoriaz, travailler avec le dirigeant de Delta est « un vrai plaisir », il pense qu'il est « quelqu'un de bien, de professionnel et de réglo, et puis il sait ce qu'il veut ». Les deux hommes se connaissent bien, et cela date d'avant la création de Delta. Lorsqu'ils se voient, ils discutent « moitié boulot, moitié domaine de la vie privée ». Pour les Chalets de l'Arc, les relations avec Delta sont « très simples ». Ils apprécient de travailler avec Delta, « on se le rend bien, on s'arrange toujours », et revendiquent d'être « du même milieu, milieu de la montagne, on s'est tutoyé tout de suite ». Ils disent aussi ne pas avoir de relation exclusive avec Delta, il travaille également avec une autre entreprise faisant du séminaire aux Arcs. Avec le directeur du traiteur Perry, la relation est amicale avec le dirigeant de Delta.

7.2.4. Avec les prestataires d'activités

Avec les prestataires d'activités, la nature des échanges peut être une prestation d'encadrement sportif, une prestation d'animation, une prestation technique (par ex. aide au montage de tipi, mise à disposition d'un chalet de plongée).

L'objectif de la relation est commercial. Mais pour ces partenaires, il y a plusieurs avantages à travailler avec Delta. Pour l'école de ski Alpha, l'apport financier n'est pas négligeable, d'autant que cela apporte du travail pendant des périodes d'activité « un peu creuses » (non scolaires), cela permet de « combler les trous dans la saison ». De plus, « le gros intérêt » est que cela amène une diversification par rapport à l'activité d'enseignement du moniteur de ski. Pour l'AMM, travailler avec Delta est intéressant car l'hiver est pour cet acteur « assez précaire » et « savoir qu'en janvier, en mars, il y a des journées à faire pour Delta, c'est bien ». En plus, avec Delta, « tout est déjà organisé, il n'y a pas de surprise ». De plus, cet acteur met lui aussi en avant l'aspect diversification de son métier d'accompagnateur, Delta lui demande parfois d'encadrer un peu d'autres activités, ce qu'il trouve « sympathique », « on ne s'ennuie pas du tout ». Pour Festijoux, le prestataire faisant de l'animation avec des jeux en bois sur-dimensionnés, la relation est intéressante parce qu'elle apporte une activité durant des mois creux et que Delta est géographiquement proche. Enfin, Animalp' n'avance pas d'avantages personnels par rapport à sa relation avec Delta.

Les relations avec les prestataires sont informelles. Aucun accord n'est formalisé. Delta s'entend seulement sur un tarif « un peu syndical » avec l'AMM et l'école de ski. Avec Festijoux, la société bénéficie d'un tarif préférentiel pour sa fidélité. Les interlocuteurs de ces échanges au sein de Delta sont les chefs de projet et le service technique.

Enfin, le type de relations varie suivant les partenaires. Avec l'école de ski, les relations sont « relativement bonnes », les deux dirigeants se connaissent bien. La relation est exclusive. Avec Festijoux, les relations sont basées sur la « confiance », l'« habitude ». Le gérant trouve que les acteurs de Delta sont « des gens bien, relativement sympathiques, jeunes et dynamiques ». L'AMM « s'entend bien » avec Delta. Pour cet acteur, Delta et lui ont « le

même état d'esprit vis-à-vis de l'accueil des clients, vis-à-vis de la prise en charge ». Pour le prestataire Animalp', la relation s'appuie sur « la bonne foi » mais elle semble incertaine dans l'avenir. L'acteur précise que la relation n'est exclusive uniquement et temporairement pour l'activité plongée sous glace à l'Alpe d'Huez.

7.2.5. Avec les mairies

Avec les mairies, la nature des échanges concerne l'utilisation de sites communaux par Delta pour l'exercice de ses activités (par ex. pour l'implantation de tipis, pour la pratique de la plongée sous glace) et également des moyens techniques de la mairie de Montriond (par ex. pour préparer une piste de ski de fond).

L'objectif de la relation est la délivrance d'autorisations donnant la possibilité de pratiquer des activités sur le territoire communal. L'intérêt de la relation avec la société est pour les mairies essentiellement la promotion et la valorisation de la station. Pour ces acteurs, Delta participe au développement touristique, il fait connaître et fonctionner la station en amenant du monde dans la station.

Les relations avec les mairies sont formalisées. (1) Avec la mairie de Montriond, deux conventions par an sont soumises à délibération du conseil municipal et autorisation de la Préfecture. Elles précisent les règles pour la pratique de la plongée sous glace, pour la descente en *snake-gliss* et pour d'autres activités, et Delta doit fournir différentes attestations (assurances, diplômes d'Etat). De plus, Delta est tenu avant chaque prestation, d'en informer la mairie par un courrier donnant le descriptif du séminaire, afin que celle-ci donne son accord. (2) Avec la mairie de Morzine – Avoriaz, l'accord est « tacite » dans le sens où une modification a été apportée à l'arrêté municipal d'ouverture des pistes donnant la « possibilité

d'animation sur le domaine skiable ». Mais il n'y a pas de « contractualisation » entre les deux entités. L'acteur préfère que la procédure reste « informelle » pour le moment (c'est-à-dire tant qu'il n'y a pas d'autres prestataires que Delta qui font ce type de demandes). La procédure d'autorisation relève ensuite de l'exploitant du domaine skiable qui a connaissance du fait que la mairie est « partisane de ces animations ». (3) Avec la mairie de Bourg Saint Maurice – Les Arcs, d'une part, l'accord est donné sous la forme d'arrêtés municipaux (depuis la phase 4), et d'autre part, par une convention précisant « ce qu'ils ont le droit de faire, à quel endroit, dans quelles conditions et s'il y a un blessé, un accident, qu'est-ce qu'il se passe ». Cet « accord » a été défini à partir de deux réunions techniques entre Delta, la mairie et les pompiers. (4) Enfin, entre la mairie de l'Alpe d'Huez et Delta, une convention de trois ans a été signée pour la pratique de la plongée sous glace (en phase 4). Le dirigeant de Delta est l'interlocuteur privilégié des mairies.

Les relations de Delta avec les mairies sont bonnes. C'est bien le cas pour l'adjoint aux travaux publics et à la sécurité de la mairie de l'Alpe d'Huez pour qui la relation est « satisfaisante » et pour le directeur adjoint de la mairie de Morzine – Avoriaz. Pour le premier adjoint au maire de Bourg Saint Maurice, Delta sont des « gens qu'on connaît bien, avec qui on discute facilement (...), qu'on rencontre facilement ». Cet acteur privilégie les « contacts humains ». Enfin, l'adjoint au maire de Montriond chargé du tourisme (et de l'urbanisme et des travaux), a un « très bon relationnel » avec le dirigeant de Delta, les relations sont « excellentes », « de confiance », et l'acteur est « ravi de pouvoir travailler avec lui ». En plus, le dirigeant de Delta est « quelqu'un qui s'implique quand même dans la vie communale », de « très sérieux » et qui a « très bonne presse ».

7.2.6. Avec les services des pistes et des remontées mécaniques

Avec les services des pistes et des remontées mécaniques, la nature des échanges concerne l'utilisation du domaine skiable (en dehors des heures d'ouverture des pistes ou d'un espace concédé), l'ouverture des remontées mécaniques le soir après la fermeture des pistes de ski (ou pré-ouverture en décembre), le transport en remontées mécaniques et la vente de forfaits, la sécurisation (encadrement par des pisteurs secouristes) et l'organisation des secours, le damage.

L'objectif de la relation est la délivrance d'autorisations. L'intérêt pour l'ensemble des acteurs n'est pas tant pécuniaire (marginal dans leur activité) mais plutôt que Delta participe à la promotion de la station. En effet, il réside dans un possible retour sur investissement pour la station (les personnes en séminaire découvrent la station et sont susceptibles d'y revenir par la suite, en famille par ex.), sur la « bonne image » de la station que véhicule Delta, et sur l'apport d'une clientèle « haut de gamme ». Mais pour le directeur général de la SERMA (Avoriaz), « en tant qu'exploitant de remontées mécaniques et de domaine skiable, c'est complètement à côté » de son « cœur d'activité » ce que la collaboration avec Delta implique. « Delta vend tout sauf du ski », « nous demain, si on n'a plus que des séminaires en station, on ne vend plus de forfaits ».

Les relations avec les services des pistes sont formalisées par des conventions. (1) Avec la SERMA (Avoriaz), il existe plusieurs types de conventions : une convention financière définissant le tarif pour les transports, une convention de mise à disposition de personnels tels que des pisteurs secouristes, une convention est mise en place avant la saison d'hiver précisant les conditions d'exercice des activités dites « répétitives » c'est-à-dire celles qui sont récurrentes dans l'hiver (telles que les descentes en luges par ex.), et ensuite des autorisations sont données « au coup par coup pour les activités un peu extraordinaires » (par

ex. l'ouverture exceptionnelle à la descente d'une remontée mécanique pour des clients piétons en dehors des horaires d'ouverture alors que cette remontée mécanique est normalement prévue pour la montée de skieurs). (2) Avec la SMA (Les Arcs), une convention a été signée avec Delta convenant de deux éléments : d'une part, la concession d'un site (d'un emplacement) dédié à l'installation de tipis et pour l'accueil de personnes et la réalisation d'activités ; d'autre part, la possibilité de réaliser, sous certaines conditions, des descentes en *snake-gliss* le soir après la fermeture de domaine skiable, sur une piste. Cette convention a été mise en place après l'émission d'arrêtés municipaux suite à un accord favorable de la SMA. Par contre, Delta doit suivre une procédure de demande d'autorisation à chaque prestation qu'il réalise et le directeur du domaine skiable « se garantit l'autorité de dire non ». (3) En ce qui concerne la SATA (Alpe d'Huez), nous savons par l'adjoint au maire de la commune en charge du dossier, qu'une convention a été mise en place par l'intermédiaire du directeur du domaine skiable. Le dirigeant de Delta est l'interlocuteur privilégié pour la signature de ces conventions.

Le type de relations entre les services des pistes et des remontées mécaniques et Delta est variable suivant les stations. (1) Entre le directeur du domaine skiable des Arcs et le dirigeant de Delta, les relations sont « très bonnes », c'est à la fois « très amical et très structuré », l'entente est « sereine ». Pour l'acteur, le dirigeant est « quelqu'un de fort sympathique » avec qui il s' « entend bien », il y a « un feeling qui passe ». Il n'existe pas de « concurrence » entre les deux structures et la « confiance » est de mise. De plus, l'acteur explique cette bonne relation par le fait qu'ils travaillent tous les deux dans le loisir, qu'ils ont « des référentiels communs », que Delta ce sont « des gens de ce milieu de la montagne ». (2) Entre le directeur général de la SERMA et le dirigeant de Delta, les relations ne sont « ni complexes, ni difficiles, ni tendues mais ce n'est pas toujours facile ». Le partenaire collabore

avec Delta mais il y a parfois « une certaine incompréhension » entre les deux structures sur des demandes particulières de Delta (par ex. l'usage de remontées mécaniques à la descente) mais que cela ne relève pas d'une « mauvaise volonté » de la SERMA, cela dépend d'un « cadre administratif et législatif ». De plus, « malheureusement c'est toujours en dehors des heures d'ouverture au public » et cela nécessite une organisation particulière, des autorisations, des dérogations. « A chaque fois c'est très lourd ». (3) Entre la SATA (Alpe d'Huez) et Delta, les relations sont « bonnes ». Cependant, cette remarque est à relativiser parce qu'elle ne provient que du directeur du service commercial de la SATA, le directeur du service des pistes (et président de la structure Animalp') n'ayant pas souhaité être contacté car n'ayant pas, selon ses propos, de relations avec Delta. C'est pourtant cet acteur que Delta a rencontré à plusieurs reprises pour la mise en place d'une convention à l'Alpe d'Huez.

7.2.7. Avec les offices de tourisme

Avec les offices de tourisme, la nature des échanges concerne la promotion touristique de la société Delta et de ses activités. Ainsi, les offices de tourisme « redirigent » les clients qui souhaitent faire du séminaire (cas de l'OT d'Avoriaz) ou de la plongée sous glace (cas de l'OT de l'Alpe d'Huez) vers Delta. L'OT d'Avoriaz communique également les coordonnées d'une autre société faisant du séminaire sur la commune.

L'objectif de la relation est de faire de la communication pour attirer des clients. L'intérêt pour un office de tourisme (OT) tel que celui de l'Alpe d'Huez est d'augmenter l'attractivité de la station en proposant une activité originale (la plongée sous glace) autre que le ski. Pour l'office de tourisme d'Avoriaz, il s'agit d'un intérêt en terme de « notoriété » et d'« image » pour la station parce que « tous ces gens qui viennent en séminaire sont des prescripteurs ». Cela représente donc un moyen de communication « indéniable » pour la

station. De plus, Delta participe « économiquement parlant » au fonctionnement des établissements d'Avoriaz, en y amenant des clients.

Les relations sont formalisées avec l'office de tourisme d'Avoriaz par une adhésion à l'OT qui implique le versement d'une cotisation. De plus, une brochure sur le séminaire à Avoriaz a été mise en place entre Delta, l'office de tourisme et Pierre et Vacances. L'office de tourisme a été « partenaire » de la société et l'a accompagné en termes financiers, de conseil en image et de distribution. Le dirigeant de Delta était l'interlocuteur privilégié. Avec l'office du tourisme de l'Alpe d'Huez, les relations ne sont pas formalisées. Avant de communiquer sur la société, il a simplement vérifié son référencement professionnel et attendu l'accord de la mairie.

Les relations de la responsable de la promotion et de la communication d'Avoriaz avec le dirigeant de Delta sont « évidemment très bonnes ». Le dirigeant travaillait à l'OT avant de créer Delta, ils avaient donc « déjà travaillé ensemble et il y a des relations personnelles qui rentrent en compte ». L'acteur voit le dirigeant comme « quelqu'un qui s'est fait tout seul et qui a monté de toute pièce sa structure, son entreprise, et qui a fait des choix, qui a dû faire des choix régulièrement ». Pour l'office de tourisme de l'Alpe d'Huez, le directeur déplore ne jamais avoir rencontré Delta, il est « dommage qu'ils ne viennent pas se présenter pour qu'on les connaisse mieux ». Cet acteur fait manifestement preuve de mauvaise foi puisque Delta a vu le directeur de l'OT à deux reprises (depuis la phase 4).

7.3. Les prémices d'un hypogroupe

Les résultats montrent les prémices d'un hypogroupe.

D'une part, au regard des projets dans lesquels s'est engagé la société Delta, il est possible de distinguer les prémices d'un hypogroupe : Delta est la maison mère détenant un pouvoir de décision sur d'autres unités, basées sur des marchés géographiques différents. C'est le cas de la société Beta, située à Val Thorens, dont Delta est majoritaire ; c'est également ce que souhaite le dirigeant de Delta pour l'implantation de l'entreprise à l'Alpe d'Huez (volonté de créer une société dont Delta sera majoritaire) et ce qu'il envisage pour l'antenne de Delta à Arc 1950 qui pour l'instant n'est pas indépendante. Mais cet objectif d'hypogroupe est compromis, à l'heure actuelle en phase 4, par l'arrêt de l'activité de la société Beta à Val Thorens, et par la décision du dirigeant (annoncée au séminaire interne de la société en mai 2006) de « mettre en veille » le projet de création d'une structure à l'Alpe d'Huez ; cela découlant de retours peu favorables de la SATA à l'installation de Delta en tant qu'entité identifiée comme faisant du séminaire à part entière à l'Alpe d'Huez.

D'autre part, au regard de l'entretien réalisé avec l'expert comptable de la société et d'une annonce faite aux employés lors du séminaire interne en mai 2006, le dirigeant souhaite initier un autre type d'hypogroupe. Il entend dissocier les deux métiers de Delta, l'organisation et la production, dans deux sociétés indépendantes qui deviendraient les filiales d'une maison mère qui s'occuperait de la gestion administrative et financière, du commercial, de la communication, et du développement de nouveaux produits pour ses filiales. Parallèlement, il entend créer deux autres filiales : l'une en Suisse et l'autre en Asie.

CHAPITRE 3 : Quelle croissance pour la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme ?

L'analyse s'appuie sur l'étude monographique d'une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme en croissance, la société Delta. La question de recherche posée, consistait à comprendre ce qui influence la croissance d'une petite entreprise, ce qui joue un rôle déterminant, et ceci dans un secteur particulier, celui du sport et du tourisme. Il s'agissait également de mettre en évidence des phases de croissance, décelables à partir de changements vécus dans l'entreprise.

(1) Delta est une entreprise prestataire de services qui opère dans le secteur du sport et du tourisme, plus précisément du sport et du tourisme d'affaires, en proposant un large éventail de produits à une clientèle d'entreprises principalement. La société combine deux métiers différents, celui d'assembleur de produits touristiques et celui de producteur d'activités, qui lui permettent de commercialiser à la fois des produits « à forfait » comprenant de l'hébergement, du transport, de la restauration, de l'animation sportive ou autre, et à la fois de la prestation simple telle que l'organisation d'une *soirée tipis*⁸⁰ ou d'un *challenge multi activités*.

Delta a été créé par son dirigeant, acteur *social-historique* (Amblard et al., 2005), centré sur des valeurs, ayant des objectifs personnels, agissant selon un *principe de justice* (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Weber, 1971). Mais si la création de Delta a relevé d'une construction unilatérale du dirigeant ou plus exactement de l'équipe dirigeante en incluant les associés, sa survie et son fonctionnement a également relevé et relève encore à présent de la

⁸⁰ Comme cela a déjà été indiqué plus haut, ces termes sont ceux utilisés par les acteurs du milieu professionnel.

coopération d'autres acteurs, que ce soient des employés ou d'autres liés à l'entreprise. Delta est un *construit* collectif (Crozier et Friedberg, 1977) ; l'acteur dirigeant est en effet confronté à un ensemble d'autres acteurs, ayant des intérêts propres et avec lesquels il doit jouer. Il s'agit d'acteurs appartenant à l'entreprise, les employés, d'acteurs extérieurs à l'entreprise, les prestataires par exemple, et d'acteurs jouant sur les deux plans. Les travailleurs indépendants auxquels le dirigeant fait appel par exemple, ne sont pas salariés de l'entreprise mais sont pourtant très impliqués dans la société (certains sont responsables dans l'organisation), ils entretiennent des relations constantes avec Delta. Les résultats montrent bien que les relations entre Delta et son environnement *pertinent* (Crozier et Friedberg, 1977) ne sont pas binaires⁸¹ et que certains acteurs sont à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Les frontières de l'entreprise sont poreuses et la croissance de Delta ne peut donc se comprendre et s'appréhender que par une approche en terme d'action organisée.

(2) Le secteur sportif et touristique joue un rôle dans cette action organisée. Tout d'abord, l'accessibilité relativement aisée à ce secteur le rend concurrentiel. Les conditions d'entrée sur le marché des services sportifs et touristiques sont en effet peu élevées tant du point de vue des compétences requises au départ, que du matériel nécessaire à la création et à l'exercice de l'activité dans ce milieu, puisque relevant de l'assemblage (de produits). De plus, ce secteur a plusieurs spécificités. D'une part, le métier lié à la commercialisation de produits à forfait induit la nécessité pour l'entreprise prestataire de sport et de tourisme de nouer des partenariats avec d'autres acteurs parce que la société ne peut (ne souhaite) pas internaliser toutes les composantes du produit touristique. Cela signifie que la présence de ressources mobilisables dans son environnement *pertinent* est indispensable, telles que de l'hébergement, du transport, de la restauration ou diverses autres prestations. D'autre part, la

⁸¹ La suite de l'analyse appuiera ce constat.

localisation de l'entreprise est particulière : en station de sports d'hiver. L'agence réceptive est située en montagne et cela influence le choix de la production sportive proposée qui doit s'adapter aux conditions géographiques et climatiques, et donc à des problèmes de sécurité. Cette localisation entraîne également une saisonnalité marquée, avec une période d'activité surtout concentrée sur la période d'hiver lorsque la neige est présente, et a des conséquences sur le recrutement de main d'œuvre (induit des fluctuations de personnel importantes). De plus, la fréquentation en station de sports d'hiver est variable d'une année à l'autre, notamment ces dernières années avec les problèmes de manque de neige (ODIT, 2006)⁸². Cela implique également une non substituabilité automatique des acteurs, dans le sens où le nombre et la nature des acteurs prestataires présents en station ne sont pas forcément importants et que si un partenaire fait défaut, il peut ne pas y en avoir de rechange (un service des pistes et des remontées mécaniques d'une station ou par exemple un restaurant d'altitude ayant la capacité d'accueillir un nombre important de clients). Par ailleurs, le secteur du sport est empreint de valeurs, ce que nous illustrerons à travers les logiques d'action du dirigeant de l'entreprise étudiée, et la production de services sportifs nécessite la possession de diplômes sportifs d'Etat relatifs aux sports commercialisés et à des compétences techniques dans ceux-ci. Ces caractéristiques interfèrent dans la croissance de l'entreprise. Enfin, ce secteur du loisir sportif et du tourisme d'affaires connaît une demande importante qui favorise un climat de croissance pour l'entreprise mais qui accentue dans le même temps les incertitudes qui pèsent sur la société Delta du fait de son insertion dans cet environnement spécifique.

(3) Au regard des spécificités qui viennent d'être décrites, le secteur sportif et touristique influence la croissance de Delta en posant en quelque sorte des contraintes, mais celle-ci n'en est pas entièrement dépendante. En effet, le dirigeant de Delta a lui aussi un rôle,

⁸² Cette étude met en évidence une augmentation, entre 1999 et 2006, de la superficie des pistes enneigées artificiellement, observée dans 191 stations de sports d'hiver.

il apparaît comme le moteur de la croissance de son entreprise. La société Delta a un dirigeant qui a une volonté affirmée de croissance et qui possède une part de liberté dans ses actions et dans la manière de gérer son entreprise. Il dévie certaines contraintes posées par le secteur en fonction de rationalités et d'objectifs personnels. L'aspect *social historique* du dirigeant joue pour une part dans les orientations de développement de l'entreprise. Le dirigeant a suivi une formation sportive (un cursus STAPS), il a eu une expérience professionnelle dans le sport et dans le tourisme avant la création de son entreprise et possède des compétences sportives (plusieurs diplômes sportifs). Il continue même à se former dans le sport, alors qu'il a déjà créé son entreprise. De plus, il n'est pas originaire de la région dans laquelle il a choisi de créer Delta mais il apparaît comme bien intégré par les acteurs du milieu. Il est un acteur dirigeant passionné qui s'identifie à son entreprise, ce qui fait que ses objectifs personnels sont confondus avec ceux de l'entreprise ; ceux-ci ne vont pas toujours dans le sens d'une rationalité économique pour Delta. Nous touchons ici aux notions d'actions rationnelles ou raisonnables évoquées par Bernoux (2004). Mais le bon relationnel du dirigeant ainsi que ses valeurs en font un homme de confiance et de parole auprès de la plupart des acteurs. De plus, bien que restant ancré sur des valeurs sportives, il a quand même, pour son entreprise, opéré un passage du sport au tourisme. L'offre de son entreprise en activités « sportives » s'adapte à une clientèle d'affaires en proposant des activités plus ludiques. Le dirigeant déclare malgré tout que le sport demeure important et que la production sportive est son « cœur de métier ». Il ne vend pourtant pas du sport (c'est-à-dire des activités sportives institutionnelles, donc reconnues) mais plutôt de l'activité physique⁸³, qui de plus, est souvent composante d'un produit (touristique) plus complet. Ainsi, il gère selon une logique sportive une entreprise qui ne l'est pas.

⁸³ Par exemple du *snake-gliss*, de la tyrolienne...

Ainsi le secteur conditionne pour une part la croissance de Delta en la favorisant du fait qu'il est un marché se portant bien mais en posant également des contraintes du fait de ses complexités et de ses variations cycliques et acycliques. Cependant, le dirigeant intervient pour une autre large part dans la décision de croissance de Delta parce qu'il a choisi une orientation de croissance pour son entreprise, qu'il possède une marge de manœuvre en tant qu'acteur, et qu'il est capable de *traduire* les incertitudes du secteur au sein de Delta (auprès des employés) et à l'extérieur (auprès des partenaires). Mais la seule volonté du dirigeant et/ou certaines variables environnementales n'induisent pas forcément la croissance de l'entreprise, elles ne suffisent pas. La coopération des acteurs est également un facteur déterminant.

L'analyse a mis en évidence la croissance de la société Delta. Celle-ci apparaît au regard de nombreux indicateurs quantitatifs qui montrent une augmentation des ressources humaines, financières et matérielles mais également au regard des différentes diversifications opérées par Delta, et d'un début de structuration des fonctions de gestion de l'entreprise. Cette croissance s'est faite par une lente maturation de la société au cours de quatre phases. Ces périodes correspondent à des changements vécus au sein de Delta au niveau de ses facteurs de production et de ses fonctions de gestion. Ainsi, l'entreprise est passée par une phase de création (Phase 1), puis de démarrage (Phase 2) où elle a fait preuve de sa productivité. Elle est ensuite passée par la phase de réussite (Phase 3) dans laquelle le dirigeant aurait pu choisir de maintenir son entreprise. Mais celui-ci a décidé de poursuivre son développement et d'aller vers une structure divisionnalisée. L'entreprise se trouve actuellement (au moment des entretiens menés pour cette étude) dans une phase d'essor (Phase 4) dont l'objectif est la croissance. Malgré tout, la société Delta reste peu formalisée, et ses procédures de production sont complexes et résultent pour beaucoup de routines et d'un bricolage des acteurs.

Au sein de l'action organisée, les changements font suite à des innovations qui bouleversent les équilibres stratégiques en présence. Mais l'analyse montre que le contexte d'action s'appuie sur une coopération qui va au delà pour les acteurs de la simple volonté de survie de « leur » entreprise. Il laisse en effet apparaître de bonnes relations entre les acteurs, dont un rapport amical entre le dirigeant de Delta et ses employés, même si bien sûr quelques points de coopération conflictuelle ou d'échec existent. Nous allons alors nous attacher à comprendre comment, dans cette action organisée, l'innovation est vécue et acceptée, et de quelle manière les acteurs sont mis en lien par des actants non humains et coopèrent au projet de croissance (du dirigeant) de Delta.

(4) Au sein de l'entreprise tout d'abord, le dirigeant reporte l'incertitude du secteur sur les employés. Il traduit la spécificité du secteur par une flexibilité et une adaptabilité forte aux contraintes.

D'une part, Delta n'est pas une entreprise qui est figée, les frontières sont au contraire floues et fluctuantes. Le dirigeant recrute pour son entreprise des cadres qui ne sont pas sportifs, qu'il choisit sur des compétences différentes, en lien avec son métier d'assembleur de produits touristiques. Ces employés appartiennent bien à la société (ils sont pour la plupart en CDI). Par contre, pour encadrer ses activités « sportives » et pour tout ce qui est en lien avec le métier de producteur d'activités diverses, le dirigeant fait appel à des cadres sportifs extérieurs à son entreprise (travailleurs indépendants ou saisonniers). Ce système de fonctionnement lui permet d'amortir les fluctuations de la demande et d'embaucher du personnel uniquement lorsqu'il en a besoin, sur les périodes de forte activité ou pour des missions particulières. Il réduit ainsi les risques liés à la saisonnalité et au recrutement de personnel permanent. De plus, l'étude du registre du personnel a même dévoilé que des pisteurs secouristes sont salariés en CDD par Delta lors de *soirées en altitude* (donc pour une

journée ou une soirée uniquement), et l'analyse révèle ainsi que de nombreux acteurs entrent et sortent de l'entreprise, en font partie ou n'en font pas partie, au gré des besoins de l'entreprise et des contraintes du secteur.

D'autre part, une *régulation de contrôle* (Reynaud, 1999) est à l'œuvre au sein de Delta : il s'agit d'une non formalisation. En effet, l'informel prédomine dans l'entreprise, le dirigeant communique très peu ses politiques de gestion, privilégie les process basés sur des routines organisationnelles, s'appuie sur des « contrats moraux » avec ses employés. Cette manière de gérer sa société constitue une source de pouvoir pour le dirigeant (Friedberg, 1993), liée à l'*incertitude* qu'il fait « planer » dans l'entreprise. Cela lui procure une plus grande marge de manœuvre parce qu'il est ainsi moins prévisible (ce que la règle formelle lui ferait perdre) et les acteurs peuvent difficilement lui reprocher des choses dont ils n'ont pas connaissance. L'adaptation opérée par rapport au secteur n'est donc pas figée, ce qui lui laisse entière flexibilité.

Les incertitudes du secteur, enfin, sont également reportées sur les employés au sein de Delta. D'une part, le dirigeant procède à un ajustement des salaires par des avantages en nature, qu'il peut supprimer en cas de régression de l'entreprise, et par des primes, qu'il verse lorsque l'entreprise fait de bons résultats. D'autre part, les variations saisonnières sont régulées par les chefs de projets qui effectuent des charges horaires de travail très importantes lorsque cela est nécessaire, lors des périodes de forte activité. Leurs tâches ne peuvent être déléguées parce qu'elles consistent à concevoir et accompagner le produit tout au long de sa réalisation. Les chefs de projets font ainsi sans cesse le lien entre le client et les acteurs intervenants dans la composition du produit. Ce mode de fonctionnement permet de garantir la qualité du produit et de pallier les risques inhérents au marché.

Le dirigeant *traduit* ainsi le secteur au sein de Delta et l'analyse montre qu'il parvient à obtenir l'adhésion des employés grâce à sa capacité à les impliquer dans la croissance de son entreprise : par une distribution particulière des rôles au sein de Delta et par un *enrôlement* des acteurs (Callon 1986 ; Latour, 2006).

L'entreprise Delta n'est pas une bureaucratie. Il n'y a pratiquement que des responsables ou des « chefs », et donc quasiment aucun personnel exécutif ou de base (un seul assistant de production et une assistante administrative qui est en CDD). Le dirigeant a en effet organisé la production en déléguant cette fonction au service production de l'entreprise. Les chefs de projets sont responsabilisés et sont donc en autonomie sur leurs dossiers qu'ils gèrent chacun en totalité (du devis au client à la facturation après la prestation). Chaque acteur travaille donc pour lui, pour son projet. Bien qu'elle puisse constituer une source de pouvoir, cette autonomie n'est pas utilisée par les acteurs comme telle. Elle est plutôt transformée en *pertinence* dans le sens où les chefs de projets ne font pas défaut et sont au contraire très présents les uns pour les autres. L'absentéisme est d'ailleurs inexistant dans cette entreprise et les employés l'expliquent justement par le fait que « quand tu es malade, tu viens quand même au travail, mais tu le fais parce que tu as envie, tu n'as pas envie de laisser les autres dans la m... ». De plus, ils entretiennent des contacts inter personnels permanents, du fait de leur proximité de travail (dans un même bureau) ; ceux-ci leur permettent de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, grâce à l'aide des autres. C'est donc également cette *régulation autonome* (Reynaud, 1999) des employés, et leur fiabilité dans l'action organisée, qui font que l'entreprise peut fonctionner de cette manière et qu'elle réussit. En leur laissant toute latitude dans leur travail, le dirigeant souhaite que ses employés réussissent à leur tour (...comme lui), en se responsabilisant et en devenant en quelque sorte des « entrepreneurs ». Il reproduit un modèle qui lui a réussi. Dans cette entreprise, ce qui compte, ce sont moins les qualifications que les compétences de l'acteur. Le dirigeant

s'appuie sur les qualités de l'acteur et sur les « propriétés de la force de travail » (Boltanski et Chiapello, 1999). Il accorde plus de crédit au savoir-être de la personne, sachant que les savoir-faire ne sont pas formalisés dans l'entreprise et qu'ils ne relèvent pas d'une compétence technique. Par ailleurs, le statut de salarié ou non de l'entreprise n'a en fait pas d'importance, ce qui est primordial, c'est l'insertion de l'acteur dans l'entreprise. Ces deux idées permettent de comprendre pourquoi des travailleurs indépendants sont responsables dans une organisation à laquelle ils n'appartiennent pas.

A ce *management*, les employés coopèrent ; en acceptant les rôles qui leur sont assignés, en effectuant de très nombreuses heures de travail (au-delà de ce qui est normalement prévu dans leur contrat de travail), en bricolant les règles lorsque celles-ci présentent des failles (comme le tableau de procédures inadéquat en période de forte activité), tout ceci afin que l'action organisée puisse continuer à fonctionner et croisse. Cette coopération est rendue possible grâce à la capacité d'*enrôlement* du dirigeant. En responsabilisant ses employés, en leur donnant une marge de manœuvre dans leur travail, il joue sur leur développement personnel, notion qui renvoie au *loisir* (Pronovost, 1997). De plus, le dirigeant a mis en place un système de contribution – rétribution envers ses employés où la contre-partie n'est pas uniquement matérielle, utilitaire, mais est également symbolique : il offre par exemple un forfait de ski à la saison à tous ses employés. Il joue donc encore ici sur le plan des valeurs, dans le sens où il offre aux acteurs de son entreprise du loisir. Le dirigeant arrive ainsi à faire que le temps de travail et le temps de loisir de ses employés soient entremêlés. Tous les employés déclarent aimer leur travail, sa diversité et les horaires non conventionnels qui lui sont inhérents. Leur discours montre un brouillage entre travail et loisir, il n'y a pas de rupture nette entre les deux. Delta a indéniablement une culture d'entreprise, où les acteurs adhèrent au « projet de croissance » de l'acteur dirigeant, ils y croient et ont une certaine image de leur entreprise. Le dirigeant les a enrôlés dans un projet

collectif, qui va au delà des intérêts personnels de chacun. Il est dans l'affectif, il les fait participer à un rêve. Une réflexion d'un employé l'illustre d'ailleurs « quand tu vas négocier ta part pour dire attention, je veux bien bosser mais il faudrait peut être penser à monter (le salaire), il est fort parce qu'on a l'impression qu'on ne devrait pas lui demander, à la fin on se dit on devrait être déjà content de travailler ici non c'est... c'est déjà un privilège ». De plus, le dirigeant s'assure de l'adhésion des acteurs, garante du développement de Delta, en mettant en oeuvre une politique de recrutement particulière : il « pré-teste » les employés en stage ou en CDD et pose comme pré-requis à leur embauche, leur bonne intégration à l'« équipe » existante.

La *gestion par projets* (Amblard et al., 2005) mise en place au sein de Delta est ce qui a permis la coopération des acteurs de l'entreprise. Elle a entraîné un effacement de la distinction entre vie privée et vie professionnelle chez les employés, et donc entre travail et non travail, entre intéressement et désintéressement en bouleversant les conditions et le rythme de travail, en favorisant l'autonomie et l'initiative (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette gestion a permis de faire converger les acteurs dans un secteur incertain et de renforcer la confiance. En effet, la réussite de Delta est fondée sur la confiance que les acteurs ont quant au *jeu* des autres. D'autre part, les qualités intrinsèques du dirigeant n'y sont pas non plus étrangères. Il est un *traducteur* légitime des intérêts de Delta et des incertitudes du secteur parce qu'il est reconnu et parce qu'il est un homme de parole et de valeurs ; cela lui laisse une marge de manœuvre c'est-à-dire la possibilité de prendre des risques à un moment donné, tout en conservant sa légitimité.

Si le contexte d'action est plutôt basé sur la coopération, comme nous venons de le voir, quelques éléments de *coopération conflictuelle* (Friedberg, 1993) apparaissent cependant en contrepoint. Le dirigeant a bien opéré un *transfert entrepreneur-organisation* (Sammut,

2001) en déléguant la production. Mais il ne l'a que peu accompagné, ce qui a entraîné un flou organisationnel. Le manque de formalisation et de définition des tâches de chacun (relatif à la nouvelle structuration de l'entreprise, avec des responsables de service) a induit des problèmes de coordination au sein de l'action organisée, particulièrement en période de forte activité de Delta. De plus, la délégation de la production et du management de la production ne doit pas être confondue avec la gestion des ressources humaines de l'entreprise. En effet, si la coopération conflictuelle apparaît comme nous l'avons dit dans les problèmes de coordination dus à la réorganisation de l'entreprise (Phase 4), elle est également liée à des carences en communication interne, à une insuffisance d'organisation du travail et plus généralement à des aspects de gestion du personnel. Quelques points conflictuels relèvent également de rationalités divergentes entre acteurs. Certains employés embauchés sur des compétences liées au métier d'organisateur de Delta, non sportives, ont une rationalité économique, de gestionnaire, et ne sont donc pas toujours en accord avec les décisions que prend le dirigeant. Celui-ci se situe plutôt dans l'action, a des objectifs pour son entreprise liés à son « profil » et mène des actions qui le font paraître « irresponsable » aux yeux de certains acteurs possédant une *identité sociale-historique* (Amblard et al., 2005) et ancrés dans des *mondes* différents que lui (Boltanski et Thévenot, 1991). L'identification du dirigeant à son entreprise et son manque de formation au *management* apparaissent ici critiques pour le développement de Delta.

Cependant ces quelques éléments de *coopération conflictuelle* ou d'échec doivent être mis au regard de tout ce que la non formalisation de l'action organisée, l'autonomie laissée aux acteurs, les logiques d'action du dirigeant apportent à l'entreprise, en favorisant la croissance dans ce secteur spécifique du sport et du tourisme.

(5) Par ailleurs, le dirigeant traduit les incertitudes du secteur en nouant des liens privilégiés avec des acteurs extérieurs à Delta. Mais plusieurs niveaux d'analyse s'observent dans la mise en réseau des acteurs.

Le premier niveau est celui d'une mise en réseau que l'on pourrait qualifier de « classique », liée au secteur du tourisme. Les résultats montrent qu'afin de pouvoir commercialiser des produits à forfait, Delta mobilise des ressources non disponibles en interne mais qui le sont en externe. Dans ce cadre, Delta fait appel à des hébergeurs, des transporteurs, des restaurateurs, des prestataires d'activités diverses ; son activité d'assembleur touristique en dépend. Cet aspect ayant déjà été expliqué dans le chapitre précédent, nous n'y reviendrons pas.

Par contre, nous allons maintenant montrer une mise en réseau particulière de Delta liée à un double positionnement stratégique de l'entreprise. D'une part, le dirigeant a choisi de positionner Delta sur le créneau du tourisme d'affaires et d'autre part, il a orienté la production de son entreprise selon une certaine démarche qualitative.

Tout d'abord, le secteur du tourisme d'affaires oblige l'entreprise à avoir des échanges privilégiés avec des acteurs spécifiques. Delta entretient des relations avec des partenaires dont les prestations correspondent aux exigences d'une clientèle d'affaires. La capacité d'accueil et le niveau de gamme d'un hébergement, la surface de salles de réunion, le *standing* des autocars d'un transporteur, par exemple, sont autant de caractéristiques qui déterminent le choix du partenaire privilégié. De plus, c'est également la convergence en un même lieu d'un ensemble d'acteurs proposant des prestations répondant aux contraintes de l'organisation d'un *séminaire*, qui induit le choix du lieu de réalisation du produit *séminaire*.

L'implantation de la société Delta à Arc 1950 (Phase 3) découle également de cette donnée. En effet, la station d'Arc 1950, entièrement créée en 2003, offre un niveau de prestation élevé, destinée à une clientèle aisée⁸⁴. Elle entend se placer à la fois sur le marché du tourisme de loisir et sur celui du tourisme d'affaires. La création de la station d'Arc 1950 représentait donc pour Delta une opportunité, un environnement propice pour la production de ses produits *séminaire* du fait de la présence d'un ensemble de paramètres favorables.

Par ailleurs, sur ce créneau du tourisme d'affaires, Delta joue la carte de l'originalité ; la société est à la fois agence de voyages et agence réceptive. Lorsqu'un client souhaite réaliser un séminaire à la montagne, la spécificité de Delta représente un avantage concurrentiel parce que la plupart des agences d'événements sont situées en ville et principalement en région parisienne (ANAé, 2007), tandis que Delta est implanté dans les Alpes, sur place, et connaît donc bien la montagne et les acteurs de ce milieu. Cette facette de l'entreprise est importante pour la clientèle liée au tourisme d'affaires qui « vient chercher l'authenticité, mais dans une nature "gérée", adaptée aux besoins de l'homme, dans laquelle les risques de la nature "sauvage" seraient, sinon supprimés, du moins maîtrisés et "dosés" en fonction des sites et des pratiques envisagés » (COFREMCA, 1993, 27). En plus, Delta est également producteur d'activités et propose des produits originaux qui lui permettent là encore de se démarquer par rapport à la concurrence.

La réelle innovation sociale de ce contexte d'action organisée relève d'une mise en réseau particulière liée à la vision que le dirigeant a de la qualité.

⁸⁴ Le positionnement haut de gamme de cette nouvelle station a été rendu possible de part un mode de fonctionnement particulier, sous forme de sélection de prestataires et commerçants pouvant s'installer à Arc 1950 (suite à un appel d'offre) et d'exclusivité accordée aux acteurs retenus ; cela mis en œuvre par le promoteur de la station.

Pour lui, la qualité est synonyme d'originalité. Un produit qualitatif est une prestation capable de surprendre les clients, « la force de l'inattendu »⁸⁵, et il souhaite donc pour cela réaliser des assemblages de prestations particuliers. Le *produit tipi* en est un exemple. Delta installe des tipis dans des espaces « vierges », en dehors des lieux de restauration habituels, en dehors des routes, en plein hiver, et y amène des clients pour des déjeuners ou des dîners. L'originalité découle d'une mise en forme aventurière du produit (Pociello, 1995, 1999), que Delta est le seul à proposer et qu'il arrive à réaliser alors même que celui-ci nécessite une très bonne connaissance du milieu montagnard et pose de multiples problèmes. En effet, en termes de mise en œuvre tout d'abord, l'installation des tipis représente une logistique très importante. Le matériel est lourd et volumineux, il est difficilement transportable par voie routière (longueur des perches) et doit en plus être amené sur le domaine skiable. Le site des tipis doit faire l'objet d'un damage afin de permettre leur implantation. Le montage et le démontage requièrent un travail de manutention long et exigeant physiquement. Un aménagement intérieur des tipis (plancher, tables, bancs, décoration typique) doit être réalisé et ce matériel ainsi que celui du traiteur doit être acheminés sur le site. Ensuite, en termes d'accessibilité physique, la localisation des tipis est une contrainte. Les clients ne peuvent accéder au site des tipis qu'à pied ou par les remontées mécaniques en journée seulement⁸⁶. Enfin, le produit pose également des problèmes de sécurité et de légalité puisque d'une part, les clients pour rejoindre les tipis sont amenés à traverser le domaine skiable et à emprunter des pistes à pied (réservées aux skieurs en journée et travaillées par des engins de damage la nuit), et que d'autre part, les tipis sont assujettis à une réglementation de sécurité contre l'incendie⁸⁷ et à celle des Chapiteaux, Tentes et Structures itinérantes (CTS)⁸⁸. L'originalité

⁸⁵ Slogan de la nouvelle brochure de l'entreprise (Phase 4).

⁸⁶ L'utilisation de la motoneige, activité réglementée, est interdite à des fins de loisirs dans les espaces naturels.

⁸⁷ Relative aux établissements recevant du public.

⁸⁸ Aucune réglementation n'est spécifique aux tipis mais l'article R123-20 du code de la construction et de l'habitation dispose que « les établissements recevant du public qui ne correspondent à aucun des types définis par le règlement de sécurité, sont néanmoins assujettis aux prescriptions du présent chapitre. Les mesures de

de Delta consiste donc dans le fait d'amener du public dans une « aventure » en milieu naturel (dans un terrain non bâti), avec parfois des flux (de clients) importants à gérer, tout en surmontant les nombreux problèmes liés au fait d'être en montagne et d'exploiter un domaine skiable de manière inhabituelle.

Par ailleurs, pour le dirigeant, la qualité d'un produit passe également par une exigence de sécurité et de couverture des responsabilités en cas d'accident. Le dirigeant joue sur cet aspect, vu par les autres acteurs comme une preuve de « sérieux » et de « professionnalisme » de Delta. C'est dans cette optique que le dirigeant tente de structurer et de formaliser ses relations avec les acteurs concernés. Mais il le fait bien au delà de ce qui est normalement nécessaire. Il fait prendre par la mairie un arrêté pour la réalisation des activités de l'entreprise sur le domaine communal, il fait signer une convention au service des pistes autorisant l'implantation des tipis sur le domaine skiable et les descentes en *snake-gliss* sur les pistes de ski après leur fermeture, il recrute des pisteurs secouristes pour assurer la sécurité sur les pistes, il embauche des moniteurs de ski diplômés d'Etat (BEES) pour encadrer des activités sportives non institutionnalisées (descentes en luges, *airboard*...). Ce besoin fort de formalisation du réseau est identifiable au sein de Delta, grâce à l'observation participante, en début de phase 4. Il fait suite à un événement « critique » pour l'entreprise, un accident grave survenu lors de la pratique d'une activité sportive dont Delta avait la charge. Bien que la responsabilité de l'entreprise n'ait pas du tout été engagée, le dirigeant a souhaité renforcer la sécurité lors de la réalisation de ses produits. Cela explique pourquoi, par exemple, il recrute désormais des moniteurs diplômés d'Etat pour encadrer des activités qui ne sont pourtant pas réglementées, alors qu'avant cet événement, l'encadrement était assuré principalement par les acteurs de l'entreprise. Ainsi, Delta ne se sert pas du domaine skiable de façon ordinaire, ce

sécurité à y appliquer sont précisées, en tenant compte de celles qui sont imposées aux types d'établissements dont la nature d'exploitation se rapproche le plus de celle qui est envisagée ». Les établissements pouvant recevoir plus de vingt personnes mais moins de cinquante personnes sont soumis aux seules dispositions de la section XI (Arrêté du 10 juillet 1987).

qui génère des problèmes de sécurité et de responsabilité, mais que son dirigeant reporte sur d'autres acteurs, extérieurs à l'entreprise.

Finalement, c'est bien cette vision particulière de la qualité – originalité, sécurité, responsabilité – qui requiert de Delta des combinaisons singulières d'acteurs et d'actants non humains. Elle amène l'entreprise à faire un lien improbable entre des acteurs très divers (mairies, offices de tourisme, restaurateurs, hébergeurs, transporteurs, services des pistes et des remontées mécaniques, prestataires d'activités) selon des modalités nouvelles. C'est cette concaténation d'acteurs hétérogènes, qui n'existe pas entre eux habituellement, qui représente une vraie innovation sociale. Delta arrive à mettre en réseau et à faire coopérer ces acteurs alors que d'autres entreprises ne le peuvent pas. C'est ce qui lui permet de ne pas faire comme ses concurrents et c'est ce qui explique sa réussite mais aussi ses échecs.

L'entreprise Delta, par une utilisation du domaine skiable à d'autres fins que le ski (pour des *produits tipi*, des *soirées en altitude*), réalise donc une mise en réseau inédite qui répond aux exigences de qualité de son dirigeant. Mais l'adhésion des différents acteurs aux besoins de Delta interroge. Pour comprendre comment les intérêts de la société sont *traduits* à l'extérieur et comment cela donne lieu à de nouvelles *associations* (Latour, 2006), l'analyse s'attache à suivre les produits, actants non-humains.

La coopération est rendue possible par la capacité d'*enrôlement* du dirigeant. Il est un *traducteur* légitime des intérêts de Delta, qui passe par une innovation sociale pour obtenir la collaboration des acteurs. Cette innovation n'est pas évidente car elle nécessite des partenariats publics privés (Marcelpoil et Boudières, 2006) et relève d'une mise en chaîne complexe d'acteurs hétérogènes pour la formation des produits de Delta. Mais le dirigeant parvient à impliquer les acteurs dans son *projet* de produits qualitatifs et à les enrôler dans des

rôles qui ne sont pas les leurs. Le service des pistes par exemple, réalise des montages techniques particuliers spécialement pour Delta. Il intervient en dehors de son domaine d'intervention habituel (pour lui permettre d'installer ses tipis, il effectue du damage dans des espaces « vierges », à l'écart des pistes de ski), en dehors de son métier de base (il effectue du damage pour l'implantation de tipis et non la préparation des pistes, il effectue des ouvertures exceptionnelles de remontées mécaniques pour transporter des piétons et non des skieurs, qu'il est amené à faire fonctionner dans le sens contraire de la marche, à la descente, il fournit des pisteurs pour assurer la sécurité pour des descentes en *snake-gliss*) et en dehors de ses horaires de travail normaux (après la fermeture des pistes, le soir). Le dirigeant arrive donc à détourner le rôle du service des pistes sous plusieurs angles : spatial, commercial et temporel. Le service des pistes n'est pas un cas isolé d'*enrôlement* mais dans le cadre de cet exposé, il n'est ni possible ni vraiment utile de multiplier les exemples. Comme nous l'avons déjà montré lors de notre développement sur la traduction opérée en interne par le dirigeant, ce sont les qualités intrinsèques de ce dernier, sa rationalité affective et ses aptitudes relationnelles, ses valeurs, son insertion dans le milieu de la montagne et sa notoriété, qui là encore permettent l'*enrôlement* des acteurs.

Cependant, la mise en réseau des acteurs apparaît plus ou moins aboutie selon les stations dans lesquelles est implanté (ou tente de s'implanter) Delta. L'entreprise recherche l'exclusivité et pour cela, son dirigeant tente de formaliser les échanges avec les partenaires (à partir de la phase 3). Mais au moment où il le fait, certains acteurs acceptent tandis que d'autres refusent. L'insertion de l'entreprise dans les différentes stations est considéré comme une réussite ou un échec selon cette vision.

A Arc 1950, le service des pistes est *intéressé* au *projet* de Delta et *accepte* son rôle parce qu'il existe un *bien supérieur commun*, la station. Arc 1950 est une innovation sociale à

laquelle tous les acteurs de la station participent. Delta fait partie de ce réseau où chaque type d'acteur a en quelque sorte l'exclusivité commerciale. Il obtient à ce titre la coopération des autres qui voient de manière positive le travail et le développement de la société dans la station et qui perçoivent donc les échanges comme *gagnant-gagnant*. L'école de ski pour prendre un autre exemple, qui commercialise normalement un encadrement de ski⁸⁹, accepte pour Delta, de vendre des prestations d'éducateurs sportifs pour toute autre chose : de la manutention (aider au montage de tipis) et de l'encadrement pour des descentes en *snake-gliss*.

A Morzine – Avoriaz, la donne est un peu différente parce que le contexte d'action apparaît plus conflictuel. Le service des pistes, bien qu'il coopère, n'y voit que très peu son intérêt et retient même principalement l'aspect dérangeant et compliqué des demandes de Delta. Cependant, la mairie, de par la prise d'un arrêté et le fait qu'elle signifie que « l'exploitant a connaissance du fait qu'on (elle) est partisan de ces animations », pousse le service des pistes à la collaboration, au nom de la promotion de la station. Pourtant, lorsque Delta essaie de formaliser les relations avec le service des pistes, celui-ci fait quand même défaut sur certains échanges (qu'ils accordaient jusque-là), sous motif législatif. Il interdit les remontées en chenillettes de clients lors de *soirées en altitude* (ce qui provoque pour Delta l'arrêt de la réalisation de ce produit). L'action organisée liée à Morzine – Avoriaz est donc plus sous-tendue par une *coopération conflictuelle* et par un équilibre stratégique que par un réel projet collectif.

Enfin, malgré la capacité du dirigeant à faire du lien social, Delta connaît des échecs, et ceux-ci sont liés à certaines caractéristiques du dirigeant. Ils proviennent d'un manque d'analyse distanciée, comme par exemple à Val Thorens, où une analyse insuffisante et de mauvais choix (d'associé notamment) ont été à l'origine de l'échec de l'entreprise.

⁸⁹ Les prérogatives réglementaires relatives à la possession d'un BEES en ski permettent également l'encadrement du *snowboard*, du télémark et de la raquette à neige.

L'implantation de Delta à l'Alpe d'Huez semble également se diriger dans la même voie. Le dirigeant s'est placé dans une logique de l'offre et non de la demande, il a voulu adapter la traduction d'une station à une autre. Mais en problématisant de la même façon qu'à Arc 1950 où cela avait fonctionné, la traduction proposée s'avère inadéquate. Un réseau est déjà constitué sur la station et l'arrivée de Delta n'apparaît pas, aux yeux des divers acteurs, comme une innovation. La phase de traduction ne peut donc pas avoir lieu car il n'y a aucun *déplacement*. De plus, le dirigeant de Delta souhaite, pour implanter une filiale de la société à l'Alpe d'Huez, la certitude de l'adhésion des acteurs à son *projet*, mais la plupart, bien que coopératifs, ne lui offre aucune certitude de partenariat, comme l'illustre les propos d'un acteur « (le dirigeant) a essayé de voir comment est-ce qu'on pourrait passer un acte privilégié, mais pour l'instant, moi je travaille avec tout le monde, je suis libre ». Les acteurs parties prenantes de la station refusent la formalisation souhaitée par le dirigeant, qui lui permettrait de fixer ses partenaires. Avec la formalisation, le dirigeant cherchait à rendre Delta irremplaçable, mais les acteurs de la station veulent au contraire pouvoir le remplacer. A l'Alpe d'Huez, l'entreprise est donc remplaçable et pour le dirigeant, cela représente un échec.

Le fait que cela soit perçu comme un échec dans l'esprit du dirigeant, éclaire sa *stratégie*. Il ne souhaite pas simplement travailler dans une autre station, il veut être unique ; ce qu'il cherche à obtenir par des *accords*. Les échecs de Delta sont donc à relativiser parce qu'ils sont liés au fait que son dirigeant veut formaliser ses relations avec l'extérieur et que cette formalisation est acceptée ou non par les acteurs. Cette stratégie de formalisation est récente et provient d'une adaptation de l'entreprise à un secteur turbulent, dont l'accès est aisée comme nous l'avons déjà expliqué. Par cette stratégie, le dirigeant veut faire barrage à la concurrence. Ce positionnement est inverse à celui tenu à l'intérieur de son entreprise. En

effet, le dirigeant y maintient un contexte informel alors qu'il cherche à formaliser à l'extérieur. Le dirigeant utilise donc à la fois sa sensibilité au marché, son charisme, son relationnel, la confiance que les acteurs ont en lui, en externe pour formaliser les relations et rendre Delta irremplaçable, et en interne pour ne pas formaliser la gestion et rendre Delta flexible et adaptatif au secteur.

(6) L'analyse montre donc que l'entreprise prestataire de sport et de tourisme, objet de notre étude, connaît à la fois une croissance interne et une croissance par le réseau, et que c'est même la réussite du dirigeant dans la traduction des intérêts de Delta à l'extérieur, qui lui permet, par l'image qu'il en retire, d'obtenir la confiance des acteurs en interne et de mener à bien la croissance.

Mais la durabilité de ce mode de fonctionnement – non formalisation, délégation, autonomie – pose cependant question. En effet, ce modèle comporte des limites parce qu'il semble difficilement tenable pour les employés. Certains discours d'acteurs l'illustrent précisément, comme par exemple celui de cet acteur qui explique « quand la question m'est posée "est-ce que... ce que tu fais te plaît ?", je dis "oui mais ça m'a usé, j'ai pris 10 ans". (...) C'est un peu délicat quand même, on va peut-être pas se multiplier par 10 tous les ans juste parce qu'on aime bien ce qu'on fait », ou encore celui d'un autre acteur qui dit que la vie « passe par un équilibre, et par le travail, et par la vie personnelle, et quand t'as pas de vie personnelle tu peux pas être équilibré ». Par ailleurs, les théories issues des modèles classiques des sciences de gestion montrent qu'à un moment donné, la formalisation est inévitable si l'entreprise veut pouvoir se développer. L'analyse montre cependant qu'elle peut se décliner sous deux formes différentes : soit par un renforcement du pouvoir du dirigeant,

soit par une « aide méthodologique » apportée aux acteurs de l'entreprise. Nous allons nous en expliquer.

En renforçant son pouvoir dans l'entreprise, c'est-à-dire en formalisant la structure (du type de ce qui a été fait en Phase 4), le dirigeant oblige ses employés à se figer et les fait passer dans le *monde de l'industrie* régi par l'efficacité. La formalisation permet ici de réduire l'autonomie laissée aux chefs de projets et l'incertitude liée à cette source de pouvoir. Cependant, le danger à formaliser de la sorte est qu'en enlevant de l'autonomie aux employés, ceux-ci risquent de moins s'investir dans l'entreprise parce qu'ils auront moins de marge de manœuvre. Avec la bureaucratisation de l'entreprise, ils se sentiront moins impliqués dans le *projet* de croissance du dirigeant et cela s'avèrera contre-productif pour cette petite entreprise dans ce secteur spécifique du sport et du tourisme.

Le dirigeant a donc plutôt intérêt à formaliser tout en laissant une zone d'autonomie aux acteurs de son entreprise. Il peut mettre cela en œuvre, en leur apportant une « aide méthodologique » dans leur travail quotidien. La formalisation consiste ici essentiellement à fixer les procédures (et non les acteurs) et à capitaliser l'existant. Il s'agit par exemple de formaliser les routines organisationnelles : l'acteur employé ne serait plus obligé de s'adresser à ses collègues pour obtenir un numéro de téléphone, de réfléchir et de vérifier à chaque fois qu'il fait une demande à un même prestataire s'il n'a pas oublié de préciser un élément... Cette formalisation des processus de production répond à un besoin fort de rationalisation de l'activité de l'entreprise Delta et cette nécessité s'étend également au développement des nouveaux produits. Cependant, l'exigence de formalisation d'une entreprise est liée à la taille de celle-ci. Si le dirigeant de Delta a pu jusqu'à maintenant pallier l'effet de grossissement, c'est par la mobilisation de ressources à l'extérieur de l'entreprise. Mais dans son objectif affirmé de croissance, la probabilité que les ressources humaines de Delta continuent à augmenter, est forte. Une orientation à suivre pourrait alors être, dans la logique de ce qui

vient d'être dit, de donner des forces vives aux chefs de projets c'est-à-dire des employés, pour leur permettre de tenir, tout en leur laissant leur part de créativité. Comme l'organigramme le montre, la structure est prête pour cela mais elle apparaît pour le moment vide car il n'y a que les responsables et les chefs.

L'enjeu pour le dirigeant est donc de conserver la flexibilité liée à la non-formalisation de la structure tout en apportant une aide aux employés et en leur donnant également une certaine lisibilité, notamment sur leur avenir dans l'entreprise (politique d'emplois, de salaires...). L'objectif est de maintenir un mode d'échange entre le dirigeant et les employés basé sur le *don – contre don* (Mauss, 1923-1924), au sein duquel le dirigeant donne sa confiance à ses employés et obtient en retour, l'engagement des acteurs.

CONCLUSION

Le questionnaire de départ portait sur la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme. L'objectif de cette recherche consistait à comprendre ce qui influence la croissance de la petite entreprise dans un secteur particulier, celui du sport et du tourisme. Ce questionnaire est porteur d'enjeux. De nombreuses entreprises se créent chaque année mais elles ne connaissent pas toutes le même destin.

Une analyse exploratoire menée en début de travail doctoral (Chapitre 1 – Partie I) a d'une part, contribué à un apport de connaissances sur le marché de l'offre sportive et touristique des entreprises et a d'autre part, mis en évidence deux typologies d'entreprises (en fonction de leur métier et du développement de leur structure). De plus, la combinaison de ces typologies a ensuite permis de dégager deux tendances chez ces entreprises prestataires de sport et de tourisme relatives à deux stratégies différentes de leur dirigeant. Les premières sont principalement sportives, marquées par une saisonnalité et n'ont pas une structure très développée : leur dirigeant suit une stratégie de survie. Les secondes réalisent non seulement de la production sportive mais également de l'assemblage touristique et parfois d'affaires, les fluctuations saisonnières ont moins de prises sur elles, elles ont une activité toute l'année et ont par conséquent développé leur structure : leur dirigeant a adopté une stratégie de croissance.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de nous intéresser à cette deuxième catégorie d'entreprises qui connaissent une croissance. Nous voulions comprendre, dans le secteur du sport et du tourisme, d'une part, les facteurs influençant la croissance de l'entreprise et pouvant y jouer un rôle en tant que freins ou incitations : les déterminants de la

croissance ; et d'autre part, la dynamique organisationnelle de l'entreprise, fruit de sa croissance, et pouvant être modélisée en phases : les étapes de la croissance.

Pour y répondre, nous avons défini une problématique (Chapitre 2 – Partie I) et élaboré un modèle d'analyse original (Chapitre 3 – Partie I). Celui-ci s'appuie sur le croisement de deux disciplines complémentaires pour l'étude de la croissance de l'entreprise prestataire de sport et de tourisme : la sociologie des organisations et les sciences de gestion.

Dans un premier temps, la littérature sur la *petite entreprise* couplée à l'analyse des données de l'étude exploratoire a montré que les entreprises prestataires de sport et de tourisme présentaient des spécificités : ce sont des petites entreprises au sens de Julien (2005) et Marchesnay (2003), insérées dans un secteur particulier, celui du sport et du tourisme. Les entreprises prestataires de sport et de tourisme sont en effet de petite taille, peu formalisées, fortement liées à leur environnement *pertinent* (Crozier et Friedberg, 1977). Leur dirigeant centralise la gestion, les acteurs (de l'entreprise) sont polyvalents, les informations en interne se transmettent essentiellement oralement et les relations avec l'extérieur (autres que de routine) sont réservées au dirigeant. Par ailleurs, elles possèdent des caractéristiques qui leur sont propres, liées à la nature des services (sportifs et touristiques) qu'elles proposent, et qui s'observent en termes de saisonnalité, de formation des acteurs, de motifs de création d'entreprise et de buts de leur dirigeant, de réseau de partenaires.

La spécificité de notre objet de recherche ayant été montré et ayant mis en évidence l'originalité de l'étude de la croissance de ces petites entreprises, nous avons défini notre problématique en prenant en compte ces caractéristiques.

Pour appréhender la croissance de la petite entreprise (PE) prestataire de sport et de tourisme, nous avons fait appel aux modèles de croissance produits par les théories des organisations (adaptés au champ de la PME) issues des sciences de gestion. Cependant, ceux-

ci ne prennent pas assez en compte les interactions entre acteurs, c'est pourquoi nous les avons croisés avec les approches sociologiques des organisations dont l'apport permet de pallier ce manque.

La croissance de la PE prestataire de sport et de tourisme est conçue comme une action organisée dont l'analyse relève d'une étude des *innovations* « en train de se faire ». Ces innovations peuvent provenir de l'intérieur de la petite entreprise (en s'appuyant sur les ressources de l'entreprise) ou de l'extérieur (en s'appuyant sur le réseau). Elles provoquent au sein de l'entreprise des changements organisationnels et de production, modifient son environnement *pertinent*, et créent de nouvelles interactions entre les acteurs ; cela induit un bouleversement des équilibres stratégiques en présence. La question de la manière dont se transforme le contexte d'action dans le cas de la croissance d'une entreprise a été posée, pour mettre à jour les déterminants et les phases de la croissance.

Le dirigeant de l'entreprise est l'acteur qui impulse la croissance en interne. Acteur *social-historique*, il a des rationalités qui lui sont propres et il est l'initiateur de la *régulation de contrôle*. Cependant, la croissance dépend également du comportement des autres acteurs, internes ou externes à la PE, ayant une part de liberté et des rationalités diverses et divergentes. Ceux-ci peuvent donc plus ou moins jouer avec la *régulation de contrôle* et plus ou moins adhérer au *projet* de croissance du dirigeant. La croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme dépend alors de la capacité du dirigeant à *intéresser* et à *enrôler* les acteurs dans son projet. Les moyens à la disposition des acteurs pour obtenir la coopération des autres sont le *pouvoir* ou la *traduction*, et suivant que l'un ou l'autre est utilisé, la croissance résulte dans le premier cas, plus d'une *coopération conflictuelle* et dans le second, plutôt d'une *coopération* dont le jeu est à somme positive.

Les déterminants et les phases de croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme peuvent ainsi être dégagés à partir du suivi des innovations créées ou en train

de se créer au sein de l'action organisée, et par l'analyse de l'influence du secteur sportif et touristique, des différents changements vécus par l'entreprise en interne et avec l'extérieur, et des interactions entre acteurs.

La recherche s'inscrit dans une démarche inductive et compréhensive (Chapitre 1 – Partie II), qui part du vécu des acteurs et du sens qu'ils donnent à leurs actions, pour reconstruire la réalité du système. Répondre à la question de recherche a impliqué de la part du chercheur, la mise en œuvre de nombreux outils d'investigation et l'utilisation de méthodes d'analyse quantitatives et qualitatives.

L'analyse exploratoire a été menée à partir d'une enquête par questionnaire et les données ont notamment fait l'objet d'analyses factorielles des correspondances. La pertinence de notre modèle d'analyse de la croissance de la petite entreprise prestataire de sport et de tourisme, a ensuite été mise à l'épreuve des faits par une analyse monographique (entreprise Delta). Dans une perspective qualitative, elle a mis en œuvre trois méthodes d'enquête différentes : une observation participante, des entretiens semi-directifs, de nombreux documents. Les données obtenues ont fait l'objet d'un traitement quantitatif et d'une analyse de contenu qui se sont appuyés sur la conception de matrices. Ces résultats ont permis de produire une interprétation des mécanismes de croissance de la petite entreprise étudiée, qui ont fait l'objet d'un rendu auprès des acteurs du terrain.

L'analyse (Chapitre 2 et 3 – Partie II) montre que la petite entreprise Delta, prestataire de sport et de tourisme, connaît une croissance en interne et par le réseau. Cette croissance s'observe par une augmentation des ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise, une hausse de sa production et une diversification des produits, et par des débuts de structuration de l'entreprise au niveau de ses fonctions de gestion (Ressources humaines,

Production, Marketing, Finance). L'entreprise a connu une croissance en quatre phases. La première a été la phase de création de la société, la seconde a été une phase de démarrage où l'entreprise a fait preuve de sa productivité, la troisième a été une phase de réussite (embauche de premiers employés, déménagement de la société dans des locaux commerciaux, mise en place d'une communication, augmentation du chiffre d'affaire...), et enfin la quatrième est une phase d'essor marquée par de nombreux changements (augmentation des ressources humaines, nouvelle structuration du personnel avec la création de services, forte augmentation du chiffres d'affaires, nouvelle communication...).

Dans cette croissance, le secteur sportif et touristique a joué un rôle, à la fois contraignant de par ses complexités et ses variations cycliques et acycliques, et favorisant de par l'existence d'une demande importante.

De plus, la croissance de Delta a été rendue possible grâce à la capacité de son dirigeant à *traduire* les incertitudes du secteur et les intérêts de Delta, et grâce à l'adhésion des acteurs au projet du dirigeant. Le dirigeant est un acteur passionné, aux multiples rationalités, s'identifiant à son entreprise. Il a pour son entreprise un projet de croissance et a mis en oeuvre un mode de fonctionnement qui lui permet de mener à bien ce projet.

Au sein de Delta, il *traduit* la spécificité du secteur par une flexibilité forte de l'entreprise et une adaptation aux contraintes. En effet, d'une part les frontières de l'entreprise Delta sont floues et fluctuantes, d'autre part les incertitudes sont reportées sur les employés qui amortissent les variations de travail et dont les salaires sont ajustés en fonction des résultats de l'entreprise, et enfin le dirigeant met en oeuvre une *régulation de contrôle* où il privilégie l'informel. Cette gestion mise en place par le dirigeant dans un objectif de pérennisation et de croissance, lui procure une plus grande marge de manœuvre dans l'action et fonctionne parce que les acteurs de l'entreprise y adhèrent. Cette coopération provient d'un *enrôlement* réussi réalisé par le dirigeant (même si quelques points de coopération

conflictuelle existent). Il y est parvenu en déléguant la production et en mettant en place une *gestion par projets*. Cette *stratégie*, consistant à donner de l'autonomie aux employés (qui peuvent jouer leur propre *jeu* – régulation autonome –), à jouer sur leur développement personnel, à leur accorder des rétributions symboliques, a induit chez eux un brouillage entre leur vie professionnelle et leur vie privée et a permis de les faire converger dans cet « univers incertain ».

A l'extérieur de Delta, le dirigeant *traduit* les intérêts de la société en opérant une mise en réseau particulière. Hormis celle que lui impose son métier d'assembleur touristique (c'est-à-dire la mobilisation de ressources non disponibles en interne mais nécessaires à la création du produit touristique : hébergement, transport, restauration, animation), Delta opère une mise en réseau inédite liée à un double positionnement. D'une part, le dirigeant a choisi de placer Delta sur le marché du tourisme d'affaires, ce qui pose un certain nombre de contraintes à l'entreprise, qu'elle essaie de pallier en étant à la fois agent de voyages, réceptif en stations de sports d'hiver et producteur d'activités. D'autre part, cette mise en réseau provient surtout d'une vision particulière de la qualité – originalité, sécurité, responsabilité – du dirigeant et de sa capacité à la mettre en œuvre. Il arrive à faire du lien improbable entre des acteurs très hétérogènes (mairies, hébergeurs, services des pistes et des remontées mécaniques, transporteurs, restaurateurs, offices de tourisme, prestataires d'activités) selon des modalités nouvelles (en utilisant le domaine skiable à d'autres fins que le ski), pour satisfaire ses exigences de produits qualitatifs. Le dirigeant détourne les rôles des acteurs et parvient à les *intéresser* en les faisant participer à l'*innovation sociale* que cela représente. Mais la mise en réseau apparaît plus ou moins aboutie suivant les stations (dans lesquelles est implanté Delta). La station d'Arc 1950 présente un contexte de *coopération*, le station de Morzine – Avoriaz – Montriond, une situation de *coopération conflictuelle*, et les stations de Val Thorens et de l'Alpe d'Huez, des cas d'échec. Cependant les échecs de Delta sont à relativiser parce qu'ils

sont liés à la volonté de son dirigeant de formaliser les échanges avec l'extérieur et que la formalisation est acceptée ou non par les acteurs. Le dirigeant cherche par là à obtenir l'exclusivité (ce qui représente une adaptation aux incertitudes du secteur). Il veut rendre Delta irremplaçable dans les différents contextes d'action et faire ainsi barrage à la concurrence.

Le dirigeant met donc en oeuvre deux positionnements différents : la politique menée en interne (maintien d'un contexte informel) est inverse à celle adoptée en externe (démarche de formalisation des relations). Dans les deux cas, ce sont les caractéristiques du dirigeant (ses valeurs, sa rationalité affective et ses aptitudes relationnelles, son insertion dans le milieu de la montagne...), traducteur légitime, qui ont permis l'*enrôlement* des acteurs dont la coopération est un des facteurs de la croissance de Delta.

Cependant, le maintien de l'axe de croissance de Delta est source d'enjeux. L'analyse montre que le défi pour le dirigeant est d'arriver à conserver la flexibilité de son entreprise par la non-formalisation de la structure tout en fournissant aux employés une aide méthodologique et une lisibilité sur la gestion des ressources humaines. L'enjeu est de parvenir à sauvegarder les échanges basés sur le *don – contre don* entre employés et dirigeant.

Alors que nous avons suivi une démarche empirique rigoureuse, alternant méthodes qualitative et quantitative, quelques limites inhérentes à tout travail de recherche sont à présenter. Elles sont principalement liées à la démarche empirico-inductive privilégiée, qui implique une validité partielle et locale de nos modèles interprétatifs. Ceux-ci ne peuvent en effet « prétendre épuiser la réalité ni en proposer un modèle général », ils ne sont qu'un « résultat partiel et provisoire qui correspond à un état de recueil de données » (Friedberg, 1993, 255, 319-320). De plus, nos travaux sont forcément limités du fait qu'ils s'appuient sur l'analyse d'une seule monographie. Cependant, ils ont donné l'occasion d'étudier de manière

approfondie les mécanismes de croissance d'une petite entreprise prestataire dans le secteur du sport et du tourisme. Cette recherche a également montré la richesse d'une double approche disciplinaire, sociologie et sciences de gestion, pour l'étude de la croissance d'une organisation. Bien que le croisement des deux disciplines n'ait pas été un exercice théorique et méthodologique facile pour le chercheur, cette double analyse, originale, s'est avérée très féconde et complémentaire pour la compréhension de notre *problème*. Elle a permis de réinterroger chaque cadre théorique au regard de l'autre, et a montré que respectivement sans l'apport de l'autre, elle n'aurait pu produire les résultats présentés supra. En parallèle de cette contribution à la recherche fondamentale, l'apport est également « actionnable » pour les acteurs du contexte d'action et principalement pour le dirigeant de l'entreprise Delta, confronté aux problèmes concrets de gestion de son entreprise et de croissance.

A l'issue de ces travaux, plusieurs perspectives de recherche s'ouvrent. D'une part, l'analyse de plusieurs monographies est une des opportunités qui permettra une montée en généralité des résultats. Elle donnera la possibilité de faire des comparaisons et de « sélectionner progressivement un ensemble de faits à la signification plus large que le seul cadre monographique » (Friedberg, 1993, 314). Elles offrira en plus des perspectives de collaborations avec des entreprises. D'autre part, l'orientation vers des pistes de recherche ouvertes dans le cadre de ces travaux mais non encore explorées, pourra également être envisagée. En effet, nous nous sommes intéressé aux entreprises en croissance, mais l'analyse exploratoire avait mis en évidence une autre typologie d'entreprises qui avait une stratégie de survie. Nos activités de recherche pourront s'étendre à l'étude de ces entreprises qui ne « souhaitent » pas croître, pour comprendre comment elles se maintiennent et si elles ne font vraiment que « survivre » ou si cela relève d'un véritable choix de leur dirigeant. La question de leur pérennité pourra alors être posée.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat B., Camion C., et Gasse Y. (1999). *Small-sized firms managerial practices and entrepreneurship core competencies : a contingency framework of performance (an empirical analysis)*. 44th World International Council for Small Business, ICSB, Naples, Italie.
- ANAé (2007). *Baromètre annuel Bedouk/Coach Omnium sur le Tourisme d'Affaires et les comportements d'achats des entreprises en 2006*. Paris : Observatoire du tourisme d'affaires - Bedouk Meetings & Events Media - Coach Omnium.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (3^{ème} ed.). Paris : Seuil.
- Attali, M. (Ed.) (2004). *Le sport et ses valeurs*. Paris : La dispute.
- Baccaïni, B., Thomas, G., et Khiati, A. (2006). L'emploi salarié dans le tourisme : une nouvelle estimation. *INSEE Première*, n°1099.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.
- Bayad, M., et Garand, D.J. (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action*. Actes du IV^{ème} Congrès International Francophone de la PME, AIREPME, Metz, France.
- Bayad, M., et Nebenhaus, D. (1994). *Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique*. Actes du V^{ème} Congrès de l'AGRH, Montpellier, France.
- Bayad, M., et Paradas, A. (1998). Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 145-160). Paris : Economica.

- Bayeux, P. (1996). *Le sport et les collectivités territoriales*. Paris : PUF.
- Bayle, E. (2005). *Management des organisations sportives : Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides*. HDR en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives. Lyon 1 : Université Claude Bernard.
- Beaumont, M., et Rosier, E. (1994) *Les loisirs à cheval*. Paris : Agence Française d'Ingénierie Touristique.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement. Dans les entreprises et les organisations*. Paris : Le Seuil.
- Berthier, N. (1998). *Les techniques d'enquête : méthode et exercices corrigés*. Paris : Colin.
- Blanchet, A., et Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan/VUEF.
- Blau, P.M. (1970). The Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, vol. 35, 201-218.
- Boltanski, L., et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Métailié.
- Bouhaouala, M. (1999). *Micro-mentalités et logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du tourisme sportif*. Thèse en sciences et techniques des activités physiques et sportives non publiée. Grenoble : Université Joseph Fourier.
- Burns, T., et Stalker, G.M. (1966). *The management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.

- Callon, M., Lascoumes, P., et Barthes, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*. Paris : Seuil.
- Callon, M., et Law, J. (1989). On the Construction of Sociotechnical Networks : Content and Context Revisited. *Knowledge and Society*, 8, 57-83.
- Callon, M., et Rip, A. (1991). Humains, non humains : morale d'une coexistence. In Theys J., et Kalaor B. (Ed.), *La terre outragée* (pp. 140-156). Paris : Autrement.
- Carnet de route pour la montagne (2001). *De l'écoute des clients à l'action marketing*. Paris : AFIT.
- Calatayud, P. (2007). Le poids économique du sport en 2004. *STAT-info*, n°07-02, MJSVA.
- Chantelat, P., Vignal, B., et Nier, O. (2002). Le marché des biens sportifs d'occasion : consommation postmoderne ou rationalisation ? Le cas du Trocathlon. *Revue Française de Marketing*, vol. 3, n°188, 5-13.
- Chateauraynaud, F. (1991). Forces et faiblesses de la nouvelle anthropologie des sciences. *Critique*, n°527-530, 458-478.
- Chaze, J.P. (2004, October). Les évolutions du management du sport municipal. In *Corps et Culture : Développement du sport et transformation des organisations*. Retrieved May 25, 2006, from <http://corpsetculture.revues.org/document219.html>
- Chifflet, P. (1999). *Sociologie politique et économie du sport*. Grenoble : Université Joseph Fourier.
- Chifflet, P. (1997). Stratégie identitaires dans les organisations sportives. In P. Chifflet (Ed.) *Identité, stratégies, sport* (pp. 27-42). Grenoble : UFR APS.
- Chifflet, P. (1995). The sport supply in France : from Centralization to Segmentation. *Sociology of Sport Journal*, vol. 12, n°2, 180-194.

- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). Growing concerns : The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3, 30-50.
- Cibois, P. (2004). Les écarts à l'indépendance : Techniques simples pour analyser des données d'enquêtes [Electronic version]. In A. Degenne & M Forsé (Ed.), *Collection Méthodes quantitatives pour les sciences sociales*. Auxerre : Sciences Humaines.
- Cibois, P. (1993). Le PEM, pourcentage de l'écart maximum : Un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence. *Bulletin de Méthodologie sociologique*, 40, 43-63.
- COFREMCA (1993) *Pour un repositionnement de l'offre tourisme - loisirs des Alpes françaises*. Chambéry : Prospective Savoie.
- Collectif (2002). *Lexitour : les 1700 mots des métiers du tourisme*. Paris : Bréal.
- Copans, J. (2005). *L'enquête et ses méthodes : L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Armand Colin.
- Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le Système. Les contraintes de l'action collectives*. Paris : Seuil.
- D'Amboise, G., et Bouchard, S. (1990). *De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations*. Québec : Université de Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- D'Amboise, G., & Gasse, Y. (2000). *Vision stratégique et performances de PME en nouvelle économie*. Québec : Université de Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Dahl, R.-A. (1957). The concept of power. *Behavioral Sciences*, 2, 201-215.
- Darolles, J.M., Greffeuille, L., et Mounet, J.P. (1997). *Canoë, eau vive et tourisme*. Paris : AFIT.

- Debray, C. (1996). *L'hypogroupe, stratégie alternative de croissance de la petite entreprise*. Actes du III^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, AIREPME, Trois-Rivières, Québec.
- Debray, C., & Leyronas, C. (1998). Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques managériales en PME. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 83-93). Paris : Economica.
- Desbordes, M. (Ed.) (2004). *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management* (2^{ème} ed.). Paris : Economica.
- Direction du Tourisme (2007, August). Emplois touristiques. In *Dossiers sectoriels : le tourisme de A à Z*. Retrieved September 08, 2007, from http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/taz/dossiers_sectoriels.jsp
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris : Le Seuil.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir*. Paris : Seuil.
- Dumazedier, J. (1988). *Révolution culturelle du temps libre*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1963). The Causal Texture of Organizational Environment, *Human Relations*, vol.18, 20-26.
- Fabre, V. (2007). Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse en 2006. *INSEE Première*, n°1120.
- Fabre, V., et Kerjosse, R. (2007). Création d'entreprises et emploi : la dynamique sur trois ans. *INSEE Première*, n°1148.

- Filion, L.J. (1991). *Visions et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*. Québec : Les Editions de l'entrepreneur.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Friedberg, E. (1993a). Organisation et action collective. In F. Chazel (Ed.), *Action collective et mouvements sociaux* (pp. 225-247). Verdôme : PUF.
- Gasparini, W. (2004). La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale, *Loisir et Société*, vol. 27, n°1, 45-67.
- Gasse, Y. (1996). *Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle*. Actes du III^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, AIREPME, Trois-Rivières, Québec.
- Gasse, Y. (1977). *Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments*. Unpublished doctoral thesis. Ottawa : Direction des sciences et de la technologie, Industrie et Commerce.
- Gasse, Y. (1985). L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement. *Revue de Gestion P.M.O.*, 1, 5.
- Gibb, A.A., & Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, n°6, 597-631.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1968). *The discovery of grounded theory*. Londres : Weidenfels and Nicolson.
- Guilhon, A. (1998). Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 55-67). Paris : Economica.

- Grégory, P., et Rojot, J. (1995). Plaidoyer pour la primauté de la méthodologie dans la recherche en gestion. In M. Albouy (Ed.), *Mélanges en l'honneur du Professeur André Page : Formation et sciences de gestion* (pp. 249-262). Grenoble : PUG.
- Huet, A., Rabeyrin, N., et Sultan, A.D. (1998). *Action touristique*. Paris : Bréal.
- Julien, P.A. (Ed.) (2005). *Les PME : bilan et perspectives* (3^{ème} ed.). Cap-Rouge : Presses Inter-Universitaires.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Julien, P.A., & Marchesnay, M. (1988). *La Petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert Gestion.
- Kaufmann, J.C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Kotler, Ph., et Dubois, B. (2000). *Marketing Management* (10^{ème} ed.). Paris : Publi Union.
- Kouchner, F., et Dufrien, J.B. (2001). *La raquette à neige. Pratiques et aménagements*. Paris : AFIT.
- Kouchner, F., et Dufrien, J.B. (1993). *La randonnée pédestre en France*. Paris : Agence Française d'Ingénierie Touristique.
- Kynos (1996/98). *Le lexique illustré de Modalisa*. Paris : Modalisa.
- Latour, B. (2006). *Changer de Société : Refaire de la Sociologie*. Paris : La Découverte.
- Law, J. (1989). Le laboratoire et ses réseaux. In M. Callon (Ed.), *La science et ses réseaux : Genèse et circulation des faits scientifiques* (pp. 117-148). Paris : La Découverte.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organizations and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Cambridge (Mass.) : Harvard Business School.

- Leblanc, M. (1992). *Le club de l'an 2000*. Paris : INSEP Publications.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. New York : Sage.
- Loret, A. (1995). *Génération glisse*. Paris : Autrement.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME. *Gestion 2000*, vol. 12, n°4, 105-123.
- Mahé de Boislandelle, H. (1994). *Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME*. Actes du V^{ème} Congrès de l'AGRH, Montpellier, France.
- Mahé de Boislandelle, H. (1985). PME en démarrage : du décideur au gestionnaire. *Enseignement et Gestion*, nouvelle série n°36, 65-70.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 144, 107-118.
- Marchesnay, M., & Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME/PMI*. Paris : Nathan.
- Marchesnay, M. (1991). La P.M.E. : une gestion spécifique ?. *Economie Rurale*, n°206, 11-17.
- Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2006, May). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité. In *Développement durable et territoire, Dossier 7 : Proximité et environnement*. Retrieved October 06, 2007, from <http://developpementdurable.revues.org/document2648.html>
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Massiera, B. (2000). Pour une organisation de l'offre de loisirs sportifs. *Les Cahiers Espaces*, n°66, 46-53.

- Maurice, A. (1987). *Le surfeur et le militant. Valeurs et sensibilités politiques des jeunes, en France et en Allemagne, des années 60 aux années 90*. Paris : Autrement.
- Mauss, M. (1923-1924). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*, t. I, 30-186 ; Rééd. in Idem, *Sociologie et Anthropologie*, Paris : Presses Universitaires de France, 1950 ; 6e éd., Paris : Presses Universitaires.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} ed.). Paris : De Boeck Université.
- Ministère délégué au Tourisme (2007). *Chiffres clés du tourisme. Edition 2007*. Paris : Direction du Tourisme.
- Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité (2007, May). Le comité d'entreprise, In *Fiches pratiques : Représentants du personnel*. Retrieved August 20, 2007, from <http://www.travail.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/representants-du-personnel/comite-entreprise-1088.html>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Mounet, J. P. (1997). Les activités physiques et sportives dans l'offre touristique. *Les Cahiers Espaces*, 52, 102-110 .
- Muller, L. (2006). La pratique sportive en France, reflet du milieu social. In Collectif, *Données sociales – La société française* (pp. 657-66). Paris : INSEE.
- Newton, K. (2001). *Compétences en gestion applicables aux petites entreprises*. Rapport présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise. Canada : Industrie Canada.
- Nicolas, M., et Bérard, G. (1993) *Tourisme et sports aériens en France*. Paris : SEATM, Agence Française d'Ingénierie Touristique.

- ODIT (2006). *Bilan des investissements réalisés en 2006 dans les domaines skiabiles alpins et sites nordiques français*. Paris : ODIT France.
- Ohl, F., et Tribou, G. (2004). *Les marchés du sport : les consommateurs et la distribution*. Paris : Armand Colin.
- Paget, E., Mounet, J.P., et Guilhon, A. (2007). Les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme et leurs dirigeants : spécificités et stratégies. *Revue Européenne de Management du Sport*, 17.
- Peng, M.W., & Heath, P.S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition : Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of management review*, 21 (2), 492-528.
- Pennings, J.M. (1975). The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 393-410.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford : Blackwell.
- Penrose, E.T. (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de croissance de l'entreprise*. Neuilly-sur-Seine : Hommes et Techniques. Traduction de Penrose E.T. (1959).
- Perret, J. (1992). *Le développement touristique local, les stations de sport d'hiver*. Thèse d'économie du développement. Grenoble : Université Pierre Mendès France.
- Pigeassou, C., et Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris : PUF.
- Pociello, C. (1999). *Sport et sciences sociales : histoire, sociologie et prospective*. Paris : Vigot.
- Pociello, C. (1995). *Les cultures sportives*. Paris : PUF.

- Pronovost, G. (1997). *Loisir et société : Traité de sociologie empirique* (2nd ed.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Puthod, D. (1998). L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 95-104). Paris : Economica.
- Quivy, R., et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Reynaud, J.D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. (2^e ed.). Toulouse : Octarès.
- Reynaud, J.D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Rojot, J., et Bergmann, A. (1989). *Comportement et organisation*. Paris : Vuibert Gestion.
- Sammut, S. (2001). Processus de démarrage en PE : système de gestion et scénarios, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, 61-76.
- Sammut, S. (1998). *Jeune entreprise. : La phase cruciale du démarrage*. Paris : L'Harmattan.
- Sammut, S. (1996). *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance*. Actes du III^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, AIREPME, Trois-Rivières, Québec.
- Sèze, B. de (2002). *Panorama du tourisme d'affaires* [Electronic version]. Note de synthèse réalisée pour le groupe de travail sur le tourisme d'affaires constitué par la Direction du Tourisme, Maison de la France, France-Congrès, l'Observatoire Régional du Tourisme d'Ile-de-France et l'Observatoire National du Tourisme.
- Smith, N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. East Lansing : Michigan State University.

- Starbuck, W.H. (1965). Organizational Growth and Development. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (Rand McNally), Chapter 11.
- Tessier, S., & D'Amboise, G. (2001). *Facteurs de succès des PME en nouvelle économie*. Québec : Université de Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Thiétart, R.A., et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2^{ème} ed.). Paris : Dunod.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, mai-juin, 107-118.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion.
- Torrès, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherches en PME : une discipline entre courants et contre-courants. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 17-53). Paris : Economica.
- Verstraete, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* [Electronic version]. ADREG.
- Verstraete, T., et Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat* [Electronic version]. ADREG.
- Viard, J. (2006). *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*. Collection Aube Poche. La Tour d'Aigues, France : l'Aube.
- Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris : Plon.
- Weber, M. (1992). *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Agora/Presses Pocket.
- Weill-Raynal, D. (1997). *Analyse des clientèles de la plongée en France*. Paris : Agence Française d'Ingénierie Touristique.

Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. Londres : HMSO.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^{ème} ed.). Californie : Sage.

Résumé

De nombreuses entreprises se sont créées pour répondre à une demande en activités sportives. Or la mise en marché de services sportifs s'est parfois complexifiée avec la commercialisation de produits plus complets : des produits touristiques incluant même parfois des composantes du tourisme d'affaires. Parmi ces petites entreprises productrices de sport, certaines font faillite, d'autres survivent, d'autres encore se développent.

Nous avons alors voulu comprendre, dans le secteur du sport et du tourisme, les facteurs déterminants et les phases de la croissance de ces petites entreprises. Ce travail de recherche s'appuie sur le croisement de deux disciplines complémentaires : les sciences de gestion et la sociologie des organisations. Dans une démarche qualitative, après avoir réalisé une étude exploratoire, il s'est basé sur l'analyse monographique d'une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme.

Les résultats mettent en évidence une croissance en interne et par le réseau de la petite entreprise, qui se caractérise en quatre phases. A travers le suivi des innovations créées ou « en train de se faire », l'analyse montre la capacité d'un dirigeant à « traduire » les incertitudes du secteur et les intérêts de sa société, à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise, en mettant en oeuvre une « stratégie » différente (non formalisation – formalisation des relations). L'essor de l'entreprise apparaît comme le résultat de la coopération des acteurs à ce positionnement.

Mots-clés : gestion, sociologie des organisations, sport, tourisme, petite entreprise, PME

Abstract

Many companies have been created to satisfy a demand in sports activities. However the market launch of sports services became sometimes more complex with the marketing of more complete products : tourist products including even sometimes components of the business tourism. Among these producing small companies of sport, some go bankrupt, others survive, and others still develop.

We thus wanted to understand, in the sector of sports and tourism, the determinants and the phases of the growth of these small companies. This research relies on two complementary disciplines : management sciences and sociology of organizations. In a qualitative approach, after an exploratory study, it was based on the monographic analysis of a small firm offering sports and tourism services.

The results underline an internal growth and by the network of the studied small company, which is characterized in four phases. Through the follow-up of the innovations created or « being done », the analysis shows the capacity of a manager « to translate » the uncertainties of the sector and the interests of its company, inside as outside his company, by implementing a different « strategy » (not formalization - formalization of the relations). The growth of the company seems to result from the cooperation of the stakeholders to this positioning.

Key-words : management, organizational sociology, sport, tourism, small firm, SME