

O139- Pratiques de flexibilité d'une petite entreprise de tourisme sportif

Elodie Paget

Laboratoire VIP&S, Université Rennes 2

elodie.paget@univ-rennes2.fr

A partir de l'analyse monographique d'une petite entreprise, cette communication rend compte des stratégies de flexibilité développées dans le secteur du sport et du tourisme. Pour faire face aux variations cycliques et acycliques de ce dernier, le dirigeant joue sur les frontières organisationnelles de son entreprise et met en œuvre une régulation de contrôle inhabituelle. Mais cette étude montre que ces pratiques de flexibilité spécifiques peuvent être acceptées par les employés, qui constituent pourtant la variable d'ajustement. Il évoque une forme de gestion par projet laissant une large autonomie aux employés et favorisant leur implication dans le travail. L'effacement de la distinction entre vie professionnelle et vie privée participe également à l'engagement des acteurs dans l'entreprise et dans le « projet » de croissance du dirigeant.

Mots-clés : entreprise, sport, tourisme, flexibilité, implication

INTRODUCTION

Le secteur du sport et du tourisme a connu ces dernières décennies de nombreuses transformations, et il est devenu un marché à part entière. Les entreprises du secteur, prestataires de services sportifs et touristiques, évoluent dans un environnement en mutation. Pour survivre, se maintenir ou encore se développer lorsqu'elles ont un objectif de croissance, ces petites entreprises doivent tenir compte de l'instabilité du secteur. Un des moyens de régulation utilisés est la pratique de flexibilité. Les pratiques de flexibilité ont déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche (e.g. Beaujolin-Bellet, 2004 ; Bunel, 2006 ; Brunhes, Kaisergruber, 1997...) mais aucun ne s'est penché spécifiquement sur le secteur du sport et du tourisme.

Cette communication vise à comprendre le processus par lequel une entreprise peut s'adapter à son secteur, anticiper des fluctuations, ou encore se créer des opportunités lui permettant de croître. Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur une analyse organisationnelle entendue au sens large. Les différentes approches sociologiques des organisations se complètent et sont mobilisées tour à tour pour rendre compte de la diversité et de la complexité des phénomènes organisationnels (Bernoux, 2004).

METHODOLOGIE

Afin d'apporter un éclairage approfondi des logiques d'action (Amblard et al., 2005) à l'œuvre au sein du secteur sportif et touristique, cette recherche s'appuie sur une monographie. L'entreprise étudiée (Delta) est une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme implantée dans les Alpes françaises, et connaissant une forte croissance. Elle est à la fois agent de voyages et producteur d'activités, et propose ainsi toute une gamme de produits allant de la simple activité (sportive) à de l'assemblage de prestations pour former des produits touristiques (d'affaires). C'est une SARL composée de 5 associés, au capital social d'environ 90 000€, réalisant un chiffre d'affaires de près de 2,5 millions d'euros et employant 6 salariés.

Dans une perspective qualitative, nous avons mobilisé trois sources d'investigation différentes : observation participante, entretiens semi-directifs (15) et analyse de documents (comptables, juridiques...). L'ensemble des données récoltées a fait l'objet d'une analyse de contenu de type thématique.

FLEXIBILITE DE L'ENTREPRISE ET IMPLICATION DES EMPLOYES

Delta évolue dans un secteur présentant des spécificités qui contraignent et conditionnent pour une part son activité. L'entreprise prestataire de sport et de tourisme en montagne doit être capable de s'adapter aux variations cycliques et acycliques de son environnement, à savoir une double saisonnalité, des flux touristiques aléatoires et des conditions climatiques particulières. Pour y faire face, le dirigeant de Delta met en œuvre des *stratégies* particulières.

Il joue tout d'abord sur tous les statuts d'emplois possibles. Il en résulte que sa société n'est pas une organisation figée : ses frontières et sa structure sont floues et poreuses. Le dirigeant a recours à de la flexibilité externe et quantitative qui consiste à puiser dans l'*environnement pertinent* les ressources humaines nécessaires et à ajuster le nombre de salariés en fonction de la demande ; ce qui lui permet d'amortir les fluctuations du marché.

Par ailleurs, une *régulation de contrôle* (Reynaud, 1999) inhabituelle est à l'œuvre au sein de Delta : l'informel prédomine et apparaît comme un mode de gestion à part entière. Grâce à ce type de management, l'entreprise possède une forme de flexibilité organisationnelle qui lui permet de s'adapter aux variations du secteur sportif et touristique. En effet, par la faible formalisation de Delta, le dirigeant n'impose pas aux acteurs de son entreprise un mode de résolution des problèmes. Il leur laisse une marge de liberté dans leurs actions de travail. Cela apporte de la souplesse dans la gestion en offrant aux acteurs des possibilités d'ajustement continu aux changements de l'environnement. Cependant, cet informel constitue également une ressource fondamentale pour le dirigeant par les possibilités de jeu qu'il lui assure (Friedberg, 1993). Elle lui permet de moduler ses politiques de gestion au gré des situations.

Dans ce système, les incertitudes du secteur sont reportées sur les employés qui représentent une variable d'ajustement pour le dirigeant. Or, l'analyse montre une adhésion de ceux-ci au management et au projet du dirigeant, et même une perception positive de leur part. L'autonomie et l'implication des employés apparaissent comme les déterminants de leur coopération. Cette dernière est rendue possible par une distribution particulière des rôles au sein de l'entreprise, une forme de *gestion par projet* (Boltanski et Chiapello, 1999) mis en place par le dirigeant, laissant une large autonomie aux employés et favorisant leur engagement dans le travail. L'effacement de la distinction entre vie professionnelle et vie privée participe également à l'implication des acteurs de l'entreprise dans le « projet » de croissance du dirigeant. Ce dernier parvient à *enrôler* les acteurs (Callon, 1986) dans son projet en intégrant du *loisir* (Pronovost, 1997) dans son entreprise.

CONCLUSION

Notre étude a permis, outre un apport de connaissances sur le secteur sportif et touristique, de comprendre comment un dirigeant pouvait parvenir à rendre son entreprise flexible (assurant la croissance de l'entreprise) et comment ce mode de gestion pouvait être accepté par des employés. En observant de plus près le jeu organisationnel au sein de l'entreprise étudiée, il peut être mis en évidence des avantages et des inconvénients de part et d'autre. Néanmoins, la question de la viabilité d'un tel système peut être posée.

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (2^e ed. complétée). Paris : Le Seuil.
- Beaujolin-Bellet, R. (2004). *Flexibilités et performances*. Paris : La Découverte.
- Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement*. Paris : Le Seuil.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Brunhes, B., & Kaisergruber, D. (1997). *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*. Paris : Editions d'Organisation.
- Bunel, M. (2006). L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français. *Travail et Emploi*, 106, 7-23.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Le Seuil.
- Pronovost, G. (1997). *Loisir et société* (2^e ed.). Québec : PUQ.
- Reynaud, J.D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle* (2^e ed.). Toulouse : Octarès.