



HAL
open science

Micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires : une analyse des ressorts de l'implication individuelle

Elise Milano-Mayan

► **To cite this version:**

Elise Milano-Mayan. Micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires : une analyse des ressorts de l'implication individuelle. Gestion et management. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019), 2019. Français. NNT : 2019AZUR0029 . tel-03506237

HAL Id: tel-03506237

<https://theses.hal.science/tel-03506237>

Submitted on 2 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE DE DOCTORAT

Micro-fondations de la capacité dynamique
d'organisations écotouristiques communautaires :
Une analyse des ressorts de l'implication individuelle

Elise MILANO-MAYAN

GREDEG

**Présentée en vue de l'obtention du grade de
docteur** en Sciences de gestion
D'Université Côte d'Azur

Dirigée par : Evelyne ROUBY, Maître de
conférences HDR

Soutenu le : 11 décembre 2019

Devant le jury, composé de :

Gilles GUIEU, Professeur, Aix-Marseille
Université

Gilles LAMBERT, Professeur, Université de
Strasbourg

Catherine THOMAS, Professeur, Université
Côte d'Azur

Corinne VAN DER YEUGHT, Maître de
conférences HDR, Université de Toulon

Micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires : Une analyse des ressorts de l'implication individuelle

Jury :

Présidente du jury

Corinne VAN DER YEUGHT, Maître de conférences HDR, Université de Toulon

Rapporteurs

Gilles GUIEU, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université

Gilles LAMBERT, Professeur des Universités, Université de Strasbourg

Examinatrice

Catherine THOMAS, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur

Titre : Micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires : Une analyse des ressorts de l'implication individuelle.

Résumé : L'implication active, effective et durable des membres des organisations écotouristiques communautaires dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, est un défi majeur mais difficile à relever en pratique. Il l'est d'autant plus qu'elles opèrent dans un environnement évolutif qui les contraint à faire preuve d'adaptation et de résilience, et que leurs membres sont traditionnellement peu familiers des savoir-faire entrepreneuriaux et managériaux requis pour développer un projet écotouristique. Ainsi, comprendre comment l'implication individuelle s'opère en pratique et peut être facilitée, pour en identifier les principaux ressorts, devient central dans trois domaines de recherche voisins que sont le tourisme durable, l'écotourisme communautaire, et la *community-based enterprise* (ou CBE). Cela l'est également dans la littérature récente en management stratégique, principalement celle centrée sur le niveau individuel des micro-fondations de la capacité dynamique. Dès lors, l'implication dans la prise de décision et mise en œuvre stratégiques s'étudie relativement aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. La littérature a catégorisé trois types de ressorts (motivationnel, cognitif et identitaire) – ou déterminants de l'implication individuelle – et commencé à les étudier en lien avec le rôle facilitateur du *design* organisationnel et/ou du leadership. Ses résultats restent toutefois encore limités quant à la question de savoir comment ces déterminants s'activent et s'articulent précisément en contexte, pour expliquer l'implication individuelle des membres des organisations écotouristiques communautaires. Notre travail de thèse s'intéresse donc à la question suivante : **comment l'implication individuelle dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, s'opère-t-elle et s'explique-t-elle, au sein d'organisations écotouristiques communautaires ?** Cette recherche est menée au sein de deux CBE écotouristiques mexicaines : la CBE *La Selva del Marinero* et la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Elle développe une étude de cas comparative réaliste critique pour étudier les micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires, sous l'angle spécifique de l'implication individuelle de leurs membres dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* et des mécanismes qui la soutiennent. Les résultats obtenus identifient les mécanismes générateurs de cette implication et précisent leurs modes d'articulation et d'activation, au sein de structures organisationnelles dédiées développant des types d'apprentissage et de leadership spécifiques, tout au long du développement stratégique de l'organisation.

Mots-clés : tourisme communautaire, tourisme durable, *community-based enterprise*, implication, participation, micro-fondations, capacité dynamique, réalisme critique

Title : Dynamic capabilities' microfoundations of community-based enterprises specialized in ecotourism : an analysis of the determinants of individual implication.

Abstract : The active, effective and sustainable involvement of the members of community-based ecotourism organizations in strategic decision-making and its implementation is a major challenge that is difficult to meet in practice. This is even more difficult when those organizations operate within an evolving environment where adaptation and resilience are necessary, while their members are not acquainted with the entrepreneurial know-how and managerial prerequisite that are needed for the development of an ecotourism project. Hence understanding how individual involvement operates in practice and how it can be facilitated is central for three neighboring research domains: sustainable tourism, community-based ecotourism and community-based enterprise (CBE). This is also central for the recent literature in strategic management, especially regarding the individual level of dynamic capabilities' microfoundations. Within this broad research context, the study of strategic decision-making and strategic implementation bear on the activities of *sensing*, *seizing* and *transforming*. Three main determinants of individual implication (motivational, cognitive and identity-based) have been categorized in the literature and studies have started to explore their link with the facilitating role of organizational design and/or leadership. Existing results are nevertheless limited regarding how these determinants are activated and articulated in context to explain the individual implication of the members of ecotourist CBE. Therefore, this dissertation focuses on the following question : *how does individual implication in the implementation of sensing, seizing and transforming activities operate and can be explained within ecotourism CBE ?* This research is conducted within two Mexican ecotourism CBE : *La Selva del Marinero* and *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. We develop a critical realist comparative case study to analyze the dynamic capabilities' microfoundations in ecotourism CBE from the perspective of the individual implication of their members in the *sensing*, *seizing* and *transforming* activities, as well as its underlying mechanisms. Our results identify the generative mechanisms of this implication and specify their modes of articulation and activation within dedicated organizational structures developing specific types of learning and leadership along the strategic development of the organization.

Keywords : community-based tourism, sustainable tourism, community-based enterprise, implication, participation, microfoundations, dynamic capability, critical realism.

Remerciements

J'adresse mes premiers et profonds remerciements à ma directrice de thèse, Evelyne Rouby, pour son implication sans limite dans l'encadrement de ce travail. Je la remercie pour ses conseils avisés, sa grande disponibilité, sa patience et ses encouragements durant ces années qui ont été riches d'apprentissage. Merci de m'avoir fait confiance en acceptant de diriger cette thèse malgré mes choix de terrains lointains et de m'avoir permis de mener cette longue gestation à terme. Le travail accompli lui doit beaucoup.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance aux membres du jury pour avoir accepté de participer à l'évaluation de cette thèse. Je remercie infiniment les Professeurs Gilles Guieu et Gilles Lambert d'endosser le rôle délicat de rapporteurs. Je les remercie également pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de ce travail lors de rencontres scientifiques et pour leurs sympathiques et précieux retours. Un grand merci à Gilles Lambert de nous avoir invitées, Evelyne Rouby et moi-même, à présenter nos travaux de recherche au sein du laboratoire Humanis, à l'EM de Strasbourg ; la richesse des commentaires reçus lors de ce séminaire a été déterminante. Mes remerciements s'adressent également à Corinne Van Der Yeught dont les travaux ont constitué une grande source d'inspiration et de progression tout au long de mon travail de recherche. Nos échanges autour de la durabilité du tourisme ont considérablement nourri ma réflexion, scientifiquement et humainement. Enfin, je remercie Catherine Thomas d'avoir suivi de près l'avancement de ce travail depuis le master 2 recherche, pour ses importants retours et pour son amour de l'épistémologie qu'elle sait transmettre avec passion.

Je tiens à remercier les acteurs de terrain qui ont tenu une place décisive dans cette thèse. Je remercie ainsi les organisations écotouristiques communautaires mexicaines *La Selva del Marinero* et la *Masehual Siuamej Mosoyenolchicauani* de m'avoir ouvert leurs portes et de s'être prêtées au jeu de la recherche. Elles ont fait de mon étude de terrain une expérience hors norme, combinant à l'exploration scientifique une aventure humaine généreuse et riche en couleurs. J'ai une pensée particulière pour Rufina Edith Villa Hernandez et José Luis Abrajan qui ont grandement facilité l'organisation des entretiens au sein de leur communauté respective.

Je souhaite remercier les membres du GREDEG ; en particulier Eve, Aura, Cécile, Rani, Manuel, Gérald, Felipe, Lise et Anthony pour leur aide lors des séminaires doctorants et leurs encouragements. Merci aux membres de mon comité de suivi, Cécile et Aura, pour leurs mots qui, lors de passages difficiles, ont su me redonner la force et le courage d'aller au bout de l'aventure parfois rude de la thèse.

Un immense merci à mes patients et dévoués relecteurs : Pop, Bin, Eve, Guillaume et Damien.

Mes remerciements vont également à l'équipe administrative de la MSHS pour son accueil, sa sympathie et son aide au quotidien toutes ces années durant. Merci en particulier à Jean-Charles, Françoise, Alban, Nathalie, Sylvie, et puis Christophe qui nous a rejoint récemment.

La thèse, c'est aussi des rencontres marquantes et des amitiés qui durent. Un grand merci à tous mes collègues et amis doctorants MSHiens qui ont fait de mon parcours doctoral une aventure humaine inoubliable. En toute interdisciplinarité, je remercie les gredegois, les lapcosiens, les bclites, les urmisiens et les cepamiens. Une pensée particulière à ceux qui ont quitté le nid : Grand Alex, Petit Alex, Loubna, Tania, Jamal, Marwa. Et à ceux qui résistent, ou presque : Magali, Mustapha, Hanane, Emma, Lou, Selim, Alice, Romane, Aurore, Benjamin, Nicolitto, Alexander, Imen, Mira, Romain, Anaïs, Sophie.

Une spéciale dédicace à mes formidables colocataires et amis des bureaux 114(3) et 025, dans l'ordre des arrivées : Dorian, Jamal, Loubna, Tom, Savéria, Ismaël, Natalia, Ismaël junior, Camille, Cécile et Sarah. Une joie d'avoir parcouru ces années de thèse à vos côtés, pour le pire et surtout le meilleur : des rires, des pleurs, de longues discussions, des fêtes, des coups de gueule, des danses, des histoires, des musiques, des fleurs ! Merci à vous pour votre soutien, votre amitié et vos petites attentions qui ont su faire la différence ; je n'aurai pas pu aller au bout de l'aventure sans vous. Une pensée toute particulière pour ma sœur de thèse et compagne de route, Savéria : merci d'avoir suivi le chant de la baleine jusque sur les terres mexicaines, et bien au-delà. Merci surtout pour tout ce que je ne dis pas.

Je remercie mes amis qui, depuis de longues années, m'ont toujours apporté soutien et encouragements, malgré la distance qui nous sépare parfois. Merci infiniment aux amis LIB : Bin, Oli, Mathilde, Julie, Marc, Sarah et Pierre, avec vous la vie est toujours plus belle ; aux vieux camarades JTM(E) : Ju, Titi, Mom's ; et aux théâtres : Fred, Vincent, Céline, Guillaume ainsi que toute la troupe du Merveilleux voyage de Marco Polo qui a égayé ma vie de thèse.

Merci du fond du cœur à ma famille : mon Père, ma Mère, mon Frère, Sylvie, Laure et mes Grands-parents pour leur soutien infailible, leur compréhension et leur patience à toute épreuve. Merci d'avoir été là pour moi, dans les moments difficiles comme dans les meilleurs.

Enfin, je ne saurais conclure sans m'adresser à celui qui partage ma vie et qui m'a accordé l'attention, le temps et l'énergie nécessaires pour m'accompagner dans cette quête scientifique et personnelle. Son écoute, sa patience, sa confiance et son affection au quotidien ont été décisives : Alain.

Sommaire

Introduction générale.....	3
Chapitre 1. L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : une question clé et transverse dans la littérature sur le tourisme durable, communautaire et la CBE.....	14
I. Tourisme durable, communautaire et CBE : des principaux enjeux à la problématique clé de l'implication individuelle.....	15
1.1 Le tourisme durable : des enjeux au défi de l'implication des parties prenantes	16
1.2 Le tourisme communautaire : de ses enjeux à la question clé de l'implication active de la communauté d'accueil et de ses membres.....	27
1.3 La <i>community-based enterprise</i> : de ses enjeux à la question clé de l'implication des membres de la CBE.....	40
II. L'implication individuelle : identification des principaux ressorts et perspectives de recherche	44
2.1 Le rôle facilitateur de l'organisation	46
2.2 Les ressorts individuels de l'implication.....	50
Chapitre 2. L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : une question clé de la littérature sur les micro-fondations des capacités dyanmiques.....	58
I. Fondements théoriques du courant des capacités dynamiques.....	60
1.1 Les capacités dynamiques, une approche organisationnelle de la stratégie	60
1.2 Clarification conceptuelle.....	63
1.3 Ouvrir la boîte noire de la capacité dynamique : une capacité de premier ordre	72
II. Vers une analyse micro-fondationnelle des capacités dynamiques.....	78
2.1 Qu'entend-on par « micro-fondations » ?	79
2.2 Le niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique.....	86
Chapitre 3. Epistémologie, choix méthodologiques et mise en œuvre de la recherche.....	95
I. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques.....	96
1.1 Positionnement épistémologique.....	97
1.2 Choix méthodologiques : l'étude de cas comparative réaliste critique	107
II. Contexte et mise en œuvre de la recherche	113
2.1 Contexte de la recherche	113
2.2 Mise en œuvre de la recherche	128

Chapitre 4. Résultats de l'analyse.....	146
I. Résultats du Cas 1 : la CBE <i>La Selva del Marinero</i>	146
1.1 Les trois phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences	147
1.2 Phase 1. Création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité » : les principaux ressorts.....	151
1.3 Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	156
1.4 Phase 3. Développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau de partenaires: les principaux ressorts.....	163
II. Résultats du Cas 2 - La CBE <i>Masehual Siuamej Mosenyolchicauani</i>.....	169
2.1 Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences	169
2.2 Phase 1. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » : les principaux ressorts.....	173
2.3 Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	181
III. Conclusion d'étape : comparaison et définition des construits théoriques	188
Chapitre 5. Discussion.....	198
I. Modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing, seizing</i> et <i>transforming</i>	198
1.1 Création et développement de différents types de compétences: techniques, stratégiques et/ou organisationnelles	201
1.2 Une création et un développement de compétences portés par la mise en œuvre de trois activités clés : <i>sensing, seizing, transforming</i>	202
1.3 L'activation de mécanismes spécifiques explique l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing, seizing</i> et <i>transforming</i>	205
II. Contributions théoriques de la recherche	211
2.1 Contributions théoriques à la littérature en tourisme communautaire, durable et de la <i>community-based enterprise</i>	211
2.2 Contributions théoriques à la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques.....	223
2.3 Apports théoriques sur l'orchestration « déterminant cognitif / structure organisationnelle / leadership »	229
Conclusion générale.....	236
Bibliographie.....	248
Liste des figures.....	273
Listes des tableaux.....	274
Table des annexes.....	275

Introduction générale

Le tourisme figure parmi les secteurs d'activité qui croissent le plus rapidement dans le monde, contribuant aujourd'hui à près de 10% du PIB mondial (OMT, 2018). Cette forte contribution s'accompagne d'une progression spectaculaire des flux de voyageurs : selon le baromètre de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), le nombre de touristes internationaux est passé de 278 millions en 1980 à 1 milliard en 2015, et devrait atteindre jusqu'à 1,5 milliard à l'horizon 2020. Toutefois, si le tourisme constitue un moteur économique puissant, ainsi qu'un *formidable* outil de développement socioéconomique considéré comme « *essentiel au regard ... de la prospérité des communautés du monde entier* »¹, l'ampleur des externalités négatives qu'il génère à l'échelle de la planète n'est plus à démontrer : pollution, dégradation de l'environnement naturel, épuisement des ressources, aggravation du réchauffement climatique, fortes pressions exercées sur les communautés d'accueil, déstructuration des sociétés traditionnelles, perte du patrimoine culturel, folklorisation des rites et coutumes autochtones qui porte atteinte à la dignité des peuples (El Alaoui, 2006 ; Ruiz et Hernandez, 2007 ; Van Der Yeught, 2007 ; Nepal, 2008 ; Carpentier, 2011 ; François-Lecompte et al., 2013 ; Lenzen et al., 2018). Face à ces constats, depuis une trentaine d'années, des efforts sont réalisés au niveau planétaire pour réduire les impacts négatifs du tourisme et privilégier des modes de développement touristique plus responsables. Aujourd'hui plus que jamais, à l'heure où l'urgence écologique et climatique est au cœur des préoccupations citoyennes et politiques, le tourisme doit être durable : il doit « *tenir pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil* »².

Dans ce contexte, un nombre croissant de territoires et d'organisations touristiques s'engagent sur la voie de la durabilité (Van Der Yeught, 2017). Or, pour être pérennes, ces organisations doivent en permanence s'adapter aux mutations du secteur touristique, en constante évolution (*ibid.*) : elles doivent être capables de construire un portefeuille de ressources et compétences

¹ Communiqué de presse de l'OMT du 15 janvier 2018, disponible ici : <http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-01-15/les-resultats-2017-du-tourisme-international-au-plus-haut-des-sept-derniere> (consulté en janvier 2019)

² Définition disponible sur le site de l'OMT : <http://sdt.unwto.org/fr/content/definition> (consulté en novembre 2018)

et de le faire évoluer – dit autrement, de développer une capacité à évoluer, soit une capacité dynamique –, pour faire face aux variations d'un environnement mouvant, sans perdre de vue leurs objectifs de durabilité.

Cette capacité à évoluer est indispensable pour la pérennité d'une forme d'organisation touristique durable spécifique : l'organisation écotouristique communautaire³. En effet, les communautés locales qui s'engagent dans le développement d'une activité écotouristique communautaire à l'échelle de leur territoire, doivent faire preuve d'adaptation et de résilience (Ruiz, 2011), dans un monde en constante évolution. Pour exister et perdurer sur le marché du tourisme durable, elles doivent non seulement être capables de définir et mettre en œuvre un projet de tourisme communautaire⁴ par elles-mêmes, mais aussi, de développer leur offre et compétences associées, pour s'adapter aux évolutions d'une demande touristique toujours plus exigeante (Atout France, 2011) ; tout en préservant « l'équilibre socio-écologique » de la communauté locale qui garantit sa pérennité et sa survie (Ruiz, 2011 ; Holladay et Robert, 2013 ; Marcotte et *al.*, 2017).

Or, la capacité d'adaptation et de résilience des organisations écotouristiques communautaires ne va pas de soi. En effet, dans la pratique, les exemples d'échecs sont relativement fréquents (Mitchell et Muckosy, 2008 ; Carpentier, 2011 ; Girard et Schéou, 2012 ; Stone et Stone, 2011 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Ruiz, 2017). Dans un contexte communautaire et durable, où l'on cherche à favoriser l'implication des parties prenantes dans les processus décisionnels et la mise en œuvre de la décision stratégique, la capacité de l'organisation à évoluer est d'autant plus difficile à développer qu'elle doit être portée par tous.

L'implication des parties prenantes dans le développement des activités touristiques, défi pratique à relever, devient alors un enjeu majeur partagé par trois domaines de recherche relativement voisins : le tourisme durable, l'écotourisme communautaire, et la *community-based enterprise* (ou CBE). C'est d'abord un enjeu clé du tourisme durable, qui « *requiert la participation, en connaissance de cause, de tous les acteurs concernés, ainsi qu'une forte direction politique pour assurer une large participation et l'existence d'un consensus* » (OMT,

³ Dans notre travail, la terminologie « organisations écotouristiques communautaires » désigne les communautés rurales, paysannes ou autochtones, dont tout ou partie des résidents membres créent une organisation communautaire (ou *community-based enterprise*) (Peredo et Chrisman, 2006) pour développer des activités écotouristiques (Stone, 2015 ; Ruiz, 2017). Ces notions seront définies plus précisément dans le chapitre 1.

⁴ Le tourisme communautaire (*community-based tourism*), ou écotourisme communautaire (*community-based ecotourism*), est une forme durable de tourisme de petite échelle, dont l'activité est développée, possédée et gouvernée par la communauté et pour la communauté, en vue de générer des revenus qui contribuent à l'amélioration de sa qualité de vie (*eg.* Bhattacharya, 2005 ; NDO, 2007 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Ruiz, 2017).

2004 : 7). Si l'implication est généralement posée comme une condition essentielle au succès du tourisme durable et à sa pérennité (eg. Cole, 2006 ; Lim et Cooper, 2009 ; Waligo et *al.*, 2013), elle revêt une importance encore plus marquée au sein des organisations écotouristiques communautaires qui privilégient la participation d'une partie prenante particulière : la communauté d'accueil.

En effet, l'approche communautaire du tourisme se centre particulièrement sur la participation⁵ et l'*empowerment*⁶ des communautés d'accueil ; elle place le développement autonome et durable des activités touristiques entre les mains des résidents membres qui en sont à la fois les principaux gestionnaires et les principaux bénéficiaires. Ainsi, en tant que membres de la communauté d'accueil, les résidents sont appelés à devenir des acteurs à part entière du projet touristique, en le construisant, le gérant et le gouvernant par eux-mêmes, à l'échelle de leur territoire. Autrement dit, ils sont appelés à s'impliquer individuellement et collectivement, à la fois dans la définition et dans la mise en œuvre des stratégies touristiques, de manière autonome, profitable et durable (eg. Murphy 1985 ; Tosun, 1999 ; Scheyvens, 1999 ; Hiwasaki, 2006 ; Cole, 2006 ; NDO, 2007 ; Stone et Stone, 2011 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Latip et *al.*, 2018).

Dans la pratique, pour développer leur projet écotouristique, nombreuses sont les communautés d'accueil qui optent pour une forme d'organisation communautaire spécifique : la *Community-based enterprise* (CBE) (Peredo et Chrisman, 2006). La CBE est une forme particulière d'organisation entrepreneuriale à caractère durable, qui transforme les communautés locales en entreprises dites communautaires. Elle offre une structure particulièrement adaptée aux communautés locales désireuses de développer une ou plusieurs activités économiques spécifiques, à l'échelle de leur territoire – par exemple, des communautés d'accueil investies dans des projets écotouristiques (Stone et Stone, 2011 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Lobo et *al.*, 2016) – et dont les membres doivent collectivement porter le développement, depuis leur définition jusqu'à leur mise en œuvre. Ainsi, les communautés d'accueil qui s'engagent dans le développement d'activités écotouristiques deviennent des organisations écotouristiques communautaires (CBE écotouristiques, dorénavant), au sein desquels les individus membres

⁵ La littérature anglophone sur le tourisme communautaire emploie indistinctement les termes implication (*community involvement*) ou participation (*community participation*) pour aborder le rôle des communautés d'accueil dans le développement des activités touristiques communautaires.

⁶ Dans le champ du tourisme communautaire, l'*empowerment* de la communauté d'accueil est abordé comme un processus multidimensionnel (Sogiel, 2003) visant à accroître la capacité d'agir individuelle et collective de ses membres (Ruiz et Hernandez, 2010 ; Trommlerova et *al.* 2015), pour les conduire à agir en tant qu'acteurs autonomes, exercer un contrôle sur leur propre bien-être, et accéder à une vie digne (Zhao et Ritchie, 2007 ; Scheyvens et Russell, 2012 ; Knight et Cottrell, 2016).

sont appelés à participer ensemble et activement à la définition du projet touristique et à sa mise en œuvre concrète.

Toutefois, alors qu'il est posé comme central en théorie, dans la pratique, l'enjeu de l'implication est difficile à opérer. En effet, d'une manière générale, le constat réitéré par de nombreux auteurs est le suivant : les organisations touristiques, durables et communautaires, se heurtent trop souvent à une participation inégale des acteurs, et à des processus de collaboration inefficaces, mettant en péril la pérennité du projet commun (Getz et Timur, 2005 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Dodds et Butler, 2010 ; Waligo et *al.*, 2013, 2015 ; Simons et Groot, 2015 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Latip et *al.*, 2018). L'implication active et effective est d'autant plus difficile à mettre en œuvre dans des CBE écotouristiques qui voient le jour dans des contextes socioculturels particuliers, souvent marqués par des inégalités sociales, des asymétries de pouvoir et des moyens économiques limités, rendant difficile la participation des membres de la communauté, peu accoutumés aux enjeux touristiques (Timothy, 1999 ; Tosun, 2000 ; 2006 ; Cole, 2006 ; Lopez-Guzmán, 2011 ; Schéou et Girard, 2012). Or, la prise en main autonome et efficace desdits projets par les membres des communautés d'accueil suppose une pleine appropriation des savoir-faire managériaux qui y sont intrinsèquement liés, et dont la maîtrise conditionne le succès et la pérennité ; par exemple, des savoir-faire entrepreneuriaux nécessaires à la définition et à la mise en œuvre effective d'une offre touristique communautaire, qui soit adaptée aux attentes de la clientèle.

Ainsi, posée comme essentielle dans les trois domaines de recherche que sont le tourisme durable, le tourisme communautaire, et la *community-based enterprise*, l'implication des communautés d'accueil et de leurs membres dans la formulation et dans l'implémentation de la stratégie, constitue un véritable défi à relever. Une question centrale se pose : comment l'implication individuelle s'opère-t-elle et quels en sont les principaux freins et leviers ? Cette question attend de recevoir des réponses empiriques et théoriques.

En effet, à ce jour, quelques travaux issus des trois domaines de recherche précités ont fourni un premier niveau de résultats et de contributions théoriques qui sont à enrichir. Ceux-ci portent plus spécifiquement sur (i) le rôle facilitateur de l'organisation, et (ii) les ressorts individuels de l'implication.

Un premier ensemble de travaux s'est intéressé au rôle de l'organisation comme facilitateur de l'implication individuelle. Ce rôle a principalement été abordé sous l'angle du contexte organisationnel et des processus mis en œuvre (Waligo et *al.*, 2013), du *design* organisationnel

et ses principales caractéristiques (eg. Tosun, 2000 ; Getz et Timur, 2005 ; Chen et *al.*, 2017), et du rôle joué par certains acteurs internes et externes clés (eg. Tosun, 2000 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Chen et *al.*, 2017).

D'autres travaux se sont plus particulièrement attachés à identifier les ressorts de l'implication individuelle. Dans la littérature relative au tourisme durable et communautaire, et à la CBE, ces ressorts sont principalement de deux ordres : motivationnel (incluant un volet identitaire) et cognitif.

D'une part, l'implication individuelle est généralement abordée sous l'angle de l'incitation, ou motivation à s'impliquer. Celle-ci dépend principalement de trois types de ressorts incitatifs :

. L'évaluation des retombées socioéconomiques, environnementales et culturelles : plus les retombées attendues sont importantes (ex. la création d'emplois moins précaires, la génération de revenus, la sauvegarde du patrimoine naturel et/ou culturel local), plus les résidents des communautés d'accueil, qui partagent des intérêts communs avec les autres parties prenantes du projet touristique sont incités ou motivés à prendre une part active dans son développement (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip et *al.*, 2018).

. Le partage de valeurs fédératrices relativement génériques, telles que la solidarité, l'équité, l'écologie ou la sauvegarde des cultures, entre les différentes parties prenantes. Ces valeurs, qui doivent être identifiées et institutionnalisées dès la conception du projet, constituent un repère pour les individus au moment du choix de s'associer ou non au projet touristique (Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; 2016b ; Dherment et Van Der Yeught, 2011).

. L'adéquation entre le projet à développer et les identités sociales, culturelles et/ou ethniques qui coexistent sur les territoires d'accueil. Ces identités sont susceptibles d'influencer la vision (positive ou négative) que les résidents membres des communautés d'accueil ont du projet stratégique à construire en commun, et donc de conditionner leur décision de s'y impliquer ou non (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013).

Ainsi, l'évaluation des retombées socioéconomiques, le partage des valeurs et l'adéquation projet / identité (ou ressorts identitaires) constituent ce que nous proposons de nommer le déterminant motivationnel de l'implication.

D'autre part, certains auteurs ont souligné l'importance des ressorts cognitifs, ou déterminant cognitif de l'implication individuelle. Ceux-ci renvoient principalement à la perception et à la compréhension que les résidents membres de la communauté d'accueil ont du projet touristique

dans lequel ils sont appelés à participer (Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Nunkoo et Gursoy, 2011). En d'autres termes, les ressorts cognitifs sont vus sous l'angle de la construction de cadres de référence communs, construction essentielle à la compréhension du projet stratégique par les membres de la communauté, souvent peu accoutumés aux enjeux touristiques, et aux enjeux stratégiques et managériaux plus généralement.

Les travaux qui ont traité des ressorts de l'implication individuelle ont par ailleurs commencé à établir des liens entre les déterminants motivationnel et cognitif de l'implication individuelle, le *design* organisationnel support, et le rôle joué par certains acteurs externes (facilitateurs) et internes (leaders).

Toutefois, à ce jour, l'étude de ces ressorts et de leur lien avec l'organisation et/ou le leadership exercé par des acteurs externes ou internes n'est pas aboutie. En effet, les premiers résultats offerts par la littérature ouvrent des pistes de recherche qui sont à enrichir. Principalement, il s'agit de développer de nouvelles recherches empiriques afin de contribuer théoriquement à la compréhension des contours et contenus des ressorts motivationnel et cognitif, ainsi que de déterminer la manière avec laquelle ils s'articulent. Il s'agit en d'autres termes d'ouvrir la « boîte noire » des principaux ressorts de l'implication individuelle pour comprendre comment, dans quelle mesure et pourquoi ils jouent un rôle clé dans l'implication. Ouvrir cette « boîte noire » ou étudier ces ressorts en profondeur devrait permettre, par exemple, de comprendre plus avant la place et le rôle de la dimension identitaire, d'identifier précisément ce sur quoi portent les cadres de références à construire en commun, et plus généralement, de comprendre comment le processus d'implication se noue et s'explique en lien avec ses déterminants (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Waligo et *al.*, 2013 ; 2015 ; Chen et *al.*, 2017 ; Latip et *al.*, 2018), dans une structure donnée, et en contexte.

Etudier la place et le rôle des déterminants motivationnel, identitaire et cognitif de l'implication individuelle, dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, et au sein d'organisations devant faire preuve d'adaptation et de résilience, invite à intégrer à la réflexion les apports des travaux récents sur les micro-fondations de la capacité dynamique. En effet, le courant des capacités dynamiques constitue, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le cadre dominant dans le champ du management stratégique, pour étudier la capacité de l'organisation à reconfigurer sa base de compétences, pour évoluer et s'adapter aux mutations des environnements dynamiques (Teece et *al.*, 1997), mais aussi modérément dynamiques ou relativement stables (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009). A l'instar de Van Der Yeught (2016a ; 2017), alors que ce courant est habituellement plutôt centré sur les

multinationales confrontées à des environnements mouvants, caractérisés par des changements technologiques rapides, nous le mobilisons dans le contexte peu habituel des organisations touristiques durables, et plus particulièrement des CBE engagées dans le développement de projets écotouristiques communautaires.

Depuis l'article fondateur de Teece, Pisano et Shuen (1997), la littérature s'est attachée à ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques pour analyser leurs micro-fondations, c'est-à-dire ce qui les fonde et ce qui explique leur déploiement à un niveau très micro de l'organisation (Abell et al., 2008 ; Felin et Foss, 2011 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Felin et al., 2012). Par niveau micro, les auteurs entendent un niveau d'analyse individuel (Barney et Felin, 2013 ; Winter, 2013) ou celui de petits collectifs, c'est-à-dire situé à une échelle plus locale que celle de l'organisation dont la capacité dynamique est étudiée (Felin et al., 2012). Dans une perspective pragmatique, il s'agit de comprendre comment, au niveau d'analyse retenu, les acteurs participent concrètement aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Felin et Foss, 2005 ; Katkalo et al., 2010 ; Teece et al., 2014), dans un contexte organisationnel qui à la fois contraint et facilite leurs actions (Barney et Felin, 2013). Le *sensing* renvoie à l'identification ou création d'opportunités nouvelles, le *seizing*, au diagnostic des ressources à mobiliser et des investissements à opérer pour répondre aux opportunités et en capturer la valeur, et le *transforming*, à la reconfiguration continue des ressources pour soutenir la compétitivité à long terme (Teece, 2007).

Plusieurs travaux centrés sur les micro-fondations de la capacité dynamique ont porté sur le niveau individuel ; ils se sont généralement centrés sur le rôle des managers (Katkalo et al., 2010 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Eriksson, 2013 ; Helfat et Peteraf, 2015 ; Teece, 2014 ; 2016). Peu ont traité celui des employés (Eriksson, 2013 ; Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017) pourtant souvent appelés à jouer un rôle actif dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Zollo et al., 2016). Ceux qui s'y sont intéressés (Randall et al., 2011 ; Salge et Vera, 2013 ; Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017) fournissent un premier niveau de résultats en reliant l'implication à des déterminants motivationnels, identitaires et cognitifs, dont ils donnent une définition, et qu'ils proposent d'analyser en lien avec des variables organisationnelles et le rôle joué par les leaders.

Les travaux qui ont traité de l'implication des personnels, abordent le déterminant motivationnel sous l'angle de la capacité des individus à évaluer les retombées de leur implication à court et plus long termes (Strauss et al., 2017), et soulignent l'importance de l'adéquation entre les valeurs intrinsèques du projet et les croyances profondes des individus

qui y participent (Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017). Le déterminant identitaire renvoie principalement à la nécessité d'une adéquation projet / identité (Strauss, 2017). Enfin, le déterminant cognitif est analysé sous l'angle de la construction des modèles mentaux (Uitdewilligen, 2010 ; Randall et *al.*, 2011 ; Zollo et *al.*, 2016), ou structures de base de la cognition (Helfat et Peteraf., 2015) qui aident les individus à interpréter les situations et à s'engager dans des actions appropriées (Weick et *al.*, 2005).

Ainsi, la littérature récente relative aux micro-fondations des capacités dynamiques fournit un premier ensemble de réponses à la question des ressorts ou déterminants de l'implication individuelle des membres de l'organisation dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, autrement dit, dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Toutefois, ces déterminants et la façon dont ils s'articulent sont à étudier plus avant de manière empirique. Ils sont particulièrement intéressants à étudier dans des organisations où l'implication des personnels est attendue au niveau opérationnel mais aussi décisionnel (Zollo et *al.*, 2016), comme celles qui développent des stratégies durables d'un point de vue social et/ou environnemental (Zollo et *al.*, 2016, Strauss et *al.*, 2017). Le cas des organisations touristiques durables, et plus particulièrement des CBE engagées dans le développement de projets écotouristiques communautaire est dans ce contexte particulièrement pertinent à étudier.

En définitive, deux pans de littérature – celui relatif au tourisme durable et communautaire, et à la CBE d'une part, et celui spécifique aux micro-fondations des capacités dynamiques, d'autre part – se rencontrent sur la question clé de l'identification des ressorts ou déterminants de l'implication individuelle, et de leurs modalités et conditions d'activation. Ces deux champs théoriques sont appelés à communiquer entre eux ; ils partagent des préoccupations récentes communes, rencontrent des difficultés similaires, et travaillent tous deux à développer des contributions empiriques et théoriques sur les ressorts motivationnel, cognitif et identitaire de l'implication individuelle des personnels autres que les managers, dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, autrement dit dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en particulier au sein d'organisations développant des stratégies durables.

Situé à l'intersection de ces deux pans de littérature, notre travail de thèse se centre précisément sur ces différents points de questionnements ; il propose d'étudier en profondeur les déterminants de l'implication individuelle, leur articulation et activation, dans le contexte particulier des CBE écotouristiques. Il vise ainsi à répondre à cette question de recherche :

Comment l'implication individuelle, dans la mise en œuvre des activités de sensing, seizing et transforming, s'opère-t-elle et s'explique-t-elle, au sein d'organisations écotouristiques communautaires ?

Contexte et méthodologie de la recherche

Notre étude empirique est conduite au sein de deux organisations communautaires mexicaines, engagées dans le développement d'une activité écotouristique : la CBE écotouristique *La Selva del Marinero* (Etat de Veracruz), et la CBE artisanale *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*, plus particulièrement sa division écotouristique *Taselotzin* (Etat de Puebla). Elle vise à étudier les micro-fondations des capacités dynamiques, sous l'angle de l'implication des membres de la CBE dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Notre recherche développe une étude de cas comparative dans le paradigme épistémologique réaliste critique (Bhaskar, 1978 ; Tsoukas, 1989 ; Wynn et Williams, 2012). L'« étude de cas réaliste critique » est à la fois exploratoire et abductive (Avenier et Thomas, 2015). Elle vise, par abduction, à générer des connaissances sur « ce qui explique » le flux d'évènements observé et qui constitue le phénomène étudié ; ici, l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Notre étude suit les étapes méthodologiques du processus « DREI » (*Description, Retroduction, Elimination, Identification*) (Bhaskar, 1978), issu du réalisme critique. Ce processus en quatre étapes, vise à décrire les évènements majeurs, imaginer par abduction (ou *retroduction*) les causes possibles de ces évènements, éliminer les explications alternatives possibles, et identifier les mécanismes générateurs à l'œuvre.

Principaux résultats de la recherche

Nos résultats restituent, pour chaque cas étudié, les phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps. Pour chacune d'elles, ils proposent une analyse détaillée des déterminants de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en lien avec les contextes environnementaux et organisationnels au sein desquels ils sont activés.

Ce faisant, nos résultats montrent les différents types de compétences dont la création et la valorisation ponctuent le développement stratégique d'une CBE. Pour chaque type de compétence à créer ou à développer, ils identifient les mécanismes explicatifs de l'implication individuelle des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* – ses déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires – et précisent comment leur activation et

orchestration s'opèrent, en lien avec le type de structure organisationnelle, d'apprentissage et de leadership.

La combinaison de ces résultats permet l'élaboration d'un modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Ce modèle contribue simultanément aux deux pans de littérature à l'intersection desquels se situe notre question de recherche : d'une part, celui relatif au tourisme communautaire, durable et à la *community-based enterprise* ; et d'autre part, celui relatif aux micro-fondations des capacités dynamiques. Les travaux issus de ces littératures avaient déjà identifié, de manière cloisonnée et différenciée, des mécanismes explicatifs de trois ordres : le déterminant motivationnel, le déterminant cognitif et le déterminant identitaire. Le modèle émergent élaboré enrichit la compréhension de ces mécanismes, de leur mode d'activation et de la manière dont ils se combinent, pour permettre l'implication individuelle de l'ensemble des personnels de la CBE dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique, soit encore les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Il fournit ainsi des éléments de réponse aux questionnements clés identifiés dans la littérature : comment l'implication individuelle des personnels dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère-t-elle ? Quels en sont les principaux ressorts ?

Si le modèle émergent contribue simultanément aux deux pans de littérature précités, il fournit des contributions théoriques spécifiques à chacun d'entre eux, sur leur manière spécifique de définir les contours et contenus des mécanismes d'ordre motivationnel, cognitif et/ou identitaire, explicatifs de l'implication individuelle ; leur manière spécifique d'appréhender comment ces mécanismes se combinent entre eux ; et leur manière spécifique d'aborder l'activation de ces mécanismes *via* la structure organisationnelle et le leadership.

Structure de la thèse

Notre thèse s'articule autour de cinq chapitres.

Les deux premiers chapitres dressent le cadre conceptuel de notre étude, avec un double objectif : positionner notre recherche vis-à-vis de la littérature antérieure et identifier les fossés théoriques que notre étude vise pour partie à combler. Ils s'organisent de la manière suivante :

- . **Le chapitre 1** propose une revue de littérature ciblée sur l'implication individuelle, telle qu'abordée dans trois domaines de recherche voisins : le tourisme durable, le tourisme communautaire et la *community-based enterprise*. Une première partie présente ces trois champs, leurs principaux enjeux à la fois communs et spécifiques, ainsi que l'intérêt qu'ils

portent à la question de l'implication des résidents membres des communautés d'accueil ou de la CBE, dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique. Une deuxième partie identifie les principaux ressorts de cette implication et examine la manière dont ils sont traités dans les trois domaines de recherche mobilisés, pour en identifier les limites.

. **Le chapitre 2** présente une revue de littérature axée sur l'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégiques, telle qu'abordée par la littérature sur les capacités dynamiques et leurs micro-fondations. Une première partie est consacrée à la présentation des fondements théoriques du courant des capacités dynamiques. Une seconde partie présente la perspective micro-fondationnelle des capacités dynamiques. Elle s'intéresse au niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique, et identifie plus précisément les ressorts de l'implication individuelle – celle des individus autres que les managers – dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Cette partie est l'occasion de souligner les limites des travaux quant à l'identification des mécanismes explicatifs de l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* et de leurs conditions d'activation.

. Puis, **le chapitre 3** présente nos choix épistémologique et méthodologique. Une première partie expose et justifie notre positionnement épistémologique, ainsi que les choix méthodologiques qui en découlent. Une seconde partie est consacrée au contexte et à la mise en œuvre de la recherche ; elle présente les cas étudiés et restitue la démarche méthodologique suivie pour réaliser notre étude de cas comparative réaliste critique.

. **Le chapitre 4** présente les résultats de notre étude. La première partie est consacrée aux résultats du premier cas, la CBE *La Selva del Marinero*. La seconde partie présente ceux du deuxième cas, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Ces résultats sont présentés sous la forme de narratifs. Un point présentant la comparaison des cas clôt ce chapitre.

. **Le chapitre 5** est consacré à la discussion. Une première partie restitue l'analyse comparative des deux cas, qui prend la forme d'un modèle émergent. Une seconde partie présente et discute les contributions théoriques de notre recherche aux travaux existants dans les deux pans de littérature mobilisés dans les chapitres 1 et 2.

Enfin, la **conclusion générale** synthétise les apports théoriques et managériaux de notre recherche, et en présente les limites. Puis, elle identifie les perspectives de recherche futures, ouvertes par notre travail de thèse.

CHAPITRE 1

L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : Une question clé et transverse dans la littérature sur le tourisme durable, communautaire et la CBE

Structure du chapitre

I. Tourisme durable, communautaire et CBE : des principaux enjeux à la problématique clé de l'implication individuelle.....	15
1.1 Le tourisme durable : des enjeux au défi de l'implication des parties prenantes	16
1.1.1 Une définition adossée aux préceptes du développement durable	17
1.1.2 Les grands enjeux du tourisme durable	20
1.1.3 L'implication des parties prenantes : une question clé.....	26
1.2 Le tourisme communautaire : de ses enjeux à la question clé de l'implication active de la communauté d'accueil et de ses membres.....	27
1.2.1 Les communautés locales et <i>leur mise en tourisme</i>	29
1.2.2 Le tourisme communautaire : une émanation du tourisme durable.....	30
1.2.3 Recentrage sur l'enjeu d' <i>empowerment</i> des résidents.....	32
1.2.4 L'implication des résidents : une question clé	35
1.3 La <i>community-based enterprise</i> : de ses enjeux à la question clé de l'implication des membres de la CBE	40
1.3.1 Une solution adaptée aux enjeux des communautés d'accueil.....	41
1.3.2 Une forme organisationnelle spécifique.....	43
1.3.3 L'implication des membres de la CBE dans la prise de décision et la mise en œuvre stratégique : une question clé toujours ouverte	44
II. L'implication individuelle : identification des principaux ressorts et perspectives de recherche	44
2.1 Le rôle facilitateur de l'organisation	46
2.1.1 Le contexte organisationnel et les processus mis en œuvre	46
2.1.2 Les principales caractéristiques du <i>design</i> organisationnel.....	47
2.1.3 Le rôle d'acteurs externes et internes clés.....	48
2.2 Les ressorts individuels de l'implication.....	50
2.2.1 Les ressorts incitatifs	50
2.2.2 Les ressorts cognitifs	53
2.2.3 Le rôle facilitateur du <i>design</i> organisationnel et du leadership : des pistes à enrichir	54

L'implication individuelle est une question clé et transverse à trois domaines de recherche largement voisins : le tourisme durable, le tourisme communautaire et la *community-based enterprise* (CBE). Ces trois champs qui partagent des enjeux environnementaux, économiques, sociaux et culturels relativement proches, se rencontrent ainsi autour d'une problématique clé et saillante pour eux : l'implication des communautés d'accueil et de leurs membres dans la mise en œuvre de la stratégie, et ce qui est plus original, dans sa formulation.

En effet, le défi de l'implication des parties prenantes en général, et celle des résidents membres des communautés d'accueil en particulier, est posé comme central dans ces trois champs. Toutefois, il est difficile à relever dans la pratique et se heurte à de nombreux échecs. Ainsi, les domaines de recherche du tourisme durable, communautaire et de la CBE attendent des réponses communes à la question de la mise en œuvre de cette implication et de l'identification de ses principaux ressorts.

Le chapitre 1 propose une revue de littérature axée sur l'implication individuelle, telle qu'abordée dans ces trois domaines de recherche. Ce chapitre s'organise en deux parties. Une première partie présente les trois champs précités, leurs principaux enjeux à la fois communs et spécifiques, ainsi que l'intérêt qu'ils portent à la question de l'implication des résidents membres des communautés d'accueil ou de la CBE, dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique. Une deuxième partie identifie les principaux ressorts de cette implication tels qu'identifiés et étudiés par la littérature, pour en identifier les limites.

I. Tourisme durable, communautaire et CBE : des principaux enjeux à la problématique clé de l'implication individuelle

Dans cette première partie, nous présentons successivement (1.1) le tourisme durable, (1.2) le tourisme communautaire, et (1.3) la *community-based enterprise*, en identifiant leurs enjeux communs et spécifiques, et en restituant les contextes dans lesquels ceux-ci ont émergé. Dans chacun d'entre eux, nous examinons l'intérêt porté à la problématique de l'implication individuelle. Puis, nous identifions les questions relatives aux modalités concrètes de mise en œuvre de cette implication, questions qui persistent comme ouvertes dans la littérature et qui attendent de recevoir des réponses précises et concrètes.

1.1 Le tourisme durable : des enjeux au défi de l'implication des parties prenantes

Le tourisme figure parmi les secteurs d'activité qui croissent le plus rapidement dans le monde, contribuant aujourd'hui à près de 10% du PIB mondial (OMT, 2018). Cette importante contribution, qui place l'industrie du tourisme devant les secteurs pétrolier, automobile ou agro-alimentaire, s'accompagne d'une progression ininterrompue des arrivées touristiques internationales qui, selon les prévisions de l'OMT, devraient atteindre 1,5 milliard de voyageurs en 2020 et continuer d'augmenter à un rythme moyen de 3,3% par an jusqu'en 2030. Pourvoyeur de devises⁷ et créateur d'emplois⁸, le tourisme se positionne comme un outil considérable de développement socioéconomique, permettant aux pays peu dotés en ressources agricoles, minières, ou industrielles de se développer à partir des richesses naturelles et culturelles disponibles sur leur territoire (El Alaoui, 2006). D'après les propos récents du Secrétaire général de l'OMT, M. Zurab Pololikashvili, « *les voyages internationaux continuent de croître fortement, confirmant le rôle moteur clé du tourisme dans le développement économique. En tant que troisième secteur exportateur au monde, le tourisme est essentiel au regard [...] de la prospérité des communautés du monde entier* »⁹.

Toutefois, si le tourisme constitue un moteur économique puissant, il génère des externalités négatives importantes sur l'environnement naturel planétaire. En effet, selon une étude australienne récente (Lenzen et al., 2018), le tourisme représente, à lui seul, jusqu'à 8% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, soit 4,5 milliards de tonnes de dioxyde de carbone par an¹⁰. En augmentant considérablement ses émissions de CO₂ chaque année, le tourisme mondial contribue à aggraver le réchauffement climatique et ses conséquences néfastes pour la planète : fonte des glaces, montée des eaux, déplacement de populations, dégradation des écosystèmes, disparition de certaines espèces animales, blanchissement des barrières de corail etc.

Par ailleurs, l'industrie touristique exerce de fortes pressions sur les communautés locales et constitue une menace sérieuse pour leur bien-être et leur survie (Dangi et Jamal, 2016). Ces

⁷ Selon l'OMT, les recettes touristiques représentent la source première de devises pour 46 des 49 pays les moins avancés (PMA), (CNUCED, 2004)

⁸ Le secteur touristique offre actuellement 313 millions d'emplois, ce qui représente environ un emploi sur dix dans le monde (Travel and Tourism Council, 2017 ; OMT, 2018)

⁹ Communiqué de presse de l'OMT du 15 janvier 2018, disponible ici : <http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-01-15/les-resultats-2017-du-tourisme-international-au-plus-haut-des-sept-derniere> (Consulté en janvier 2019)

¹⁰ Ces chiffres combinent l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre relatives aux activités de transports touristiques (l'avion étant le premier polluant) avec celles provoquées par la production et la consommation de biens et services touristiques divers (activités d'hôtellerie, de restauration, achats divers etc.)

pressions sont d'abord d'ordre économique, relatives à une répartition souvent inéquitable des bénéfices générés par le tourisme, lesquels sont fréquemment absorbés par des intermédiaires au détriment des populations d'accueil des pays du monde les plus défavorisées (APEC, 2010 ; Lopez-Guzmán, 2011 ; François-Lecompte, 2013). Elles sont également d'ordre culturel et social. En effet, le tourisme contribue à la déstructuration des sociétés traditionnelles et la détérioration du lien social au sein des communautés d'accueil (Bensahel et Donsimoni, 1999 ; Van Der Yeught, 2007). De plus, il entraîne parfois la perte du patrimoine culturel (Nepal, 2008), au profit d'une « mondialisation des modes de vie », ou d'une folklorisation des rites et coutumes autochtones qui porte atteinte au sentiment de dignité des peuples (Van Der Yeught, 2007 ; François-Lecompte, 2013). Dans des cas extrêmes et encore trop fréquents, le tourisme engendre des dérives diverses sur le plan social, telles que le travail forcé ou sous-payés pour des catégories de population particulièrement vulnérables ; ou pire, l'exploitation sexuelle incluant la prostitution infantile, dans certaines régions d'Asie, d'Afrique et d'Amérique de sud notamment (El Alaoui, 2006).

Face à ce constat, depuis une trentaine d'années (soit, le début des années quatre-vingt-dix), des efforts importants sont réalisés à l'échelle mondiale pour tenter de minimiser les impacts négatifs de l'industrie du tourisme en expansion et agir en faveur d'un développement touristique plus responsable, qualifié de durable. Le tourisme durable, comme l'indique sa terminologie, s'inscrit dans la lignée d'un champ pionnier des années quatre-vingt, celui du développement durable, qui centre la réflexion autour d'un enjeu central : la durabilité, entendue comme la capacité des sociétés actuelles à répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (CMED, 1987). Son expression est attendue dans plusieurs domaines - environnemental, social, culturel et économique - au service de la pérennité des ressources de la planète et de la prospérité des sociétés humaines.

1.1.1 Une définition adossée aux préceptes du développement durable

Les premiers efforts institutionnels en faveur de la durabilité sont initiés dans les années soixante-dix, portés par d'importants organismes internationaux dont le souci premier est de sensibiliser les hauts dirigeants du monde, mais aussi les populations, aux enjeux environnementaux. Il s'agit de développer et de mettre en œuvre des solutions pratiques durables pour répondre aux défis planétaires qui touchent tant les pays industrialisés que les régions du monde en développement. Parmi les initiatives envisagées, celles entreprises par l'Organisation des Nations Unis (ONU) ont été déterminantes ; avec d'une part, la tenue de la

Conférence de Stockholm (1972) qui place d'emblée les questions écologiques au rang des préoccupations mondiales et donne naissance au Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), chargé de coordonner et d'assister les pays dans l'implémentation des politiques environnementales ; et d'autre part, la Convention de l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture) qui établit les principales lignes directrices en faveur de la protection et la conservation des patrimoines naturels et culturels (UNESCO, 1972). Dans le même temps, le célèbre rapport « *The Limits to Growth* » du Club de Rome nourrit ces réflexions en mettant en exergue les risques inhérents à une croissance économique supposée « sans fin », dont les effets incontrôlés (pollution, épuisement des ressources) provoqueraient une dégradation brutale des conditions de vie et compromettraient l'avenir de l'humanité (Meadows, 1972).

C'est dans ce contexte de prise de conscience globale des effets d'une exploitation abusive des ressources de la planète à long terme, et à la suite d'un long débat opposant les partisans de la croissance économique et les défenseurs de l'environnement, que le concept de développement durable voit le jour. Il est introduit et popularisé dans les années quatre-vingt, à l'occasion de la parution du rapport fondateur de portée mondiale « Notre avenir à tous », (CMED, 1987), communément connu sous le nom de Rapport de Brundtland, lequel fournit un état des lieux de la planète et souligne l'urgence d'agir face aux crises qui bouleversent le monde. Défini dans son acception la plus large comme « *un développement capable de satisfaire les besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (CMED, 1987 : 51), le développement durable s'est présenté comme une solution aspirant à réconcilier croissance économique, sauvegarde de l'environnement et équité sociale. Il oriente ainsi la réflexion en faveur d'une plus grande équité tout d'abord intra et inter générationnelle ; il s'agit notamment d'encourager l'utilisation durable et raisonnée des ressources environnementales et culturelles. La réflexion s'oriente, par ailleurs, vers l'instauration d'une équité nord-sud, qui vise particulièrement la réduction des disparités de développement entre le monde « occidental » considéré comme développé et les régions du monde plus défavorisées (Dangi et Jamal, 2016).

En pointant l'existence d'inégalités de développement dans le monde, creusées par une surexploitation des ressources disponibles (CMED avant-propos, 1987), les précurseurs du développement durable évoquent le devenir des communautés locales - notamment celui des peuplades autochtones d'Amérique du Nord, d'Asie, d'Amazonie, d'Afrique ou d'Australie - particulièrement vulnérables, souvent marginalisées, voire menacées d'« extinction culturelle »

(CMED avant-propos, 1987 : 93). Ils appellent ainsi les gouvernements du monde à intégrer davantage ces communautés isolées dans les processus de développement socioéconomiques locaux et nationaux pour limiter le risque de leur marginalisation, et leur permettre de bénéficier équitablement des retombées économiques, sociales et culturelles générées par les différents projets engagés sur leur territoire.

De manière générale, le développement durable prévoit une plus grande intégration des intérêts et avis des différentes parties prenantes des sphères publiques et privées (entreprises, associations, gouvernement, ONG, financeurs etc.) concernées par des projets de développement dans des domaines variés (environnement, urbanisme, organisation des services publics, développement d'activités économiques, sociales, de santé, etc.). Aussi, il encourage la participation des citoyens à ces projets dont ils bénéficient, et qui affectent leur vie. Leur implication dans la définition de ces différents projets vise une meilleure inclusion économique et sociale, que la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne définit comme « *un processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle elles vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux.* » (Conseil de l'Europe, 2013 : 110). Dans cette perspective, le développement durable promeut l'instauration de nouveaux processus décisionnels associant l'ensemble des parties prenantes, à travers la mise en place de gouvernances dites participatives. Cet enjeu participatif concerne à plus forte raison les communautés locales dont on cherche, non sans difficulté, à favoriser la participation effective aux décisions, en vue de les aider à mieux définir et mieux faire respecter leurs intérêts communs (CMED avant-propos, 1987).

Ces réflexions sur la durabilité des sociétés menées dans le cadre du Rapport de Brundtland ont préparé le Sommet de la Terre de Rio (1992) au cours duquel 182 pays ont travaillé ensemble à l'opérationnalisation du développement durable, à travers l'élaboration d'un plan d'action général - le programme *Agenda 21* (traduit en français par Action 21) - structuré autour de quatre grands axes, incluant les dimensions économiques et sociales du développement, la préservation et la gestion des ressources, la définition du rôle des principaux acteurs et les moyens d'exécution. Au cours de cet événement majeur, le tourisme est identifié parmi les cinq principales industries mondiales appelées à s'inscrire dans une démarche de développement

durable de manière prioritaire (Graci et Dodds, 2010). Sous l'impulsion de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), du *World Travel & Tourism Council*, et du Conseil de la Terre (1996), et du fait de l'ampleur des enjeux économiques, environnementaux, et socioculturels liés à ce secteur, un Agenda 21 dédié à l'industrie du tourisme et des voyages est finalement créé quatre années plus tard pour donner naissance au tourisme durable.

Dans la continuité des préceptes du développement durable, le tourisme durable est défini par l'OMT de la manière suivante : « *Un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil*¹¹ ». Le tourisme durable prévoit ainsi d'appliquer les principes directeurs du développement durable à toutes les formes de tourisme existantes - y compris le tourisme de masse - poursuivant des enjeux environnementaux, socioculturels et économiques propres à son développement.

1.1.2 Les grands enjeux du tourisme durable

Pour être durable, le tourisme doit se rapprocher au mieux d'un équilibre entre les trois piliers de la durabilité, à savoir (i) le pilier environnemental, (ii) le pilier socioculturel, et (iii) le pilier économique. Le tourisme durable, parfois qualifié de « concept valise » (Van Der Yeught, 2016b) englobe différentes formes de tourisme plus spécifiques qui sont progressivement apparues dans le temps (écotourisme, tourisme équitable, tourisme solidaire, tourisme culturel etc.). Chacune de ces déclinaisons met l'accent sur un, deux ou l'ensemble des trois piliers de la durabilité.

Les enjeux environnementaux

Sur le plan environnemental, le tourisme durable vise à « *exploiter de façon optimale les ressources de l'environnement qui constituent un élément clé de la mise en valeur touristique, en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité* » (OMT, 2004 : 7). Les impacts du tourisme sur l'environnement naturel des régions visitées sont bien connus et s'avèrent souvent irréversibles : pollution, altération des écosystèmes, érosion des sols, déforestation, disparition d'espèces animales, épuisement de l'eau, dégradation de la biodiversité etc. (Somerville, 2004 ; Karatzoglou et Spilanis, 2010 ; François-Lecompte, 2013). Ainsi, l'industrie touristique doit porter une attention particulière aux ressources naturelles qu'elle a fortement tendance à détruire, en

¹¹ Définition disponible sur le site de l'OMT : <http://sdt.unwto.org/fr/content/definition> (consulté en novembre 2018)

particulier les ressources qualifiées de rares et précieuses, comme l'eau ou l'énergie (OMT, 1999) ou celles considérées comme essentielles à la survie des communautés (Dangi et Jamal, 2016). La préservation de la biodiversité locale et des écosystèmes requiert le déploiement d'actions concrètes en vue de réduire la pollution de l'air, des sols et de l'eau, telles que la mise en place de systèmes dédiés au tri des déchets, le développement des énergies vertes (solaire, éolienne...), une meilleure gestion des consommations d'eau et l'utilisation de moyens de transports alternatifs durant le séjour (train, covoiturage, vélo etc.) (Van Der Yeught, 2007). Parmi les différentes formes de tourisme durable existantes, l'écotourisme ou le tourisme de nature se centrent spécifiquement sur la découverte, la préservation et la valorisation du capital naturel d'un milieu (faune, flore, forêt tropicale, océans etc.) (Boo, 1990 ; Ceballos-Lascurain, 1996). Ils proposent aux visiteurs une interprétation du patrimoine naturel que l'activité écotouristique contribue à protéger activement, en veillant particulièrement au maintien de la productivité et de la diversité des écosystèmes au sein des espaces naturels, et en encourageant les comportements écologiquement responsables, de la part des touristes ainsi que des résidents.

Les enjeux socioculturels

Sur les plans social et culturel, le tourisme durable entend « *respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles et contribuer à l'entente et à la tolérance interculturelles* » (OMT, 2004). Si cette définition de l'OMT met particulièrement l'accent sur les enjeux culturels du tourisme, elle met peu en valeur sa dimension sociale. Or, les impacts sociaux du tourisme sont nombreux et tout aussi importants à considérer. Du côté de la clientèle touristique, ceux-ci sont notamment relatifs à l'accessibilité du tourisme pour tous (infrastructures dédiées à l'accueil des personnes handicapées) ; tandis que pour les populations d'accueil, ils renvoient davantage à l'emploi des personnels impliqués dans le développement des activités touristiques (conditions de travail, niveau de revenu, précarité des emplois, reconnaissance professionnelle etc.). Il s'agit notamment de combattre les fléaux sociaux dérivés du tourisme, tels que le travail forcé ou sous-payé pour les populations non protégées socialement ; ou encore ceux liés à l'exploitation sexuelle, incluant la prostitution « involontaire » dont les femmes et les enfants des espaces d'accueil sont les principales victimes. Il s'agit également de limiter le déplacement des populations causé par la construction d'infrastructures touristiques (El Alaoui, 2006). Plus largement, le tourisme durable promeut le respect des droits humains en luttant contre toute forme d'exploitation des populations d'accueil sur l'ensemble des continents (OMT, 2001).

Classiquement, la littérature qui traite du tourisme présente les enjeux sociaux et culturels comme liés, voire confondus, ce qui se retrouve dans l'emploi de l'adjectif « socioculturel ». Toutefois, certains travaux proposent de les distinguer, considérant la dimension culturelle comme un axe de développement à part entière de la durabilité (Sachs, 1997 ; Van Der Yeught, 2007). La prise en compte spécifique des enjeux culturels permet de mettre l'emphase sur deux dimensions inhérentes au développement touristique : la notion de culture et sa composante identitaire.

La culture est un concept ambigu, qu'il est difficile de définir avec précision (Unesco, 2006). Elle peut être abordée comme « *un ensemble de signes distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qui englobent, outre l'art et la littérature, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* » (*ibid* : 17). Appliquée au tourisme, la culture recouvre principalement deux acceptions.

D'une part, elle renvoie à la découverte de l'histoire et de l'architecture d'un lieu, répondant à la volonté des touristes d'enrichir leurs connaissances sur le monde. Le tourisme culturel satisfait particulièrement ce besoin, en positionnant la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, matériel notamment (monument, musées, objets archéologiques divers), au cœur même des stratégies de développement touristique durable (Unesco, 2006).

D'autre part, la culture renvoie aux valeurs et ressources culturelles des communautés d'accueil. Elle englobe les formes d'expressions immatérielles de la culture - langues et dialectes, croyances, valeurs, histoires et légendes - et celles relatives aux « modes de vie » - mœurs, gastronomie, pratiques sociales, célébrations, rites et traditions - qui fondent leur identité culturelle (Unesco, 2006 ; Van Der Yeught, 2007).

Communément définie comme le sens partagé de la réponse à la question « qui sommes-nous ? », l'identité est de nature éminemment symbolique et discursive (Fiol, 1991 ; Ruiz, 2007). Elle permet de se repérer à l'intérieur d'un groupe social, et se manifeste par un ensemble de croyances, de valeurs, de comportements et de pratiques spécifiques (Hofstede, 2001 ; Jensen, 2011). Dans le monde du tourisme, l'affirmation et la reconnaissance des identités culturelles au sein des communautés d'accueil participent au sentiment de dignité et d'appartenance des peuples qui les composent (Van Der Yeught, 2007). Le patrimoine identitaire d'une destination touristique apparaît dès lors comme un élément clé de son développement et de son maintien dans le temps.

Or, en amplifiant les effets de la mondialisation, le tourisme contribue à une forme d'uniformisation des modes de vie et impacte négativement l'identité culturelle des communautés d'accueil (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Ruiz, 2011 ; Fiorello et Bo, 2012 ; Nunkoo et Gursoy, 2012). De plus, il conduit les populations à redéfinir et réinventer sans cesse des aspects de leurs patrimoines culturel et identitaire, pour répondre aux attentes d'un public donné (Carpentier, 2011), ce qui se traduit souvent par une marchandisation et une folklorisation des us et coutumes autochtones, pouvant générer des réactions de rejet de la part des peuples instrumentalisés, mais aussi des touristes (El Alaoui, 2006 ; Van Der Yeught, 2007 ; Carpentier, 2011). L'enjeu culturel de la durabilité appliqué au tourisme consiste alors à valoriser les ressources culturelles des communautés qui constituent un facteur d'attractivité déterminant, tout en lui permettant de préserver son patrimoine identitaire et de le transmettre aux générations futures (Van Der Yeught, 2007). Parmi les formes spécifiques de tourisme durable, le tourisme autochtone ou le tourisme communautaire se concentrent particulièrement sur la valorisation et la sauvegarde des patrimoines culturels et identitaires des communautés d'accueil, lesquelles sont appelées à prendre en main la construction d'une « authenticité culturelle »¹², comme rempart au phénomène d'instrumentalisation et de folklorisation des cultures locales (Del Campo, 2009 ; Carpentier, 2011 ; Ruiz, 2017).

Les enjeux économiques

Dans sa dimension économique, le tourisme durable vise à « *assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté* » (OMT, 2004 : 7). Dans cette perspective, le tourisme durable œuvre en faveur d'une croissance économique saine, cherchant à rétablir une plus grande équité dans la répartition des richesses générées par cette gigantesque industrie de l'économie mondiale. En effet, si le tourisme est devenu le secteur le plus dynamique au monde en termes de croissance (OMT, 2018), les recettes qu'il génère sont très inégalement réparties d'un pays à l'autre, et au sein d'un même pays (Unesco, 2006). De fait, au début des années deux mille, l'Amérique du Nord, l'Europe et certaines régions développées d'Asie rapatriaient 95% des recettes dégagées par le tourisme, au détriment de la plupart des pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie du Sud et du Moyen-Orient (El Alaoui, 2006).

¹² Ce point sera développé plus avant, dans la section (1.2) de ce chapitre consacrée au tourisme communautaire.

De plus, le tourisme conventionnel ne contribue pas toujours au développement économique des communautés hôtes au niveau local. De manière paradoxale, il peut, dans certaines circonstances, devenir un facteur d'appauvrissement relatif pour les communautés les plus démunies (El Alaoui, 2006 ; Schéou, 2009) et, progressivement, conduire à leur dévitalisation (Lanfant, 2004 ; Duferme, 2006 ; Bastenier, 2006). En effet, 80% des populations connaissant des conditions de vie d'une pauvreté extrême vivent dans treize pays du monde, bien que dix d'entre eux aient développé une activité touristique importante (Schéou, 2009).

Les effets néfastes du tourisme sur l'économie de ces pays peuvent s'expliquer par différents biais qui entravent leur développement :

. D'une part, pour ces populations vulnérables, les retombées économiques du tourisme se limitent généralement à des bénéfices à court terme, relatifs à la création d'emplois touristiques (ou liés à des secteurs annexes tels que l'agriculture, les télécommunications ou le bâtiment), fréquemment précaires ou mal rémunérés (Unesco, 2006).

. D'autre part, en provoquant une hausse générale des prix, les activités touristiques empêchent l'accès à certains produits de base pour les résidents locaux qui ne peuvent plus subvenir à leurs besoins quotidiens (Schéou, 2009).

. Plus généralement, la majorité des recettes mondiales du tourisme ne profitent pas aux régions d'accueil en développement mais aux pays industrialisés desquels sont issus les principaux opérateurs touristiques qui couvrent une grande part des services du secteur (hôtellerie, restauration, logistique, transports, loisirs) et maîtrisent, en amont, les processus d'acheminement aérien (El Alaoui, 2006 ; Akama et Kieti, 2007 ; Hoerner, 2008). Ces voyageurs multinationaux orientent leurs choix d'investissements touristiques vers des intérêts économiques propres, souvent éloignés des besoins socioéconomiques fondamentaux des populations d'accueil. En ce sens, dans sa forme conventionnelle, l'industrie touristique tend à déposséder les communautés des pays d'accueil et les gouvernements locaux du pouvoir de décision en matière de développement économique (Unesco, 2006).

Dès lors, œuvrer pour la durabilité économique du tourisme revient à limiter les externalités économiques négatives de ce secteur et à en stimuler les effets positifs, pour les populations d'accueil notamment. Reconnaisant le rôle déterminant du tourisme comme instrument positif capable d'atténuer la pauvreté et d'améliorer la qualité de vie de tous les peuples (OMT, 2001),

les politiques touristiques doivent être menées de telle sorte qu'elles contribuent à l'amélioration des niveaux de vie des populations visitées et répondent à leurs besoins.

Parmi les formes spécifiques de tourisme durable, plusieurs s'inscrivent dans la perspective de ces enjeux économiques spécifiques, par exemple : le tourisme équitable (Schéou, 2009), qui entend appliquer au tourisme les principes du commerce équitable, en vue d'établir des échanges plus justes et satisfaisants entre les parties en présence ; le tourisme solidaire (Laliberté, 2005), qui vise la création d'un lien de solidarité entre les populations d'accueil et les voyageurs qui sont mobilisés dans le développement local des endroits visités ; le tourisme « pour les pauvres » (ou « *pro-poor tourism* ») (Unesco, 2006 ; Goodwin, 2008), qui prévoit que les retombées économiques du tourisme soient réparties prioritairement en faveur des membres de la communauté qui en ont le plus besoin ; ou encore, le tourisme communautaire (Dangi et Jamal, 2016), qui contribue à la revitalisation du tissu socioéconomique des communautés d'accueil en plaçant le développement autonome et durable des activités touristiques entre les mains des résidents membres qui en sont les principaux gestionnaires et les principaux bénéficiaires.

Pour être économiquement durable, le tourisme doit être en mesure de générer de la prospérité à différents niveaux de la société (OMT, 2005 ; Dangi et Jamal, 2016). Traditionnellement, la santé économique d'une destination touristique se reconnaît au nombre et à la qualité des emplois créés, aux compétences disponibles et à la capacité d'accueil touristique de la destination (Van Der Yeught, 2007). Surtout, elle se reconnaît au dynamisme des entreprises implantées sur le secteur touristique et leur capacité à se maintenir dans le temps. Dans la perspective du tourisme durable qui vise une croissance économique saine et soutenable à long terme, le développement pérenne des activités touristiques repose tout d'abord sur l'emploi d'une main d'œuvre prioritairement locale. Il repose également sur une meilleure intégration des multiples acteurs concernés - directement ou indirectement - par le développement des activités touristiques, dans le tissu économique et social local, en vue de favoriser leur participation durable au déploiement de ces activités, et au partage équitable des bénéfices socioéconomiques que celles-ci génèrent (OMT, 1999 ; François-Lecompte, 2013). En d'autres termes, l'intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes du tourisme et leur implication dans le déploiement des activités touristiques sont vues comme des conditions essentielles au succès du tourisme durable (OMT, 2004), respectant les grands enjeux environnementaux, socioculturels et économiques de la durabilité.

1.1.3 L'implication des parties prenantes : une question clé

Dans la lignée du développement durable, le secteur touristique est appelé à répondre durablement aux besoins d'un grand nombre de parties prenantes interdépendantes et hétérogènes, poursuivant des intérêts propres et souvent divergents (Getz et Timur, 2005 ; Van Der Yeught, 2007 ; Waligo et *al.*, 2013 ; Dangi et Jamal, 2016). Ces parties prenantes, ou *stakeholders*, désignent les individus ou groupes d'individus associés au développement des initiatives touristiques, et qui peuvent donc affecter ou être affectées par les décisions et les activités développées sur le territoire (Freeman, 1984 ; Waligo et *al.*, 2013) ; à savoir principalement les institutions gouvernementales, les acteurs de l'environnement, les ONG spécialisées dans le développement, les associations, les opérateurs touristiques privés, les touristes, et les communautés d'accueil. L'implication de ces parties prenantes multiples dans le développement durable de l'activité touristique apparaît progressivement comme un enjeu central dans la littérature institutionnelle relative au tourisme durable. Ainsi, l'OMT précise explicitement que « *le développement durable du tourisme requiert la participation, en connaissance de cause, de tous les acteurs concernés, ainsi qu'une forte direction politique pour assurer une large participation et l'existence d'un consensus* » (OMT, 2004 : 7).

Toutefois, bien que posé comme essentiel à la pérennité du projet touristique (Cole, 2006 ; Lim et Cooper, 2009 ; Nunkoo et Gursoy, 2011 ; Waligo et al, 2013 ; 2015), dans la pratique, cet enjeu est difficile à mettre en œuvre. En effet, alors que les initiatives touristiques durables se multiplient à l'échelle mondiale (OMT, 2015), elles se heurtent trop souvent à une participation des acteurs inégale, et à des processus de collaboration inefficaces, mettant en péril la pérennité du projet commun. Il s'agit là d'une conclusion apportée et réitérée par de nombreux travaux récents en Sciences de gestion (Getz et Timur, 2005 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Dodds et Butler, 2010 ; Waligo et *al.*, 2013, 2015).

La littérature en Sciences de gestion pose l'implication de l'ensemble des parties prenantes comme essentielle à la construction et au développement du projet touristique durable, tant dans la formulation des stratégies de tourisme que dans leur application concrète (Getz et Timur, 2005 ; Dodds, 2007 ; Waligo et *al.*, 2013, 2015). En effet, l'implication des parties prenantes volontaires (élus politiques, opérateurs privés, ONG, associations, touristes) et involontaires (population locale, notamment) (Van Der Yeught, 2012) a un impact fort sur la construction et le développement de la destination (Waligo et *al.*, 2013, 2015). Toutefois, la multiplicité et l'hétérogénéité des parties prenantes rendent le processus d'implication difficile à opérer en pratique (Jamal et Stronza, 2009 ; Waligo et *al.*, 2013), ce qui questionne sa mise en œuvre

effective dans l'espace et dans le temps (Getz et Timur, 2005 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Waligo et *al.*, 2013, 2015). La question de savoir comment impliquer efficacement les différentes parties prenantes, à la fois dans la définition et la mise en œuvre de l'offre touristique, persiste ainsi comme centrale dans le champ du tourisme durable. Elle reste encore relativement ouverte et attend donc de recevoir des réponses précises et concrètes.

Cette question est d'autant plus prégnante à poser dans le cadre de projets de tourisme dit communautaire, dont la particularité réside dans la prééminence d'une partie prenante particulière : la communauté d'accueil. Le tourisme communautaire propose d'aborder les communautés locales non sous un angle qui serait uniquement socioéconomique, c'est-à-dire avec un intérêt prononcé porté aux enjeux liés à la réduction de la pauvreté chronique, à la création d'emplois stables, au maintien et au renforcement des systèmes de survie, ou encore à la limitation de toute forme d'exploitation des populations (Dangi et Jamal, 2016) ; mais sous un angle plus managérial, où les communautés d'accueil sont abordées comme des parties prenantes à part entière des activités touristiques, et qui participent pleinement à leur planification, leur développement, leur gestion, et leur évolution dans le temps.

1.2 Le tourisme communautaire : de ses enjeux à la question clé de l'implication active de la communauté d'accueil et de ses membres

L'approche communautaire du tourisme se présente comme une solution visant à atténuer les impacts négatifs du tourisme et en stimuler les effets positifs, notamment pour les communautés rurales des pays en développement (APEC, 2010 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Kontogeorgopoulos et *al.*, 2014) qui ne perçoivent pas nécessairement les bénéfices générés par les activités touristiques, dans lesquelles elles sont volontairement ou involontairement impliquées (Lopez-Guzmán, 2011). Cette forme émergente de tourisme place les communautés locales au cœur du développement des stratégies touristiques.

1.2.1 Les communautés locales et leur mise en tourisme

La notion de « communauté » est empruntée au champ de l'Anthropologie sociale (Ruiz, 2011). Elle est le résultat de la construction d'une réalité symbolique et constitue un point de référence social et culturel déterminant (Cohen, 1985 ; Ruiz, 2011) à la fois pour ses membres en interne, et vis-à-vis du monde extérieur. Très controversé, le terme « communauté » est sujet à de nombreuses interprétations (Cole, 2006 ; Ruiz, 2011).

Dans le champ du tourisme, certains travaux l'ont d'abord défini sous l'angle du territoire occupé par ses membres (Murphy, 1985 ; 1988 ; Cole, 2006). Toutefois, cette conception géographique de la communauté en offre une vision relativement limitée, fixe dans l'espace et stable dans le temps. Or, s'il est vrai que l'existence d'une communauté traduit généralement un attachement au territoire et à ses ressources écologiques (Ruiz, 2011), elle doit être aussi envisagée sous l'angle de critères sociaux et politiques plus évolutifs, notamment ceux relatifs à ses membres (identifier qui appartient à la communauté, qui peut y appartenir, et qui n'y appartient pas ou plus), à leurs interactions sociales (entre eux et avec le monde extérieur), aux systèmes politiques en place et aux rapports de pouvoir existants (Cole, 2006).

Par ailleurs, les communautés locales, hétérogènes par nature (Ruiz et Hernandez, 2007), se définissent également en lien étroit avec les identités sociales et culturelles qui les fondent. En effet, sur un plan symbolique, la communauté fournit un cadre identitaire qui relie ses membres autour d'« univers de sens » sociaux et/ou ethniques, enclins à évoluer dans le temps (Cohen, 1985 ; Ruiz, 2011). Dans ce cadre, les identités collectives qui s'y construisent progressivement, guident l'action et lui donnent une forme collective fédératrice. En d'autres termes, les identités sociales et culturelles sont inhérentes aux communautés et conditionnent fortement leur construction et leur évolution dans le temps (Ruiz et Hernandez, 2007). Ainsi, la prise en compte des dimensions territoriales, écologiques et sociopolitiques des communautés locales, en interconnexion avec les identités sociales et culturelles qui les fondent, offre une conception plus complexe, fluide et dynamique de la notion de communauté locale (Cole, 2006 ; Ruiz et Hernandez, 2007).

En complément, dans une perspective évolutive similaire, certains travaux proposent d'aborder les communautés locales comme des « systèmes socio-écologiques » (Ruiz, 2011 ; Holladay et Robert, 2013), dont l'équilibre reposerait sur les interrelations entre les systèmes biologiques et les systèmes humains qui les composent, lesquels sont vus comme enchevêtrés et interdépendants. Dans la vision de ces auteurs, ces systèmes socio-écologiques sont particulièrement vulnérables aux changements exogènes qu'ils ont du mal à assimiler et qui menacent parfois leur survie, notamment ceux induits par l'intensification du tourisme et le phénomène de mondialisation (Ruiz, 2011). Ainsi, pour s'adapter aux mutations de l'environnement et survivre, les communautés locales doivent évoluer et se redéfinir constamment (Jensen, 2004 ; Ruiz, 2011). En d'autres termes, elles doivent construire des

capacités d'adaptation, de transformation et de résilience¹³ en permanence (Walker et al, 2004 ; 2006 ; Ruiz, 2011 ; Holladay et Robert, 2013).

Au cours des cinquante dernières années, les communautés locales ont suscité un intérêt croissant dans le monde du tourisme. D'une part, elles ont attiré un nombre grandissant de visiteurs, et plus spécifiquement ceux qui appartiennent à la catégorie des « nouveaux touristes » (Nadeau, 2000). Ce segment de touristes apparu après une période marquée par le tourisme de masse, réunit des voyageurs particulièrement sensibles aux enjeux écologiques et sociaux du tourisme et qui démontrent un intérêt prononcé pour la diversité des cultures des peuples visités. Dans leurs déplacements, ces voyageurs en quête de découverte, d'enrichissement intellectuel, d'authenticité et de partage social, souhaitent comprendre et entendent respecter au mieux l'environnement socioculturel de leurs hôtes, avec lesquels ils espèrent établir un lien qui outrepassse le stade du simple rapport commercial (Nadeau, 2000 ; Weaver et Lawton, 2007 ; Van Der Yeught, 2007 ; Dolnicar et *al.*, 2008 ; Fiorello et Bo, 2012). D'autre part, les communautés locales ont également retenu l'intérêt des opérateurs touristiques, nationaux et internationaux, qui voient en elles une richesse patrimoniale naturelle et culturelle attractive, pouvant faire l'objet d'une « mise en valeur touristique » (Carpentier, 2011) au profit du développement d'activités touristiques économiquement rentables. Dans le même temps, elles ont fait l'objet d'une attention accrue des gouvernements locaux qui cherchent à préserver et valoriser les patrimoines naturel et culturel de leur territoire (Ruiz, 2011), ceux-ci constituant désormais de véritables axes stratégiques essentiels à leur attractivité et leurs compétitivité (Fletcher et *al.*, 2016).

Ainsi, à partir du début des années quatre-vingt, propulsé par cet engouement généralisé, le tourisme a progressivement investi les communautés locales du monde, notamment dans les régions rurales des pays en développement, parfois même les plus éloignées (APEC, 2010 ; Lucchetti et Font, 2013). Les communautés locales impliquées dans des activités touristiques deviennent des « communautés d'accueil », notion définie au sens large comme la constitution d'un groupe de personnes vivant dans un espace défini (résidents), avec lesquels les visiteurs

¹³ Dans la perspective de ces travaux, la capacité de résilience d'une communauté locale (en tant que système socio-écologique), se définit comme sa capacité à ressentir des chocs tout en maintenant la même structure, les mêmes fonctions, et de fait, la même identité. La résilience renvoie au fonctionnement global des systèmes socio-écologiques plus qu'à la stabilité de ses composants. Elle est l'aptitude d'une communauté à maintenir la connexion entre ses composants, malgré leur possible transformation, ce qui permet au système d'être conservé en tant que tel et de survivre. Dans cette perspective, la résilience d'un système est un indicateur de durabilité entendu comme la possibilité pour les communautés locales d'avoir un futur (Walker et al, 2004 ; 2006 ; Ruiz, 2011 ; Holladay et Robert, 2013)

interagissent pour vivre une expérience de tourisme (Murphy, 1985 ; Simpson, 2008 ; Dangi et Jamal, 2016). Nombreuses sont les communautés qui ont opté - ou ont été incitées à le faire - pour le développement d'une forme particulière de tourisme : le tourisme communautaire.

1.2.2 Le tourisme communautaire : une émanation du tourisme durable

L'approche communautaire du tourisme s'est développée dans les années quatre-vingt comme une forme spécifique émanant du tourisme durable. Le tourisme communautaire est également désigné sous les appellations « écotourisme communautaire » et « tourisme de base communautaire » dans la littérature francophone, ou encore « *community-based ecotourism* » et « *community tourism* », dans la littérature anglo-saxonne. Cette forme émergente de tourisme a suscité l'intérêt de chercheurs dans des domaines variés, tels que la Géographie (eg. Reed, 1997 ; Kieffer, 2014), l'Economie (eg. Coria et Calfucura, 2012 ; Kontogeorgopoulos et al., 2014), les Sciences de l'environnement (Harwood, 2010 ; Stone et Stone, 2011), l'Anthropologie (eg. Farthing, 2007 ; Ruiz, 2011 ; 2017), et les Sciences de Gestion (eg. Nyaupane et al, 2006 ; Fiorello et Bo, 2011 ; Nunkoo et Gursoy, 2012).

Depuis les travaux séminaux de Peter Murphy (1980, 1985) qui introduisaient la participation des résidents membres des communautés d'accueil au développement des activités touristiques comme condition nécessaire à la pérennité desdites activités, la littérature a fourni de nombreuses définitions. Les travaux qui se sont attachés à définir le tourisme communautaire s'accordent à le présenter comme une forme durable de tourisme de petite échelle (NDO, 2007 ; APEC, 2010 ; Ellis et Sheridan, 2014 ; Dangi et Jamal, 2016), dont l'activité est développée, possédée et gouvernée par la communauté et pour la communauté (Bhattacharya, 2005 ; APEC, 2010 ; Luchetti et Font, 2013 ; Dangi et Jamal, 2016, Ruiz, 2017), générant des revenus qui contribuent à l'amélioration de sa qualité de vie (WWF, 2001 ; Bhattacharya, 2005 ; Hiwasaki, 2006 ; NDO, 2007 ; Lucchetti et Font, 2013).

Le tourisme communautaire poursuit des objectifs écologiques, économiques et socioculturels similaires à ceux du tourisme durable, mais combinés à des enjeux plus locaux qui lui sont spécifiques (Ellis et Sheridan, 2014 ; Dangi et Jamal, 2016). Ainsi, en référence à la dimension durable du tourisme, la variante communautaire vise tout à la fois :

1) La préservation de l'environnement naturel à l'intérieur et autour des zones protégées (Kontogeorgopoulos, 2005 ; Hiwasaki, 2006 ; Manyara et Jones, 2007 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Ruiz, 2017) ;

2) Le développement socioéconomique des communautés d'accueil et la réduction de la pauvreté dans les régions du monde défavorisées, à travers la création d'emploi, l'entrepreneuriat local, et une répartition équitable des revenus générés par les activités touristiques au sein des communautés (Cole, 1997 ; 2006 ; Hiwasaki, 2006 ; NDO, 2007 ; Luchetti et Font, 2013 ; Ruiz, 2017) ;

3) Le respect des spécificités socioculturelles et des valeurs traditionnelles des communautés d'accueil ainsi que la préservation et la valorisation du patrimoine culturel local (Richards et Hall, 2000 ; Deslile et Jolin, 2007 ; Del Campo, 2009 ; Carpentier, 2011 ; Nunkoo et Gursoy, 2011 ; Ruiz, 2017) ;

4) La qualité de l'expérience des visiteurs en quête de découverte, d'authenticité et de partage social (Hiwasaki, 2006 ; Fiorello et Bo, 2012 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Ruiz, 2017).

Toutefois, la littérature sur le tourisme communautaire identifie d'autres enjeux propres, très locaux (Dangi et Jamal, 2016). Ces enjeux spécifiques portent sur deux dimensions centrales : la réappropriation des identités culturelles par les communautés d'accueil, et le rôle de leurs membres dans le déploiement des activités touristiques.

D'une part, la littérature relative au tourisme communautaire présente des enjeux culturels et identitaires plus spécifiques que ceux du tourisme durable. En effet, plusieurs travaux dans ce domaine soulignent le rôle prépondérant du tourisme communautaire dans l'activation ou la réactivation des identités culturelles locales (Del Campo, 2009 ; Carpentier, 2011 ; Ruiz, 2017), notamment lorsque les activités touristiques impliquent des communautés dites autochtones, caractérisées par un attachement particulier aux territoires ancestraux et des identités ethniques fortes. Plus précisément, au-delà de préserver et de valoriser le patrimoine culturel en l'état, le tourisme communautaire vise à favoriser la réappropriation des identités et savoirs culturels par les communautés d'accueil, lesquelles sont amenées à ressusciter des traditions perdues ou en voie de disparaître, et à « réinventer » leur patrimoine. Dans cette perspective, Carpentier, (2011 : 357) précise cet enjeu culturel et identitaire complexe en ces termes :

« La mise en place du tourisme [communautaire] est un processus complexe [...] qui implique la construction d'une authenticité culturelle permettant de rejeter l'idée de 'folklorisation' systématiquement attachée à cette activité. [...] En cherchant à répondre à un public donné, les communautés choisissent ce qu'elles veulent donner à voir et basent leur politique de récupération culturelle à la fois sur l'aspect matériel (objets, ornements, construction...), mais également sur l'aspect immatériel (chamanisme, chants, langue). Ces marqueurs identitaires répondent donc à une demande touristique (les incorporant indéniablement à un processus commercial), tout en participant à une redéfinition du patrimoine culturel local. »

L'auteure précise également que ces processus d'affirmation et de réappropriation des identités culturelles, inhérents au tourisme communautaire, participent à modifier profondément la manière dont les résidents perçoivent eux-mêmes leur propre culture. Aussi, ils conduisent les membres de la communauté à redéfinir et négocier constamment les aspects de leur culture qu'ils veulent montrer et valoriser, ce qui tend à générer une dynamique locale nouvelle. De ce point de vue, l'approche communautaire propose d'appréhender le tourisme non plus exclusivement comme une source d'homogénéisation des cultures ou un simple « destructeur d'identités » (Ruiz, 2011), mais aussi comme un catalyseur d'identités potentiel, favorable à la construction d'une « authenticité culturelle » - au plus proche des réalités identitaires locales - qui constitue le substrat à partir duquel se développent et prospèrent les activités touristiques (Ruiz, 2011 ; Carpentier, 2011). Ce besoin d'authenticité est généralement revendiqué par les communautés d'accueil qui sont conscientes des menaces de folklorisation qui pèsent sur elles dès lors qu'elles s'engagent dans le tourisme, et qui entendent intégrer cet enjeu à un processus plus large de reconnaissance identitaire sur le plan national et international (Carpentier, 2011). D'autre part, la littérature sur le tourisme communautaire identifie des enjeux propres centrés sur le rôle des communautés d'accueil et des résidents qui la composent, dans le déploiement des activités touristiques. Dans cette perspective, elle propose d'aborder les communautés d'accueil non plus comme de simples ressources que l'industrie tend à exploiter pour les transformer en produit touristique (Murphy, 1980 ; 1988) et que l'on cherche à préserver des externalités négatives du tourisme, mais comme des parties prenantes centrales, capables de prendre en main le développement de l'activité touristique dont elles sont les principales bénéficiaires, et sur lequel elles exercent un contrôle substantiel (Hiwasaki, 2006 ; Cole ; 2006 ; NDO, 2007). Cette nouvelle façon de concevoir les communautés d'accueil qui leur octroie un rôle managérial, renvoie à l'un des enjeux majeurs du tourisme communautaire : l'*empowerment* des résidents.

1.2.3 Recentrage sur l'enjeu d'*empowerment* des résidents

L'*empowerment* est un concept anglo-saxon emprunté à différentes disciplines qui relèvent de l'action sociale, de l'éducation ou encore du développement international. Pouvant agir aux niveaux individuel, collectif, social et politique, l'*empowerment* inscrit les individus et les groupes dans une démarche d'autoréalisation, d'émancipation et de transformation sociale (Bacqué et Biewener, 2015). Sa terminologie prend racine dans la notion de pouvoir (*power*) et renvoie à la fois à un état (être doté d'un certain pouvoir, ou être *empowered*) et à un processus (action de donner ou d'acquérir progressivement du pouvoir). Difficilement

traduisible en français, l'*empowerment* est parfois désigné par l'expression « pouvoir d'agir » dans la littérature francophone, ou encore celles d'« autonomisation » et de « capacitation » qui rendent davantage compte de la dimension processuelle du concept, mais qui explicitent peu l'idée de pouvoir. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, nous faisons le choix de conserver sa terminologie anglaise d'origine.

Dans le champ du tourisme communautaire, l'*empowerment* des communautés d'accueil est posé comme un enjeu majeur qui fait l'objet d'un consensus solide dans la littérature (Scheyvens, 1999, 2002 ; Sofiel, 2003 ; Manyara et Jones, 2007 ; Zhao et Ritchie, 2007 ; Simpson, 2008 ; Ruiz-Ballesteros et Hernandez-Ramirez, 2010 ; Bo et Fiorello, 2012 ; Ramos et Prideaux, 2014 ; Knight et Cottrell, 2016). Il est abordé comme un processus multidimensionnel (Sogiel, 2003) qui vise à accroître la capacité d'agir (*agency*) individuelle et collective de ses membres (Ruiz et Hernandez, 2010 ; Trommlerova et *al.*, 2015), pour les conduire à agir en tant qu'acteurs autonomes, exercer un contrôle sur leur propre bien-être, et accéder à une vie digne (Zhao et Ritchie, 2007 ; Scheyvens et Russell, 2012 ; Knight et Cottrell, 2016).

Si l'*empowerment* est un phénomène difficilement mesurable par essence (Simons & Groot, 2015 ; Bacqué et Biewener, 2015), il peut être appréhendé sous l'angle des différentes expressions du pouvoir qu'il renferme, et qui l'inhibent ou le facilitent (Trommlerova et *al.*, 2015, Knight & Cottrell, 2016). Par exemple, la prééminence d'un pouvoir de domination (*power over*) qui renvoie à la capacité de contrôle sur autrui (*e.g.* coercition manifeste ou cachée) peut mener à des réactions de conformité, de résistance ou à de la manipulation, et constituer un frein à l'*empowerment*. Pour combattre les expressions de domination souvent prévalentes dans les contextes de tourisme, d'autres formes de pouvoir génératrices d'*empowerment*, davantage centrées sur le développement de capacités d'agir individuelles (*power to*), collectives (*power with*) et/ou d'ordre psychologiques tel que l'auto-détermination (*power within*), sont à privilégier (Knight et Cottrell, 2016). Le processus d'*empowerment* est également vu comme dépendant des contextes dans lequel il se réalise. Ces dimensions contextuelles (ou *conversion factors*) sont d'ordres personnel (histoire des personnes, attributs cognitifs, volonté, santé etc.), socio-politique (normes sociales, cohésion communautaire, pression gouvernementale, hiérarchies sociales etc.) et environnemental (localisation de la communauté, caractéristiques géographiques, climat etc.) ; elles conditionnent fortement sa génération ou son inhibition et sont à prendre en compte dans son évaluation (Knight et Cottrell, 2016).

Sur la base des travaux de Friedmann (1992) puis de Scheyvens (1999), la littérature identifie quatre niveaux d'*empowerment*, - économique, social, psychologique et politique - lesquels déterminent le degré de contrôle détenu par les membres des communautés d'accueil sur l'activité touristique en place. Les quatre niveaux d'*empowerment* se présentent comme suit :

. Sur le plan économique, un *empowerment* des résidents peut être détecté si l'activité touristique développée génère des opportunités d'emplois ou de création d'entreprise, si la population locale détient un accès aux ressources et si le principe de répartition équitable des revenus est respecté. A contrario, un *disempowerment* économique est constaté lorsque les bénéfices touristiques reviennent majoritairement à l'élite locale, à des opérateurs externes ou des institutions gouvernementales.

. Au plan social, l'*empowerment* renvoie à une situation où la cohésion et l'intégrité de la communauté ont été renforcées par le développement d'une activité touristique. Il est d'autant plus notable lorsque les bénéfices générés sont réemployés pour développer des projets locaux à caractère social (écoles, cliniques, amélioration des systèmes de gestion de l'eau, entretien des routes etc.). A l'inverse, comme cela est encore trop fréquent dans la pratique, une perte d'*empowerment* social se traduit, par exemple, par une déstructuration des liens sociaux, une augmentation de la criminalité, de la corruption ou encore de la prostitution au sein des communautés.

. Il existe également un *empowerment* d'ordre psychologique, lequel participe à l'émergence d'un sentiment de fierté et de dignité des peuples vis-à-vis de leurs cultures et de leurs traditions. Celui-ci est généralement dépendant du degré d'autonomie des communautés, ainsi que de la reconnaissance externe de la valeur et du caractère unique de leurs ressources culturelles et naturelles.

. Enfin, sur le plan politique, un *empowerment* de la communauté d'accueil peut être identifié si les voies et les intérêts de tous les résidents guident le projet touristique, depuis sa définition jusqu'à sa mise en œuvre. Il renvoie en particulier au développement de capacités collectives de prises de décision et d'application de celles-ci au sein de la communauté d'accueil, qui requièrent une prise de responsabilité complète des actions entreprises et de leurs conséquences par ses membres (Sofiel, 2003). Comme le précise Rowlands (1997), l'*empowerment* recouvre toutefois plus que la participation dans la prise de décision ; il inclut les processus qui conduisent la population à se percevoir elle-même légitime et capable de prendre des décisions. Dans la pratique, la dimension politique de l'*empowerment*

suppose que, plutôt que le gouvernement local ou les entreprises multinationales du secteur, ce sont les communautés d'accueil qui détiennent l'autorité et les ressources nécessaires à la prise de décision, à la réalisation d'actions concrètes et au contrôle du développement touristique (Ruiz et Hernandez, 2010).

L'introduction de cet enjeu majeur, en particulier dans sa dimension politique - les résidents portent l'activité touristique depuis sa définition jusqu'à sa mise en œuvre - amène à pointer une problématique centrale : l'implication des résidents membres des communautés d'accueil dans le développement des projets touristiques, sur leur territoire.

1.2.4 L'implication des résidents : une question clé

L'implication (ou la participation)¹⁴ des résidents dans le développement des activités touristiques a fait l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature académique relative au tourisme communautaire (Murphy 1985 ; Jamal et Getz 1994, Scheyvens, 1999 ; Timothy, 1999 ; Tosun, 1999, 2000 ; Mitchell, 2001 ; Nyaupane, 2006 ; Li, 2006 ; Cole, 2006 ; Simpson, 2008 ; Okazaki ; 2007 ; Stone et Stone, 2011 ; Schéou et Girard, 2012 ; Rasoolimanesh et al., 2017 ; Chen et al., 2017 ; Latip et al., 2018).

L'approche participative qui caractérise les initiatives touristiques communautaires a donné lieu à des interprétations variées (Tosun, 1999 ; 2006 ; Cole, 2006 ; Li, 2006 ; Girard et Schéou, 2012). Les travaux qui se sont intéressés à l'implication des communautés locales dans le développement du tourisme en offrent principalement deux visions distinctes mais complémentaires.

D'une part, la première vision identifiée - plutôt minoritaire dans la littérature - octroie à la communauté d'accueil un rôle pouvant s'apparenter à celui d'« ambassadeur » (Palmer et al., 2013 : 143) ou de « support » (au sens de soutien) du développement des activités touristiques (Andereck et Vogt, 2000 ; Sirakaya et al., 2002 ; Gursoy et al., 2002 ; Andriotis, 2005 ; Huh et Vogt, 2008 ; Nunko et Gursoy, 2012). Dans cette vision, impliquer les communautés locales dans le tourisme semble se borner à 1) prendre en compte leurs intérêts propres (économiques, sociaux, culturels etc.) pour obtenir leur adhésion au projet touristique et leur soutien (*advocacy*) continu, vus comme indispensables au succès de son développement (Palmer et al., 2013) ; à 2) favoriser des attitudes positives et des comportements adéquats de la part des

¹⁴ La littérature anglophone sur le tourisme communautaire emploie indistinctement les termes implication (*community involvement*) ou participation (*community participation*) pour aborder le rôle des communautés d'accueil dans le développement des activités touristiques communautaires.

résidents vis-à-vis des dites activités et des touristes ; et à 3) faciliter leur implication dans la réalisation des tâches quotidiennes liées à ces activités (accueil des visiteurs, restauration, hébergement, visites, entretien des locaux etc.), c'est-à-dire, dans leur mise en œuvre concrète. Dans cette perspective, l'implication des communautés est principalement vue sous l'angle du soutien des résidents, et de leur participation à l'implémentation du projet touristique et au partage des bénéfices socioéconomiques générés par son développement (Li, 2006) ; s'appuyant sur la bonne volonté des membres de la communauté et leur coopération, vus comme des éléments essentiels au bon déroulement des activités touristiques (Tosun, 1999 ; Cole, 2006). De ce point de vue, l'implication des communautés d'accueil demeure de fait consultative et relativement passive (Tosun, 1999 ; 2006) : la définition du projet touristique, et les décisions importantes qui y sont liées, sont avant tout prises en charge par des acteurs externes à la communauté, tels que les pouvoirs publics, les ONG, ou les agences de voyages et autres opérateurs touristiques privés.

D'autre part, la seconde vision identifiée - qui est celle qui prédomine dans la littérature - aborde les résidents membres des communautés d'accueil comme des ressources clés (Hardy et *al.*, 2002 ; Stone et Stone, 2011) à impliquer prioritairement tout au long des processus de déploiement des activités touristiques locales, depuis leur définition jusqu'à leur mise en œuvre concrète (*e.g.* Tosun, 1999 ; Scheyvens, 1999 ; Hiwasaki, 2006 ; Cole ; 2006 ; NDO, 2007 ; Ruiz et Hernandez ; Stone et Stone, 2011 ; Girard et Schéou, 2012 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Latip et *al.*, 2018). Dans cette perspective, l'implication des communautés d'accueil relève d'une véritable prise en main du développement touristique par ses résidents, vue comme une condition *sine qua non* de leur *empowerment* à tous les niveaux¹⁵ (Scheyvens, 1999 ; Tosun, 1999, 2000 ; Wallace et Russel, 2004 ; Nyaupane, 2006 ; Cole, 2006 ; Ruiz et Hernandez, 2010 ; Ruiz, 2017 ; Chen et *al.*, 2017). En d'autres termes, les membres de la communauté deviennent les principaux décideurs et les principaux managers du développement touristique sur leur territoire communautaire. Si leur adhésion et leur soutien aux initiatives touristiques locales restent essentiels, les résidents sont aussi et surtout appelés à prendre une part active aux décisions stratégiques de tourisme, et à leur application concrète. Ils jouent ainsi un rôle déterminant tout au long du processus de construction du tourisme communautaire, depuis la définition du projet touristique, jusqu'à son implémentation, puis son contrôle et son évaluation (Tosun, 1999). C'est dans cette seconde vision que se situe notre travail.

¹⁵ Aux niveaux économique, social, psychologique et politique (*cf.* section 1.2.3 de ce chapitre)

Parmi les auteurs tenants de cette seconde vision, certains se sont tout d'abord attachés à préciser le pourquoi de cette implication (Lopez-Guzmán, 2001 ; Cole, 2006 ; Nyaupane, 2006). Ils en identifient trois raisons principales : d'une part, les résidents membres de la communauté d'accueil constituent par essence les individus qui sont les plus affectés par le développement du tourisme sur leur territoire. D'autre part, ce sont eux qui généralement détiennent une connaissance historique de la communauté à laquelle ils appartiennent et une compréhension de la manière dont elle s'adapte aux changements (évolutions des dynamiques économiques locales et des échanges commerciaux, conflits géopolitiques, luttes sociales ou ethniques vécus en commun). Enfin, ils deviennent partie intégrante du produit touristique, (Simmons, 1994 ; Nyaupane et *al.*, 2006). En effet, les résidents qui accueillent leurs visiteurs, portent en eux les valeurs traditionnelles locales (modes de vie, pratiques sociales et/ou ethniques, culture culinaire, traditions orales...) qui constituent le patrimoine immatériel convoité par les touristes et valorisé par les communautés. Ainsi, en tant que membres de la communauté d'accueil, les résidents sont appelés à devenir des acteurs à part entière du projet touristique, en le construisant, le gérant et le gouvernant par eux-mêmes, à l'échelle de leur territoire. Autrement dit, ils sont appelés à s'impliquer individuellement et collectivement, à la fois dans la définition et dans la mise en œuvre des activités touristiques, de manière autonome, profitable et durable.

Par ailleurs, il est à noter que l'approche participative du tourisme communautaire telle que définie par ces auteurs, n'exclut aucunement le rôle des acteurs externes dans le déploiement des activités touristiques (Jamal et Getz, 1995 ; Getz et Timur, 2005 ; Ruiz, 2011 ; Carpentier, 2011 ; Kontogeorgopoulos et *al.*, 2014 ; Giampiccoli et Mtapuri 2017 ; Ruiz, 2017). Au contraire, comme le souligne Ruiz (2017), dans la littérature disponible, toutes les études de cas traitant de projets touristiques communautaires font état d'une ou plusieurs formes d'intervention externe publique et/ou privée, au cours de la construction du projet touristique (Ruiz, 2017). En particulier, les gouvernements, les associations, les opérateurs privés et/ou les ONG ont un rôle clé à jouer à différents niveaux : financements ou prêts de fonds au démarrage du projet, expertise touristique, aide à l'organisation, formations des résidents aux métiers du tourisme, support commercial, communication promotionnelle etc. Dans ce cadre, les acteurs externes accompagnent la mise en place du tourisme : idéalement, en regard du principe de participation, ils sont supposés s'impliquer dans le projet commun en apportant une aide aux communautés locales pour définir et mettre en œuvre les activités touristiques sur leur territoire, sans agir à leur place ni compromettre leur pouvoir de décision, et se retirer progressivement

du jeu dès lors que celles-ci sont en capacité de développer le projet touristique en toute autonomie.

Toutefois, comme l'ont montré un grand nombre d'auteurs, dans la pratique, la participation effective des résidents membres de la communauté d'accueil ne va pas de soi (Timothy, 1999 ; Tosun, 1999 ; 2000, 2006 ; Li, 2006 ; Simpson, 2008 ; Schéou et Girard, 2012 ; Simons et Groot, 2015 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Latip et *al.*, 2018). En effet, comme le soulignent plusieurs d'entre eux (Simpson, 2008 ; Schéou et Girard, 2012 ; Simons et Groot, 2015), il ne s'agit pas de tomber dans les « illusions culturalistes et participatives », c'est-à-dire d'envisager les communautés locales comme des ensembles culturellement harmonieux et politiquement démocratiques ; et de postuler qu'« *il suffit de mettre en œuvre une forme de tourisme qui encourage la participation de la population, pour qu'à partir d'une méthodologie simple et universalisable, couplée aux bonnes intentions de chacun, le tourisme produise les résultats escomptés* » (Schéou et Girard, 2012 : 67), notamment en termes de construction, de gestion et de gouvernance autonome, actives et effectives de l'activité touristique.

En effet, le tourisme communautaire voit généralement le jour dans des contextes socioculturels spécifiques, souvent marqués par des inégalités sociales, des asymétries de pouvoir et des moyens économiques limités (Tosun, 1999 ; 2000 ; Li, 2006 ; Lopez-Guzmán, 2011 ; Schéou et Girard, 2012), rendant difficile la participation effective des membres de la communauté, peu accoutumés aux enjeux touristiques (Timothy, 1999 ; Tosun, 2000 ; 2006 ; Schéou et Girard, 2012). Si, dans une situation idéale de participation dite active ou « spontanée » (Tosun, 1999), les résidents agissent de manière autonome et détiennent une responsabilité managériale complète du développement touristique, en participant activement aux décisions (logique *bottom up*), bien souvent, les faits révèlent des formes de participation « induites » ou « coercitives », c'est-à-dire indirectes, passives ou manipulées (*ibid.*). En d'autres termes, dans la pratique, de nombreuses initiatives touristiques communautaires se sont heurtées à des systèmes participatifs biaisés par l'existence de rapports inextricables de pouvoir ou de domination : par exemple, entre acteurs externes et internes à la communauté d'accueil - notamment dans des contextes où les pouvoirs publics exercent des fortes pressions pour orienter le développement touristique vers des priorités gouvernementales locales ou régionales, parfois au détriment des populations d'accueil et de leurs besoins socioéconomiques premiers ; mais aussi, au sein même des communautés, lorsque les élites locales centralisent le pouvoir de décision. Dans ce contexte, la participation des résidents se réduit souvent à l'application des décisions qui ont été prises pour eux et non par eux-mêmes (logique *top down*)

(Tosun, 1999) ; elle tend ainsi à se limiter à la réalisation des tâches opérationnelles qui leur ont été assignées. Dans cette configuration, les membres de la communauté ne peuvent pas devenir décisionnaires (*decision-makers*), comme le voudrait l'approche communautaire du tourisme ; mais constituent au mieux la cheville ouvrière du projet touristique (*decision-implementers*), participant exclusivement à sa mise en œuvre concrète (Tosun, 1999 : 127).

Aussi, les exemples d'échecs sont relativement fréquents dans la pratique (Mitchell & Muckosy, 2008 ; Carpentier, 2011 ; Girard et Schéou, 2012 ; Stone & Stone, 2011 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Ruiz, 2017). Ils le sont d'autant plus dans des environnements mouvants, lorsque la communauté, qui est censée porter le projet touristique et son développement, doit être capable de développer des capacités d'adaptation, de transformation et de résilience (Ruiz, 2011). En effet, elle doit non seulement être capable de définir et de mettre en œuvre un projet touristique adapté aux touristes, dont les besoins ne sont pas toujours clairement définis *ex-ante* ; mais aussi, de le faire évoluer pour adapter son offre touristique aux évolutions de la demande de la clientèle - dont les exigences en termes de qualité et de diversité des services sont accrues (Nadeau, 2000 ; Van Der Yeught, 2007 ; Alexander et *al.*, 2010) - pour rester attractive sur le marché du tourisme ; tout en préservant « l'équilibre socio-écologique » de la communauté locale qui garantit sa pérennité et sa survie (Ruiz, 2011). Ce défi de taille appelle une responsabilité managériale et des comportements entrepreneuriaux auxquels les membres de la communauté sont généralement peu habitués et peu enclins (Timothy, 1999 ; Tosun, 2000 ; Scheyvens, 2003 ; Cole, 2006 ; Simons et Groot, 2015 ; Latip et *al.*, 2018). Ainsi, considérant les membres des communautés d'accueil comme des ressources clés pour le développement de l'activité touristique et constatant que leur participation effective souffre de multiples écueils et échecs, la littérature académique conclue à de nombreux questionnements, par exemple : qui participe et à quel niveau ? Plus précisément, quels sont les acteurs impliqués dans la formulation des orientations stratégiques, et ceux qui participent à leur mise œuvre concrète ? Comment cette implication dans la formulation et/ou la mise en œuvre stratégiques s'opère-t-elle ? Quels en sont les freins et les leviers ? Quel est le rôle particulier joué par les acteurs externes à la communauté d'accueil ? Des leaders internes émergent-ils ?

Aujourd'hui, un débat sur les modalités concrètes de mise en œuvre effective du principe de participation des communautés d'accueil est toujours en cours (Nunko et Gursoy, 2011 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Giampiccoli et Mtapuri, 2017 ; Rassoolimanesh et *al.*, 2018 ; Latip et *al.*, 2018), et pose la question centrale suivante : *comment l'implication de la communauté d'accueil s'opère-t-elle et s'explique-t-elle, dans le cadre du tourisme*

communautaire ? Cette question, située au cœur des débats sur l'implication, attend de recevoir des réponses précises et concrètes.

1.3 La *community-based enterprise* : de ses enjeux à la question clé de l'implication des membres de la CBE

Au cours de la construction du projet touristique, les communautés d'accueil sont généralement appelées à créer une structure collective formelle (par exemple, sous la forme d'une association, d'une entreprise privée, ou encore d'une coopérative), au sein de laquelle les résidents peuvent collaborer et s'organiser pour développer les activités touristiques sur leur territoire. Dans la pratique, nombreuses sont celles qui ont opté pour une forme d'organisation communautaire spécifique, particulièrement adaptée à leur besoin en termes de développement socioéconomique, d'*empowerment*, et plus généralement, d'implication de tous les membres de la communauté dans le projet commun : la *Community-based enterprise*, (Peredo et Chrisman, 2006 ; Manyara & Jones, 2007 ; Fonseca, 2007 ; Lapreye, 2010 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Soviana, 2015 ; Lobo et *al.*, 2016). Les communautés d'accueil qui créent une *community-based enterprise* pour développer des activités écotouristiques à l'échelle de leur territoire deviennent des organisations écotouristiques communautaires.

La *community-based enterprise* (CBE) est une forme particulière d'organisation entrepreneuriale, à caractère économiquement, socialement, et écologiquement durable, qui transforme les communautés locales en entreprises dites communautaires (Peredo et Chrisman, 2006 ; Orozco et Berkes, 2010 ; Somerville et Mc Elwee, 2011 ; Soviana, 2015 ; Lobo et *al.*, 2016 ; Dentoni et *al.*, 2017 ; Sutter et *al.*, 2018). La CBE offre une structure organisationnelle particulièrement adaptée aux communautés locales désireuses de développer une ou plusieurs activités économiques spécifiques, à l'échelle de leur territoire - par exemple, des communautés d'accueil investies dans des projets écotouristiques (Stone et Stone, 2011 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Lobo et *al.*, 2016) - et dont les membres doivent collectivement porter le développement, depuis leur définition jusqu'à leur mise en œuvre. En d'autres termes, les résidents de la communauté d'accueil - tout ou partie - collaborent et s'organisent entre eux pour constituer une CBE.

Cette forme d'organisation particulière fait l'objet d'un intérêt émergent, dans la théorie comme dans la pratique. Du point de vue théorique, son étude est pluridisciplinaire (Peredo et Chrisman, 2006) : si elle s'inscrit principalement dans le champ du Management et de l'Entrepreneuriat social (Peredo et Chrisman, 2006 ; Lumpkin et *al.*, 2018), elle suscite des

intérêts académiques diversifiés et combine des connaissances issues de disciplines variées, telles que le Management environnemental (Berkes *et al.*, 2007 ; Orozco et Berkes, 2010), l'Anthropologie (Peredo et Mclean, 2013), le Développement international (Antinori et Barton Bray, 2005 ; Beaudoin *et al.*, 2015) ou encore le Management du tourisme communautaire (Stone et Stone, 2011 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Lobo *et al.*, 2016).

Dans la pratique, depuis les années quatre-vingt-dix, un nombre croissant de CBE a vu le jour dans les régions rurales des pays émergents, notamment celles d'Amérique latine (Tenenbaum, 1996 ; Orozco, 2006 ; Milano-Mayan et Rouby, 2019), d'Asie (Hazare, 1997 ; Lyons, 2002, Torri, 2009 ; Handy, 2011), et d'Afrique (Nelson, 2000 ; Sutter *et al.*, 2018). Des CBE ont également été développées dans des communautés rurales isolées et défavorisées des pays industrialisés (Lyons, 2002 ; Peredo et Chrisman, 2006). Très récemment, elles se sont même étendues à certaines régions développées parmi les plus riches du monde, dans des pays Européens tels que l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, ou encore les Pays-Bas (Dentoni *et al.*, 2018).

Si aujourd'hui cette forme organisationnelle s'est élargie aux pays du monde les plus industrialisés, constituant un moyen alternatif de production et de consommation privilégiant des voies collaboratives innovantes (Dentoni *et al.*, 2017), elle était initialement présentée comme une solution organisationnelle capable de répondre durablement aux enjeux socioéconomiques des communautés rurales des pays émergents, et de maintenir leur développement autonome (Peredo et Chrisman, 2006).

1.3.1 Une solution adaptée aux enjeux des communautés d'accueil

Proche du tourisme communautaire et durable en termes d'enjeux, la CBE poursuit des objectifs sociétaux multiples d'ordres écologique, socioéconomique, et politique. Ceux-ci peuvent être synthétisés comme suit :

. Dans sa dimension écologique, la CBE doit veiller à ce que son développement ne détériore pas l'environnement naturel et humain de la communauté dans laquelle elle s'insère. Mieux encore, elle doit si possible favoriser la production et la consommation de produits et de services respectueux de l'environnement et/ou qui favorisent sa préservation (FAO, 2005 ; Soviana, 2015) - comme par exemple dans le cadre d'une activité écotouristique.

. Sur le plan socioéconomique, la CBE vise prioritairement à générer des bénéfices durables pour les communautés qui s'y engagent, contribuant ainsi à réduire la pauvreté chronique, et à stimuler le changement social (Peredo et Chrisman, 2006 ; Soviana, 2015 ; Dentoni *et al.*,

2017). Selon la manière dont les CBE définissent leur utilité sociale – qui fonde leurs *identités prosociales*¹⁶ (Dentoni et al., 2018) - les retombées socioéconomiques que ses activités génèrent peuvent profiter à des catégories de bénéficiaires plus ou moins élargies. Par exemple, si la CBE se définit selon une identité prosociale de type « utilitaire », c'est-à-dire orientée vers les membres individuels, alors ses actions entrepreneuriales bénéficieront majoritairement à ses membres en tant qu'individus ; si la CBE se définit selon une identité prosociale de type « communautaire », c'est-à-dire orientée à la fois vers ses individus membres, et d'autres personnes connues mais qui ne sont pas membres (résidents ou voisins de la communauté concernée), alors ses actions entrepreneuriales auront des bénéfices socioéconomiques élargis à l'ensemble de la communauté définie dans un sens plus large ; enfin, si la CBE se définit selon une identité prosociale dite « missionnaire », c'est-à-dire également orientée vers des personnes inconnues et extérieures à la communauté qui la crée, alors ses actions entrepreneuriales bénéficieront plus largement à la société, envisagée comme un grand tout (Dentoni et al., 2017).

. Au niveau politique, la CBE est une forme d'organisation entrepreneuriale qui intéresse particulièrement les communautés locales désireuses de - ou incitées à - gagner ou regagner le contrôle sur leur propre développement. En effet, la perspective de la CBE est née d'un constat politique général (Peredo et Chrisman, 2006) : l'aide massive au développement octroyée par les organismes gouvernementaux ou privés a souvent conduit à empêcher - ou à dissuader - les communautés locales, rurales et/ou autochtones, d'entreprendre et de poursuivre leur(s) projet(s) économique(s) de manière autonome. Dans cette perspective, la CBE se présente comme une solution adaptée au développement autonome et durable d'une ou plusieurs activités économiques, définie(s) et gérée(s) par et pour les membres des communautés, qui sont appelés à s'y impliquer collectivement (Peredo et Chrisman, 2006 ; Soviana, 2015).

Ainsi, en regard de ses objectifs écologiques, socioéconomiques et politiques spécifiques, la CBE se présente comme une forme organisationnelle opportune à développer par les communautés d'accueil engagées dans des activités touristiques communautaires et durables (Manyara et Jones, 2007 ; Lucchetti et Font, 2013 ; Lobo et al., 2016).

¹⁶ Caractéristiques des CBE, les identités prosociales renvoient au sens collectif de « qui nous sommes » (sous-entendu, la manière dont les membres de la CBE se perçoivent et se définissent eux-mêmes) et « qui nous voulons être » (la manière dont membres de la CBE souhaitent se définir et être reconnus comme tels) dans le fait d'aider les autres, connus ou inconnus (Dentoni et al., 2017)

1.3.2 Une forme organisationnelle spécifique

La CBE est une forme organisationnelle spécifique, encadrée dans la structure sociale préexistante de la communauté qui la crée, c'est-à-dire enracinée dans ses traditions culturelles et/ou ethniques et dans son système politique d'origine (systèmes de gouvernance, hiérarchies sociales, rapports de pouvoir etc.). Elle octroie un double rôle à la communauté locale qui la constitue. En effet, au sein de la CBE, la communauté joue à la fois le rôle de l'entrepreneur et de l'entreprise. Elle agit en tant qu'entrepreneur lorsque ses membres incarnent le rôle de décideurs, de managers ou d'employés, créent ou identifient de manière collaborative une opportunité de marché, et s'organisent pour y répondre. Dans le même temps, la communauté agit en tant qu'*entreprise* dès lors qu'elle génère la production ou l'échange de biens et/ou de services, utilisant la structure sociale existante de la communauté comme moyen d'organiser ses activités (Peredo et Chrisman, 2006 ; Somerville et Mc Elwee, 2011). En définitive, la CBE vise le développement d'un projet économique pérenne et profitable pour l'ensemble des membres de la communauté qui sont appelés à participer à la définition et l'implémentation du projet.

Par ailleurs, la CBE se présente comme le résultat d'un processus enraciné dans les traditions culturelles et l'histoire de la communauté qui la crée, et l'expérience collective de ses membres. En effet, les expériences et compétences issues de la connaissance ancestrale de la communauté ou développées par le passé par ses membres, dans tous les domaines (économiques, sociaux, culturels, politiques et écologiques), influencent fortement le choix des activités de la CBE, leur déploiement, et leur évolution dans le temps (Peredo et Chrisman, 2006). Dans ce contexte, la communauté doit alors agir de manière entrepreneuriale pour développer un large éventail d'activités, comme par exemple, la production de café, la vente d'artisanat, le service à la personne, le commerce équitable, ou encore l'écotourisme, tout en faisant face à de grands défis : maintenir un équilibre entre les besoins individuels et collectifs en regards de ses objectifs économiques, sociaux, environnementaux et culturels, dans un environnement en constante évolution comme conséquence de la mondialisation économique et culturelle (Peredo et Chrisman, 2006). Surtout, l'un des défis majeurs de la CBE consiste à favoriser et accroître la participation des membres de la communauté au projet commun (Peredo & Chrisman, 2006 ; Soviana, 2015), depuis sa définition jusqu'à son implémentation.

1.3.3 L'implication des membres de la CBE dans la prise de décision et la mise en œuvre stratégique : une question clé toujours ouverte

L'implication des membres de la CBE est vue comme une force indispensable au développement autonome des activités productives par la communauté et de sa durabilité dans le temps. Dans cette perspective, la construction de systèmes d'implication effectifs et innovants dans la prise de décision et dans l'action, se pose comme un défi majeur à relever (Peredo et Chrisman, 2006 ; Soviana, 2015).

Dès lors, de nombreuses questions relatives à l'implication des membres de la CBE sont posées. Certaines, générales, portent sur les différentes formes que peut prendre l'implication. Par exemple, les auteurs invitent à s'intéresser à des questions du type : comment la participation des membres de la CBE s'opère-t-elle concrètement ? Existe-t-il différentes formes de participation ? Sont-elles suffisantes au bon fonctionnement de l'organisation communautaire et à son évolution ?

D'autres questions sont plus spécifiques aux leviers favorisant l'implication effective des membres de la CBE, dans la définition et la mise en œuvre du projet commun. Les auteurs invitent alors à développer des travaux pour identifier les ressorts de l'implication : de quelle nature sont-ils ? Ils invitent aussi à questionner plus avant le rôle des différents acteurs engagés dans le projet stratégique commun : des leaders émergent-ils ? Quel est leur rôle ? Quel est le rôle des autres acteurs externes qui interviennent dans son développement ? Ainsi, ils questionnent les modalités concrètes de mise en œuvre de l'implication des membres de la CBE dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre qui, à ce jour, constituent une question toujours ouverte (Peredo et Chrisman, 2006 ; Soviana, 2015 ; Lobo, 2016 ; Dentoni et *al.*, 2017).

II. L'implication individuelle : identification des principaux ressorts et perspectives de recherche

Ainsi, la participation effective et active des membres des communautés d'accueil ou de la CBE est attendue tout au long des processus de construction et de développement du projet commun, c'est-à-dire, depuis sa définition, jusqu'à sa mise en œuvre concrète (*eg.* Tosun, 1999 ; Scheyvens, 1999 ; Hiwasaki, 2006 ; Cole ; 2006 ; Peredo et Chrisman, 2006 ; NDO, 2007 ; Ruiz et Hernandez ; Stone et Stone, 2011 ; Girard et Schéou, 2012 ; Soviana, 2015 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Latip et *al.*, 2018). Comme le soulignent de nombreux auteurs, elle constitue un véritable défi à relever (Timothy, 1999 ; Tosun, 1999 ; 2000, 2006 ; Li, 2006 ; Simpson, 2008

; Schéou et Girard, 2012 ; Simons et Groot, 2015 ; Dangi et Jamal, 2016 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Ruiz, 2017 ; Latip et *al.*, 2018). En effet, elle est appelée à se développer dans des contextes socioculturels spécifiques, généralement caractérisés par des moyens économiques très limités, et surtout dans des communautés d'accueil dont les membres sont peu accoutumés aux enjeux entrepreneuriaux et stratégiques des projets auxquels ils participent. Or, la prise en main autonome et efficace desdits projets par les membres des communautés d'accueil suppose une pleine appropriation des savoir-faire managériaux qui y sont intrinsèquement liés, et dont la maîtrise conditionne le succès et la pérennité ; par exemple, des savoir-faire entrepreneuriaux nécessaires à la définition et à la mise en œuvre effective d'une offre touristique communautaire, qui soit adaptée aux attentes de la clientèle. Ces savoir-faire sont d'autant plus essentiels à s'approprier et à maîtriser dans un environnement mouvant, et relativement concurrentiel - celui du secteur touristique - où les communautés d'accueil doivent être capables de développer des capacités d'adaptation, de pro-action, et de résilience (Ruiz, 2011), en vue de faire évoluer le projet et son offre, pour rester attractive et survivre sur le marché.

Posée comme essentielle dans les trois domaines de recherches que sont le tourisme durable, le tourisme communautaire, et la *community-based enterprise*, l'implication des communautés d'accueil, dans la formulation et dans l'implémentation de la stratégie, constitue une problématique clé. Celle-ci a fait émerger des questions précises qui sont principalement de deux types. Un premier ensemble de questions porte sur la manière dont cette implication s'opère en pratique ; autrement dit, la littérature s'interroge sur ses modalités concrètes de mise en œuvre. Par exemple, quelles sont les différentes formes de participation (spontanée ou induite, active ou passive, volontaire ou coercitive...) ? ; qui participe et à quel niveau (dans l'implémentation et/ou la formulation de la stratégie, dans les processus de décision et/ou dans l'action) ? ; dans quel type de contexte organisationnel ? et pour quel résultat ? Plus largement, comment cette implication dans la formulation et/ou la mise en œuvre stratégiques s'opère-t-elle concrètement ?

D'autres questions portent davantage sur ce qui favorise la participation, et plus spécifiquement l'implication des communautés d'accueil et de leurs membres dans la définition et l'implémentation du projet stratégique commun ; autrement dit, sur les ressorts individuels de l'implication. Par exemple, quels sont les principaux freins et les leviers de l'implication ? Quel est le rôle particulier joué par les acteurs externes ? Des leaders internes émergent-ils ? Plus largement, quels sont les ressorts individuels de l'implication et comment s'articulent-ils ?

Ces différents points ont fait l'objet de quelques travaux qui ont fourni un premier niveau de résultats sur le rôle facilitateur de l'organisation, et les ressorts individuels de l'implication.

2.1 Le rôle facilitateur de l'organisation

Les travaux qui se sont intéressés au rôle de l'organisation comme facilitateur de l'implication des communautés d'accueil et de leurs membres dans la prise de décision stratégique et son implémentation, l'ont principalement abordé sous l'angle 1) du contexte organisationnel et des processus mis en œuvre, 2) du *design* organisationnel et ses principales caractéristiques, et 3) du rôle clé joué par certains acteurs externes et internes.

2.1.1 Le contexte organisationnel et les processus mis en œuvre

Les travaux qui ont traité de la question de l'implication ont tout d'abord mis en évidence le contexte organisationnel dans lequel celle-ci prend corps. En particulier, le cadre dédié à la gestion de l'implication des parties prenantes du tourisme durable - ou *multi-stakeholder involvement management framework* - développé par Waligo, Clarke et Hawkins (2013 ; 2015), pose l'implication comme un processus central, complexe et continu, à définir et intégrer de manière délibérée, dès la formulation des orientations stratégiques. Pour ces auteurs, l'implication s'inscrit dans des processus spécifiques variés, décrits comme flexibles et dynamiques ; par exemple, des processus d'attraction, d'intégration et de management des parties prenantes, incluant des activités relatives à la reconnaissance des différents acteurs à intégrer, à la définition des objectifs communs, ou encore, au contrôle continu de leur implication dans le développement du projet touristique. En d'autres termes, ces processus qui supportent l'implication des acteurs, et notamment celle des communautés d'accueil, doivent être à la fois structurés, c'est-à-dire fournir un cadre permettant de structurer le travail collaboratif, et émergents, c'est-à-dire favoriser l'autonomie des acteurs à l'intérieur de ce cadre, pour que la collaboration se développe correctement tout au long du cycle de vie du projet stratégique. Construire un cadre structurant est d'autant plus important dans un environnement complexe et mouvant (Jamal et Getz, 1995 ; Ruiz-Ballesteros, 2011 ; Waligo et al., 2013).

La génération du cadre structurant, au sein duquel le processus d'implication se construit, est principalement analysée sous l'angle du *design* organisationnel et de ses principales caractéristiques, mais aussi sous celui du rôle clé joué par certains acteurs externes et internes.

2.1.2 Les principales caractéristiques du *design* organisationnel

La littérature pointe le rôle facilitateur joué par l'organisation. Dans cette perspective, certains travaux soulignent le besoin de développer des structures de gouvernance fondées sur des processus participatifs, destinés à associer et coordonner les parties prenantes hétérogènes (Getz et Timur, 2005 ; Van Der Yeught, 2009), et plus particulièrement les membres des communautés d'accueil appelés à prendre une part active dans les décisions stratégiques (Tosun, 2000 ; Peredo et Chrisman, 2006 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Chen et *al.*, 2017). Les structures de gouvernance participatives se présentent comme un support particulièrement favorable à l'émergence d'un sens commun de l'action collective (Van Der Yeught, 2007) et au développement du travail collaboratif. En complément, quelques travaux mettent l'accent sur la nécessité de construire un « acteur stratégique collectif » (Van Der Yeught, 2007 ; 2009), chargé de doter le groupe d'une intention stratégique à long terme, en définissant les objectifs à atteindre et les plans d'actions à mettre en œuvre. Ce type de dispositif organisationnel particulier vise également à faciliter la coordination des acteurs hétérogènes impliqués dans le projet productif, à forger des relations durables en créant du lien social, à favoriser une conscience de la destination touristique, et à encourager le sens des responsabilités et de l'engagement de chacun (Peroff et *al.*, 2017).

Dans le contexte spécifique du tourisme communautaire, cet acteur collectif clé prend généralement la forme d'un ou plusieurs comités décisionnels, composés de représentants élus au sein des communautés d'accueil (Ruiz et Hernandez, 2010 ; Chen et *al.*, 2017). Dans ces contextes socioculturels particuliers, les organes de gouvernance dédiés à la gestion de l'activité touristique gagnent à s'adapter aux structures sociopolitiques traditionnelles préexistantes de la communauté qui la développe (Peredo et Chrisman, 2006 ; Ruiz et Hernandez, 2010 ; Fletcher et *al.*, 2016). Par exemple, dans la pratique, de nombreuses communautés agraires et/ou autochtones d'Amérique latine impliquées dans le développement d'activités touristiques, optent pour des modes de gouvernance ancrés dans les systèmes communautaires qui prédominent dans les zones rurales de cette région du monde (Ruiz et Hernandez, 2010). Traditionnellement, ces systèmes se caractérisent par une gestion collective des ressources de la communauté, des processus participatifs fondés sur le renouvellement périodique des représentants des comités décisionnels (niveau stratégique), un système de rotations des équipes fonctionnelles (niveau opérationnel), ou encore, une contribution égalitaire aux *faenas* (travail d'intérêt collectif non rétribué). Ces structures organisationnelles spécifiques apparaissent

comme particulièrement propices à l'implication des membres de la communauté d'accueil, dans le développement du projet touristique communautaire et durable.

En définitive, l'accent est ici mis sur le type de *design* organisationnel approprié ; en particulier, les structures de gouvernance fondées sur un principe participatif, et qui gagnent à s'adapter aux systèmes sociopolitiques traditionnels préétablis au sein des communautés d'accueil qui les déploient. Dans cette perspective, le *design* organisationnel est vu comme un levier de l'implication de tous dans les décisions stratégiques et leur mise en œuvre concrète.

2.1.3 Le rôle d'acteurs externes et internes clés

De nombreux travaux ont pointé le rôle déterminant joué par certains acteurs externes, gouvernementaux ou non, dans sa construction (Tosun, 2000 ; 2006 ; Cole, 2006b ; Hiwasaki, 2006 ; Okazaki, 2008 ; Carpentier, 2011 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Ruiz, 2017 ; Giampiccoli et Mtapuri, 2017 ; Chen et *al.*, 2017). D'une part, ils identifient le « qui », soit les différents types d'acteurs externes existants, et le « quand », soit les étapes de développement du projet au cours desquelles ceux-ci sont appelés à s'impliquer. Dans cette perspective, ils identifient différentes entités externes - par exemple, une autorité gouvernementale, une ONG, un leader industriel, un visionnaire, ou encore un consultant - pouvant jouer le rôle clé d'« acteur initiateur » (Jamal et Getz, 1995 ; Getz et Timur, 2005) au démarrage du projet touristique, ou encore celui de « facilitateurs » (Tosun, 2006 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Ruiz-Ballesteros, 2011) accompagnant sa construction et son développement dans le temps. En particulier, certains auteurs soulignent le rôle central du gouvernement dans l'aide au financement des projets touristiques locaux, la formation professionnelle, et le support promotionnel notamment (Giampiccoli et Mtapuri, 2012 ; Chen et *al.*, 2017). D'autres mettent davantage l'accent sur le rôle déterminant de certains acteurs non gouvernementaux, tels que les associations ou les ONG spécialisées dans la protection environnementale et/ou le développement local (Tosun, 2000 ; Fletcher et *al.*, 2016). Celles-ci sont appelées à opérer un accompagnement à plusieurs niveaux : aide à l'organisation, intermédiation entre les communautés d'accueil et les instances gouvernementales, assistance au développement de stratégies de long terme, notamment. Qu'ils soient individuels ou collectifs, publics ou privés, ces accompagnateurs externes doivent être acceptés et reconnus comme légitimes par l'ensemble des parties prenantes du projet touristique (Jamal et Getz, 1995 ; Getz et Timur, 2005 ; Ruiz-Ballesteros, 2011).

D'autre part, des travaux soulignent les freins liés à l'intervention de certains acteurs externes. En effet, il est à noter que la mise en œuvre d'un accompagnement efficace, respectant les enjeux d'*empowerment* des communautés d'accueil, ne se résume pas à fournir une aide (matérielle, éducative, organisationnelle...) ou à donner des directives à suivre ; elle nécessite également que les intervenants externes recherchent des solutions concrètes pour faciliter la participation active des résidents dans toutes les étapes de développement du projet, et son maintien dans le temps (Chen et *al.*, 2017). En d'autres termes, ils sont appelés à soutenir la mise en place des activités touristiques, sans agir à la place des résidents ni compromettre leur pouvoir de décision, en vue d'encourager une véritable appropriation du projet par les communautés d'accueil et d'éviter au mieux les phénomènes de dépendance. En effet, des interventions externes mal gérées ou trop intenses auprès des communautés, tendent à favoriser des états de dépendance vis-à-vis des acteurs externes, en matière de développement touristique (Carpentier, 2011 ; Weaver, 2012 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014). Bien qu'utiles - voire vitales - à certaines étapes clés du projet, ces interventions externes, lorsqu'elles sont massives, peuvent devenir inhibantes, et générer un mal-être, une perte d'enthousiasme, de l'apathie et de l'inertie (Tosun, 2000 ; Carpentier, 2011 ; Chen et *al.*, 2017), aliénant toute forme d'initiative au sein des communautés locales, et donnant ainsi l'opportunité aux opérateurs publics et privés du secteur de se positionner et d'agir comme les « *nouveaux mécènes, 'attentifs' au bien-être des populations autochtones* » (Carpentier, 2011 : 370). Cela est particulièrement vrai dans des contextes communautaires où les peuples résidents ont longtemps été écartés des décisions sociopolitiques qui impactent leur vie (Tosun, 2000 ; Chen et *al.*, 2017). Dans la pratique, ce phénomène d'exclusion au plan politique a fortement affecté le sentiment de dignité des peuples résidents, et engendré une perte de confiance dans leur propre capacité de décider et d'agir, les rendant peu enclins à affirmer leurs idées et à formuler des objections ; autrement dit, à prendre une part active dans les décisions (*ibid.*). *In fine*, certaines formes d'accompagnement externe sont paradoxalement susceptibles de constituer un frein à l'implication, compromettant l'autonomie des communautés d'accueil dans le développement des activités touristiques communautaires. Ainsi, tout l'enjeu consiste à définir des modes d'accompagnement externes adaptés, favorisant des formes d'intervention justement dosées, pour tout à la fois 1) prévenir les phénomènes de dépendance vis-à-vis des acteurs externes, qui doivent être maintenus à une juste distance du projet touristique, et 2) faciliter son développement autonome et durable par les communautés d'accueil, sur leur territoire.

Enfin, la littérature a pointé le rôle clé joué par certains acteurs internes, collectifs ou individuels, en termes de leadership. Certains travaux ont souligné la nécessaire génération d'un leadership collectif et proactif, capable de guider les opérations liées au développement touristique (Vajirakachorn, 2011 ; Matarrita-Cascante, 2010 ; Waligo et *al.*, 2013 ; Kayat, 2016). D'autres travaux ont identifié le rôle de certains individus clés – notamment les membres des communautés d'accueil figurant parmi les élites locales, mais pas uniquement – enclins à devenir leaders internes du développement des opérations touristiques (Aref, 2011 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Chen et *al.*, 2017). Ces individus clés jouent un rôle déterminant dans l'impulsion du processus d'implication des acteurs et son maintien dans le temps. Ils doivent posséder des qualités de « leadership transformationnel » (Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 : 116) telles que le charisme, l'enthousiasme ou l'optimisme, de sorte à fédérer l'ensemble des membres de la communauté d'accueil autour d'objectifs communs, et stimuler leur engagement dans la construction du projet touristique et son développement. De plus, ils doivent démontrer un esprit entrepreneurial pour être capable d'orienter la définition des stratégies touristiques et des plans d'actions à mettre en œuvre (Chen et *al.*, 2017). Le rôle des leaders est identifié comme un déterminant clé du succès du tourisme communautaire (Aref, 2011 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Chen et *al.*, 2017) ; à ce jour, il reste toutefois sous-exploré (Waligo et *al.*, 2013 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014). En particulier, au-delà de l'identification des caractéristiques individuelles et collectives du leadership, le rôle des leaders gagnerait à être étudié plus avant comme levier d'action de l'implication, pour mieux saisir ce sur quoi ces individus clés jouent précisément, et à quels moments de la construction du projet stratégique et/ou de son développement.

2.2 Les ressorts individuels de l'implication

Les travaux qui ont traité de l'implication des communautés d'accueil dans la prise de décision stratégique et son implémentation ont identifié des ressorts individuels de deux ordres : incitatifs et cognitifs. Ces ressorts ont généralement été analysés en lien avec des variables organisationnelles et le rôle joué par certains acteurs clés.

2.2.1 Les ressorts incitatifs

Une première série de ressorts individuels, d'ordre incitatif, a été identifiée par la littérature. Ils sont relatifs à l'alignement des intérêts multiples, au partage de valeurs communes, et à la reconnaissance des identités locales.

Les ressorts incitatifs renvoient tout d'abord au partage d'intérêts communs : l'intégration des besoins et intérêts de toutes les parties prenantes du projet touristique est traditionnellement posée comme une condition première de leur motivation à s'impliquer (*eg.* Getz et Timur, 2005 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Waligo et *al.*, 2013, 2015 ; Peroff et *al.*, 2017 ; Latip et *al.*, 2018). Dans cette perspective, la motivation des résidents à s'engager est vue sous l'angle de leur capacité à percevoir et évaluer les retombées (économiques, socioculturelles et/ou environnementales) positives et négatives de leur implication (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip et *al.*, 2018). Par exemple, le développement touristique communautaire peut être perçu comme favorable à la génération de revenus, à la création d'emplois, et à la sauvegarde du patrimoine au sein des communautés d'accueil (retombées positives) ; tandis que, dans le même temps, ses externalités peuvent être jugées néfastes par les résidents, craignant une détérioration des liens sociaux, ou encore une augmentation générale des prix locaux, limitant ainsi l'accès aux produits de consommation courante pour les plus démunis (retombées négatives) (Latip et *al.*, 2018). Ainsi, la capacité des résidents à percevoir ces retombées, et à évaluer si celles-ci répondent à leurs besoins et intérêts propres, influence leur attitude vis-à-vis du projet touristique, c'est-à-dire leur choix de soutenir ou de s'opposer à son développement (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip et *al.*, 2018) ; autrement dit, elle conditionne leur adhésion. Ainsi, un effort doit être effectué dès la conception du projet touristique pour reconnaître et intégrer les besoins et intérêt de l'ensemble des parties prenantes (Van Der Yeught, 2007 ; Waligo et *al.*, 2013 ; 2015) et particulièrement ceux des résidents (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip et *al.*, 2018) pour faciliter leur adhésion qui constitue une première étape essentielle à leur implication concrète, effective et durable dans le projet stratégique commun.

D'autres travaux ont souligné combien il est important de créer un socle commun de croyances et de valeurs partagées, dès la phase amont du projet touristique (Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; 2016 ; Dherment et Van Der Yeught, 2011) ; par exemple, des valeurs génériques relatives à la protection de la nature, la recherche d'équité, la sauvegarde des cultures, ou encore la solidarité. En effet, la convergence entre systèmes de valeurs constitue un véritable repère pour les acteurs au moment du choix de s'associer (ou non) au projet touristique (Van Der Yeught, 2016b). Elle favorise également la génération d'une vision commune : si le partage des valeurs communes ne suffit pas à éliminer les risques de conflit entre les parties prenantes, il donne du sens à l'action collective et fixe un cap fédérateur susceptible de mobiliser les énergies (Dherment et Van Der Yeught, 2011).

Par ailleurs, la question des valeurs partagées est vue en lien étroit avec celle des identités qui coexistent au sein des communautés d'accueil. Sur ce point, quelques auteurs soulignent le poids des identités socioprofessionnelles, pro-environnementales, territoriales, spirituelles et/ou de genre, dans la construction du projet touristique (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013). Plus précisément, ces identités sont vues comme d'importants déterminants incitatifs de l'implication, à reconnaître et intégrer dès la définition du projet commun (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013). Par exemple, les communautés locales caractérisées par une identité pro-environnementale marquée - c'est-à-dire un fort attachement aux ressources naturelles (forêts, eau potable, animaux) dont leur survie dépend, et/ou considérées comme sacrées (spiritualités animistes) - seront particulièrement sensibles aux impacts écologiques du tourisme sur leur territoire. Dès lors, la vision positive (le tourisme protège la nature) ou négative (le tourisme pollue l'environnement) que les résidents ont de ces impacts, selon qu'elle est conforme ou entre en contradiction avec leurs identités profondes, conditionnera fortement leur soutien et leur adhésion au projet touristique (Nunkoo et Gursoy, 2012). Ainsi, la dimension identitaire apparaît comme un ressort incitatif clé de l'adhésion, et par voie de conséquence, de l'implication. Toutefois, si jusqu'à présent la littérature s'est grandement concentrée sur les effets transformateurs (positifs ou pervers) du tourisme sur les identités locales, en retour, très peu de travaux ont analysé les effets de ces identités sur l'implication des résidents (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013). Des études nouvelles doivent être développées pour explorer plus avant le rôle de la dimension identitaire comme déterminant de l'adhésion et de l'implication des membres des communautés d'accueil.

Il est à noter que certains travaux commencent à établir des liens entre les ressorts incitatifs de l'implication et la dimension organisationnelle. En effet, pour montrer qu'il est dans l'intérêt des membres de la communauté d'accueil d'adhérer au projet stratégique et/ou de s'y impliquer, des travaux mettent en évidence le rôle facilitateur de l'organisation. Plus spécifiquement, ils ont souligné 1) le rôle des structures de gouvernance organisées autour d'un acteur collectif (ou comité décisionnel), représentatif des intérêts et des valeurs de l'ensemble des membres du projet stratégique (Getz et Timur, 2005 ; Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; Chen et *al.*, 2017) ; 2) l'importance de la mise en place d'un système participatif qui fonctionne de sorte à prendre en compte ces intérêts et valeurs (Van der Yeugt, 2007 ; 2009), ainsi que les identités socioculturelles en présence au sein du projet (Ruiz et Hernandez, 2007) ; et 3) la nécessité de

mettre en place des systèmes d'incitation, fondés sur des récompenses et des sanctions (Van Der Yeught, 2007 ; Chen et *al.*, 2017).

Par ailleurs, d'autres travaux mettent davantage l'accent sur le rôle clé joué par certains acteurs externes ou des leaders internes, dans la mise en œuvre de ces ressorts : d'une part, dans la diffusion de l'information à propos des coûts et bénéfices liés au tourisme (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014) afin d'aider les résidents à prendre davantage conscience des intérêts qu'ils ont à s'engager (ou non) dans son développement ; d'autre part, dans la compréhension et l'évaluation des valeurs et des identités socioculturelles en présence, et de leur compatibilité, en vue de faire remonter les informations, et d'adapter les contours et contenus du projet stratégique commun lorsque nécessaire (Palmer et *al.*, 2013). A ce jour, le rôle des leaders comme déterminants clés de la mise en œuvre des ressorts incitatifs reste toutefois peu étudié et à investir.

2.2.2 Les ressorts cognitifs

Quelques travaux ont pointé la dimension cognitive de l'implication effective et active des membres de la communauté d'accueil, et ont souligné le rôle clé joué par les ressorts qualifiés de cognitifs.

Les ressorts cognitifs renvoient principalement à la perception et la compréhension que les acteurs ont du projet touristique dans lequel ils sont appelés à participer (Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Nunkoo et Gursoy, 2011) ; autrement dit, à la construction de cadres de référence communs qui facilitent leur implication dans le projet collectif autour de l'articulation des connaissances, la génération d'une vision commune et le partage d'objectifs liés au développement touristique. Toutefois, si ces cadres de référence communs sont posés comme essentiels à cette implication, leur construction se révèle parfois difficile à opérer dans des projets caractérisés par une multitude de parties prenantes très hétérogènes (Jamal et Getz, 1995 ; Getz et Timur, 2005 ; Waligo et *al.*, 2013) ; qui plus est, dans des contextes socioculturels particuliers, où les populations sont peu accoutumées aux enjeux touristiques. En effet, le développement de projets communautaires qui implique des populations pauvres, éloignées et/ou marginalisées, souffre souvent d'un manque de connaissances relatives au secteur touristique et à son fonctionnement (Sofield, 2003 ; Cole, 2006), ce qui compromet fortement la participation active de leurs membres aux décisions stratégiques et à leur implémentation. D'ailleurs plusieurs auteurs identifient l'*ignorance* - ou le manque de conscience et de connaissance relative au développement touristique - comme un obstacle

majeur à l'implication (Din, 1996 ; Tosun et *al.*, 2000 ; Timothy et Tosun, 2003 ; Sofiel, 2003, Cole, 2002, 2006 ; Marzuki et *al.*, 2012 ; Rasoolimanesh et *al.*, 2017). En ce sens, l'accès à l'information et à la connaissance relatives au tourisme et son fonctionnement, constitue la première étape vers une participation qui a du sens (Sofield, 2003 ; Cole, 2002 ; 2006 ; Latip et *al.*, 2018). Plus précisément, l'implication de la communauté d'accueil ne peut être envisagée qu'à partir du moment où ses membres ont une compréhension précise de la teneur des décisions qu'ils sont collectivement appelés à prendre, pour développer le tourisme sur leur territoire (*ibid.*). Toutefois, à ce stade, la littérature informe peu de ce sur quoi doivent précisément porter les cadres de référence communs, en particulier ce sur quoi le sens doit être précisément créé.

Là encore, la littérature a souligné le rôle clé joué par certains types d'acteurs dans la construction des cadres de référence communs : en externe, l'intervention d'organismes gouvernementaux, ou non gouvernementaux (ONG, associations...), est vue comme essentielle à la diffusion des connaissances, notamment *via* la dispense de formations relatives aux métiers touristiques au sein des communautés (Tosun, 2000 ; Cole, 2006 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Latip et *al.*, 2018) en vue d'aider les résidents à mieux saisir les enjeux touristiques et à développer des savoir-faire entrepreneuriaux nécessaires à leur réalisation. En interne, quelques travaux ont pointé le rôle clé des leaders qui émergent parmi les résidents membres de la communauté (Nunkoo et Gursoy, 2011 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014), dans la communication et l'entretien des relations avec les partenaires externes du projet, et dans la sensibilisation des autres membres de la communauté au fonctionnement du secteur touristique. A ce jour, le rôle des leaders comme déterminants clés de la mise en œuvre des ressorts cognitifs reste toutefois peu étudié et à investir (*ibid.*).

2.2.3 Le rôle facilitateur du *design* organisationnel et du leadership : des pistes à enrichir

En définitive, la littérature offre un premier niveau de résultats sur les modalités de mise en œuvre concrète de l'implication de membres de la communauté d'accueil, dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre concrète.

. Premièrement, les travaux soulignent que leur participation active, volontaire et durable renvoient implicitement à deux dimensions distinctes bien qu'interreliées : 1) leur adhésion (les résidents acceptent et soutiennent le projet stratégique, ou bien le rejettent et s'y opposent) ; et 2) leur implication dans les différentes étapes du cycle de vie du projet, depuis

la formulation de ses contours et contenus (ou prise de décision stratégique) jusqu'à son implémentation.

. Deuxièmement, ils soulignent l'importance des ressorts incitatifs liés à l'intégration des intérêts de tous (les résidents trouvent un intérêt pour eux-mêmes / pour la communauté, à s'impliquer dans le projet touristique), au partage de croyances et de valeurs communes (notamment des valeurs éthiques telle que la solidarité ou la sauvegarde des cultures), et à la reconnaissance des identités socioculturelles (sociales, pro-environnementales, ethniques...). Ainsi, intérêts, valeurs et identités constituent ce que nous proposons de nommer les déterminants motivationnels de l'implication. Dans la littérature, les déterminants motivationnels semblent jouer indifféremment sur l'adhésion et l'implication effective des membres de la communauté d'accueil, à la fois dans la prise de décision et l'implémentation stratégique.

. Troisièmement, ils soulignent l'importance des ressorts cognitifs, ou déterminant cognitif de l'implication individuelle des résidents membres de la communauté d'accueil. Ceux-ci sont relatifs à la construction de cadres de références communs posés comme essentiels à l'articulation des connaissances et à la compréhension des tenants et des aboutissants du projet stratégique touristique (son développement, ses enjeux, le fonctionnement du secteur...), notamment dans des contextes socioculturels particuliers où les membres de la communauté sont peu accoutumés aux enjeux touristiques.

Déterminants motivationnels et cognitifs sont vus en lien étroit avec le *design* organisationnel support, ainsi que le rôle de certains acteurs externes (facilitateurs) et internes (leaders). D'une part, ces individus clés sont appelés à jouer un rôle déterminant dans l'intégration des intérêts, le partage de valeurs et la reconnaissance des identités socioculturelles ; et d'autre part, dans la diffusion de la connaissance et la construction de cadres de référence partagés, permettant aux différents acteurs d'accroître leur compréhension des grandes dimensions du projet commun.

- Des travaux à enrichir sur les déterminants motivationnel et cognitif de l'implication

Ces premiers résultats offerts par la littérature ouvrent des pistes de recherche qui sont à enrichir. Par exemple, ils invitent à analyser et comprendre plus avant l'influence des identités sur l'adhésion ou l'implication concrète des résidents (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013) : joue-t-elle sur les deux ? Si oui, en quels termes ?

Par ailleurs, ils ouvrent des voies de recherche quant aux déterminants cognitifs de l'implication. Par exemple, des précisions sont requises pour comprendre ce sur quoi portent

précisément les cadres de référence à construire en commun et à partager : portent-ils sur le secteur touristique et ses enjeux ? ; sur les décisions stratégiques à prendre ? ; sur les modalités concrètes d'implémentation du projet en lui-même ?

- Des travaux à enrichir sur les liens déterminants individuels / variables organisationnelles / formes de leadership

Les travaux qui commencent à établir des liens entre les déterminants motivationnel et cognitif de l'implication individuelle et le *design* organisationnel au sein duquel celle-ci prend corps, ouvrent des voies de recherche à enrichir. Par exemple, l'organisation joue-t-elle un rôle facilitateur uniquement au niveau de l'adhésion ou bien également au niveau de l'implication ? En quoi est-elle support de la construction de cadres de référence communs essentiels à la compréhension des tenants et aboutissants du projet stratégique par ses membres ? Joue-t-elle un rôle déterminant dès le démarrage du projet ou bien au cours de sa construction, une fois les membres engagés dans son développement ?

Par ailleurs, elle ouvre des pistes de recherche quant aux liens à établir entre les déterminants individuels de l'implication et les formes de leadership. Par exemple, qui sont les leaders ? quels rôles jouent-ils dans la construction des cadres de référence partagés ? à quelle(s) étape(s) de développement du projet stratégique doivent-ils intervenir ? à quelle fin et comment ?

Plus généralement, les auteurs invitent à développer de nouvelles études empiriques et théoriques afin de mieux comprendre comment la participation des membres des communautés d'accueil dans la prise de décision et l'implémentation stratégique s'opère tout au long du cycle de vie du projet, quels en sont les principaux ressorts et comment ils s'articulent. Les déterminants motivationnels et cognitifs jouent-ils de manière égale selon que l'on est dans une phase d'adhésion, de formulation de la stratégie ou de mise en œuvre de celle-ci ? L'un de ces déterminants joue-t-il un rôle prévalant ? Les phases d'adhésion – implication sont-elles à appréhender de façon séquentielle ou itérative ?

Il s'agira notamment de développer de nouvelles recherches pour comprendre comment le processus d'implication se noue (Nunkoo et Gursøy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Waligo et *al.*, 2013 ; 2015 ; Chen et *al.*, 2017 ; Latip et *al.*, 2018), dans une structure donnée, et en contexte. Plus précisément, des analyses fines sont attendues sur les déterminants de l'implication des communautés d'accueil et de leurs membres. Ainsi, la question centrale que nous nous posons est la suivante : Comment l'implication de la communauté d'accueil s'opère-t-elle et s'explique-t-elle ?

Etudier la place et le rôle des ressorts de l'implication individuelle dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, et au sein d'organisations devant faire preuve d'adaptation et de résilience, ancre d'emblée la réflexion dans une perspective managériale. En particulier, l'étude des déterminants motivationnel, cognitif et/ou identitaire de l'implication individuelle invite à intégrer à la réflexion les apports des travaux récents sur les micro-fondations de la capacité dynamique. Ce courant qui constitue le cadre dominant en management stratégique pour étudier la capacité de l'organisation à reconfigurer sa base de compétences pour évoluer et s'adapter aux variations de l'environnement (Teece et *al.*, 1997), se concentre généralement sur les entreprises multinationales devant faire face à des environnements technologiquement turbulents. Dans le cadre de cette thèse, notre travail s'inscrit dans la voie ouverte par Van Der Yeught (2016a ; 2017) et propose de mobiliser ce courant dans le contexte peu habituel du tourisme durable, et plus particulièrement celui des organisations écotouristiques communautaires confrontées à la question clé de l'implication de leurs membres dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

CHAPITRE 2

L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : Une question clé de la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques

Structure du chapitre

I.	Fondements théoriques du courant des capacités dynamiques.....	60
1.1	Les capacités dynamiques, une approche organisationnelle de la stratégie	60
1.2	Clarification conceptuelle.....	63
1.2.1	La finalité des capacités dynamiques	66
1.2.2	L'essence des capacités dynamiques.....	67
1.2.3	Le type d'environnement.....	68
1.2.4	Un consensus définitionnel	69
1.2.5	Notre positionnement conceptuel.....	70
1.3	Ouvrir la boîte noire de la capacité dynamique : une capacité de premier ordre	72
1.3.1	Identification des processus organisationnels à l'œuvre	73
1.3.2	Identification des principales activités	74
II.	Vers une analyse micro-fondationnelle des capacités dynamiques.....	78
2.1	Qu'entend-on par « micro-fondations » ?	79
2.1.1	L'approche micro-fondationnelle au cœur d'un débat	79
2.1.2	Comment rendre compte du niveau individuel	83
2.2	Le niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique.....	86
2.2.1	Le rôle des individus dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i>	86
2.2.1.1	Le rôle des managers.....	86
2.2.1.2	Le rôle des « autres »	87
2.2.2	Les principaux leviers de l'implication des personnels dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i>	89
2.2.2.1	Les déterminants comportementaux de l'implication	89
2.2.2.2	Les déterminants cognitifs de l'implication.....	92

Introduit au milieu des années quatre-vingt-dix par les travaux séminaux des économistes Teece et Pisano (1994) puis Teece, Pisano et Shuen (1997), le courant des capacités dynamiques a fait l'objet d'un intérêt croissant en Sciences de Gestion. Aujourd'hui, il est considéré comme l'un des courants les plus actifs et prometteurs dans le champ du management stratégique (Di Stefano et *al.*, 2010 ; Helfat et Winter, 2011 ; Teece, 2014).

Depuis son introduction, la recherche sur ce thème s'est enrichie de nombreuses contributions. En particulier, la littérature s'est attachée à ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques pour analyser leurs micro-fondations, ce qui revient à porter attention à ce qui les fonde et explique leur déploiement à un niveau très micro de l'organisation (Abell et *al.*, 2008 ; Felin et Foss, 2011 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Felin et *al.*, 2012). Le niveau micro désigne le niveau d'analyse individuel (Barney et Felin, 2013 ; Winter, 2013) ou celui de petits collectifs, situé à une échelle plus locale que celle de l'organisation dont la capacité dynamique est étudiée (Felin et *al.*, 2012).

Récemment, parmi les travaux qui ont traité du niveau individuel, certains se sont penchés sur le rôle spécifique des personnels de l'organisation (autres que les managers), appelés à jouer un rôle actif dans le déploiement de la capacité dynamique (Zollo et *al.*, 2016). Ce rôle est particulièrement intéressant à étudier dans des organisations où l'implication des personnels est attendue au niveau opérationnel mais aussi décisionnel, comme celles qui développent des stratégies socialement ou écologiquement durables (Zollo et *al.*, 2016, Strauss et *al.*, 2017). La littérature récente relative aux micro-fondations des capacités dynamiques fournit un premier ensemble de réponses à la question des déterminants - motivationnels, cognitifs et identitaires - de l'implication des membres de l'organisation dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre (Randall et *al.*, 2011 ; Salge et Vera, 2013 ; Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017). Toutefois, ces déterminants, leur articulation et leurs conditions d'activation sont à étudier plus avant de manière empirique et théorique.

Ce chapitre propose une revue de littérature ciblée sur l'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégiques, telle qu'abordée par la littérature traitant des capacités dynamiques et de leurs micro-fondations. Il s'articule autour de deux parties. La première partie restitue les fondements théoriques du courant des capacités dynamiques. La seconde présente la perspective micro-fondationnelle des capacités dynamiques. Elle s'intéresse au niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique, avec un intérêt particulier porté à l'identification des principaux ressorts de l'implication individuelle des personnels de l'organisation. Elle examine la manière dont ces ressorts sont traités dans cette littérature pour en identifier les limites.

I. Fondements théoriques du courant des capacités dynamiques

Cette première partie est consacrée à la présentation des fondements théoriques du courant des capacités dynamiques.

1.1 Les capacités dynamiques, une approche organisationnelle de la stratégie

Construit à partir des travaux précurseurs de Penrose (1959), qui fondent les soubassements d'une approche introspective de la firme, abordée comme un patrimoine de ressources productives, humaines et physiques lui conférant un caractère unique (*ibid* : 24), mais aussi sur les préceptes de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), le Mouvement Ressources Compétence (MRC) propose une nouvelle lecture de la stratégie. Il marque le passage d'une conception traditionnelle à une approche dite renouvelée de la stratégie, centrée non plus sur l'industrie ou le secteur, mais sur la firme appréhendée comme un système de ressource et compétences stratégiques à valoriser. Tandis que l'approche traditionnelle issue des travaux de l'Ecole de Harvard et de l'économie industrielle abordait la stratégie sous l'angle de l'analyse concurrentielle et de l'adaptation de la firme à son environnement, l'approche renouvelée développée par le MRC recentre la réflexion sur mécanismes internes de développement de l'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, la création de valeur n'est plus associée au simple fait de posséder des ressources, mais plutôt à l'utilisation qu'on en fait et à la manière dont on les déploie, c'est-à-dire comment l'organisation les combine entre elles.

Le MRC réunit trois grands courants qui se sont enrichis progressivement : l'approche fondée sur les ressources ou *Resource-Based View* (fin des années quatre-vingt), la théorie des compétences fondamentales ou *Core Competencies* (milieu des années quatre-vingt-dix), et plus récemment, le courant des capacités dynamiques ou *Dynamic Capabilities*, initié par l'article séminal de Teece, Pisano et Shuen (1997) et encore en construction aujourd'hui.

. La Théorie des ressources ou *Resource-Based View* (RBV) est le premier courant qui compose le MRC (*eg.* Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Grant, 1991). Comme l'indique son intitulé, le concept de ressource y est central. Pour les auteurs de la RBV, les mécanismes internes de constitution et de maintien de l'avantage concurrentiel dans le temps reposent sur deux postulats majeurs : l'hétérogénéité des ressources entre les firmes, et leur immobilité (ou faible mobilité) dans le temps (Barney, 1991). En particulier, la RBV met l'emphase sur les ressources rares, construites en interne par l'organisation, et non « achetables » sur un marché. Ainsi et plus précisément, l'accent est mis sur les ressources

qui n'ont pas un statut d'actif mais plutôt sur celles qui ont un statut de compétence (*ibid.*). Ces ressources de type 'compétences', notamment lorsqu'elles sont construites collectivement dans un temps et un espace donné, sont spécifiques à l'entreprise qui les développe ; elles présentent un caractère dit idiosyncrasique. Elles sont vues comme le résultat de la combinaison de ressources et de compétences plus élémentaires. Une attention particulière est portée à celles qui sont qualifiées de stratégiques, c'est-à-dire qui fondent le développement de l'entreprise, son avantage concurrentiel dans le temps, et qui, pour cela, possèdent quatre attributs spécifiques définis par le cadre d'analyse VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité) : elles doivent avoir de la Valeur, être Rares, être difficilement Imitables, et Non-substituables (Barney, 1991). Ces quatre attributs constituent les conditions nécessaires à la génération d'un avantage concurrentiel. La valeur et la rareté des ressources et des compétences renvoient principalement à la création de l'avantage concurrentiel, tandis que leur caractère inimitable et non-substituable, qui limite le risque de leur transférabilité à la concurrence, renvoie davantage à la préservation de cet avantage concurrentiel et son maintien dans le temps.

. Fondée sur les conclusions de la RBV qui pose le cadre d'une nouvelle conception de la firme et de sa stratégie, la théorie des compétences fondamentales, ou *core competencies*, effectue un recentrage sur la notion de compétence organisationnelle (Hamel et Prahalad, 1990, 1993 ; Sanchez et *al.*, 1996). Les auteurs rattachés à ce courant ont tout d'abord cherché à clarifier le concept. Les définitions de la compétence organisationnelle sont multiples et se superposent les unes aux autres (Rouby et Thomas, 2004). Par exemple, pour certains auteurs, elle constitue « *un ensemble de savoir-faire et de technologies*¹⁷ » (Hamel, 1994 : 11). D'autres auteurs l'ont définie comme « *une capacité à soutenir le déploiement coordonné des actifs en vue d'aider la firme à atteindre ses objectifs*¹⁸ » (Sanchez et *al.*, 1996 : 8). Ainsi, la compétence organisationnelle constitue un ensemble combiné de savoirs, de savoir-faire et de technologies qui permet aux entreprises de proposer des produits qui présentent un avantage particulier pour la clientèle. Dès lors, la firme est abordée du point de vue de ce qu'elle sait faire et non plus seulement des actifs qu'elle possède (Bogaert et *al.*, 1994).

¹⁷ "a bundle of constituent skills and technologies" (Hamel, 1994 : 11)

¹⁸ "an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way to help a firm achieve its goals" (Sanchez et *al.* 1996)

La compétence organisationnelle, qui devient fondamentale (ou stratégique) lorsqu'elle conduit au succès de la firme, n'est pas le fruit du hasard : elle repose sur une combinaison intelligente de compétences technologiques et managériales pour répondre à une finalité (Hamel et Prahalad, 1990, 1995). Plus précisément, Rouby et Thomas (2004 : 54) identifient plusieurs principes qui leur sont propres, et qu'elles restituent en trois points :

- (i) *La compétence stratégique de l'entreprise peut être définie comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences des niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.*
- (ii) *Elle présente les caractéristiques suivantes : elle est le résultat d'une mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels (principe d'action) ; elle est un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (principe de finalité) ; elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités (principe systémique) elle est la réponse à un besoin de marché (principe de lisibilité et de reconnaissance) et est donc évaluée en termes de performance sur le marché.*
- (iii) *L'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs, un apprentissage collectif, et la conception de nouvelles combinaisons de ressources et compétences. Ces capacités doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (principe dynamique et cumulatif).*

Dans cette perspective, les travaux se sont surtout intéressés à la question de l'exploitation des compétences organisationnelles, une fois celles-ci détenues par l'entreprise. Cela rejoint la visée essentiellement opérationnelle de ces travaux et leur articulation autour de la méthode à employer par l'entreprise pour valoriser et protéger ses compétences (Hamel et Prahalad, 1995). Une méthodologie de la gestion des compétences a été définie, laquelle procède en quatre étapes clés: l'identification, l'exploitation, le développement et la protection et des compétences fondamentales (Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1993, 1995). Cette méthodologie vise à aider les entreprises à, d'une part, identifier les compétences organisationnelles dont elles disposent afin de déterminer celles qui sont stratégiques, ou déterminer leur cœur de métier et la base de leur développement ; et d'autre part, à valoriser ces compétences, en les exploitant, en les développant (c'est-à-dire en les faisant évoluer), et en les protégeant dans la durée, en vue de permettre la génération d'un avantage

concurrentiel durable, ou à tout le moins soutenable, c'est-à-dire à son maintien dans le temps.

. Particulièrement intéressé par les étapes d'exploitation et de développement des compétences stratégiques, le courant des capacités dynamiques, ou *dynamic capabilities*, a plus récemment vu le jour pour fonder le troisième pan du MRC. Né à l'aune des années deux mille et toujours en construction, ce courant propose d'enrichir le MRC en développant une approche organisationnelle de la stratégie. Il oriente la réflexion vers la notion de 'capacité' qui a trait aux savoir-faire de l'organisation qui conditionnent la mise en œuvre des compétences stratégiques (Sanchez et al, 1996 ; Rouby et Thomas, 2004). Le courant des capacités dynamiques se présente notamment comme une extension de la RBV considérée comme statique par nature, et donc jugée inadéquate par certains auteurs pour expliquer l'avantage concurrentiel en environnement mouvant (Barreto, 2010). Plus largement, privilégiant une lecture organisationnelle de la stratégie, il ouvre la voie à l'étude des mécanismes de construction et de développement des compétences stratégiques qui permettent à l'organisation d'évoluer, dans tous types de contextes (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009).

Depuis les travaux séminaux de Teece, Pisano et Shuen (1997) qui introduisaient la capacité dynamique comme l'aptitude des firmes à intégrer, construire et reconfigurer leur portefeuille de compétences, en réponse aux environnements fortement mouvants, la littérature s'est enrichie de nombreuses contributions et a proposé une clarification progressive du concept (*eg.* Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Barreto, 2010 ; Peteraf et *al.*, 2013).

1.2 Clarification conceptuelle

Le courant des capacités dynamiques est considéré comme l'un des courants les plus actifs en management stratégique, offrant des perspectives de recherches particulièrement prometteuses (Di Stefano et *al.*, 2010 ; Helfat et Winter, 2011 ; Teece, 2014). Toutefois, dans les années qui ont suivi son introduction, le concept de capacité dynamique a fait l'objet de nombreuses critiques et remises en cause dans la littérature académique. Ce concept nouveau a longtemps été qualifié de vague, obscur, instable, éluusif et parfois tautologique (Williamson, 1999 ; Arend et Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010 ; Meurier et Guieu, 2017). Ces critiques sont généralement liées au caractère abstrait de la notion de capacité dynamique et au manque d'études empiriques montrant concrètement comment ces capacités se construisent et se développent, et comment elles modifient les ressources et compétences de l'organisation (Ambrosini et Bowman, 2009 ;

Chapitre 2 : L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : une question clé de la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques

Meurier et Guieu, 2017; Lambert et Schaeffer, 2016). Le manque de clarté inhérent à la jeunesse de ce courant a conduit de nombreux chercheurs à revisiter les fondements théoriques des capacités dynamiques, à débattre de leurs antécédents organisationnels, et à fournir leurs propres définitions du concept. Le Tableau 1 suivant répertorie les principales définitions qui ont été successivement proposées dans la littérature, dans leur formulation anglaise d'origine.

Principales définitions des capacités dynamiques	
Définition	Travaux
<i>“The firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments”</i>	Teece, Pisano et Shuen (1997 : 516)
<i>“The firm’s processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”</i>	Eisenhardt et Martin (2000 : 1107)
<i>“The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently”</i>	Teece (2000 : 35)
<i>“A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.”</i>	Zollo et Winter (2002 : 340)
<i>“Capabilities (...) that operate to extend, modify or create ordinary capabilities”</i>	Winter (2003 : 991)
<i>“DC consist of a set of specific and identifiable processes that, although idiosyncratic to firms in their details a that, although idiosyncratic to firms in their details and path dependent in their emergence, have significant commonality in the form of best practices across firms, allowing them to generate new, value creating strategies.”</i>	Aragon-Correa et Sharma (2003: 73)
<i>“The abilities to reconfigure a firm’s resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s)”</i>	Zahra, Sapienza et Davidsson (2006 : 918)
<i>“DC are the organizational and strategic routines by which managers alter their firms’ resource base through acquiring, shedding, integrating, and recombining resources to generate new value creating strategies”</i>	Sapienza, Autio, George et Zahra (2006 : 914)

Chapitre 2 : L'implication individuelle dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique : une question clé de la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques

<p><i>“A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base”</i></p>	<p>Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter (2007 : 4)</p>
<p><i>“A firm’s behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage”</i></p>	<p>Wang et Ahmed (2007 : 35)</p>
<p><i>“The competence to build new competence”</i></p>	<p>Danneels (2008 : 519)</p>
<p><i>“The ability to sense and then seize new opportunities, and to reconfigure and protect knowledge assets, competencies, and complementary assets with the aim of achieving a sustained competitive advantage.”</i></p>	<p>Augier et Teece (2009 : 1190)</p>
<p><i>“A dynamic capability is the firm’s potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base.”</i></p>	<p>Barreto (2010 : 271)</p>

Tableau 1 : Principales définitions des capacités dynamiques présentées dans la littérature

Si la prolifération de définitions du concept traduit le dynamisme d’un courant en expansion, elle a aussi produit de la confusion au plan théorique (Barreto, 2010). En particulier, parmi les nombreuses définitions proposées, un manque de consensus est observable à différents égards. En effet, ces définitions - et en toile et fond, les travaux qui les ont proposées - se distinguent principalement sur trois points particuliers, à savoir (1) la finalité des capacités dynamiques, ou l’enjeu pour l’organisation de les détenir et de les développer, (2) leur essence, et (3) le type d’environnement dans lequel elles opèrent et sont pertinentes à étudier et développer.

Cette confusion génère des tensions conceptuelles déjà présentes dans les deux travaux séminaux qui ont fondé le courant des capacités dynamiques, à savoir ceux de Teece, Pisano et Shuen (1997), et d’Eisenhardt et Martin (2000). En effet, ces travaux reposent sur des héritages théoriques très différents, voire opposés (Bromiley, 2004 ; Peteraf et *al.*, 2013 ; Di Stefano et *al.*, 2014). D’un côté, les recherches de Teece et ses co-auteurs s’inscrivent dans la continuité de la *Ressources-based view* (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991) qui est traditionnellement associée à une vision économiste de la firme. De l’autre, les travaux développés par Eisenhardt et ses co-auteurs ont un ancrage dans les théories dites

comportementales (March et Cyert, 1963), lesquelles sont davantage liées aux approches organisationnelles de la firme (Di Stefano et *al.*, 2014).

Ces héritages conceptuels divergents ont été déterminants, car ils ont donné naissance aux deux orientations théoriques principales du courant des capacités dynamiques. Ils créent un fossé théorique « de la taille d'un éléphant » (Peteraf et *al.*, 2013), lequel a largement contribué au flou conceptuel longtemps reproché au courant des capacités dynamiques (Di Stefano et *al.*, 2014). Ce fossé a incité les différents auteurs qui ont traité de la capacité dynamique à positionner leurs travaux, de manière plus ou moins explicite, dans l'une ou l'autre des deux perspectives ; en privilégiant certains postulats quant à la finalité des capacités dynamiques, leur essence et le type d'environnement dans lequel elles opèrent.

1.2.1 La finalité des capacités dynamiques

Le premier point de distinction porte sur la finalité des capacités dynamique, c'est-à-dire l'enjeu pour l'entreprise de détenir et de développer des capacités dynamiques. Si la plupart des travaux s'accordent à définir la capacité dynamique comme la capacité de l'organisation à identifier et saisir des opportunités, et à reconfigurer ses ressources pour répondre aux variations de l'environnement et évoluer (*eg.*, Teece, 2000 ; 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Augier et Teece, 2009 ; Barreto, 2010), des divergences subsistent sur la question du lien établi entre la détention de capacités dynamiques et la performance organisationnelle (Barreto, 2010).

Les travaux qui s'inscrivent dans la perspective économiste ouverte par Teece, Pisano et Shuen (1997), abordent la capacité dynamique comme le moyen de développer et de maintenir un avantage concurrentiel durable dans le temps (Makadok, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et George, 2002). Or, comme le soulignent Eisenhardt et Martin (2000), ce lien n'est pas si direct et évident à établir.

En effet, pour ces auteurs, la détention de capacités dynamiques est une condition nécessaire mais insuffisante pour déterminer le succès ou l'échec de la firme dans le temps. Plus précisément, dans une approche plus organisationnelle, l'avantage concurrentiel ne repose pas directement sur l'existence de capacités dynamiques en elles-mêmes, mais sur la reconfiguration incrémentale ou plus radicale des ressources et des compétences générées par leur mise en œuvre (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zott, 2003 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Helfat et *al.*, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009). En d'autres termes, ces travaux définissent la finalité majeure de la capacité dynamique comme le moyen pour les firmes de

renouveler leur base de ressources et de compétences, pour appréhender les variations de l'environnement et maintenir leur avantage concurrentiel. Dans cette perspective, leur mise en œuvre permet d'éviter les *core rigidities* (Leonard-Barton, 1992), c'est-à-dire les rigidités qui obstruent les processus organisationnels internes, lesquelles inhibent le développement de la firme, génèrent de l'inertie et freinent l'innovation. Les capacités dynamiques agissent alors sur les ressources obsolètes responsables de ces rigidités en les adaptant, en les actualisant et en les restructurant pour permettre à l'organisation d'évoluer (Ambrosini et Bowman, 2009).

Ainsi, la mise en œuvre de la capacité dynamique est abordée en lien avec les supports organisationnels qui garantissent son déploiement et maintien dans le temps, pour assurer la reconfiguration du portefeuille de ressources et de compétences de la firme et lui permettre d'évoluer, pour développer un avantage concurrentiel durable, ou à tout le moins, soutenable dans le temps. Ce centrage sur les supports organisationnels introduit le second point de distinction concernant l'essence des capacités dynamiques.

1.2.2 L'essence des capacités dynamiques

La littérature offre également des compréhensions divergentes quant à l'essence des capacités dynamiques.

. Dans la perspective de Teece, Pisano et Shuen (1997), la capacité dynamique est abordée comme une action latente (Di Stefano et al., 2014), c'est-à-dire comme une aptitude (Teece et al., 1997 ; Zahra et al., 2006 ; Teece, 2000 ; Augier et Teece, 2009), une capacité (Winter, 2003 ; Helfat et al., 2007 ; Barreto, 2010), ou encore une compétence de la firme à faire évoluer ses compétences stratégiques (Danneels, 2008).

. Dans la perspective ouverte par Eisenhardt et Martin (2000), la capacité est davantage appréhendée sous l'angle de ses éléments constitutifs (Di Stefano et al., 2014), c'est-à-dire des processus ou des routines organisationnels (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Sapienza, et al., 2006), ou encore des *patterns* appris et stables (Zollo et Winter, 2002) qui la composent.

Or, ces deux conceptions se distinguent sensiblement l'une et de l'autre :

. D'une part, elles se distinguent par leur degré d'observabilité : une action latente, telle qu'une capacité à l'échelle d'une organisation, est d'emblée plus difficilement observable qu'un processus ou une routine qui, du fait de leur forme plus concrète, demeurent plus faciles à observer (Helfat et al., 2007 ; Di Stefano et al., 2014).

. D'autre part et surtout, elles se distinguent par le niveau d'analyse défini. En effet, dans la perspective de Teece et ses co-auteurs, la capacité dynamique renvoie à une capacité détenue par l'organisation, autrement dit à une « méta-compétence » (Teece et *al.*, 2007). Par exemple, Helfat et *al.* (2007 : 4) définissent la capacité dynamique comme « *la capacité de l'organisation à créer, étendre ou modifier sa base de ressources de manière intentionnelle* ». Les travaux qui s'inscrivent plutôt dans la perspective ouverte par Eisenhardt et Martin (2000) l'envisagent à un niveau d'ordre logique différent, qui est celui des routines et processus organisationnels qui la constituent (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Sapienza, et *al.*, 2006). Ainsi, ils la définissent comme des « *processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – [ou encore] des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent* » (Eisenhardt et Martin, 2000 : 1107).

1.2.3 Le type d'environnement

Enfin, le troisième point de débat identifié dans la littérature concerne le type d'environnement dans lequel les capacités dynamiques opèrent et sont particulièrement intéressantes à étudier. Ici encore, les travaux fondateurs du courant des capacités dynamiques ont proposé plusieurs voies d'interprétation.

Dès le départ, Teece, Pisano et Shuen (1994, 1997) soulignent la nécessité de prendre en considération la nature évolutive de l'environnement externe, et pose la capacité dynamique comme essentielle à développer dans des contextes technologiques très mouvants. Ceux-ci se caractérisent par une ouverture au commerce international, des changements technologiques systématiques, des marchés de biens et services très développés, et des chocs institutionnels (Teece, 2007). Dans la perspective de ces auteurs, le terme « dynamique » renvoie ainsi prioritairement à l'environnement et non à la capacité en tant que tel.

De leur côté, Eisenhardt et Martin (2000) discutent cette vision en précisant que les capacités dynamiques n'opèrent pas uniquement dans des environnements hautement mouvants, mais aussi dans environnements modérément dynamiques qui nécessitent des changements stratégiques peu complexes, où les variations contextuelles sont plus prédictibles et linéaires, et où la structure et les frontières du secteur peuvent être qualifiées de relativement stables. D'autres travaux partagent cette vision (Zollo et Winter ; Zahra et *al.* 2006 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Barreto et *al.*, 2010), admettant l'existence de capacités dynamiques dans des

environnements caractérisés par des degrés de changement plus lents (Zollo et Winter, 2002), ou encore en considérant que le dynamisme de l'environnement externe n'est pas une dimension nécessaire à l'étude de la capacité dynamique (Zarha et al., 2006 ; Barreto et al., 2010).

Toutefois, si elles peuvent aussi opérer dans environnements relativement stables, en quoi ces capacités sont-elles dynamiques ? Cette question, qui a longtemps été source de confusion dans la littérature (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Zarha et al., 2006), appelle à une clarification d'ordre sémantique relative à la notion même de capacité dynamique. L'adjectif « dynamique » est indissociable du terme « capacité » auquel il se rapporte. En effet, comme le précisent Ambrosini et Bowman (2009), ces deux termes ne doivent pas être envisagés séparément, au risque de générer des confusions d'interprétation. La notion de « capacité » renvoie au rôle central du management stratégique dans l'intégration, la combinaison et la reconfiguration des ressources et compétences. Quant au terme « dynamique », il désigne, pour ces auteurs, le renouvellement continu de la base de ressources de la firme, en réponse aux mutations de l'environnement. En d'autres termes, le dynamisme ne caractérise ni la capacité, ni l'environnement ; il renvoie à la dynamique de reconfiguration des ressources (*ibid.*).

1.2.4 Un consensus définitionnel

En réaction aux tensions conceptuelles qui ont longtemps animé les débats théoriques dans la littérature académique, certains travaux ont cherché à identifier des points d'ancrage communs aux différentes conceptions de la capacité dynamique (*eg.* Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Barreto, 2010 ; Peteraf et al., 2013 ; Di Stefano et al., 2014 ; Meurier et Guieu, 2017). Leurs efforts consacrés à la clarification du concept permettent dès lors de mettre en lumière les éléments de définition qui font l'objet d'un consensus relatif.

Tout d'abord, comme le précise Teece (2007 : 1344), « *la capacité dynamique est une méta-compétence qui transcende les compétences opérationnelles* ». En d'autres termes, elle modifie la base de ressources de l'organisation (Sapienza, 2006 ; Helfat et al, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009) et dynamise ses compétences (Winter, 2003 ; Teece, 2007 ; Zarha et al., 2006 ; Augier et Teece, 2008 ; Katkalo et al., 2010), pour saisir des opportunités ou en créer de nouvelles, et co-évoluer avec l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2000 ; 2007 ; Katkalo et al., 2010 ; Barreto, 2010). Ancrées dans la firme, les capacités dynamiques sont vues comme construites de manière interne et non externalisables sur un marché (Teece et al., 1997 ; Makadok, 2001 ; Barreto, 2010 ; Katkalo et al., 2010 ;

Teece, 2014). En cela, elles revêtent un caractère idiosyncrasique (Teece et *al.*, 1997), c'est-à-dire propre à chaque organisation, et obéissent aux règles de la dépendance de sentier (Teece et *al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009).

De plus, comme le soulignent certains auteurs, leur formation ne relève pas du hasard (Zahra et *al.*, 2006 ; Helfat et *al.*, 2007), ni de l'improvisation (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Helfat et *al.*, 2007). Elles ne visent pas non plus la « *résolution de problèmes ad hoc* » (Winter, 2003) qui consiste à réagir spontanément aux turbulences de l'environnement, sans être préparé au changement. Au contraire, les capacités dynamiques sont portées par une intention managériale et présentent un caractère répétitif et permanent (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002). Autrement dit, elles proviennent d'un effort intentionnel et systématique de la part des dirigeants ou des managers qui jouent un rôle central dans leur développement (Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Colbert, 2004 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; Santos et Eisenhardt, 2005 ; Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; 2012 ; 2014 ; 2016 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Katkalo et *al.*, 2010 ; Eriksson, 2013 ; Helfat et Peteraf, 2015).

En définitive, la littérature relative aux capacités dynamiques met l'accent sur l'idée centrale de changement, c'est-à-dire la dynamique d'évolution des compétences, guidée par l'intentionnalité des acteurs. Au-delà des divergences précédemment identifiées, un consensus est apparent sur sa définition générale : la capacité dynamique constitue la capacité de l'organisation à construire et renouveler son portefeuille de compétences pour saisir ou créer des opportunités nouvelles, en capturer la valeur, et co-évoluer avec son environnement. Comme le soulignent plusieurs auteurs (Barreto, 2010 ; Peteraf et *al.*, 2013 ; Di Stefano et *al.*, 2014) il est toutefois nécessaire de positionner plus clairement le travail de recherche, dans cet espace de travaux.

1.2.5 Notre positionnement conceptuel

Comme dit précédemment, pour traiter de la capacité dynamique, un positionnement conceptuel semble nécessaire à plusieurs égards, en particulier relativement aux trois principaux points que nous avons identifiés comme saillants dans la littérature : la finalité des capacités dynamiques, leur essence, et le type d'environnement dans lequel elles opèrent. Notre travail ne fait pas exception, il se positionne clairement sur les points suivants :

- . Sur la question de la finalité - ou l'enjeu pour l'entreprise de détenir et de développer des capacités dynamiques -, nous avons vu que certains auteurs (Teece et *al.*, 1997 ; Makadok, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et George, 2002) établissaient un lien entre la détention

de capacités dynamiques et l'aptitude d'une firme à développer et maintenir un avantage concurrentiel durable dans le temps. Or, dans une perspective plus organisationnelle, d'autres auteurs (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zott, 2003 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Helfat et *al.*, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009) remettent en cause ce lien direct et proposent d'intégrer une dimension intermédiaire : la reconfiguration des ressources et des compétences, générée par la mise en œuvre des capacités dynamiques. Dans le cadre de notre thèse, nous retenons cette seconde acception de la finalité de la capacité dynamique, laquelle fait tout de même l'objet d'un consensus relatif dans la littérature (Ambrosini et Bowman, 2009). Ainsi, nous admettons que la capacité dynamique constitue un moyen pour l'organisation de renouveler sa base de ressources et de compétences, pour appréhender les variations de l'environnement et maintenir son avantage concurrentiel dans le temps.

. Sur la question du type d'environnement dans lequel les capacités dynamiques opèrent, certains travaux (Teece et *al.*, 1997 ; Teece, 2007) ont posé la capacité dynamique comme essentielle à développer dans des contextes très mouvants, caractérisés par une ouverture au commerce international, des changements technologiques systématiques, et des marchés de biens et services très développés. Pour d'autres auteurs (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009) la capacité dynamique n'opère pas uniquement dans des environnements hautement mouvants, mais aussi dans environnements modérément dynamiques qui nécessitent des changements stratégiques peu complexes, où les variations contextuelles sont plus prédictibles et linéaires. Dans le cadre de notre étude, nous inscrivons notre réflexion dans la perspective des auteurs qui admettent l'existence de capacités dynamiques dans des environnements caractérisés par des degrés de changement plus lents ou relativement stables (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Barreto et *al.*, 2010).

. Enfin, pour étudier la capacité dynamique, il apparaît nécessaire de se positionner sur la question de son essence. Comme le mentionnent certains travaux, il est d'autant plus important de se positionner sur ce point particulier que cela va conditionner le type d'étude à mener (Peteraf et *al.*, 2013 ; Di Stefano et *al.*, 2014). Sur cette question, plusieurs travaux abordent la capacité dynamique comme une action latente (une aptitude, une capacité, une compétence) ; autrement dit, comme une capacité organisationnelle de la firme (Teece et *al.*, 1997 ; Winter, 2003 ; Teece, 2000 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Helfat et *al.*, 2007 ; Danneels, 2008 ; Augier et Teece, 2009 ; Barreto, 2010). D'autres auteurs appréhendent davantage la capacité

dynamique sous l'angle de ses éléments constitutifs, à savoir des processus et routines organisationnels, et/ou des *patterns* qui la composent (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Sapienza, et *al.*, 2006). Dans le cadre de notre thèse, nous inscrivons notre réflexion dans cette seconde perspective.

Porter attention à la capacité dynamique sous l'angle de ses éléments constitutifs, et non plus seulement comme une méta-capacité détenue par l'organisation, invite le chercheur à s'intéresser plus spécifiquement aux travaux qui, dans cette perspective, ont proposé d'ouvrir la boîte noire des capacités dynamiques, la considérant alors comme une capacité de premier ordre (*first order capability*) (eg. Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Danneels, 2008 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Teece, 2014).

1.3 Ouvrir la boîte noire de la capacité dynamique : une capacité de premier ordre

Plusieurs travaux ont proposé d'ouvrir la « boîte noire » de la capacité dynamique, pour comprendre ce qui la fonde et participe à son déploiement (Teece, 2007 ; Schreyögg et *al.*, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Dixon et *al.*, 2010 ; Pavlou et Sawy, 2011 ; Eriksson, 2013 ; Lambert et Shaeffer, 2016).

La hiérarchie des capacités admet l'existence de plusieurs niveaux d'analyse (Collis, 1994), ou niveaux d'interaction d'ordre logique imbriqués et enchevêtrés par des relations de récursivité. Si l'on considère cette hiérarchie, ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques consiste à regarder ce qui se passe à des niveaux d'ordre logique inférieur, lesquels sont en interaction (Salvato et Rerup, 2011). Dans cette perspective, la capacité dynamique n'est plus abordée uniquement comme une méta-capacité (Teece, 2014) ou capacité d'ordre supérieur (*higher order capability* ou *second order capability*) qui désigne la capacité d'une organisation à altérer sa base de ressources et de compétences pour évoluer (Zollo et Winter, 2002 ; Danneels, 2002, 2008 ; Easterby-Smith et Prieto, 2008 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Katkalo et *al.*, 2010 ; Barreto, 2010 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Shilke, 2014 ; Teece, 2014). Elle est plutôt à aborder comme une capacité de premier ordre (*first order capability*) qui réfère ici au niveau des processus et/ou des routines qui la composent (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Teece, 2014 ; Lambert et Schaeffer, 2016) et/ou des capacités qualifiées d'ordinaires (Teece, 2014 ; Zahra et *al.*, 2006 ; Danneels, 2008) qui participent de son développement. Les capacités ordinaires (Winter, 2003), opérationnelles (Salvato et Rerup, 2011 ; Lambert et Shaeffer, 2016 ; Meurier et Guieu, 2017) ou substantives (Zahra et *al.*, 2006) renvoient aux fonctions opérationnelles, administratives et de gouvernance, nécessaires à la

réalisation des tâches et des activités quotidiennes¹⁹ (Teece, 2014). Celles-ci sont vues comme support de la mise en œuvre des capacités dynamiques, à des niveaux très variés de l'organisation (ex. département, équipes, voire individus). Plus précisément, elles renvoient aux niveaux des compétences individuelles, des routines, et des capacités organisationnelles d'ordre inférieur qui sont reliées au sein d'une hiérarchie définie par l'organisation, et qui doivent s'articuler entre elles (Salvato et Rerup, 2011) : les capacités dynamiques reposent sur des capacités et des routines organisationnelles, qui sont elles-mêmes supportées par des individus caractérisés par des aptitudes et des comportements propres.

Les travaux qui se sont attachés à ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques, c'est-à-dire qui portent un intérêt à ce qui la fonde à l'échelle de plusieurs strates de l'organisation, ont fourni un premier niveau de résultats en identifiant d'une part les processus à l'œuvre dans son déploiement, et d'autre part, les principales activités mises en œuvre à l'échelle de ces processus.

1.3.1 Identification des processus organisationnels à l'œuvre

Parmi les travaux qui se sont attachés à ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques, plusieurs se sont intéressés aux processus qui la composent (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Bowman et Ambrosini, 2003 ; Winter, 2003 ; Helfat, 2007 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Eriksson, 2013) et que l'organisation doit apprendre à gérer, c'est-à-dire identifier et piloter, afin de faire évoluer son portefeuille de compétences (Eisenhardt et Martin, 2000). Ces processus sont responsables de l'orchestration des ressources, et plus particulièrement de leur coordination, intégration, reconfiguration, ajout ou suppression (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997). Reconnaisant ces processus organisationnels comme à la fois spécifiques et clairement identifiables (Eisenhardt et Martin, 2000), la littérature s'est focalisée sur l'étude de certains processus en particulier.

Certaines études centrent ainsi leur analyse sur le pilotage de processus clés tels que le processus de décision, de *knowledge management*, de développement de nouveaux produits, d'alliances, ou d'acquisition de nouvelles compétences, *via* l'internalisation ou le nouage de partenariats (Eisenhardt et Martin, 2000). Quelques auteurs insistent également sur le rôle clé

¹⁹ Les capacités ordinaires se distinguent des capacités dynamiques par leur nature mais aussi leur objectif : les capacités ordinaires visent à effectuer des tâches de la meilleure manière possible (*doing things right*) sans se soucier de la finalité des actions réalisées ; tandis que les capacités dynamiques doivent permettre de réaliser les tâches et actions finalisées, jugées stratégiquement justes (*doing the right things*), au moment opportun, en vue d'identifier des opportunités pertinentes à saisir et d'y répondre efficacement (Katkaló, 2010 ; Teece, 2014).

joué par le processus d'allocation des ressources et celui support joué par le processus d'apprentissage (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Bowman et Ambrosini, 2003 ; Helfat, 2007). Enfin, d'autres travaux centrent précisément leur analyse sur le processus d'apprentissage essentiel à l'accumulation, à l'intégration, à l'utilisation et à la reconfiguration des connaissances (Eriksson, 2013). Ces processus spécifiques et identifiables confèrent un caractère plus concret aux capacités dynamiques et donc plus opérationnalisable (Eisenhardt et Martin, 2000) ; dans cette logique, leur réalisation simultanée constitue la capacité de l'organisation à évoluer.

Il est à noter que, très souvent, ces processus sont étudiés pour eux-mêmes ; ils sont principalement saisis un à un et dans leur singularité, c'est-à-dire chacun dans leur propre spécificité. Par exemple, le processus de décision est étudié pour lui-même : il doit intégrer des acteurs appartenant à différents services de l'organisation ; garantir un échange et une combinaison efficaces des connaissances distribuées, complémentaires ou similaires, y devient central (Eisenhardt et Martin, 2000).

Surtout, les processus sont analysés sous l'angle de leurs caractéristiques clés ou *key features* (Eisenhardt et Martin, 2000). Si le caractère unique et idiosyncrasique de ces processus est traditionnellement admis, ceux-ci étant déterminés par le passé de l'organisation (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000), certaines de leurs caractéristiques clés peuvent cependant être communes à plusieurs organisations (Eisenhardt et Martin, 2000). Par *key features*, les auteurs entendent les caractéristiques clés des processus qui sont susceptibles d'être constitutives d'une bonne pratique à l'échelle de chacun d'entre eux, et de garantir leur mise en œuvre efficace, quelle que soit l'organisation dans laquelle ils sont appelés à se développer. Par exemple, le processus de décision doit être décloisonné, décentralisé et ouvert pour permettre un échange et une combinaison efficaces des connaissances distribuées, complémentaires ou similaires (Eisenhardt et Martin, 2000) ; ou encore, accumuler les expériences tacites, codifier l'expérience passée et articuler les connaissances doivent être au cœur du processus d'apprentissage (Zollo et Winter, 2002 ; Heimeriks et al., 2012).

1.3.2 Identification des principales activités

Les processus organisationnels sont définis comme supportant la définition et la mise en œuvre du changement (Helfat, 2007), et plus particulièrement les activités de *sensing*, de *seizing* et de *transforming* (Teece, 2007). Cette lecture processuelle s'enrichit ainsi d'autres travaux, notamment ceux de Teece (2007, 2012, 2014, 2016) qui privilégient une vision par étapes du

développement du projet stratégique, en définissant trois grandes catégories d'activités principales qui sont à l'œuvre dans les capacités dynamiques, à savoir les activités de *sensing*, de *seizing* et de *transforming*.

. L'activité de *sensing* renvoie à l'identification d'opportunités à saisir ou à créer, en lien avec les besoins des clients. Elle consiste pour l'organisation à scanner, rechercher et explorer continuellement de nouvelles technologies et de nouveaux marchés. Pour être capable de discerner le jeu des forces concurrentielles, de comprendre les demandes latentes du marché et d'anticiper l'évolution des industries, l'organisation doit investir en recherche et développement et mettre en place des activités de veille, de création, d'apprentissage et d'interprétation (Teece, 2007).

. Une fois les opportunités identifiées, le *seizing* consiste à élaborer le diagnostic du répertoire de ressources à mobiliser et des investissements à opérer pour répondre à ces opportunités et en capturer la valeur. Cette nouvelle étape nécessite de sélectionner ou créer de nouveaux business models pour satisfaire les clients et générer de la valeur (Teece, 2007 ; 2011), ce qui implique parfois des investissements pour adapter ou améliorer les compétences technologiques existantes, ou encore développer de nouveaux produits, processus ou services (Teece, 2007).

. Ainsi et enfin, l'activité de *transforming* renvoie au renouvellement continu de la base de compétences par la valorisation, la combinaison et la reconfiguration des ressources, pour soutenir la compétitivité à long terme. Cette étape est cruciale, notamment lorsque l'organisation saisit des opportunités nouvelles qui impliquent des changements radicaux, ou plus périodiquement, pour assouplir les rigidités liées à l'accumulation d'actifs avec le temps. Cette activité vue comme essentielle au maintien de l'avantage concurrentiel (Katkalo, 2010), nécessite de reconsidérer continuellement le « *fit* » entre la réalité organisationnelle et les opportunités exploitées (Teece, 2016).

Ces activités constituent les trois grandes étapes qui supportent le changement organisationnel. D'une part, le *sensing* et le *seizing* concernent la génération d'idées nouvelles (identification des opportunités à saisir et imagination des moyens à déployer pour y répondre, en lien avec le patrimoine de ressources existant et son évolution potentielle) ; d'autre part, l'activité de *transforming*, renvoie à la mise en œuvre concrète de ces idées (application des décisions stratégiques en actions concrètes).

Il est à noter que, comme les processus, ces activités sont abordées principalement sous l'angle de certaines caractéristiques clés susceptibles d'être constitutives de bonnes pratiques à l'échelle de chacune d'entre elles, et de garantir leur mise en œuvre efficace. Par exemple, pour entreprendre le *sensing*, l'organisation doit continuellement scanner et interpréter l'environnement, réaliser une veille technologique, comprendre la demande latente et l'évolution structurelle des industries, anticiper l'action des fournisseurs et des concurrents. Des investissements technologiques importants et la création de nouveaux *business models* sont vus comme des éléments essentiels au *seizing* ; ou encore, opérer une orchestration semi-continue des actifs et reconsidérer régulièrement l'adéquation (le *fit*) entre l'organisation et les opportunités exploitées constitue des éléments clés du *transforming*. Par ailleurs, ces trois activités sont abordées comme un *cluster d'activités* (Teece, 2007). En ce sens, elles sont définies comme étroitement liées et s'articulant dans le temps et dans l'espace. Toutefois, la littérature renseigne peu la manière dont les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'articulent et se nouent concrètement. Or, comme mentionné par Teece (2016), elles ne se développent pas nécessairement dans un temps séquentiel mais peuvent se chevaucher, se superposer ou encore s'organiser en boucles itératives. En ce sens, l'enchaînement des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* ne peut pas être défini *a priori*. Ainsi, la mise en œuvre de ces activités, portée par des processus organisationnels spécifiques, gagnerait à être étudiée plus avant, en contexte.

En définitive, nous pouvons retenir qu'une première série de travaux s'est attachée à identifier les processus qui fondent la capacité dynamique, ainsi que les grandes activités clés mises en œuvre à l'échelle de ces processus. D'une manière générale, les processus y sont abordés isolément : ils sont saisis un à un et dans leur singularité, c'est-à-dire chacun dans leur propre spécificité. En effet, même si dans leur description des processus, Eisenhardt et Martin (2000) évoquent que des individus (des managers) doivent combiner leurs compétences variées pour développer de nouveaux produits, ou encore mettre en commun leurs expertises pour faire des choix qui façonnent les mouvements stratégiques de l'organisation, ils ne montrent pas véritablement comment ces actions individuelles ou collectives interagissent avec d'autres niveaux ; par exemple, dans quelles structures ces individus agissent-ils ? en interaction avec quels autres processus ou routines organisationnelles ? dans quel contexte plus général ? Et pour cause, ce n'est pas leur objectif, celui-ci étant davantage de repérer des invariants constitutifs de bonnes pratiques de l'organisation. De la même manière, lorsque Teece (2007 ;

2016) identifie et décrit les différentes activités clés à l'œuvre dans les capacités dynamiques, même s'il note que les individus (en particulier la *Top management team*) doivent filtrer et traiter l'information de l'environnement, et être capables de lui donner du sens pour réaliser le *sensing*, il ne précise pas comment cela se réalise concrètement, ni comment ce qui se passe à l'échelle individuelle s'inscrit en lien avec d'autres niveaux structurels, processuels et/ou contextuels.

Par ailleurs, les travaux qui ont traité des processus et des activités clés à l'œuvre dans les capacités dynamiques se sont essentiellement intéressés à « ce qu'il faut faire », sous l'angle de leurs caractéristiques clés susceptibles de constituer des bonnes pratiques, quel que soit le contexte ; et non sur ce qui est concrètement fait par les individus impliqués dans la mise en œuvre de ces processus et activités, inscrits dans un contexte organisationnel plus général. C'est la raison pour laquelle des travaux récents appellent à faire progresser l'analyse de ces processus qui supportent la mise en œuvre des activités clés. Ces derniers ne doivent alors plus être appréhendés comme des bonnes pratiques d'emblée identifiables comme clés (Felin et *al.*, 2012 ; Barney et Felin, 2013) mais comme émergeant et se réalisant dans un contexte organisationnel spécifique. Dans cette perspective, processus et activités clés sont à étudier en pratique, c'est-à-dire dans leur mise en œuvre effective. Ils sont alors à aborder comme « non suspendus dans le vide », au sens de situés et enchâssés dans un contexte à la fois spatial (une structure organisationnelle) et temporel, et en interaction les uns avec les autres (Felin et *al.*, 2012).

Ainsi, pour comprendre comment ces processus s'activent, comment les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'y concrétisent, et *in fine*, comment les capacités dynamiques se développent, des travaux récents invitent à explorer les micro-fondations des capacités dynamiques, c'est-à-dire ce qui les fonde et explique leur déploiement à un niveau très *micro* de l'organisation (Abell et *al.*, 2008 ; Felin et Hesterly, 2007 ; Salvato, 2009 ; Felin et Foss, 2011 ; Salvato et Rerup, 2011 ; Felin et *al.*, 2012).

Par niveau *micro*, les auteurs entendent un niveau d'analyse individuel (Barney et Felin, 2013 ; Winter, 2013) ou celui de petits collectifs, c'est-à-dire situé à une échelle plus locale que celle de l'organisation dont la capacité dynamique est étudiée (Felin et *al.*, 2012). Plus précisément encore, dans la littérature sur les capacités dynamiques, certains travaux appellent à analyser non plus ce qui doit être fait mais « ce qui est concrètement fait en contexte » par les individus qui composent l'organisation (Felin et Foss, 2005 ; Katkalo et *al.*, 2010 ; Teece et *al.*, 2014). Dès lors, il s'agit de s'intéresser aux comportements des individus et/ou des petits collectifs,

entendus comme micro-fondation de la capacité dynamique (Felin et *al.*, 2012 ; Barney et Felin, 2013), et ce, dans une perspective pragmatique, afin de comprendre comment ils participent concrètement aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Felin et Foss, 2005 ; Katkalo et *al.*, 2010 ; Teece et *al.*, 2014).

II. Vers une analyse micro-fondationnelle des capacités dynamiques

Depuis les années soixante, les approches micro-fondationnelles ont fait l'objet d'un intérêt croissant en Sciences sociales, et plus particulièrement dans les domaines de la Sociologie, de l'Economie, et de la Gestion. Analyser les micro-fondations vise à explorer en profondeur certains phénomènes collectifs, pour comprendre ce qui fonde et explique leur existence et leur déploiement à un niveau plus micro (Foss, 2011 ; Felin et *al.*, 2012, Barney et Felin, 2013). Le terme « micro » désigne le niveau situé à une échelle inférieure étudiée par rapport à l'unité d'analyse retenue, c'est-à-dire une échelle plus locale que le phénomène que l'on cherche à expliquer. Par exemple, si l'unité d'analyse est le secteur, le niveau qualifié de micro peut-être celui des entreprises qui le composent ; si l'unité d'analyse est l'entreprise, le niveau qualifié de micro peut-être celui des équipes qui la composent et qui se coordonnent pour mener à bien le projet stratégique ; enfin, si l'unité d'analyse est l'équipe, le niveau qualifié de micro peut-être celui des individus qui la composent.

Cette perspective qualifiée de micro postule que ce qui se passe à un niveau d'ordre logique N est influencé par ce qui se passe à un niveau d'ordre logique N-1, lui-même influencé par ce qui se passe à un niveau d'ordre logique N-2, et ainsi de suite. Par exemple, comme le souligne Foss (2011 : 1414), adopter une approche des capacités dynamiques de l'organisation en termes de micro-fondations revient à rendre compte de « *comment les dynamiques stratégiques peuvent être enracinées dans des caractéristiques et des comportements individuels* » (Foss, 2011 : 1414).

Au cours de ces vingt dernières années, un nombre accru de travaux s'inscrivant dans les théories de la stratégie et de l'organisation, a appelé à étudier plus avant les micro-fondements de certains construits collectifs étroitement liés en eux, tels que les routines, les capacités organisationnelles, ou encore les capacités dynamiques (Gavetti, 2005 ; Teece, 2007 ; Foss, 2011 ; Felin et *al.*, 2012 ; Barney et Felin, 2013 ; Winter, 2013 ; Hallberg et Felin, 2017).

2.1 Qu'entend-on par « micro-fondations » ?

L'approche micro-fondationnelle a fait émerger plusieurs points de débats dans la littérature. En particulier, des opacités conceptuelles quant à la nature précise des micro-fondations ont requis des clarifications. Par ailleurs, des discussions sont toujours en cours sur la nature des micro-fondations, sur la question des limites de la régression, et plus encore sur l'articulation des niveaux micro et macro, laquelle renvoie à une problématique plus générale de positionnement ontologique, ou hypothèses de travail ontologiques sur le niveau individuel et son lien avec le niveau collectif.

2.1.1 L'approche micro-fondationnelle au cœur d'un débat

Des travaux récents notent l'existence d'un faible consensus dans la littérature quant à la notion même de micro-fondation ou ce qu'elle désigne précisément (Barney et Felin, 2013 ; Felin et Foss, 2011 ; Hodgson et Knudsen, 2011 ; Winter, 2013). Le recours au terme de micro-fondation a lui-même été remis en cause, car parfois jugé abusif dans l'étude des dimensions individuelles d'un phénomène social (Hodgson, 2012). En ce sens, certains auteurs ont soulevé la question suivante : est-il nécessaire d'avoir systématiquement recours au terme de micro-fondation pour aborder l'existence de facteurs individuels qui sous-tendent un phénomène social, par exemple, les aspects psychologiques et motivationnels des individus qui participent au déploiement des capacités organisationnelles ? (*ibid.*).

Par ailleurs, le terme micro-fondation mérite d'être clarifié. A quoi le terme micro-fondation réfère-t-il précisément ? Dans la littérature, un large débat porte aussi sur la nature précise des micro-fondations, et notamment celles des capacités organisationnelles (Felin et Foss, 2011 ; Hodgson et Knudsen, 2011 ; Winter, 2011 ; Felin et *al.*, 2012 ; ; Winter, 2013 ; Barney et Felin, 2013 Strauss et *al.*, 2017). Alors que certains travaux proposent de traiter des micro-fondations en se concentrant sur des concepts relatifs au niveau individuel tels que l'apprentissage ou la cognition (Gavetti, 2005 ; 2012), d'autres centrent leur analyse sur des aspects relativement éloignés comme le rôle des structures (Eisenhardt et *al.*, 2010) ou encore celui des processus organisationnels tels que ceux associés à la recherche et développement (Teece, 2007). Face à la diversité des conceptions prêtées aux micro-fondations dans la littérature et la confusion que celle-ci génère, plusieurs travaux, et notamment ceux de Barney et Felin (2013), tentent de clarifier le concept en définissant ce que les micro-fondations sont et ce qu'elles ne sont pas. Ce faisant, ces auteurs mettent l'accent sur deux principes fondamentaux inhérents aux micro-fondations et à la manière dont elles gagneraient à être abordées.

. D'une part, si les micro-fondations peuvent relever du domaine de la psychologie, des ressources humaines, et plus largement des comportements micro-organisationnels, c'est-à-dire relatifs au niveau micro au sens de niveau individuel, elles ne se résument pas uniquement aux individus et leurs interrelations : analyser les micro-fondations suppose d'étudier également les interactions entre les comportements individuels et le contexte organisationnel dans lequel ils prennent corps. Par ailleurs, il ne suffit pas d'évoquer des micro concepts - par exemple celui de l'apprentissage ou de la cognition - traditionnellement mobilisés par des disciplines dites plus micro (psychologie sociale, neurosciences etc.), pour prétendre analyser les micro-fondations d'un phénomène organisationnel plus large. Plus précisément, il est nécessaire d'étudier leurs mécanismes de fonctionnement, afin de comprendre en quoi ces micro concepts sont explicatifs du phénomène observé, en s'interrogeant notamment sur la manière dont ils peuvent évoluer en fonction du contexte (Barney et Felin, 2013).

. D'autre part, dans la littérature, un débat est toujours en cours sur la notion de régression (ou réduction) infinie, associée au concept de micro-fondations (Felin et *al.*, 2012 ; Hodgson, 2012 ; Winter, 2013 ; Barney et Felin, 2013 ; Hallberg et Felin, 2017). La question soulevée est alors la suivante : si l'analyse micro-fondationnelle de l'organisation nécessite d'engager une réduction qui se caractérise par l'étude de niveaux plus micro (par exemple, celui des individus et de leurs interactions), où la régression doit-elle s'arrêter ? Doit-on poursuivre l'analyse jusqu'au niveau des structures neuronales du cerveau, de la biochimie de l'organisme humain, ou encore des atomes pour comprendre un phénomène social situé à un niveau d'analyse bien supérieur ? Comme le souligne Winter (2013), l'ambiguïté du réductionnisme semble résider dans le fait qu'il n'existe pas de principe directeur indiquant strictement où arrêter l'analyse. Le constat est alors le suivant : les approches réductionnistes 'gourmandes' (Felin et *al.*, 2012) qui creusent l'analyse à des niveaux de compréhension très profonds, perdent parfois de leur sens. Pour que l'étude ait du sens et soit opérationnalisable, le chercheur doit postuler l'existence de différents niveaux d'analyse et admettre, dès le départ, que la démarche micro-fondationnelle ne peut pas renvoyer à une micro-réduction complète (Hodgson, 2012). Comme le préconisent certains auteurs, si l'attention est placée au niveau de construits sociaux, tels que les routines et les capacités par exemple, alors les individus semblent fournir un point d'arrêt « naturel » particulièrement saillant, (Barney et Felin, 2013 ; Winter, 2013). Pour Winter (2013), ce dernier argument est valable à condition que les études du niveau individuel puissent être corrigées ou enrichies par des recherches

en psychologie, neurosciences ou physique qui poursuivent la réduction à des niveaux plus profonds. En fin de compte, comme en concluent Barney et Felin (2013), penser la réduction n'est pas un problème en soi ; l'essentiel étant que le chercheur identifie ce qui a du sens du point de vue de son étude, et l'explique clairement dès le départ.

En parallèle du débat réductionniste, des discussions sont également en cours sur la manière dont les approches micro-fondationnelles traitent et intègrent (ou non) à l'analyse, les dimensions qualifiées de macro telles que la culture, les institutions, les normes, les structures etc. Si l'on reproche parfois aux micro-fondations de négliger le rôle de ces dimensions qualifiées de macro, Barney et Felin (2013) insistent sur l'importance de leur prise en compte. Pour ces auteurs, les analyses micro-fondationnelles visent justement à expliquer l'origine et l'évolution des facteurs structurels situés à un niveau macro, en analysant comment ils émergent et se pérennisent, en lien étroit avec les choix individuels qui prennent corps dans un tissu d'interactions sociales, situé à des niveaux plus locaux.

Dans cette perspective, il apparaît opportun d'observer comment les choix individuels et les interactions sociales participent à créer la structure à un niveau macro, comment les individus se comportent à l'intérieur de celle-ci, ou encore comment ils participent à son évolution. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment les niveaux qualifiés de micro et de macro s'articulent entre eux.

La question de l'articulation micro-macro renvoie à une problématique plus générale de positionnement ontologique, laquelle reflète un débat théorique antérieur opposant les courants de l'Holisme d'une part, et l'Individualisme méthodologique, d'autre part. Ces courants présentent la particularité d'offrir différentes ontologies du niveau micro, c'est-à-dire la manière dont l'on rend compte du niveau individuel et de sa relation avec le niveau macro.

. La perspective holiste issue de la Sociologie – ou collectivisme méthodologique durkheimien (Barney et Felin, 2013) – privilégie des explications macro des phénomènes sociaux. Elle concentre son attention sur des facteurs de niveau supérieur comme la culture, la religion ou encore les états nations. En effet, dans cette vision, les institutions, les rôles, les règles et les structures de la société ont plus de poids explicatif que les facteurs individuels. En d'autres termes, le tout (niveau macro) influence le particulier (niveau micro).

. Inversement, pour l'individualisme méthodologique (Weber, 1949 ; Simmel, 1974), les préférences, croyances et intérêts des individus fournissent un point de départ opportun pour

construire des théories explicitant la manière dont les structures sociales naissent et évoluent dans le temps. Dans cette vision principalement économiste, pour expliquer le niveau macro, il faut avant tout comprendre les individus et leurs interactions (Coleman, 1990). Autrement dit, c'est le particulier (niveau micro) qui influence le tout (niveau macro).

A la croisée des chemins entre ces deux grandes orientations, l'individualisme méthodologique complexe (IMC) introduit par Rojot (1996) pour éclairer le problème de la formation des acteurs collectifs (Rojot, 2005) propose de réconcilier ces deux approches paradoxales en apparence. Plus précisément, dans la perspective de l'IMC qui aborde les individus comme étant enchâssés dans des contextes et des structures, et sous l'angle de leurs interactions, le niveau individuel et le niveau collectif sont liés par une relation de récursivité : le collectif constitue le cadre qui à la fois contraint et facilite les actions des individus. Celles-ci conservent toutefois un caractère émergent et peuvent faire évoluer ce cadre par un effet de rétroaction. De manière implicite, l'approche micro-fondationnelle proposée par Barney, Felin et leurs co-auteurs s'inscrit dans cette troisième voie médiane. Elle admet ainsi une influence réciproque entre les niveaux qualifiés de micro et de macro.

Cette vision du niveau individuel conditionne la façon de concevoir le collectif auquel les individus appartiennent, et dans lequel leurs actions se réalisent. Cela renvoie aux questions situées au cœur des préoccupations des analyses micro-fondationnelles : comment le lien micro-macro opère-t-il ? Autrement dit, comment les différents niveaux s'articulent-ils les uns aux autres et co-évoluent ? (Barney et Felin, 2013). Par exemple, comment les croyances et attentes des individus s'agrègent-elles au niveau des équipes ou de l'organisation ? (Felin et *al.*, 2012). Dans cette perspective, le collectif peut être vu sous deux angles principaux : soit comme la somme des comportements individuels (*agrégation additive*), soit comme le résultat de la dynamique de coordination des individus en contexte (*agrégation complexe*) (Barney et Felin, 2013). Dans la vision d'une simple *agrégation additive*, les acteurs sont abordés comme indépendants les uns des autres, chacun avec leurs propres préférences et intérêts. A contrario, la conception de *l'agrégation complexe* admet que les individus s'influencent les uns les autres et que leurs interactions reposent sur des formes complexes pouvant faire émerger des résultats imprévus et parfois surprenants. Les interactions sociales peuvent alors prendre différentes formes et conduire aussi bien à des effets positifs (le tout est mieux que la somme des parties) que négatifs (le tout est inférieur à la somme des parties).

Ainsi, pour être valide, l'analyse micro-fondationnelle d'un phénomène requiert que le chercheur exprime clairement sa position ontologique, c'est-à-dire ses hypothèses de travail

d'ordre ontologique sur le niveau micro, et définit précisément l'objet de ses recherches : quelle est l'unité d'analyse du phénomène qu'il cherche à expliquer ? quels sont les différents niveaux d'analyse existants, relativement à ce phénomène, et comment ces derniers interagissent-ils entre eux ? à quoi le niveau micro renvoie-t-il ? en quoi les facteurs individuels identifiés sont-ils explicatifs du phénomène observé à un niveau d'analyse supérieur ?

Dans le cadre de notre thèse, nous inscrivons notre étude des micro-fondations dans la perspective de Felin, Foss, Heimeriks et Madsen (2012), et Barney et Felin (2013) qui admettent la complexité des interactions sociales (*agrégation complexe*) et proposent d'aborder le niveau individuel de manière non isolée, mais en interaction avec d'autres niveaux d'analyse plus englobants, à la fois contraignants et facilitateurs. Dans cette perspective, les comportements individuels vus sous l'angle de la capacité des individus à agir (Felin et al., 2012) sont à analyser en lien avec le contexte organisationnel qui à la fois les contraint et les facilite (Barney et Felin, 2013) ; ils sont également à analyser dans leur interaction avec les « processus » ou activités auxquels les individus prennent part et la « structure » dans laquelle ils agissent et interagissent (Gavetti et al., 2007 ; Felin et al., 2012).

2.1.2 Comment rendre compte du niveau individuel

Pour Felin et ses co-auteurs (2012), individus, processus et structures constituent les trois principaux niveaux d'analyse pour comprendre la constitution et le déploiement de la capacité dynamique de l'organisation. Dans ce triptyque « individus, processus, structure », chaque dimension n'opère pas dans le vide (*ibid* :1358), c'est-à-dire indépendamment les unes des autres. Au contraire, celles-ci gagnent à être abordées sous l'angle de leurs interrelations. En effet, si les individus interagissent entre eux à leur niveau, ils le font aussi en lien avec les processus à l'œuvre dans le déploiement des capacités et les structures organisationnelles qui leur donnent un cadre. Par exemple, l'activation d'un processus et sa mise en œuvre requièrent l'intervention d'individus.

Par ailleurs, les interactions fondées sur des modes de coordination formels (règles, procédure d'opérationnalisation standard) et informel (expérience, normes, valeurs) contraignent ou facilitent l'action individuelle, influencent les séquences d'évènements qui composent les processus, et *in fine*, affectent le déploiement des capacités de l'organisation (Felin et al., 2012). Ainsi, prises isolément d'une part, mais aussi et surtout dans leurs interactions d'autre part, ces trois niveaux d'analyse sous-tendent le déploiement des capacités, et constituent ce que les auteurs qualifient d'*explications causales* (*ibid.* : 1353). En d'autres termes, leurs interactions

sont vues comme explicatives de la construction et du développement des capacités organisationnelles, y compris ceux des capacités dynamiques.

Il est à noter que ces niveaux d'analyse n'opèrent pas nécessairement de manière linéaire ; elles sont ancrées dans une hiérarchie temporelle et causale (Felin et *al.*, 2012). A la manière d'une hiérarchie généalogique, chaque niveau d'analyse est influencé par des mécanismes qui opèrent à des niveaux inférieurs et antérieurs en temps. Cela signifie que les individus, processus et structures qui opèrent seuls ou en interaction à un niveau inférieur (N-1) influencent les phénomènes collectifs observés au niveau d'analyse retenu (N). Dans une logique similaire, les individus, processus et structures qui opèrent seuls ou en interaction à un niveau antérieur (t-1) influencent les phénomènes collectifs observés au temps (t). *A fortiori*, les individus, processus et structures qui opèrent à un niveau inférieur (N-1), au temps antérieur (t-1) peuvent également avoir une influence sur les niveaux d'ordre logique encore supérieurs (N+1) et/ou postérieurs (t+1) dans le temps. De ce fait, l'analyse des micro-fondations revêt une dimension historique et offre une démarche analytique qui considère à la fois les conditions initiales et les processus évolutifs qui conduisent à l'émergence du phénomène observé (Felin et *al.*, 2012). Comme le souligne Winter (2013), la dimension temporelle et causale des micro-fondations est particulièrement importante à prendre en considération dans le contexte de la construction et du déploiement des capacités organisationnelles. Il apporte néanmoins une précision : si le pouvoir explicatif attribué au niveau individuel (N-1) répond effectivement à des lois dynamiques, lesquelles contraignent le déploiement des capacités, celles-ci ne déterminent pas pleinement le résultat émergent au niveau d'analyse supérieur retenu (Nt ou N+1). En effet, une fois établie, la capacité organisationnelle affiche certaines caractéristiques qui ne sont pas nécessairement semblables à celles de départ, c'est-à-dire celles inhérentes aux caractéristiques des individus, processus et structures qui la constituaient initialement.

Une fois posée l'analyse du niveau individuel, dans une hiérarchie temporelle et causale, la littérature sur les micro-fondations des capacités organisationnelles aborde le niveau individuel sous un angle spécifique. Le niveau individuel renvoie principalement aux comportements des individus et/ou des petits collectifs, et notamment à leur capacité d'agir qui englobe les connaissances, aptitudes et caractéristiques individuelles propres à chacun (Felin et *al.*, 2012). L'étude de ces dimensions individuelles est vue comme essentielle à la compréhension des mécanismes de construction des capacités et de leur développement dans le temps.

La capacité d'agir des individus comme micro-fondation des capacités organisationnelles peut alors être abordée sous le prisme de ses dimensions comportementale, motivationnelle et cognitive. En particulier, elle peut être vue sous l'angle d'aspects psychologiques, sociaux ou émotionnels (Winter, 2013 ; Felin et *al.*, 2012), en se concentrant par exemple sur l'activité des routines subconscientes, de la mémoire (procédurale ou transactionnelle), ou de l'inconscient, qui affectent le choix des individus et, a *fortiori*, le déploiement des capacités qui en découle (Felin et *al.*, 2012) ; ou encore, en étudiant le poids des émotions (positives ou négatives) comme levier de la force motivationnelle qui, en interaction avec la dimension comportementale (ex. les habitudes), sous-tendent la prise de décision délibérée (Winter, 2013). La capacité d'agir des individus peut également être envisagée en lien avec des valeurs ou des croyances (Felin et *al.*, 2012 ; Zollo et *al.*, 2016) individuelles ou partagées, et/ou avec des aspects d'ordre cognitif (Gavetti, 2005 ; Pandza et Thorpe, 2009 ; Felin et Foss, 2011 ; Felin et *al.*, 2012 ; Zollo et *al.*, 2016).

Par exemple, elle peut être abordée sous l'angle de la capacité des individus, principalement des managers, à limiter les risques d'inertie cognitive (Gavetti, 2005 ; Pandza et Thorpe, 2009), par la construction de « pensées analogiques » pour faire face à des situations caractérisées par la complexité et la nouveauté (Gavetti, 2005) ; ou encore, par le développement de « processus de recherche créative » (Pandza et Thorpe, 2009) qui consiste à rechercher intentionnellement de nouvelles opportunités à saisir, et à intégrer les connaissances nécessaires pour explorer ces opportunités plus avant. Pour mener à bien cette recherche créative, l'organisation doit alors disposer de « compétences cognitives » particulières, fondées pour partie sur des capacités individuelles intuitives, imaginatives et créatives (Pandza et Thorpes, 2009).

Ainsi, l'approche micro-fondationnelle appliquée au contexte des capacités se centre particulièrement sur les comportements des individus et leur capacité d'agir, en interaction avec les processus et les structures organisationnelles qui à la fois les contraignent et les facilitent. Les travaux qui ont commencé à explorer le niveau individuel ont proposé de l'aborder sous l'angle de ses aspects comportementaux, motivationnels et cognitifs. Toutefois, des travaux récents appellent à explorer plus avant le niveau individuel et ce qu'il renferme concrètement (Felin et *al.*, 2012 ; Winter, 2013 ; Barney et Felin, 2013). En particulier, ils appellent à développer de nouvelles études en termes de micro-fondations pour analyser plus finement les attributs individuels qui affectent les capacités organisationnelles, et mieux rendre compte du rôle spécifique joué par les individus dans leur construction et leur développement. Dans le

cadre de notre étude centrée sur le déploiement de la capacité dynamique et ses micro-fondements, analyser le niveau individuel revient à étudier le comportement des individus et/ou des petits collectifs qui y participent et, dans une perspective pragmatique, à comprendre comment ceux-ci s'impliquent concrètement dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Felin et Foss, 2005 ; Katkalo et al., 2010 ; Teece et al., 2014).

2.2 Le niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique

Les travaux qui se sont intéressés au niveau individuel, comme micro-fondation de la capacité de l'organisation à évoluer, se sont attachés à éclairer le rôle spécifique de certaines catégories d'individus - des managers et, dans une moindre mesure, des *autres* membres de l'organisation - dans le déploiement de la capacité dynamique. Parmi ces travaux, certains ont commencé à explorer plus avant les leviers de l'implication des individus autres que les managers, particulièrement celle des employés, sous l'angle de ses déterminants comportementaux et cognitifs.

2.2.1 Le rôle des individus dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*

La littérature qui a porté attention au niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique a généralement privilégié une catégorie spécifique d'individus, les managers – ou *top management team* (Teece, 2016). Toutefois, comme le déplorent certains auteurs, peu de travaux se sont intéressés au rôle des autres parties prenantes de l'organisation, et notamment celui des employés, dans la construction et le développement des capacités dynamiques (Eriksson, 2013 ; Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017)

2.2.1.1 Le rôle des managers

Plusieurs auteurs ont proposé d'aborder la capacité dynamique sous l'angle des managers, faisant apparaître d'emblée leur rôle jugé crucial, dans la définition même des capacités dynamiques (Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Adner et Helfat, 2003 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; Zahra et al., 2006 ; Sapienza et al., 2006). Par exemple, certains d'entre eux ont défini la capacité dynamique comme « *reflétant la capacité des managers à renouveler les compétences de la firme* » pour co-évoluer avec son environnement (Knight et Cavusgil, 2004 : 127), ou encore comme « *l'aptitude d'une firme à reconfigurer ses ressources et routines tel qu'il a été imaginé et jugé approprié par les principaux décideurs* » (Zahra et al., 2006 : 918).

Dans cette perspective, les managers sont généralement identifiés comme les membres de l'organisation les plus aptes à décider des opportunités à saisir, développer et promulguer des

visions et stratégies cohérentes et orchestrer les ressources ; en d'autres termes, ils sont désignés comme les membres de l'organisation les plus enclins à prendre une part active dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; 2012 ; 2014 ; 2016 ; Sapienza et al., 2006; Zahra et al., 2006 ; Harreld et al., 2007 ; Katkalo et al. 2010 ; Eriksson, 2013 ; Helfat et Peteraf, 2015).

Plus spécifiquement, leur capacité à mener à bien le *sensing* a surtout été abordée sous l'angle de leur aptitude à interpréter l'environnement (Harreld et al., 2007), c'est-à-dire être capable de filtrer l'information disponible (ex. innovation technologique, concurrence, publications scientifiques, retours des clients etc.), et de lui donner du sens (Teece, 2016). La capacité des managers à identifier des opportunités nouvelles et à y répondre est également vue comme dépendante de leur motivation, aptitudes et expériences individuelles (Zahra et al., 2006), de leur discernement (Teece, 2011), ou encore de la perception qu'ils ont du degré de complexité et d'incertitude de l'environnement, perception qui affecte leurs décisions et leurs actions (Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Ambrosini et Bowman, 2009).

Par ailleurs, le leadership (ou « capacité de leadership ») des managers est posé comme central tout au long du processus de déploiement de la capacité dynamique (Rosembloom, 2000 ; Salvato, 2003 ; Teece, 2016). Surtout, il est vu comme essentiel au *transforming* des ressources, c'est-à-dire leur reconfiguration, pour faire appliquer de bonnes décisions, communiquer clairement les objectifs, les valeurs et les attentes liés aux changements à entreprendre, stimuler l'engagement et la loyauté des employés (Teece, 2016), et les convaincre de renouveler leur état d'esprit pour agir différemment (Helfat et Peteraf, 2014 ; Teece, 2014). En somme, pour ces auteurs, le sort de l'organisation - ou sa capacité à reconfigurer ses compétences pour évoluer - est placé entre les mains de l'équipe managériale, à chaque étape de son évolution.

2.2.1.2 Le rôle des « autres »

Si la littérature s'est principalement concentrée sur le rôle des managers dans les étapes de construction de la capacité dynamique, peu de travaux ont en revanche porté attention aux autres parties prenantes de l'organisation (Harrison et al, 2010 ; Eriksson, 2013 ; Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017). Or, ces autres parties prenantes, et particulièrement les employés, sont appelées à contribuer à la création, au développement et à l'éventuel succès de l'organisation ; ils sont en d'autres termes appelés à occuper une place non négligeable dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Harrison et al., 2010 ; Zollo et al., 2016 ; Ayuso et al., 2006).

Certains travaux les identifient comme constituant une source importante d'information, de connaissances et d'idées nouvelles essentielles au *sensing*, à mobiliser pour innover et évoluer (Ayuso et *al.*, 2006 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017). D'autres les envisagent explicitement comme co-producteurs du *sensing* et du *seizing* (Zollo et *al.*, 2016 : 237) prenant part à des activités de priorisation, de recherche, d'expérimentation ou de sélection.

Plus généralement, les personnels sont vus comme jouant un rôle clé tout au long du processus de transformation (Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017). Ils constituent en cela une micro-fondation critique de la capacité dynamique (Strauss et *al.*, 2017 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017 ; Ayuso et *al.*, 2006).

Le rôle des personnels comme micro-fondation de la capacité dynamique est encore plus pertinent à explorer dans des contextes où l'organisation cherche à développer des stratégies durables d'un point de vue social et environnemental (Zollo et *al.*, 2016, Strauss et *al.*, 2017 ; Ayuso et *al.*, 2006). Dans ces contextes particuliers, les organisations incorporent la durabilité au sein même des *business models*, alignant leurs objectifs stratégiques avec des enjeux économiques, sociaux et environnementaux plus larges (Strauss et *al.*, 2017 ; Zollo et *al.*, 2016).

Très souvent, elles développent pour cela de nouveaux modèles d'organisation²⁰ plus adaptés, par exemple sous la forme du *multi-stakeholder enterprise model* (Zollo et *al.*, 2016) qui prévoit une meilleure intégration des besoins et intérêts des différentes parties prenantes, ainsi qu'une distribution plus diversifiée des rôles, des pouvoirs et des droits. Ces nouveaux modèles impliquent non seulement d'adapter la stratégie de l'entreprise, mais aussi de faire évoluer les mentalités et les structures organisationnelles en place, tels que les systèmes de gouvernance, de contrôle, d'incitation, ou encore les processus de décision stratégiques, en vue de favoriser la représentation de tous ceux qui contribuent au succès de l'organisation, et plus encore, l'implication des employés, dans la définition du projet collectif et sa mise en œuvre (Zollo et *al.*, 2016 ; Harrison et *al.*, 2010 ; Ayuso et *al.*, 2006).

Quelques travaux récents ont commencé à s'intéresser à la capacité des personnels à s'engager individuellement et/ou collectivement dans des stratégies durables (Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017 ; Ayuso et *al.*, 2006), et plus généralement des stratégies adaptatives et proactives (Randall et *al.*, 2011 ; Salge et Vera, 2013 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017) face à des environnements modérément ou hautement mouvants (Strauss et *al.*, 2017) pour en étudier les

²⁰ La notion de « modèle d'organisation » est ici entendue au sens de Zollo, Bettinazzi, Neumann et Snoeren (2016), soit comme la manière dont l'entreprise perçoit et réalise ses objectifs, et remplit son rôle dans le contexte socioéconomique dans lequel elle agit (*ibid.* : 228)

principaux ressorts. Ils fournissent un premier niveau de résultats à enrichir sur les principaux leviers de l'implication des individus, et notamment des personnels de l'organisation, dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

2.2.2 Les principaux leviers de l'implication des personnels dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*

Les travaux qui se sont intéressés aux ressorts de l'implication des personnels dans des stratégies durables et/ou adaptatives et proactives identifient deux dimensions clés : la dimension comportementale et la dimension cognitive.

2.2.2.1 Les déterminants comportementaux de l'implication

Les travaux qui se sont focalisés sur les déterminants comportementaux de l'implication effective des personnels identifient trois principaux ressorts, à savoir (a) les caractéristiques individuelles, (b) les ressorts motivationnels, et (c) les ressorts identitaires.

. D'une part, (a) les caractéristiques individuelles renvoient aux qualités propres des individus. Celles-ci peuvent désigner par exemple leur sens des responsabilités qui les incite à éviter les erreurs et encourage les résultats positifs, ou encore celui du risque, favorisant la prise d'initiatives et l'exploration créative (Strauss et *al.*, 2017). Ces caractéristiques individuelles se manifestent différemment selon que l'organisation évolue dans un environnement plus ou moins mouvant et influencent les comportements proactifs et adaptatifs des individus et des équipes (Strauss et *al.*, 2017). Elles jouent notamment sur leur engagement dans des activités de *sensing* et de *seizing*. En effet, par exemple, les individus qui sont moins effrayés par le fait de commettre des erreurs, et donc plus enclins à prendre des risques, sont vus comme davantage prédisposés à identifier des opportunités nouvelles - y compris les plus risquées - et à les saisir, à travers des procédés fondés sur l'essai-erreur.

. D'autre part, la littérature identifie (b) des ressorts motivationnels, posés comme conditions *sine qua non* de l'engagement (Randall et *al.*, 2011 ; Strauss et *al.*, 2017). La motivation à s'engager est principalement vue sous l'angle de la capacité des individus à évaluer les retombées de leur implication à court et plus long terme (Strauss et *al.*, 2017). Ces retombées peuvent être envisagées pour les individus eux-mêmes (en termes économiques ou de reconnaissance, par exemple) ou concerner le résultat du travail accompli et ses conséquences au-delà de l'organisation. Ceci est particulièrement vrai lorsque les individus s'engagent, au travers de leur travail, au service d'une cause dont les enjeux dépassent le simple cadre de leur activité au sein de l'entreprise, tel que la sauvegarde de l'environnement

ou l'éducation. Lorsque, dans un tel contexte, les personnels de l'organisation entendent contribuer à des enjeux sociétaux de longs termes, leur capacité à évaluer les retombées de leurs actions, par la définition d'objectifs plus resserrés à courts et moyens termes, apparaît comme essentielles à leur implication tout au long du processus de transformation (Strauss et al., 2017), c'est-à-dire à la fois dans le *sensing*, le *seizing* et le *transforming*.

Par ailleurs, les travaux qui se sont intéressés aux ressorts motivationnels de l'implication des personnels soulignent l'importance de l'adéquation entre les valeurs intrinsèques du projet et les croyances profondes des individus qui y participent (Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017). Les valeurs sont ici entendues comme des modes de pensées et d'agir intériorisés par des individus et des groupes, qui définissent ce qui est désirable ou non, et qui influent sur la sélection des fins et des moyens qui dirigent l'action des hommes (Hofstede, 2001). L'adéquation valeurs-projets conditionne fortement la motivation des personnels à s'impliquer tout au long du processus de transformation. Ce besoin d'adéquation est, ici encore, particulièrement prégnant dans des contextes spécifiques où le projet revêt une dimension sociétale forte (Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017 ; Ayuso et al., 2006), porté par des valeurs telles que la solidarité, l'écologie, la justice, ou encore la démocratie.

. Enfin, (c) les ressorts identitaires de l'implication des personnels constituent le troisième pan de la dimension comportementale. Des identités multiples coexistent au sein de l'organisation, aux niveaux individuel, collectif et organisationnel (Pratt et Foreman, 2000 ; Ravasi et Philips, 2011). L'identité organisationnelle peut se définir comme la réponse à deux grandes questions : 1) « *qui sommes-nous* » ? et 2) « *qui souhaitons-nous être en tant qu'organisation* » ? (Gioia et Corley, 2004 : 174). Elle renvoie ainsi au sens partagé de « qui les individus sont-ils » en tant que collectif organisé ; c'est-à-dire aux principales représentations et croyances relatives aux fondements et spécificités propres d'une organisation - et des individus qui la composent -, qui la distinguent des autres organisations. L'idée que les individus – dirigeants comme personnels – se font de l'identité de leur organisation influence également son image projetée à l'extérieur (Ravasi et Philips, 2011). Comme souligné par Downing (2005), l'identité (ou les identités) et l'organisation sont co-produites dans le temps. Cette co-production est vue comme reposant sur la mise en œuvre de processus narratifs et scénarii qui conduisent progressivement à la construction et au maintien d'une identité, laquelle joue dans l'inertie, ou a contrario, le développement de l'organisation (*ibid.*) ; en d'autres termes dans sa capacité à évoluer.

Dans une perspective dynamique et évolutive, quelques travaux ont souligné l'importance de la dimension identitaire de l'implication des individus, dans la reconfiguration des ressources et le changement organisationnel (Gioia et Shult, 2000 ; Gioia et Corley, 2004 ; Hodgkinson et Healey, 2011). Ces auteurs abordent l'identité organisationnelle comme un levier déterminant de l'implication à deux principaux égards. D'une part, elle est vue comme un moteur potentiel de changement, alimenté par la projection d'une image désirée future (Gioia et Corley, 2004). Cette projection, qui est portée vers une « *macro-level version of possible self* » (*ibid* : 176), permet alors le déclenchement d'un changement d'identité qui devient moteur du changement stratégique.

Surtout, l'identité a été abordée comme un frein potentiel à l'implication des individus dans le changement. Ce frein se traduit souvent par de la résistance de la part des membres de l'organisation, en particulier des personnels, susceptibles de se sentir menacés dans leur identité, ou dans ce que les auteurs nomment leur concept de soi (ou « *self concept* ») (Gioia et Shult, 2000 ; Hodgkinson et Healey, 2011). Pour Hodgkinson et Healey (2011), ce frein potentiel est particulièrement important à anticiper lors du *transforming* des ressources qui conduit au changement et le supporte. La capacité de l'organisation à reconfigurer les identités sociales, individuelles et collectives, est alors posée comme critique pour renforcer la motivation des individus et des groupes (Augier et Teece, 2009) et parvenir à une transformation organisationnelle effective (Hodgkinson et Healey, 2011). Pour favoriser l'adaptation des personnels et permettre leur implication dans l'évolution de l'organisation, Hodgkinson et Healey (2011) recommandent d'une part, la construction d'une identité commune de groupe qui embrasse les identités menacées existantes ; et d'autre part, le développement d'identités organisationnelles dites « fluides » qui facilitent l'adaptation, en prenant soin de prendre en considération les aspects émotionnels et affectifs inhérents au changement identitaire.

La dimension identitaire est d'autant plus déterminante dans des contextes mouvants, où les organisations cherchent à développer des stratégies durables d'un point de vue social et environnemental. En effet, les identités qualifiées de « pro-sociales » et « pro-environnementales », qui renvoient au sens collectif de « *qui nous sommes* » et « *qui nous souhaitons être* » dans le fait d'aider les autres ou de sauvegarder la planète, sans attendre de bénéfices en retour (Dentoni et *al.*, 2017 ; Strauss et *al.*, 2017) sont posées comme des facteurs déterminants de l'implication des personnels dans le changement organisationnel. En particulier, ces identités spécifiques, susceptibles elles-mêmes d'évoluer (Dentoni et *al.*,

2017), affectent les comportements adaptatifs et proactifs des individus vus comme essentiels au développement des capacités dynamiques (Strauss et *al.*, 2017). En particulier, pour les employés qui construisent une identité pro-sociale ou pro-environnementale forte, accomplir des tâches qui entrent en cohérence avec cette identification permet d'exprimer « qui ils sont » et les incite à s'engager dans des comportements qui valident et consolident cette identité au quotidien.

Par ailleurs, ces travaux soulignent le rôle clé et facilitateur joué par l'organisation : par exemple, un climat organisationnel positif et approprié (Salge et Vera, 2013 ; Zollo et *al.*, 2016), l'implémentation d'un système incitatif (Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017) ou encore une communication claire sur les grandes dimensions du projet (Strauss et *al.*, 2017), peuvent constituer des conditions favorables pour l'implication.

Certains travaux mettent l'accent sur la nécessité de développer des structures de gouvernance représentatives adaptées, prévoyant l'intégration des intérêts des personnels au sein même des processus de prise de décision stratégique (Zollo et *al.*, 2016). De plus, pour favoriser l'instauration d'un dialogue interactif (et non unidirectionnel ou « *one way* ») et continu avec les personnels, d'autres travaux préconisent la mise en place de structures flexibles et non-hiérarchiques (ex. les structures coopératives) propices à la communication directe, la proximité entre les individus, et la prise en compte de leurs idées et suggestions qui participent de l'émergence d'idées nouvelles (Ayuso et *al.*, 2006) essentielles à la mise en œuvre des activités de *sensing* et au *seizing*.

2.2.2.2 Les déterminants cognitifs de l'implication

Quelques travaux se sont focalisés sur les déterminants cognitifs de l'implication des personnels de l'organisation dans le changement (Salge et Vera, 2013 ; Uitdewilligen et *al.*, 2010 ; Randall et *al.*, 2011 ; Zollo et *al.*, 2016). Les déterminants cognitifs y sont abordés sous l'angle des modèles mentaux ou structures de base de la cognition (Helfat et Peteraf., 2015) qui aident les individus à interpréter les situations et à s'engager dans des actions appropriées (Weick et *al.*, 2005).

De manière générale, la construction des modèles mentaux constitue un levier cognitif déterminant de la capacité de l'organisation à évoluer (Randall et *al.*, 2011). Plus précisément, elle conditionne la propension des individus, des équipes, et de la stratégie de l'entreprise à s'adapter aux variations de l'environnement et à évoluer de manière proactive (Uitdewilligen, 2010 ; Randall et *al.*, 2011). Les travaux qui se sont intéressés au partage des modèles mentaux

au sein des groupes identifient deux caractéristiques clés : leur degré de congruence et de pertinence (Cook et *al.*, 2000 ; Uitdewilligen, 2010 ; Randall et *al.*, 2011).

D'une part, le degré de congruence ou similarité des modèles mentaux fait référence au partage de sens entre les différents membres de l'organisation. Plus les modèles mentaux sont congruents entre eux, plus la coordination cognitive entre les individus est facilitée. Cette congruence permet de parvenir plus rapidement à des consensus au sein des groupes, et *in fine* favorise l'adaptation de la stratégie, notamment en environnement mouvant (Uitdewilligen et *al.*, 2010 ; Randall et *al.*, 2011).

D'autre part, la pertinence des modèles mentaux est définie comme leur capacité à fournir aux individus une « représentation suffisamment adéquate du domaine dans lequel la performance – de l'entreprise – est attendue » et de « ses priorités stratégiques » (Randall et *al.*, 2011: 529). Ces deux caractéristiques réunies sont vues comme nécessaires à la communication, la coordination et la collaboration des individus au sein des groupes. Elles sont posées comme essentielles à l'implication effective des membres de l'organisation dans la définition (ou *sensing / seizing*) et la mise en œuvre collective (ou *transforming*) de stratégies adaptatives ou proactives (Uitdewilligen et *al.*, 2010 ; Randall et *al.*, 2011).

Ici, l'organisation est vue comme facilitatrice : par exemple, la mise en place d'interactions sociales verticales et/ou horizontales ou de processus dialectiques peuvent favoriser l'adaptation des cadres cognitifs à travers lesquels les individus interprètent leurs rôles au sein du collectif (Zollo et *al.*, 2016). Par ailleurs, l'instauration d'un dialogue continu entre les membres de l'organisation et le partage de sens sur la libre communication des idées, favorisés par un climat psychologique rassurant et le développement de systèmes de communication innovants, faciliteraient une compréhension partagée des enjeux organisationnels et offriraient un cadre propice à la génération d'idées nouvelles (Salge et Vera, 2013).

De plus, les leaders, internes ou externes à l'organisation (ex. un consultant chargé d'accompagner la définition et la mise en œuvre d'une stratégie nouvelle), sont appelés à jouer un rôle clé dans la structuration de la cognition, c'est-à-dire dans les processus de construction et d'adaptation des modèles mentaux (Randall et *al.*, 2011 ; Zollo et *al.*, 2016). En particulier, les leaders exercent un rôle de *sensegiving* qui consiste en un processus visant à influencer la construction de sens des autres à travers une redéfinition de la réalité organisationnelle (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Randall et *al.*, 2011). Ce faisant, ils doivent contribuer à accroître la pertinence des modèles mentaux des « autres », et favoriser leur partage entre tous. Plus

largement, en agissant sur la structuration de la cognition des individus et des groupes, les leaders sont vus comme particulièrement enclins à stimuler l'engagement des personnels au sein de l'organisation et des activités qu'elle développe, tout au long de son évolution (Teece, 2007). Toutefois, il est à noter que dans la perspective de Teece et de ses co-auteurs, stimuler l'engagement des personnels n'est pas synonyme de leur implication active et délibérée dans la formulation des orientations stratégiques, c'est-à-dire dans le *sensing* et le *seizing*. Pour ces derniers, contrairement aux travaux précédemment cités, l'implication des « autres » est uniquement envisagée au moment du *transforming* des ressources, sous un angle tout au mieux opérationnel.

En définitive, les travaux récents qui se sont intéressés aux principaux leviers de l'implication des personnels dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* fournissent un premier niveau de résultats. Ils mettent l'accent sur l'intérêt qu'il y a à analyser les dimensions comportementales et cognitives de l'implication des personnels de l'entreprise, en lien avec des variables identitaires, organisationnelles, et le rôle joué par les leaders. Toutefois, il y a nécessité de développer plus avant des analyses permettant de clarifier à la fois le lien entre l'évolution des cadres cognitifs et les comportements qu'ils affectent (Zollo et al., 2016) ou de préciser la relation entre les déterminants cognitifs et le niveau organisationnel (Strauss et al., 2017).

Plus généralement, ces travaux qui sont encore théoriques et illustratifs pour certains (Zollo et al., 2016 ; Strauss et al., 2017 ; Fallon-Byrne et Harney, 2017) ou s'ancrent dans une démarche de simulation pour d'autres (Randall et al., 2011), ne précisent pas véritablement la manière dont l'orchestration « déterminants comportementaux / déterminants cognitifs / dimension organisationnelle / leadership » s'opère concrètement et se structure, notamment dans des contextes où les personnels sont appelés à participer aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Ainsi, ces premiers résultats sur les leviers comportementaux et cognitifs de l'implication des membres de l'organisation sont à enrichir. Il s'agit notamment de développer des études empiriques afin de mieux comprendre comment l'engagement dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère concrètement, façonné par quels ressorts comportementaux, cognitifs et organisationnels, et de quelle manière. Etudier l'engagement et en comprendre les ressorts est d'autant plus intéressant que l'implication des personnels dans la définition de la stratégie est attendue dans de nombreux contextes organisationnels (Zollo et al., 2016). Des études empiriques méritent d'être conduites dans des environnements variés (Easterby-Smith et al., 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Salge et Vera, 2013).

CHAPITRE 3

Epistémologie, choix méthodologiques et mise en œuvre de la recherche

Structure du chapitre

I.	Positionnement épistémologique et choix méthodologiques	96
1.1	Positionnement épistémologique.....	97
1.1.1	Le choix du Réalisme critique.....	98
1.1.1.1	Hypothèses ontologiques du réalisme critique.....	99
1.1.1.2	Hypothèses épistémiques du Réalisme critique	104
1.2	Choix méthodologiques : l'étude de cas comparative réaliste critique	107
1.2.1	La méthode de l'étude de cas	108
1.2.2	L'étude de cas réaliste critique : spécificités et principes méthodologiques	110
1.2.2.1	Spécificités de l'étude de cas réaliste critique.....	110
1.2.2.2	Principes méthodologiques de l'étude de cas réaliste critique.....	111
II.	Contexte et mise en œuvre de la recherche	113
2.1	Contexte de la recherche	113
2.1.1	Prospection du terrain de recherche et sélection des cas	113
2.1.2	Les cas étudiés.....	119
2.1.2.1	Cas n°1 : La CBE <i>La Selva del Marinero</i>	119
2.1.2.2	Cas n°2 : <i>La CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani</i>	122
2.1.3	Unité d'analyse et niveau d'analyse	126
2.2	Mise en œuvre de la recherche	128
2.2.1	Collecte des données	128
2.2.2	Analyse des données	135

La production de connaissances scientifiques, pour être rigoureuse et valable, doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique et en respecter les grands principes. Ceci est essentiel pour assurer la cohérence entre plusieurs éléments constitutifs du projet de recherche, et ce tout au long du processus d'élaboration des connaissances, depuis leur génération, jusqu'à leur restitution et justification.

Le *design* de la recherche, ou architecture générale du projet de recherche, permet de rendre compte de cette cohérence en articulant plusieurs éléments : 1) le paradigme épistémologique dans lequel la recherche s'inscrit, ce qui invite le chercheur à clarifier de façon explicite sa vision sur la nature du monde (ou hypothèse ontologique) et à rendre compte de la manière dont les connaissances scientifiques ont été produites ; 2) le choix du dispositif méthodologique retenu, lequel découle à la fois du cadre épistémologique mobilisé et de la question de recherche investiguée ; 3) le contexte de la recherche retenu pour mener à bien l'étude empirique et réaliser ses principaux objectifs.

Le chapitre 3 présente la cadre épistémologique dans lequel notre recherche est menée ainsi que les choix méthodologiques qui en découlent. Dans notre thèse, nous choisissons de conduire une étude de cas comparative, dans le paradigme épistémologique du réalisme critique (Bhaskar, 1978). L'« étude de cas réaliste critique » est à la fois exploratoire et abductive (Avenier et Thomas, 2015). Elle vise, par abduction, à générer des connaissances sur « ce qui explique » le flux d'évènements observé et qui constitue le phénomène étudié ; ici, l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Ce chapitre s'organise autour de deux grandes parties. Une première partie expose et justifie notre positionnement épistémologique, ainsi que les choix méthodologiques qui en découlent. Une seconde partie est consacrée au contexte et à la mise en œuvre de la recherche ; elle présente les cas étudiés et restitue la démarche méthodologique suivie pour réaliser notre étude de cas comparative réaliste critique.

I. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Après avoir clarifié notre positionnement épistémologique et présenté ses principaux fondements (1.1.), nous expliciterons les choix méthodologiques qui en découlent et le contexte dans lequel la recherche empirique a été menée (1.2).

1.1 Positionnement épistémologique

Le premier choix à opérer par le chercheur est celui du paradigme épistémologique dans lequel il entend inscrire sa recherche. Défini par Piaget (1967) comme « l'étude de la constitution des connaissances valables », le paradigme épistémologique désigne un ensemble cohérent d'hypothèses visant à fournir des réponses à trois principales questions : qu'est-ce que la connaissance ? comment est-elle élaborée ? et comment justifier de sa valeur ? (Avenier et Thomas, 2012).

Plus largement, l'épistémologie de la recherche questionne la cohérence entre la façon dont le chercheur conçoit la connaissance scientifique - autrement dit, le statut qu'il lui octroie - et la manière dont il l'élabore et justifie sa validité.

La réflexion épistémologique s'est imposée aux Sciences de gestion il y a une vingtaine d'années. Les Sciences de gestion relèvent du domaine des Sciences sociales. Ainsi, à la différence des Sciences de la nature qui privilégient massivement (voire exclusivement) les approches positivistes et postulent l'existence de lois universelles régissant la réalité observable au sein de systèmes clos²¹, la plupart des théories en Sciences de gestion traitent de phénomènes sociaux complexes qui se manifestent au sein de systèmes dits ouverts (Bhaskar, 1998), aux frontières fluides et perméables (Wynn et Williams, 2012). En effet, les systèmes sociaux diffèrent des phénomènes naturels : ils sont par essence complexes, difficilement mesurables et ne peuvent (généralement) pas être artificiellement circonscrits au sein d'une expérimentation en laboratoire. De ce point de vue, les Sciences de gestion se distinguent des Sciences naturelles et admettent non pas la prédominance d'une philosophie unique, mais la coexistence de plusieurs paradigmes épistémologiques capables de traiter de la création de connaissances scientifiques.

Récemment, la recherche en Science de gestion a connu une multiplication des paradigmes épistémologiques, ainsi qu'une fragmentation de certains d'entre eux. Dans un contexte où le débat épistémologique évolue et devient plus subtil, le chercheur en Sciences de gestion est plus que jamais invité à clarifier son positionnement, c'est-à-dire définir et expliciter le paradigme épistémologique dans lequel ses travaux de recherche s'inscrivent et se développent. Or, clarifier son positionnement épistémologique n'est pas simple à opérer lorsque l'on considère la pluralité de paradigmes mobilisés en Sciences de gestion. A ce jour, plusieurs paradigmes

²¹ Un système clos est un système dans lequel « une conjonction constante d'évènements se produit ; c'est-à-dire dans lequel un évènement de type a est invariablement accompagné d'un évènement de type b » (Bhaskar, 2008 p. 70)

épistémologiques sont fréquemment retenus (Avenier et Thomas, 2015) : le post-positivisme (Boisot et Mckelvey, 2010 ; Gephart, 2013), le réalisme critique (Bhaskar, 1978 ; Williams et Karahanna, 2013 ; Mingers et Standing, 2017), le constructivisme pragmatique (Glaserfeld, 1984 ; Le Moigne, 1995 ; Avenier, 2011) et l'interprétativisme (Orlikowski et Baroudi, 1991 ; Guba et Lincoln, 1989 ; 2007).

Au-delà de déclarer son appartenance à un paradigme épistémologique particulier, le chercheur est appelé à définir les principales hypothèses fondatrices sur lesquelles celui-ci repose : d'une part, des hypothèses d'ordre épistémique relatives à l'origine et à la nature de la connaissance produite, en lien avec la manière dont la connaissance scientifique est élaborée et justifiée ; d'autre part, des hypothèses d'ordre ontologique, qui renvoient à la conception de la réalité. Plus précisément, l'ontologie consiste à définir la nature des objets étudiés et à déterminer si cette réalité est dépendante ou non de ceux qui l'observent (Wynn et Williams, 2012) ; autrement dit, elle renseigne la vision que le chercheur projette sur le monde.

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous choisissons de développer notre recherche dans le paradigme épistémologique du réalisme critique.

1.1.1 Le choix du réalisme critique

Le réalisme critique est une philosophie des sciences développée dans les années soixante-dix sous l'impulsion des travaux du philosophe anglais Roy Bhaskar (1944 - 2014). Ce courant naît d'une critique formulée à l'égard des philosophies alors prédominantes, le positivisme et l'interprétativisme. Il s'impose comme une alternative philosophique à ces deux paradigmes, constituant un moyen pour le chercheur de dépasser un certain nombre de contradictions épistémologiques et de réduire le fossé souvent constaté entre les hypothèses formulées et la réalité des faits manifestée en pratique (Wynn et Williams, 2012).

Depuis son introduction dans l'ouvrage séminal de R. Bhaskar « *A realist Theory of Science* » (1975), le réalisme critique s'est considérablement développé et étendu à des domaines variés, tels que la géographie (Pratt, 1995 ; Yeung, 1997), l'économie (Fleetwood, 1999 ; Lawson, 1997) et la sociologie (Archer, 1998 ; Sayer, 2000). Il a fait l'objet d'un intérêt croissant tout particulièrement dans le domaine des systèmes d'information (Mingers, 2004a ; Williams et Karahanna, 2013 ; Avenier et Thomas, 2015 ; Standing et Mingers, 2017), celui de la stratégie (Tsang et Kwan, 1999 ; Kwan et Tsang, 2001) et depuis peu, celui du tourisme (Platenkamp et Botterill, 2013 ; De Bernardi, 2019).

Le réalisme critique est né de la combinaison du réalisme transcendantal qui marque une opposition avec le positivisme, et du naturalisme critique qui admet que les Sciences sociales diffèrent des Sciences naturelles (Bhaskar, 1998a ; Avenier et Thomas, 2012). Le fait de distinguer entre phénomène naturel et réalité sociale soulève une première question : si la science conventionnelle vise l'étude des régularités, comment peut-on étudier ces régularités dans le monde social ? (Bhaskar, 1978). A cette question, qui constitue le point de départ d'une réflexion épistémologique en Sciences sociales, chaque paradigme apporte sa réponse propre, en accord avec la vision du monde qu'il promeut.

Ainsi, pour le positivisme qui postule l'existence des régularités d'ordre déterministe, il existe des lois universelles qui régissent la réalité observable. Si ces lois sont applicables aux Sciences naturelles, elles sont difficiles à concevoir dans la réalité sociale. Pour sa part, l'interprétativisme opte pour un relativisme total, postulant que la réalité n'est gouvernée par aucune régularité. Les réalistes critiques, eux, donnent une réponse différente en postulant l'existence de régularités sous-jacentes, mais non déterministes. Les hypothèses ontologiques, auxquelles le réalisme critique donne la priorité, apportent des précisions à cette réponse.

1.1.1.1 Hypothèses ontologiques du réalisme critique

Comme rappelé par Wynn et Williams (2012 p. 789) « *l'ontologie s'intéresse à la nature des objets étudiés, y compris la nature et les caractéristiques des diverses entités qui existent dans le monde, et si cette réalité existe objectivement ou subjectivement par rapport aux êtres humains* »²². Pour Bhaskar et les auteurs qui ont adopté sa philosophie, l'ontologie réaliste critique postule l'existence d'une réalité complexe, indépendante et stratifiée (Archer et al. 1998 ; Mingers, 2004a ; Wynn et Williams, 2012)

Une réalité complexe et indépendante

La première hypothèse ontologique du réalisme critique consiste à admettre l'existence d'une réalité complexe et indépendante du chercheur qui l'étudie, c'est-à-dire indépendante de ses connaissances, et de sa capacité à la percevoir et la comprendre. Cette réalité objective, incluant les entités factuelles et structures qui la constituent, opère dans un espace particulier que les auteurs réalistes critiques nomment *dimension intransitive*. Par contraste, la production de connaissances scientifiques, qui est le fruit de la réflexion humaine, appartient à la *dimension*

²² "Ontology is concerned with the nature of objects being studied, including the nature and characteristics of the various entities that exist in the world, and whether this reality exists objectively or subjectively relative to humans" (Wynn et Williams, 2012: 789)

dite *transitive*, où la subjectivité du chercheur est constamment soumise à révision et réinterprétation (Bhaskar, 1975 ; Archer et *al.* 1998 ; Mingers, 2004a ; Wynn et Williams, 2012).

Cette ontologie qualifiée de *réaliste*, qui postule l'existence d'un monde indépendant de notre connaissance, est commune à celle des positivistes et post-positivistes ; à la différence que pour les réalistes critiques, la réalité n'est pas réduite à « ce qui est observé » par le chercheur. En effet, le réalisme critique reconnaît que la nature du monde est difficilement observable, caractérisable ou mesurable dans son entièreté, et que l'expérience humaine ne peut constituer qu'une fraction limitée de la réalité (Wynn et Williams, 2012). L'ontologie *réaliste* se distingue également de celle *relative* des interprétativistes (incluant, ici, le constructivisme au sens de Guba et Lincoln, 1989) qui considèrent que le monde est socialement construit, et se résume ainsi à la connaissance humaine que nous en avons (Mingers, 2013).

Une réalité stratifiée

La seconde hypothèse ontologique réaliste critique rend compte d'une vision stratifiée de la réalité. Très éloignée de « l'ontologie plate » (Wynn et Williams, 2012 p. 170) prônée par le positivisme qui s'intéresse prioritairement aux régularités et causalités dites de surface, l'ontologie réaliste critique décompose la réalité en trois domaines verticalement imbriqués : le domaine du réel profond, le domaine de l'effectif et le domaine de l'empirique (Bhaskar, 1978 ; Archer et *al.* 1998 ; Mingers, 2004a, 2004b ; Wynn et Williams, 2012 ; Mingers et Standing, 2017).

. D'une part, le **domaine du réel profond** (*the Real*) est composé d'un ensemble de structures et de mécanismes générateurs dotés de propriétés et de pouvoirs causaux inhérents à leur existence. Ces mécanismes et structures ne sont pas directement observables. L'activation des mécanismes générateurs est responsable de la production d'évènements dans le domaine de l'effectif. Certains mécanismes générateurs interagissent et se combinent entre eux. Aussi, il est à noter que tous les mécanismes existants dans le domaine du réel profond ne sont pas nécessairement activés. En effet, leur activation peut être influencée - facilitée ou inhibée - par la présence d'autres mécanismes générateurs, et par des conditions contextuelles plus ou moins favorables à leur activation. L'inhibition d'un ou plusieurs mécanismes générateurs est susceptible de bloquer la génération des évènements attendus dans les domaines de l'effectif et de l'empirique.

. D'autre part, le **domaine de l'effectif** (*The Actual*) contient l'ensemble des événements générés par l'activation des mécanismes générateurs situés dans le domaine du réel profond, que ce ceux-ci soient observés ou non par le chercheur.

. Enfin, le **domaine de l'empirique** (*The Empirical*) désigne un sous-ensemble d'événements produits dans le domaine de l'effectif, lesquels événements sont observés ou expérimentés par le chercheur. Les données issues de ces observations ou expérimentations ont vocation à constituer le matériau empirique de la recherche scientifique (Mingers et Standing, 2017).

Dans son article de 2004(a), Mingers propose d'illustrer la stratification du réel telle que postulée par le réalisme critique, en représentant les trois domaines ontologiques imbriqués de la manière suivante :

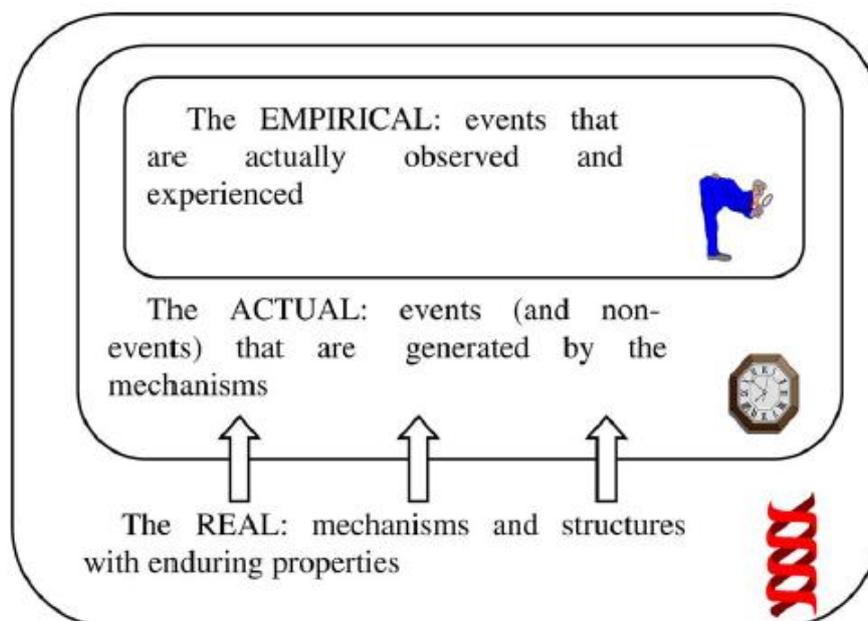


Fig. 1. The three domains of the real.

Figure 1. Les trois domaines du réel (source : Mingers, 2004a : 94)

Comme représenté par les flèches verticales, les mécanismes et les structures qui composent le domaine du réel profond constituent la cause à l'origine des événements qui se produisent dans les domaines de l'effectif et de l'empirique. Toutefois, nous avons précisé que les mécanismes générateurs qui résident dans le réel profond ne sont pas directement observables par le chercheur. Celui-ci ne peut alors qu'« imaginer » leur mode d'activation (Avenier et Thomas,

2015). En d'autres termes, le chercheur doit être capable d'identifier les mécanismes générateurs à l'œuvre, en inférant leur existence et mode de fonctionnement, à partir de l'observation d'évènements empiriques qu'il imagine que les mécanismes générateurs ont causé par leur activation (Wynn et Williams, 2012).

Ainsi, les domaines du réel profond, de l'effectif et de l'empirique sont étroitement liés par des relations de causalité. Il est à noter que si la vision stratifiée du réel postule l'existence de régularités sous-jacentes situées au niveau des mécanismes profonds et de leur interaction, elle n'admet pas l'existence de lois déterministes qui régissent le monde. En effet, la production (ou non-production) d'évènements différents est causée par l'activation (ou non) et la combinaison de plusieurs mécanismes générateurs, selon des conditions contextuelles qui peuvent varier.

A présent, regardons plus précisément les éléments qui composent les différentes strates de la réalité, à savoir les mécanismes générateurs, les structures et les évènements, et la manière dont ils s'influencent et interagissent entre eux.

. Comme mentionné plus haut, **les mécanismes générateurs** résident dans le domaine du réel profond et, de ce fait, ne sont pas directement observables ni mesurables (critère perceptif) ; ils sont imaginés par le chercheur qui ne peut en observer que les effets (critère causal) (Bhaskar, 1975 ; Wynn et Williams, 2012). C'est pourquoi il n'est pas simple d'en donner une définition et une représentation claires.

Pour le père fondateur du réalisme critique, les mécanismes générateurs reflètent « *les manières d'agir des choses* » (Bhaskar, 1978 p. 14). Leur existence est indépendante de l'attention qu'on leur porte. Ils peuvent être de nature physique, sociale ou conceptuelle et agir seuls ou en interaction avec d'autres mécanismes qui coexistent à différents niveaux du réel profond. Ils sont dotés de pouvoirs causaux ou tendances qui, lorsque activés, expliquent les flux d'évènements observés dans un contexte donné (Wynn et Williams, 2012). Par pouvoir causal, les auteurs entendent les dispositions, capacités ou potentiels intrinsèques d'un mécanisme à produire un évènement ou une expérience particulière empiriquement observable, dans un contexte défini (Fleetwood, 2004 ; Wynn et Williams, 2012). Plus durables que les pouvoirs causaux, les tendances décrivent des potentialités d'actions particulièrement plausibles, parce que caractéristiques de certains comportements ou situations (Wynn et Williams, 2012) ; par exemple, si l'on considère que « *tous les hommes*

... ont le pouvoir de voler [pouvoir causal] ; les kleptomanes ont tendance à le faire »²³ (Bhaskar, 1975 p. 230).

Si, de façon générale, les mécanismes générateurs perdurent dans le temps, leur mode d'activation peut varier selon les contextes dans lesquels le phénomène étudié prend corps. C'est la combinaison des mécanismes générateurs, en interaction avec les contextes et les structures qui les supportent, qui active ou inhibe les pouvoirs et tendances desdits mécanismes. Tous ces éléments, vus dans leur interaction, sont ainsi responsables de la production ou non d'évènements attendus dans les domaines effectifs et empiriques.

. **Les structures** appartiennent, elles aussi, au domaine du réel profond. Elles désignent un ensemble d'objets et de pratiques interreliés, spécifiques à un contexte donné (Wynn et Williams, 2012). Bien qu'elles ne soient pas directement observables, les structures sont importantes à identifier et à explorer car elles jouent, en interaction avec les conditions contextuelles, sur l'activation ou non des mécanismes générateurs à l'origine de la génération des évènements.

Les structures qui constituent le contexte organisationnel au sein duquel les évènements se déroulent, peuvent exister à différentes échelles, des plus larges (ex. un marché national), aux plus réduites (ex. une organisation incluant les sous-ensembles de structures qui la composent) (Wynn et Williams, 2012). Ces différentes entités structurelles s'enchevêtrent et renvoient le plus souvent à des structures sociales (et non physiques), lesquelles sont constituées par des « *individus, des groupes, des organisations, ainsi qu'un ensemble de règles et de pratiques, d'artefacts technologiques ... et d'entités discursives telles que le langage ou la culture* »²⁴ (*ibid.* : 791).

Ainsi, le réalisme critique accorde une attention particulière aux structures sociales qui supportent les activités organisationnelles (Archer et *al.* 1998 ; Mingers 2004b ; Wynn et Williams, 2012), en ce sens qu'elles exercent des forces susceptibles de contraindre ou faciliter leur développement. En retour, les structures sociales sont elles-mêmes reproduites et transformées par ces activités (Wynn et Williams, 2012). Elles sont également façonnées par les individus qui les conçoivent, ceux-ci possédant une interprétation propre de leur existence. Leur pouvoir peut alors varier, s'intensifier ou s'amenuiser dans le temps, et selon

²³ "All men...possess the power to steal; kleptomaniacs possess the tendency to do so" (Bhaskar, 1975 p. 230).

²⁴ "This structure typically includes a social structure consisting of individuals, groups, and organizations, along with a set of rules and practices, technological artifacts ... and discursive entities such as language and culture" (Wynn et Williams, 2012).

les conditions contextuelles qui évoluent ; et ainsi, jouer différemment sur l'activation des mécanismes générateurs responsables de la production ou non-production des événements. En ce sens, les structures constituent un élément important dans la compréhension de l'activation des mécanismes générateurs.

. **Les flux d'évènements** se produisent dans deux strates de la réalité : le domaine de l'effectif et celui de l'empirique. Les événements sont *effectifs* lorsqu'ils sont générés par les structures et les mécanismes profonds ; un sous-ensemble de ces événements devient *empirique* dès lors que le chercheur porte son attention sur eux et les observe. Les flux constants d'évènements qui caractérisent le monde organisationnel, sont délimités dans le temps - ils ont un commencement et une fin - et provoquent nécessairement des changements (Mingers et Standing, 2017).

Les événements qui se produisent dans le domaine de l'empirique sont parfois aussi appelés « expériences » (Bhaskar, 1976 ; Wynn et Williams, 2012). Cette autre appellation permet d'établir une distinction entre des événements spécifiques qui résultent de l'activation d'un ou plusieurs mécanismes générateurs (domaine effectif), et ceux que le chercheur peut observer ou expérimenter directement, à travers ses propres sens ou avec l'aide d'outils perceptifs (domaine empirique) (Wynn et Williams, 2012). La notion d'expérience, puisque subjective, permet également de signaler que l'observation du chercheur n'est pas neutre ; ce qui renvoie à l'une des principales hypothèses épistémiques du réalisme critique.

1.1.1.2 Hypothèses épistémiques du Réalisme critique

L'épistémologie de la recherche recoupe deux grandes questions : i) quelle est la nature de la connaissance produite ? et ii) quelle est son origine ? Les partisans du réalisme critique apportent des réponses à ces questions en définissant leur conception de la connaissance scientifique, et en expliquant la manière dont ils l'élaborent et la justifient.

Des connaissances relatives mais sans relativité du jugement

Le réalisme critique admet la relativité épistémique de la science : les connaissances scientifiques sont le produit de l'activité humaine, elles sont socialement et historiquement construites et sont en ce sens qualifiées de relatives - sous-entendu, relatives à la subjectivité des êtres humains qui en sont à l'origine et aux conditions de leur production. En effet, les réalistes critiques reconnaissent que notre accès au monde est relativement limité et toujours influencé par un certain nombre de filtres perceptifs et théoriques (Mingers, 2013). Selon eux,

le processus de création de connaissances est un processus fondamentalement social et, par conséquent, ne peut pas être considéré comme neutre. Ainsi, bien qu'ils postulent l'existence d'une réalité indépendante du chercheur, ils s'accordent à considérer que les connaissances générées à propos de cette réalité sont, quant à elles, socialement et historiquement construites (*dimension transitive*) (Mingers, 2004a ; 2013 ; Avenier et Thomas, 2015).

Néanmoins, le réalisme critique admet, dans le même temps, une non-relativité du jugement. Cela consiste à considérer que toutes les explications théoriques disponibles ne se valent pas. Il est donc toujours possible de choisir, entre plusieurs théories alternatives, celle qui explique le mieux les événements observés. Ainsi, le chercheur doit identifier et comparer différentes explications plausibles, puis sélectionner celle qui constitue la cause la plus vraisemblable d'un phénomène donné, pour produire la représentation du « monde réel » la plus précise possible, étant donné les connaissances existantes (Wynn et Williams, 2012). Ici, le réalisme critique diffère du constructivisme et de l'interprétativisme qui, pour leur part, admettent une relativité complète.

Le processus de création des connaissances scientifiques en réalisme critique

L'objectif des études réalistes critiques est d'identifier les mécanismes générateurs profonds qui expliquent les événements observés dans le domaine de l'empirique. Il s'agit alors pour le chercheur d'imaginer le fonctionnement de ces mécanismes, sous certaines conditions contextuelles environnementales et organisationnelles. En ce sens, la connaissance créée constitue une expression du « réel » et non une « image du réel tel qu'il est » (ou correspondance), ce qui distingue le réalisme critique du positivisme. En effet, comme le précisent Wynn et Williams (2012), pour les réalistes critiques « *la correspondance parfaite entre les théories [sociales] et la réalité est peu probable, ce qui résulte en une base de connaissances faillibles, mais qui tendent à l'être moins au fil du temps*²⁵ » (*ibid* : 793). Ainsi, le chercheur tente d'accéder au « monde réel » par approximations successives, postulant qu'il est possible d'acquérir une compréhension plus fine de la réalité, bien que celle-ci ne puisse être saisie dans son entièreté, mais seulement de manière fragmentée.

²⁵ “a perfect match between theories and reality is unlikely, resulting in a base of knowledge that is fallible but presumably less so over time” (Wynn et Williams, 2012: 793)

En réalisme critique, le processus d'élaboration des connaissances scientifiques obéit à une logique explicative et non prédictive. En effet, le manque de clôture²⁶ inhérent aux systèmes sociaux complexes, rend difficile, sinon impossible, la prédiction d'évènements (Bhaskar, 1975 ; Wynn et Williams, 2012). Dans un système social ouvert, les conditions contextuelles sont en effet susceptibles d'influencer l'activation des mécanismes générateurs et donc de modifier l'occurrence des évènements observés. Ainsi, les études qui se réclament du réalisme critique développent un processus de création des connaissances fondé sur l'explication, en se concentrant sur les causes profondes à l'origine de la génération d'évènements – ou causalité générative. Leur mode d'élaboration des connaissances privilégié est l'abduction. Ces différentes notions appellent des précisions :

. **L'explication** repose sur l'identification des mécanismes générateurs et de leurs pouvoirs causaux. Les études réalistes critiques ont pour objet principal l'identification des mécanismes profonds dont l'activation (ou non activation) explique les évènements observés. Expliquer les causes profondes à l'origine des évènements est particulièrement pertinent dans le monde organisationnel, où les évènements qui se produisent ne sont jamais le fruit du hasard (Mingers et Standing, 2017). L'explication se différencie de la prédiction et de l'interprétation (Wynn et Williams, 2012). En effet, en réalisme critique, il ne s'agit ni de prédire des évènements à venir, en contrôlant les conditions de leur occurrence, ni de les interpréter subjectivement, selon des prismes personnels, sociaux ou culturels particuliers. Il s'agit d'expliquer les évènements observables par l'identification des mécanismes générateurs qui en sont à l'origine, et d'établir dans quelles mesures ces mécanismes sont dotés d'un pouvoir explicatif supérieur aux autres, pour comprendre l'occurrence des évènements.

. La notion de **causalité générative** propre au réalisme critique traduit l'idée suivante : l'activation (ou non) de mécanismes générateurs cause des changements dans le flux d'évènements observable. Dans cette vision, les mécanismes générateurs constituent des causes sous-jacentes, par essence inobservables et régulières, dont l'activation (ou non), selon les contextes, expliquerait l'occurrence des évènements (Mingers et Standing, 2017). Ainsi, les études réalistes critiques cherchent à identifier des régularités sous-jacentes qui prennent la forme de causalités génératives, et non des régularités de surface entre les

²⁶ Les phénomènes sociaux se manifestent au sein de systèmes ouverts, et ne peuvent généralement pas être clos, même de manière artificielle (Mingers, 2004a ; Avenier et Thomas, 2012)

événements observés. Le raisonnement abductif apparaît particulièrement propice à l'identification des régularités sous-jacentes.

. L'**abduction** (ou rétroduction) est le mode d'inférence privilégié par les auteurs réalistes critiques. Le raisonnement abductif est un processus créatif (Avenier et Thomas, 2012 ; Wynn et Williams, 2012) qui consiste « à *considérer un phénomène inexpliqué et à proposer des mécanismes hypothétiques qui, s'ils existent, auraient généré ou causé ce qui doit être expliqué*²⁷ » (Mingers, 2004a : 94). Il traduit ainsi le lien « domaines empiriques - réel profond », c'est-à-dire le passage entre l'observation des événements en surface et la recherche des causes qui les produisent ou les rendent possibles. En réalisme critique, ce raisonnement abductif est assuré par le *DREI* process en quatre étapes (*Description – Retroduction – Elimination – Identification*) que nous présenterons plus précisément dans la partie consacrée à la mise en œuvre de la recherche.

Bien qu'initialement Bhaskar n'ait pas préconisé de méthodologie de recherche particulière pour développer une recherche dans le paradigme réaliste critique, plusieurs auteurs ont identifié l'étude de cas comme la méthode la plus appropriée pour explorer les interactions entre les flux d'événements observés, les mécanismes générateurs, les structures et les contextes (Mingers, 2004a ; Wynn et Williams, 2012).

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous avons choisi de conduire une étude de cas comparative en suivant les principes clés du réalisme critique.

1.2 Choix méthodologiques : l'étude de cas comparative réaliste critique

Mener une étude dans le paradigme épistémologique réaliste critique équivaut à 1) comprendre l'activation des mécanismes générateurs sous-jacents, selon différentes conditions, et 2) sélectionner les mécanismes qui possèdent les pouvoirs explicatifs les plus élevés ; autrement dit, ceux qui expliquent le mieux les événements observés. Toutefois, le réalisme critique fournit relativement peu de prescriptions méthodologiques tangibles pour satisfaire ces objectifs (Radulescu et Vessey, 2009) ; il délivre en effet plus volontiers des lignes directrices relativement générales (ou « *guidelines* »). Les études qui se réclament de ce courant philosophique privilégient généralement les méthodologies qualitatives, considérées comme

²⁷ “we take some unexplained phenomenon and propose hypothetical mechanisms that, if they existed, would generate or cause that which is to be explained” (Mingers, 2004a: 94)

mieux adaptées à l'étude des interactions existantes entre les mécanismes générateurs, les structures, les contextes et le flux d'évènements.

Dans le cadre de notre thèse, notre choix s'est orienté vers l'étude de cas comparative, conduite selon les principes clés du réalisme critique (Tsoukas, 1989 ; Wynn et Williams, 2012 ; Avenier et Thomas, 2015). L'étude de cas comparative permet de comparer l'activation des mécanismes générateurs selon différents contextes et structures (Avenier et Thomas, 2015). Avant d'exposer plus précisément les spécificités de l'étude de cas réaliste critique, nous revenons brièvement sur les objectifs et principes de la méthode de l'étude de cas en général ; ceci en vue d'éclairer l'articulation cohérente de nos choix méthodologiques.

1.2.1 La méthode de l'étude de cas

L'étude de cas est la méthodologie qualitative la plus fréquemment mobilisée en Sciences de gestion (Eisenhardt et Graebner, 2007). Elle se présente comme une stratégie de recherche qui consiste à relater une situation réelle dans son contexte, et à l'analyser afin de comprendre les dynamiques inhérentes aux phénomènes complexes qui intéressent le chercheur. Elle consiste en une méthodologie privilégiée pour expliquer et explorer en profondeur un phénomène dans son contexte.

La littérature offre un grand nombre de définitions de l'étude de cas. La plus citée est celle de Yin (2003) qui décrit cette méthode particulière comme une « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiables*²⁸ » (Yin, 2003 : 3). Son avantage est d'offrir au chercheur la possibilité d'observer le jeu d'un grand nombre de facteurs qui interagissent ensemble, et de cette façon, de rendre compte de la complexité et de la richesse des situations. Ainsi, le chercheur privilégiera l'étude de cas pour explorer en profondeur un phénomène, actuel et « réel » (c'est-à-dire, non expérimental), ancré dans son contexte.

La méthode de l'étude de cas est généralement mobilisée pour traiter de questions exploratoires de type *pourquoi* et *comment* ; par exemple, pourquoi et/ou comment un phénomène se produit-il ? Mais aussi, des questions qui appellent des descriptions ; par exemple, qu'advient-il dans un type de contexte particulier ? Pour fournir des réponses aux questions posées, l'étude de cas peut mettre en œuvre des raisonnements inductifs, déductifs et/ou abductifs. Par ailleurs, les études de cas peuvent servir plusieurs finalités, selon qu'elles s'inscrivent dans des logiques

²⁸ "empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 2003: 3)

dites de « *theory testing* » ou tester une théorie existante (finalité la moins utilisée et seulement dans le paradigme post-positiviste), de « *theory refinement* » ou raffiner une théorie, ou de « *theory building* » ou construction d'une nouvelle théorie. Les études de cas se distinguent également par le nombre de cas mobilisés. Le chercheur peut en effet opter pour la conduite d'une étude de cas unique ou d'une étude de cas multiples, en fonction de sa question de recherche de départ et de ses objectifs. Ce choix fait écho à un débat méthodologique opposant les partisans de l'étude de cas multiples, pour qui la construction intégrale d'une théorie nécessite la mobilisation de plusieurs cas (Eisenhardt, 1991), aux défenseurs de l'étude de cas unique, selon qui la singularité du cas lui octroie une certaine force explicative, enracinée dans un contexte spécifique donné (Dyer et Wilkins, 1991).

Il existe plusieurs formats d'étude de cas, chacun adapté à la finalité de l'étude, au type de question de recherche posée, et au paradigme épistémologique dans lequel la recherche s'inscrit (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Tsoukas, 1989 ; Avenier et Thomas, 2015). Par exemple, l'étude de cas post-positiviste privilégie les études de cas multiples, dans une logique de réplication. La plupart du temps, les études de cas multiples ont pour finalité de générer des connaissances nouvelles (*theory building*) à partir d'un raisonnement inductif, en vue d'une généralisation analytique des résultats ; quelquefois, elles peuvent être utilisées pour tester une théorie existante (*theory testing*) en mobilisant un raisonnement déductif (eg., Yin, 1989). Pour sa part, l'étude de cas interprétativiste est toujours inductive (Guba et Lincoln, 1998) et peut s'inscrire dans une logique de type « *theory building* » ou « *theory refinement* ». Elle inclut l'étude de cas de type « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967) particulièrement adaptée à des recherches qui traitent de thématiques encore peu fouillées dans la littérature existante, et qui mobilisent un contexte empirique suffisamment riche pour élaborer une nouvelle théorie.

L'étude de cas réaliste critique, quant à elle, privilégie le mode de raisonnement par abduction, nécessaire à l'identification des mécanismes générateurs sous-jacents qui expliquent les phénomènes observés (Wynn et Williams, 2012 ; Williams et Karahanna, 2013), dans une visée « *theory building* » ou « *theory refinement* ». Comme noté par certains auteurs, la mobilisation de deux ou plusieurs cas facilite le processus de généralisation : elle permet de comparer les mécanismes générateurs à l'œuvre et leur mode d'activation, dans différents types de structures, et selon différents contextes (Avenier et Thomas, 2015).

Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous développons une étude de cas comparative, conduite selon les principes clés du réalisme critique (Wynn et Williams, 2012) ; à savoir, la description précise du flux d'évènements observé, celle des contextes environnementaux et

organisationnels prégnants, l'identification des mécanismes générateurs à l'œuvre et la compréhension de leur mode d'activation. Nous exposons à présent plus précisément les spécificités de l'étude de cas réaliste critique et ses principes méthodologiques clés.

1.2.2 L'étude de cas réaliste critique : spécificités et principes méthodologiques

L'étude de cas réaliste critique se construit sur les fondements de la philosophie de Bhaskar, qui lui confèrent certaines spécificités.

1.2.2.1 Spécificités de l'étude de cas réaliste critique

Le réalisme critique invite le chercheur à s'aventurer au-delà de ce qui est observable, et à regarder « *sous la surface des choses, pour comprendre et expliquer pourquoi les choses sont ce qu'elles sont, et émettre des hypothèses à propos des structures et mécanismes générateurs qui conditionnent les évènements observables*²⁹ » (Mingers, 2004a : 100). Il offre ainsi au chercheur l'opportunité d'approcher le phénomène étudié dans sa globalité, en considérant à la fois sa part visible (flux d'évènements, contexte environnemental) et invisible (mécanismes générateurs et structures sous-jacentes).

L'objectif de ce type d'étude est alors de comprendre comment ces éléments visibles et invisibles, répartis dans les trois strates qui composent la réalité (réel, effectif, empirique) interagissent, dans un contexte particulier, pour trouver la meilleure explication possible d'un phénomène donné. En d'autres termes, dans l'étude de cas réaliste critique, il s'agit, à partir de données issues du cas mobilisé, d'identifier les mécanismes générateurs et de comprendre la manière dont ils s'activent et s'articulent en contexte, pour fournir des explications à propos de ce qui cause ou inhibe les évènements observés empiriquement. Ce faisant, l'étude de cas réaliste critique rend compte de la causalité générative profonde inhérente au phénomène étudié, laquelle résulte de l'interaction entre ses principaux éléments : les mécanismes générateurs, les structures sous-jacentes, les évènements observables, et les conditions contextuelles spécifiques à un environnement donné (Wynn et Williams, 2012).

L'étude de cas réaliste critique accorde une importance particulière à l'étude des contextes au sein desquels le phénomène étudié prend corps. En particulier, deux principaux types de contextes sont à considérer : le contexte environnemental qui comprend des éléments situés en dehors des frontières de l'organisation (ex. les forces concurrentielles, les pouvoirs publics,

²⁹ "Critical realism wants to get beneath the surface to understand and explain why things are as they are, to hypothesise the structures and mechanisms that shape observable events". (Mingers, 2004a: 100)

le marché), et le contexte organisationnel relatif aux caractéristiques de l'organisation (ses membres, ses structures, ses processus organisationnels). Dans la perspective réaliste critique, les contextes environnemental et organisationnel sont essentiels à décrire et à analyser dans le sens où ils conditionnent l'activation ou non des mécanismes générateurs qui expliquent l'occurrence des événements constitutifs d'un phénomène organisationnel donné.

Dans le cadre de notre thèse, l'analyse détaillée des éléments contextuels se justifie d'autant plus que notre recherche porte sur les micro-fondations de la capacité dynamique, sous l'angle spécifique de la participation des membres de la CBE aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Or, l'étude des micro-fondations, en particulier lorsqu'elle est ancrée dans la perspective retenue dans notre thèse qui est celle de l'Individualisme Méthodologique complexe (cf. chapitre 2), ne peut faire l'économie d'une analyse détaillée des différents contextes et des relations qui les lient : les comportements individuels et les mécanismes qui les sous-tendent, sont à étudier (c'est-à-dire à comprendre et expliquer) dans un contexte englobant (contexte environnemental), et au sein de structures qui à la fois les contraignent et les facilitent (contexte organisationnel) (Felin et *al.*, 2012 ; Barney et Felin, 2013).

Bien que la littérature fournisse, à ce jour, relativement peu de prescriptions méthodologiques concrètes pour mettre en œuvre une étude de cas de type réaliste critique, des travaux récents offrent des pistes méthodologiques pour guider le chercheur dans l'opérationnalisation des principes clés du réalisme critique (Wynn et Williams, 2012 ; Williams et Karahanna, 2013).

1.2.2.2 Principes méthodologiques de l'étude de cas réaliste critique

L'étude de cas réaliste critique puise sa force explicative dans le « *DREI process* » (*Description, Retroduction, Elimination, Identification*). Ce processus méthodologique élaboré par Bhaskar (1998) vise à générer des explications à propos du phénomène étudié, selon quatre principes théoriques : **Décrire** précisément les événements majeurs ; imaginer par **Rétroduction** (ou abduction) les causes possibles de ces événements ; **Éliminer** les explications alternatives possibles ; et **Identifier** les mécanismes générateurs à l'œuvre.

Sur cette base, Wynn et Williams (2012) et Williams et Karahanna (2013) proposent une adaptation de ces principes en cinq étapes, qui constituent une ligne directrice à suivre pour mettre en œuvre une étude de cas réaliste critique.

. La 1^{ère} étape a pour but de restituer le flux d'événements et sa chronologie. Ces événements empiriques sont décrits par le chercheur qui les observe ou en fait l'expérience. Leur description doit être suffisamment détaillée et riche car elle façonne la compréhension de

leurs causes profondes, et conditionne ainsi la suite de l'étude. Elle peut inclure une description des séquences temporelles d'évènements, ou encore des détails liés aux actions menées et aux résultats clés qui en résultent.

. La 2^{ème} étape vise à identifier et décrire les contextes et les structures au sein desquels se sont déroulés les évènements. Plus précisément, il s'agit de décrire les caractéristiques de l'environnement et du contexte organisationnel (incluant les structures physiques, sociales et les individus qui y participent), et leurs interrelations.

. La 3^{ème} étape est celle de l'abduction (ou retroduction). Elle vise l'identification des mécanismes générateurs et constitue, en ce sens, l'étape la plus importante du processus. Celle-ci se déroule en deux temps : il s'agit 1) d'identifier un premier ensemble de mécanismes explicatifs possibles ; puis 2) consolider l'hypothèse de l'existence des mécanismes proposés, en les reliant, dans un effort analytique, aux évènements, et aux conditions contextuelles et structurelles dans lesquelles ils se déroulent.

. La 4^{ème} étape est celle de la corroboration empirique. Elle vise à assurer que les mécanismes générateurs identifiés fournissent une « meilleure » explication que celle alternative, issue de la littérature. Elle consiste à évaluer le pouvoir explicatif des mécanismes proposés, et à sélectionner celui ou ceux qui expliquent le mieux les évènements observés.

. La 5^{ème} étape dite de la « triangulation/multiméthodes », consiste à combiner différentes méthodes d'analyse, à mobiliser plusieurs théories, ou encore à intégrer des sources et données complémentaires, pour consolider l'analyse causale générée par l'étude.

Dans la partie suivante consacrée au contexte et à la mise en œuvre de la recherche, nous préciserons comment ces étapes ont été adaptées à notre étude, et présenterons les outils méthodologiques spécifiques qui ont été mobilisés dans ces différentes étapes pour conduire notre étude de cas comparative réaliste critique.

II. Contexte et mise en œuvre de la recherche

Cette section présente les terrains de recherche que nous avons investis dans le cadre de notre thèse et la manière dont nous les avons prospectés et sélectionnés. Puis, elle explicite le processus de mise en œuvre de l'étude de cas réaliste critique développée sur ces terrains, en détaillant les différentes phases de collecte et d'analyse des données recueillies.

2.1 Contexte de la recherche

L'étude empirique que nous conduisons mobilise deux cas de *community-based enterprise* : la CBE *La Selva del Marinero*, et la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Toutes deux sont engagées dans le développement d'une activité de tourisme communautaire sur le territoire mexicain. Comme toute CBE, ces organisations sont construites sur un principe de fonctionnement communautaire et participatif, visant à favoriser l'implication de l'ensemble de leurs membres, non seulement dans la mise en œuvre des activités touristiques (*Transforming*), mais aussi, dans les décisions stratégiques associées (*Sensing / Seizing*). Elles ont ceci de particulier qu'elles ont su faire preuve d'adaptation et de résilience face aux modifications de leur environnement, et pérenniser leur projet dans le temps, en développant et valorisant leur portefeuille de compétences sur plusieurs marchés. En ce sens, ces deux CBE constituent des terrains de recherche pertinents à investir pour répondre à notre question de recherche, que nous rappelons ici : **comment l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère-t-elle et s'explique-t-elle ?**

2.1.1 Prospection du terrain de recherche et sélection des cas

Dans une démarche qualitative, la sélection du terrain de recherche doit être précédée d'une réflexion conceptuelle (Eisenhardt, 1989) consistant à s'assurer que le ou les cas mobilisés permettront une représentativité théorique. A la différence de la représentativité statistique attendue dans les méthodes quantitatives, ce n'est pas tant la taille de l'échantillon qui compte, mais plutôt sa capacité à illustrer les relations entre concepts, à contribuer au développement d'une théorie existante, ou encore, à permettre l'identification de phénomènes nouveaux.

La prospection des terrains de notre thèse a été menée dans cette perspective. Dès le départ, notre objectif était d'étudier les mécanismes qui sous-tendent l'implication des membres de la CBE écotouristique dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, activités constitutives de sa capacité dynamique soit encore de sa capacité à construire et développer son portefeuille de compétences stratégiques. Le premier critère qui a guidé notre choix était donc de cibler des

CBE qui ont construit des compétences dans le domaine de l'écotourisme et qui continuent à les développer, pour faire évoluer leur offre, en déployant ce qu'il convient d'appeler une capacité dynamique.

La prospection du terrain de recherche de notre thèse s'est opérée en plusieurs étapes, en France puis au Mexique.

Étape 1 - Prospection du terrain de recherche depuis la France : le choix du Mexique

La première étape de prospection du terrain de recherche a été menée depuis la France. A ce stade du travail, les recherches préliminaires ont consisté à 1) prendre contact avec différents acteurs académiques, professionnels et/ou issus du milieu associatif, spécialistes de la question touristique communautaire et durable ; et 2) effectuer des recherches documentaires, afin d'identifier et de cartographier un premier ensemble de projets touristiques communautaires en développement, susceptibles d'apporter des réponses à notre problématique de recherche.

La phase de prospection du terrain de recherche a été ponctuée de rencontres qui se sont révélées déterminantes pour la suite de l'étude. En particulier, trois interlocuteurs privilégiés ont joué un rôle clé dans le choix du positionnement géographique de l'étude :

. D'une part, l'économiste et membre de l'ATES (Association pour le Tourisme Equitable et solidaire), Bernard Schéou, spécialiste du tourisme communautaire, avec qui nous avons eu l'opportunité de discuter des objectifs de notre étude de terrain, à l'occasion de la rencontre des jeunes chercheurs de la chaire UNESCO, sur le thème « Tourisme, culture et développement » (Paris, septembre 2013) ;

. D'autre part, deux des membres de l'association Echoway, Magali Tirel (co-fondatrice de l'association, philosophe et anthropologue) et Maxime Kieffer (chercheur en géographie), association dont la mission est de recenser, de caractériser et de promouvoir des projets de tourisme à caractère responsable, dans 44 pays à travers le monde, via le site internet de l'association et l'édition de guides touristiques spécialisés.

Les conseils et recommandations de ces spécialistes ont orienté d'emblée nos recherches vers l'Amérique latine, et plus particulièrement le Mexique, où le développement d'offres écotouristiques communautaires est devenu une pratique courante depuis le début des années quatre-vingt-dix. En effet, la richesse du patrimoine archéologique et culturel mexicain, couplée à celle de ses espaces naturels mondialement réputés pour leur biodiversité, attirent une quantité toujours plus importante de visiteurs ; engouement dont ont souhaité bénéficier bon nombre de

communautés locales, agraires et autochtones, pour subvenir à leurs besoins et améliorer leurs conditions de vie.

En parallèle, des recherches documentaires sur les initiatives écotouristiques développées au Mexique, menées à partir de revues professionnelles, des archives institutionnelles et associatives (celles de l'association Echoway, ATEs, et de l'OMT, notamment) ont permis de valider ce choix.

Dès lors, nous avons procédé à un *benchmark* des CBE écotouristiques développées sur le territoire mexicain, en s'appuyant sur une base de cinquante projets répertoriés et cartographiés par Echoway. Pour cela, nous avons consulté le profil de chaque projet, disponible dans le guide touristique d'Echoway consacré au Mexique (Echoway, 2008), ainsi que sur le site internet de l'association³⁰. La description de chaque initiative écotouristique offerte par ce guide s'organise autour des points suivants : historique projet ; descriptif actuel du projet ; écosystèmes à découvrir ; culture ; activités ; projets écologiques et sociaux ; hébergement et nourriture.

Ces informations nous ont permis d'effectuer un premier tri. Parmi les cinquante projets d'écotourisme identifiés au Mexique, une trentaine de projets ont été écartés d'emblée, et ce, pour plusieurs raisons. Celles-ci ont principalement attiré à :

- . La nature individuelle ou collective du projet : certains projets n'ont pas été retenus car ils ont été développés par quelques individus ou familles de manière isolée, c'est-à-dire indépendamment des autres membres de la communauté, ou lorsque la description du projet ne renseigne pas sa dimension communautaire et participative ;
- . Le cycle de vie du projet : certains projets ont été écartés car la documentation disponible indiquait qu'ils étaient en phase de déclin, voire n'existaient plus ;
- . L'accessibilité des sites et leur emplacement géographique parfois jugé risqué au moment de la réalisation de l'étude de terrain (*cf.* les zones d'insécurité ou de conflits formellement déconseillées aux voyageurs, recensées sur le site internet du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères³¹).

Les vingt projets restants ont été appréhendés selon une grille d'analyse plus précise, construite autour de trois critères principaux :

³⁰ Site internet de l'association Echoway : <http://www.echoway.org> (voir rubrique Mexique).

³¹ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/mexique/#securite>

- (1) L'activité écotouristique communautaire s'inscrit dans un projet de valorisation du territoire et de ses ressources, en vue du développement économique et social de la communauté d'accueil qui la déploie ;
- (2) Les membres de la communauté d'accueil se constituent en CBE au sein de laquelle ils agissent collectivement ; ils prennent une part active dans le développement des activités touristiques, en collaboration avec d'autres parties prenantes externes à la communauté (instances gouvernementales, ONG, universitaires, entreprises et CBE partenaires etc.) ;
- (3) La communauté d'accueil (ou CBE) s'engage dans la construction et le développement de compétences organisationnelles, pour élaborer une offre d'écotourisme communautaire viable, dans une dynamique évolutive.

Pour identifier le portefeuille de compétences de chaque CBE étudiée, nous avons mobilisé la grille d'analyse définie par Rouby et Thomas (2004) pour décrire et structurer le concept de compétence organisationnelle. Celle-ci est construite autour de quatre catégories : action, ressources, livrables et système d'offres. Sur cette base, nous avons par ailleurs distingué les compétences que nous choisissons de qualifier de « techniques » et de « stratégiques » :

. Les compétences techniques expriment des savoir-faire collectifs construits et accumulés à l'échelle de la CBE, contribuant à un résultat ou livrable dans un domaine d'action donné.

. Les compétences stratégiques combinent tout ou partie de ces savoir-faire qualifiés de techniques, fondent le cœur de métier de la CBE, et sont exploitées et valorisées sur un ou plusieurs marchés.

La dynamique d'évolution des compétences stratégiques, qui rend compte de la capacité de l'organisation à évoluer (ou mise en œuvre de la capacité dynamique), passe soit par la création d'une compétence nouvelle, soit par la recombinaison de celles existantes.

L'application de cette grille d'analyse a permis de resserrer l'éventail de choix des terrains de recherche et de détacher un lot de neuf projets jugés opportuns à mobiliser dans le cadre l'étude empirique de la thèse. Ces neuf projets sont répartis dans quatre Etats du Mexique : Puebla, Veracruz, Oaxaca, Chiapas et Yucatan.

A ce stade de nos recherches exploratoires, il a été nécessaire de préciser à nouveau cette présélection en effectuant les premiers déplacements au Mexique, au contact des acteurs de terrain.

Etape 2 - Prospection du terrain de recherche au Mexique

L'objectif de la seconde étape de prospection des terrains de la thèse était avant tout de rencontrer les membres des communautés d'accueil impliqués dans le développement écotouristique communautaire, de confirmer ou d'infirmer les informations collectées en amont depuis la France, d'effectuer un nouveau tri des projets à étudier, d'évaluer les possibilités de collaboration de recherche, et *in fine*, de procéder à la négociation des terrains lorsque cela était possible.

L'étude exploratoire s'est ainsi poursuivie au Mexique avec les premiers déplacements au contact des acteurs de terrain, effectués durant les mois de juillet et août 2014. Cette seconde phase de prospection a consisté à se rendre dans chacune des communautés d'accueil présélectionnées, et à y séjourner plusieurs jours, afin d'établir un premier contact avec leurs membres et de mener une première série d'entretiens exploratoires relativement informels. Ces échanges ont permis d'identifier les acteurs clés des différents projets ainsi que les principaux partenaires institutionnels et privés, et d'obtenir des informations préliminaires sur l'historique des projets et leur évolution dans le temps. Ce tour d'horizon des projets écotouristiques communautaires mexicains aboutit à la sélection définitive des cas de la thèse.

Sélection de deux cas d'étude

A l'issue des phases de prospection et de négociation des terrains de recherche, deux cas ont finalement été retenus³² : i) la CBE écotouristique *La Selva del Marinero* située dans l'Etat de Veracruz, et ii) la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* et sa division écotouristique *Taselotzin*, située dans l'Etat de Puebla (*cf.* Figure 2 ci-après).

³² Un troisième cas intitulé *Centro ecoturístico de Tzisco* (Chiapas) a par ailleurs été sélectionné au démarrage notre étude de terrain, et a fait l'objet d'une première phase de collecte de données. Toutefois, celui-ci a finalement dû être écarté l'année suivante pour des raisons indépendantes de notre volonté, relatives à des changements de politique et à la sécurité du lieu. Néanmoins, les données recueillies dans ce cas nous ont permis de mieux comprendre le contexte communautaire et environnemental mexicain au sein duquel les projets d'écotourisme communautaire se développent et évoluent.



Figure 2. Situation géographique des deux cas d'étude retenus au Mexique

Ce choix a reposé d'une part, sur leur capacité à fournir des éléments de réponses à notre problématique de recherche, autrement dit de permettre une représentativité théorique ; et d'autre part, sur les opportunités offertes par le terrain.

Les deux CBE écotouristiques retenues présentent des caractéristiques similaires dans leur développement et apparaissent particulièrement intéressantes à mobiliser compte tenu de la nature de leur projet. Elles répondent toutes deux aux critères prédéfinis pour garantir la représentativité théorique de notre échantillon :

- . Les membres des CBE participent ensemble au processus de construction et au développement des compétences nécessaires à la création d'une offre écotouristique communautaire sur le territoire mexicain.
- . Ces organisations sont construites sur un principe de fonctionnement communautaire et participatif, visant à impliquer tout ou partie des membres des communautés d'accueil, non seulement dans la mise en œuvre des activités touristiques (*Transforming*), mais aussi, dans la prise de décision stratégique (*Sensing / Seizing*).

. Les CBE retenues ont su faire preuve d'adaptation et de résilience face aux modifications de leur environnement ; elles ont été capables de faire évoluer leur offre, en développant et valorisant leur portefeuille de compétences sur plusieurs marchés.

En définitive, les CBE retenues pour notre étude comptent parmi les CBE mexicaines qui ont réussi à pérenniser leur projet dans le temps. En effet, dès les années quatre-vingt, la tendance a été au développement d'initiatives écotouristiques sur le territoire mexicain ; de nombreuses CBE ont été créées. Toutefois, dans un environnement concurrentiel devenu de plus en plus rude au niveau régional, national puis international, peu d'entre elles ont été capables de faire vivre et évoluer leur projet écotouristique.

Pour toutes ces raisons – elles comptent parmi les CBE écotouristiques engagées dans un processus de construction et de développement de leurs compétences stratégiques, dit autrement, elles ont développé une capacité dynamique ; la participation de l'ensemble de leurs membres est attendue dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* – ces deux CBE constituent des terrains de recherche pertinents à investir pour répondre à notre question de recherche. La section suivante présente plus précisément chacun des cas mobilisés et leurs spécificités.

2.1.2 Les cas étudiés

Comme indiqué ci-dessus, deux cas de CBE mexicaines ayant développé une capacité dynamique et engagées dans le développement d'une activité écotouristique communautaire ont été retenus pour mener notre étude empirique : la CBE *La Selva del Marinero* et la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*.

2.1.2.1 Cas 1 : La CBE *La Selva del Marinero*

Le premier cas mobilisé est celui de la CBE mexicaine, *La Selva del Marinero*, présente sur le secteur de l'écotourisme. Celle-ci est localisée au cœur de la région volcanique des Tuxtlas, au nord de la *Sierra Santa Marta* (Etat de Veracruz). Nous étudions dans ce cas, l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, activités qui ont supporté la création, le développement et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps.

Comme toute CBE, *La Selva del Marinero* présente la particularité de transformer une communauté locale, ici une communauté rurale composée de trente-quatre familles paysannes (*Adolfo López Mateos*), en organisation communautaire.

Contexte initial

Le projet écotouristique communautaire de la CBE *La Selva del Marinero*, porté par les membres de la communauté d'accueil *Adolfo López Mateos*, a vu le jour dans un contexte de tensions sociales, de précarité économique, et d'urgence écologique très marquées.

La communauté agraire³³ *Adolfo López Mateos* s'est légalement constituée au début des années soixante-dix, dans un contexte de fortes tensions sociales et politiques, relatives à la redistribution des terres cultivables, prévue dans le cadre de la réforme agraire mexicaine (Paré, 1991 ; Léonard, 2009). Après neuf années de violents conflits et d'expropriation en série, l'*ejido*³⁴ *Adolfo Lopez Mateos* a finalement été attribué à un petit groupe de paysans qui cultivait préalablement les terres agricoles du territoire, sans toutefois les posséder.

Une fois obtenue la propriété des terres convoitées, les familles résidentes ont été confrontées à un double enjeu : d'une part, située dans une zone économique émergente, la communauté *Adolfo López Mateos* a longtemps évolué dans un environnement socioéconomique marqué par des moyens financiers et matériels très limités. D'autre part, depuis les années soixante-dix la biodiversité du territoire communautaire est grandement menacée : croissance démographique, déforestation, extractions illégales d'espèces animales et végétales, érosion des sols, sont autant de facteurs qui dérèglent les écosystèmes et affectent l'alimentation en eau potable des principaux villages de la région (Rapport CONANP, 2006 ; analyse des entretiens exploratoires).

C'est dans ce contexte d'urgence que les résidents de la communauté *Adolfo López Mateos* ont recherché des solutions alternatives, économiquement et écologiquement viables, pour subvenir aux besoins de leurs familles et assurer leur propre survie. Ensemble, et avec l'aide du gouvernement qui mène une politique de préservation de l'environnement naturel et de valorisation du territoire mexicain, ils se tournent alors vers l'écotourisme communautaire.

³³ La notion de « communauté agraire » est entendue au sens de l'organisation *ejidale* mexicaine, laquelle désigne une collectivité rurale formant un espace institutionnel doté d'une personnalité juridique et d'un patrimoine foncier (Léonard, 2009). Ces *ejidos* se sont progressivement formés au Mexique avec la réforme agraire qui prévoit la fragmentation et la redistribution des terres agricoles, en vue d'une plus grande équité juridique et sociale (Del Rey et Quesnel, 2010).

³⁴ Le modèle communautaire *ejidal* est structuré autour d'organes de gouvernement dédiés - traditionnellement, l'assemblée des *ejidatarios* (noyau de peuplement) et son *comisariado* (comité exécutif). Le modèle *ejidal* prévoit une gestion collective des ressources naturelles du territoire par les familles résidentes ainsi qu'un certain nombre d'obligations communautaires à satisfaire ; par exemple, la participation aux travaux d'intérêts généraux (*faenas*) (Léonard, 2009).

Or, comme dans la plupart des communautés agraires mexicaines des années quatre-vingt, tout était à construire en matière d'écotourisme, depuis les compétences techniques nécessaires au lancement de l'activité écotouristique jusqu'aux compétences stratégiques à valoriser sur plusieurs marchés.

Contexte organisationnel : une logique communautaire

Comme toute CBE, *La Selva del Marinero* est construite sur un principe de fonctionnement communautaire et participatif visant à impliquer tous ses membres non seulement dans la mise en œuvre stratégique (*Transforming*) mais aussi, la prise de décision stratégique (*Sensing / Seizing*).

Plus particulièrement encore, conformément à la logique communautaire prédominante, il ne peut *a priori* pas exister de hiérarchie formelle entre ses membres – dit autrement, il n'y a pas de managers ou d'équipe managériale dans le sens traditionnel du terme – ; en l'occurrence, c'est un comité exécutif de la CBE qui est chargé de définir la stratégie écotouristique et veiller à sa mise en œuvre. Ce comité est composé de représentants élus par l'ensemble des membres de la CBE et renouvelés tous les deux ans selon un système de roulement où les nouveaux responsables sont formés par les précédents. Toutes les décisions importantes doivent émerger de ce comité ; elles doivent être discutées et validées par tous en assemblée générale.

Les décisions qui émergent sont ensuite appliquées à un niveau plus opérationnel, par les commissions qui composent un deuxième comité : le comité administratif. Ces commissions sont au nombre de cinq : administration et finance, hébergement, alimentation, coordination des guides et sécurité. A ce niveau également, un système de roulement tous les deux ans assure à l'ensemble des membres de la CBE de pouvoir exercer le rôle de coordinateur.

A ces deux égards, et comme cela est le cas pour nombre de CBE engagées dans le tourisme communautaire la CBE *La Selva del Marinero* est un cas extrême au sens de (Eisenhardt et Graebner, 2007) : il se situe à l'extrême d'un continuum où l'organisation « a tout à construire » et dans laquelle il n'y a pas *a priori* de manager pour développer l'intentionnalité managériale.

Depuis le début des années soixante-dix jusqu'à aujourd'hui, *La Selva del Marinero* a su faire preuve d'adaptation et de résilience face à une concurrence accrue, en développant son panel d'offres de services auprès de clients nationaux puis internationaux, en créant, développant et valorisant son portefeuille de compétences (documents internes et externes / analyse d'entretiens exploratoires). Trois phases ont structuré le développement et la valorisation de ses compétences :

- i) La première (années quatre-vingt) ouvre la voie à une valorisation interne (c'est-à-dire hors marché) des ressources naturelles du territoire avec la création de la compétence technique de type « Préservation de la biodiversité » (gestion écosystémique des ressources naturelles).
- ii) La deuxième (années quatre-vingt-dix) se caractérise par l'évolution du portefeuille de compétences techniques et la création d'une compétence stratégique « écotourisme communautaire » ; compétences qui font l'objet d'une valorisation externe sur plusieurs marchés, à savoir celui du tourisme durable, puis celui de la pédagogie environnementale.
- iii) La troisième phase (années deux mille) ouvre la voie à une gestion partenariale des compétences avec le développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau écotouristique intercommunautaire.

La partie I du chapitre 4 consacré aux résultats de la recherche, présentera de manière détaillée le processus de création, de développement et de la valorisation des compétences techniques et stratégiques de la CBE *La Selva del Marinero* dans le temps.

La Selva del Marinero compte aujourd'hui parmi les CBE pilotes de sa région bénéficiant d'une certification « qualité » à l'échelle du Mexique. Forte de ce succès, elle est aujourd'hui engagée dans une logique de valorisation partenariale de ses compétences en pilotant un réseau intercommunautaire (RECT - *Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas*), ce qui lui permet avec d'autres CBE, de proposer une offre écotouristique étendue à l'ensemble de la région des Tuxtlas.

2.1.2.2 Cas 2 : *La CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*

Le deuxième cas mobilisé est celui de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* et sa division écotouristique *Taselotzin*. Cette CBE est située à Cuetzalan, dans la région montagneuse de la *Sierra Norte* de Puebla. Dans ce cas, nous étudions le processus de création et de valorisation du portefeuille de compétences de la CBE, avec un regard particulier porté à l'implication de ses membres (ici des femmes artisanes nahuas) dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Ce second cas a été mobilisé dans la perspective d'enrichir les résultats du Cas 1 présenté précédemment, en vue d'une étude comparée des cas (logique de *refinement*). En particulier, le projet de développement et de valorisation des compétences de la CBE *Masehual Siuamej*

Mosenyolchicauani est apparu particulièrement pertinent à investir en ce sens que l'action qui s'y déroule se situe d'emblée dans la perspective d'une valorisation externe des ressources et compétences de la CBE sur plusieurs marchés - en l'occurrence, celui de l'artisanat autochtone, puis du tourisme durable. Son étude est ainsi vouée à discuter et enrichir les résultats du premier cas, en recentrant l'analyse sur ce qui correspond, dans le Cas 1, à la deuxième phase d'évolution des compétences de la CBE *La Selva del Marinero*, qui vise la valorisation externe de son portefeuille de compétences sur plusieurs marchés.

Contexte initial

La CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*³⁵ est née dans une communauté autochtone nahua de la *Sierra Norte* de Puebla, *San Andres Tzicuilan*, dans un contexte marqué par une grande précarité économique, ainsi qu'un enjeu social fort : dans une société patriarcale caractérisée par la domination des hommes et de fortes inégalités de genre (documents internes et externes - Tovar-Hernandez et Guerrero, 2017), les femmes autochtones de la région de la *Sierra Norte* sont en quête d'émancipation et luttent pour la défense de leurs droits (document interne – *Hilando Nuestra Historia* ; analyse d'entretiens exploratoires).

Dès les années quatre-vingt, un projet de CBE a été porté par un groupe d'artisanes nahuas, en recherche de solutions économiques et sociales à développer, pour à la fois i) compléter les revenus générés par le travail familial agricole, souvent insuffisants pour subvenir aux besoins des familles, et ii) développer une activité professionnelle pour s'émanciper et gagner leur autonomie en tant que femmes autochtones nahuas. Ainsi, dans un contexte gouvernemental favorable au développement des populations autochtones, les artisanes s'engagent dans la valorisation de leurs savoir-faire ancestraux, et dans la création et le développement de compétences techniques et stratégiques nouvelles, en vue de les valoriser sur plusieurs marchés : l'artisanat autochtone, puis le tourisme durable.

Progressivement, le projet communautaire s'est élargi à d'autres villages autochtones de la région ; la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* compte aujourd'hui deux cents artisanes membres, issues de six communautés de la *Sierra Norte* : *San Andres Tzicuilan*, *Tzinacapan*, *Pepexta*, *Xiloxochico*, *Chicueyaco* et *Cuautamazaco*.

³⁵ Appellation en nahuatl (langue autochtone locale) pouvant être traduit en français par « Femmes autochtones qui travaillent ensemble et s'entraident »

Contexte organisationnel de la CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani

Comme *La Selva del Marinero*, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* est fondée sur un principe de fonctionnement communautaire favorisant l'implication de l'ensemble de ses membres dans la prise de décision stratégique (*Sensing / Seizing*), et dans sa mise en œuvre (*Transforming*).

Là encore, conformément à la logique communautaire, la CBE s'organise autour de deux collectifs chargés de prendre des décisions et de les appliquer :

. D'une part, l'Assemblée générale, qui regroupe l'ensemble des artisanes membres de la CBE, constitue la plus haute autorité de l'organisation : c'est à ce niveau que les principales décisions qui concernent les activités développées par la CBE sont prises collectivement.

. D'autre part, un comité de direction nommé « Conseil de femmes » est composé des représentantes élues de chaque communauté membres de la CBE. Ce comité, dont les membres se réunissent tous les mois, est en charge de l'application des décisions prises en Assemblée Générale et de proposer des solutions liées à la gestion de l'organisation ou de l'activité. Il fait l'objet d'un renouvellement régulier de ses membres, en moyenne tous les deux ans.

Par ailleurs, en complément du pôle artisanal, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* développe deux divisions :

. Une division à caractère social, du nom de *Casa de Atención a las Mujeres Indigenas*³⁶ (CAMI). Celle-ci a pour vocation la prévention des violences faites aux femmes : elle vise à apporter de l'aide aux femmes autochtones victimes de violences conjugales et à faire respecter leurs droits. Sa gestion est assurée par un comité de cinq coordinatrices, constitué essentiellement de juristes et de psychologues.

. Une division écotouristique nommée *Taselotzin*³⁷. Cette division comprend cinquante-cinq membres permanents, dont quatorze composent le comité de gestion. Ce comité est chargé d'appliquer les décisions prises en Assemblée générale concernant l'activité écotouristique.

³⁶ Pouvant être traduit en français par « *Maison d'accueil des femmes autochtones* »

³⁷ Terme en langue autochtone nahuatl, qui signifie « *Partager les fruits que la terre nous donne* »

Depuis le début des années quatre-vingt-dix jusqu'à aujourd'hui, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*, en particulier sa division écotouristique *Taselotzin*, a su pérenniser son offre de services à destination de clients nationaux et internationaux, et la faire évoluer, en créant, développant et valorisant son portefeuille de compétences techniques et stratégiques. Deux grandes phases ont ponctué le développement et la valorisation externe de ses compétences, sur plusieurs marchés (documents internes et externes / analyse d'entretiens exploratoires) :

- i) La première (années quatre-vingt) se caractérise par le développement du portefeuille de compétences techniques de la CBE et la création d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable », c'est-à-dire la conception et la mise en vente de produits artisanaux opérée selon les principes du commerce équitable.
- ii) La deuxième (années quatre-vingt-dix jusqu'à aujourd'hui) se caractérise par l'évolution du portefeuille de compétences techniques de la CBE et la création d'une compétence stratégique « écotourisme communautaire », exploitée au sein de la division écotouristique *Taselotzin*.

Ces deux phases ont conduit au développement progressif de l'offre de la division *Taselotzin* de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* dans deux domaines d'activités stratégiques que sont l'artisanat autochtone (textile, médecine naturelle) et le tourisme durable.

La partie 2 du chapitre 4 consacré aux résultats de la recherche, présentera de manière détaillée le processus de création, de développement et de la valorisation des compétences techniques et stratégiques de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* dans le temps.

La CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* compte parmi les CBE artisanales et écotouristiques pionnières de sa région, mais également à l'échelle du Mexique (Santoyo Ledesma et Ibanez Perez, 2019). L'étendue et la qualité des produits artisanaux et services écotouristiques communautaires qu'elle offre sont aujourd'hui nationalement reconnues comme en témoignent le label « commerce équitable » qui certifie son artisanat, ainsi que les certifications *Distintivo M* et *Punto Limpio* délivrées par le Secrétariat du Tourisme mexicain (SECTUR). Forte de ce succès, elle est aujourd'hui sur le point de s'engager dans une logique de valorisation partenariale de ses compétences, en formant avec d'autres CBE le réseau régional d'écotourisme intercommunautaire *Huitziki Tijit* (« La route du colibri »).

2.1.3 Unité d'analyse et niveau d'analyse

Cette section précise l'unité d'analyse définie, ainsi que le niveau d'analyse retenu pour étudier les deux cas de CBE mobilisés dans notre thèse, ce afin de garantir la cohérence et la clarté de notre recherche.

L'unité d'analyse

L'unité d'analyse définit le point de focus de la recherche ; elle constitue l'objet ou le processus qui intéresse particulièrement le chercheur (Lehiany, 2012).

Spécifier l'unité d'analyse retenue est essentiel car cela permet au chercheur de clarifier sa démarche analytique :

- . d'une part, en situant précisément le phénomène à étudier, lequel est généralement difficile à traiter dans sa globalité, du fait de sa complexité. Il s'agit alors de distinguer parmi les éléments constitutifs du problème qui intéresse le chercheur, ceux qui relèvent du « premier plan », et ceux qui peuvent être portés à l'« arrière-plan » (Van de Ven, 2007) ;
- . d'autre part, en annonçant clairement le focus de l'analyse, c'est-à-dire son objet, ses attributs, ses spécificités (Lehiany, 2012) ;
- . enfin, en stabilisant un point de repère afin de situer, de manière cohérente, les comportements et actions des acteurs impliqués dans un contexte donné (Lehany, 2012), et d'éviter ainsi le risque des « acteurs abstraits » (Boudon, 2006)

Dans le cadre de notre thèse, l'unité d'analyse que nous retenons consiste dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* qui supportent le déploiement de la capacité dynamique, et plus particulièrement la mise en œuvre de ces activités par les résidents des communautés d'accueil, ou les membres qui composent la CBE lorsque celle-ci est constituée. Cette mise en œuvre n'est pas vue comme « suspendue dans le vide » ; elle est analysée en lien étroit avec les contextes environnemental et organisationnel qui à la fois la contraignent et/ou la facilitent. Comme illustré et développé dans le chapitre consacré à la présentation des résultats, elle est restituée au moment de la présentation du flux d'évènements ayant ponctué la création et/ou le développement des compétences, en d'autres termes caractérisant le déploiement de la capacité dynamique.

Le niveau d'analyse

En Sciences de gestion, les recherches retiennent traditionnellement des niveaux d'analyse relativement classiques, tels que le secteur, l'organisation, le groupe ou encore l'individu. A l'instar des recherches menées dans les domaines de l'Economie et de la Sociologie, certains travaux en Sciences de gestion opèrent également une distinction entre les niveaux d'analyse qualifiés de macro et de micro. Cette distinction fait écho au débat méthodologique opposant les courants du Holisme d'une part, qui privilégie des explications macro des phénomènes sociaux, et celui de l'Individualisme méthodologique d'autre part, qui situe l'explication des phénomènes sociaux à l'échelle des individus, de leur comportement et de leurs interactions (*cf.* Partie 2 du Chapitre 2, consacrée à la revue de littérature sur les micro-fondations).

Dans notre recherche, afin de clarifier notre démarche et lever les ambiguïtés possibles, il nous semble donc particulièrement important d'une part, de spécifier le niveau d'analyse retenu mais aussi et d'autre part, de préciser l'hypothèse de travail d'ordre ontologique adoptée pour l'aborder. Pour rappel, notre étude s'inscrit dans la perspective micro-fondationnelle des capacités dynamiques telle que définie par Felin et *al.* (2012) ou encore Barney et Felin, (2013): ainsi, elle traite des micro-fondations de la capacité dynamique, abordées sous l'angle de l'implication individuelle dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Ici, l'implication individuelle est vue comme essentielle à la compréhension des mécanismes de construction de la capacité dynamique et de son développement dans le temps. Dans cette perspective, il s'agit d'analyser les comportements individuels vus sous l'angle de la capacité des individus à agir, laquelle englobe un ensemble de déterminants comportementaux tels que les connaissances, les aptitudes et les caractéristiques individuelles propres à chacun (Felin et *al.*, 2012) et repose sur des déterminants d'ordre motivationnel et cognitif qui sont à clarifier (Felin et *al.* 2012 ; Winter, 2013 ; Barney et Felin, 2013).

Dans le cadre de notre thèse, il est à noter que le niveau individuel investigué est :

- i) le niveau des individus au sens *stricto sensu* du terme, et leurs comportements : par exemple, dans le Cas 2 le niveau d'analyse retenu est celui des femmes artisanes qui composent la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* ;
- ii) le niveau de tous petits collectifs, et leurs comportements : par exemple, dans le Cas n°1, le niveau d'analyse retenu est celui des familles résidentes qui composent la CBE *La Selva del Marinero* (sous-entendu, de certains de leurs membres individuels).

Par ailleurs, comme précisé dans la partie consacrée à la revue de littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques (*cf.* partie II du chapitre 2), la perspective micro-fondationnelle à laquelle nous souscrivons adopte l'ontologie du niveau individuel telle que proposée par l'Individualisme méthodologique complexe (IMC) (Rojot, 1996), en ligne avec la récursivité action (individu) / structure (niveau collectif), telle que développée par Archer (1998) ou Baskhar (1998) dans le réalisme critique. Pour rappel, cette ontologie constitue un pont entre celles adoptées par les tenants du Holisme d'une part et de l'Individualisme méthodologique d'autre part ; elle aborde ainsi les niveaux individuel et collectif comme liés par une relation de récursivité. En effet, en admettant l'influence réciproque entre les niveaux qualifiés de micro et de macro, l'ontologie du niveau individuel telle que proposée par Barney, Felin et leurs co-auteurs s'inscrit implicitement dans cette voie. Dans cette perspective que nous retenons, le niveau individuel est entendu au sens des comportements des individus et/ou des petits collectifs, et de leurs déterminants propres (par exemple, d'ordre motivationnel et/ou cognitifs), abordés de manière non isolée, mais comme en relation avec d'autres niveaux d'analyse plus englobants : le contexte et les structures qui à la fois les contraignent et les facilitent, et peuvent en retour en être affectés (Barney et Felin, 2013).

2.2 Mise en œuvre de la recherche

La mise en œuvre des deux études de cas a été conduite selon les principes méthodologiques du réalisme critique ; elle suit les étapes présentées dans la section (1.2.2) de ce chapitre. Nous présentons ici les phases de collecte et d'analyse des données qui ont été menées de manière itérative et complémentaire. En d'autres termes, l'analyse des données collectées lors de la première phase de collecte, a permis de restructurer et affiner la collecte des données réalisée lors de la seconde phase de collecte. Il est à noter que l'itération entre les phases de collecte et d'analyse des données aurait pu donner lieu à des boucles itératives plus nombreuses. Toutefois, compte tenu de l'éloignement géographique des cas étudiés et des difficultés matérielles d'accès au terrain, cela n'a pas été possible à réaliser.

2.2.1 Collecte des données

La collecte des données s'est organisée en deux temps, en juillet et août 2014 puis en août et septembre 2015.

Il est à noter qu'en 2014, la première phase de collecte des données a permis une immersion totale au sein des communautés d'accueil ciblées, ce qui a été essentiel pour mener à bien la collecte des données empiriques, y compris celle réalisée par la suite en 2015. L'immersion au

contact étroit des acteurs de terrain a duré 21 jours : 12 jours au sein de la CBE *la Selva del Marinero*, et de ses partenaires les CBE *Las Margaritas* et *El Lago Apompal* avec qui elle forme le réseau écotouristique RECT (Red des Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas) ; 9 jours dans la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Cette immersion a permis de nouer des relations de confiance avec les membres des communautés visitées, au départ peu enclins à être interrogés de façon individuelle, dans un contexte marqué par un fort esprit communautaire. Elle a d'autre part permis de repérer les membres des CBE jouant le rôle de leaders et qui ont été facilitateurs pour l'organisation des entretiens semi-directifs, notamment.

Pour chaque cas, les données ont été collectées via trois sources principales : les entretiens semi-directifs, l'observation non participante complétée par des entretiens informels, et la documentation interne et externe.

Les entretiens semi-directifs

Conformément à l'approche réaliste critique (Bhaskar, 1978 ; Tsoukas, 1989), les entretiens ont porté prioritairement sur les éléments suivants :

- (i) les événements majeurs et les principales actions qui ont structuré la création, le développement et la valorisation des compétences techniques et stratégiques de la CBE dans le temps ;
- (ii) les contextes environnemental et organisationnel au sein desquels ces événements et actions se sont déroulés ;
- (iii) les résultats produits par ces événements et actions ;
- (iv) les représentations des personnes interrogées sur « pourquoi » ces événements et actions se sont produits.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés de manière individuelle et parfois collective du fait de la culture communautaire prégnante.

Au total, pour les deux cas retenus, nous avons réalisé 30 entretiens³⁸ semi-directifs, individuels et collectifs (soit 36 personnes interrogées). Ces entretiens ont été enregistrés. Ils ont été

³⁸ Cinq entretiens semi-directifs supplémentaires (auprès de dix personnes) ont été menés au sein de la CBE *El Centro Ecoturístico de Tzisco* qui était sélectionnée comme troisième cas d'étude au démarrage de notre recherche terrain. Bien qu'il ait dû être écarté, les données recueillies dans ce cas nous ont permis de mieux comprendre, et ainsi de mieux restituer, les éléments de contexte environnemental mexicain, au sein duquel les CBE écotouristiques se développent (pression gouvernementale, contexte *ejidal* communautaire, forces concurrentielles).

conduits auprès de personnes directement impliquées dans la définition et mise en œuvre des stratégies de valorisation des compétences ; par exemple, les résidents (cas1) ou les artisanes (cas2) membres de la communauté d'accueil ayant participé au développement de l'offre et des compétences associées, les responsables actuels et passés des comités exécutifs et administratifs de la CBE, les membres du comité exécutif du réseau RECT (cas1), ou encore certains acteurs externes techniques clés, tels que l'anthropologue à l'origine du projet écotouristique de la CBE *La Selva del Marinero* (Cas1).

Par ailleurs, certains entretiens ont été conduits avec des personnes indirectement impliquées dans la construction du projet, mais ayant une connaissance de la CBE et de son processus de développement dans le temps ; par exemple, certains directeurs de projets de la Commission pour le Développement des peuples Indigènes (CDI) ayant suivi la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* depuis sa création (Cas2), ou encore des étudiants réalisant leur service social au sein de cette CBE dont ils connaissent l'histoire et le fonctionnement.

Les entretiens ont été menés et retranscrits en espagnol (langue officielle au Mexique) (412 pages) puis traduits en français. Lorsque nécessaire, les traductions ont été soumises pour validation à une personne mexicaine native bilingue.

Les tableaux 2 et 3 suivants restituent la collecte des données que nous avons réalisée à partir des entretiens semi-directifs, pour les deux cas retenus :

Type d'entretien	Code entretien	Fonctions	Durée	Pages
Entretiens collectifs	MC1	Responsable commission administration et finances	2h15	180 pages retranscrites en espagnol et traduites en français
	MC2	Coordinateur commission des guides		
	MC3	Coordinatrice commission alimentation		
	MC4a	Coordinatrice commission hébergement		
Entretiens individuels	MC5a	Coordinateur commission des guides / Secrétaire du réseau RECT	35min	
	MC6	Président du comité exécutif (2014)	50min	
	MC7	Coordinatrice commission alimentation	45min	
	MC8	Membre commission hébergement	30min	
	MC9	Membre commission sécurité	30min	
	MC5b	Président comité exécutif (2015) / Coordinateur commission des guides	1h30	
	MC4b	Coordinatrice commission hébergement	20min	
	A	Anthropologue (partenaire externe)	1h	
	MC10	Président du comité exécutif de la CBE <i>El lago Ampompal</i> partenaire du réseau	1h10	
	MC11	Président du comité exécutif de la CBE <i>Las Margaritas</i> partenaire du réseau	30min	
Total	14 personnes interrogées		10h20min	

Tableau 2 : Entretiens semi-directifs réalisés dans le Cas 1

Type d'entretien	Code	Fonctions	Durée	Pages
Entretiens individuels	FC1a	Secrétaire du conseil de direction de la CBE / Membre du comité de gestion de <i>Taselotzin</i> (2014)	1h30	232 pages retranscrites en espagnol et traduites en français
	FC5	Coordinatrice cuisine	45min	
	FC6	Réceptionniste et soutien à l'administration	50min	
	FC1b	Secrétaire du conseil de direction de la CBE / Membre du comité de gestion de <i>Taselotzin</i> (2015)	1h05	
	FC10	Membre du conseil de direction de la CBE - présidente	1h	
	FC11	Représentante de la communauté <i>San Miguel Zinacapa</i> / Coordinatrice artisanat	50min	
	FC12	Assistante administration	1h10	
	CAM1	Présidente de la CAMI (Maison d'accueil de la femme indigène) / Membre de la CBE	30min	
	CAM2	Psychologue de la CAMI / Membre de la CBE	30min	
	CDI1	Directeur adjoint de la Commission de Développement pour les peuples Indigènes (CDI) de Puebla	15min	
	CDI2a	Directeur de la Commission de Développement pour les peuples Indigènes (CDI) de Puebla	30min	
	CDI4	Directrice du département <i>Mexico Turismo Alternativo</i> de la Commission de Développement pour les peuples Indigènes (CDI) de Mexico	45min	
Entretiens collectifs	FC2	Membre du conseil de direction de la CBE – Coordinatrice massage traditionnel	55min	
	FC3	Membre du conseil de direction de la CBE – Trésorière		
	FC4	Membre de la CBE - artisane		
	FC7	Membre de la CBE - artisane	1h	
	FC8	Membre de la CBE - artisane		
	FC9	Membre de la CBE - artisane		
	E1	Etudiant en service social au sein de la CBE	55min	
	E2	Etudiante en service social au sein de la CBE		
	E3	Etudiante en service social au sein de la CBE		
	CDI3	Chef de projet – CDI <i>Zaragoza</i>	1h	
	CDI2b	Directeur de la Commission de Développement pour les peuples Indigènes (CDI) de Puebla		
Total	22 personnes interrogées		13h15	

Tableau 3 : Entretiens semi-directifs menés dans le Cas 2

Les observations non-participantes complétées par des entretiens informels

En complément des entretiens semi-directifs, des observations non-participantes ont pu être réalisées *in situ*, durant les phases d'immersion au sein des communautés d'accueil (une trentaine de jours au total). Dans chacune d'elle, les observations ont porté sur le déroulement des activités (écotouristiques, artisanales, écologiques) de la CBE au quotidien. En particulier, nous avons observé la manière dont ses membres interagissent et se coordonnent pour mener à bien les activités liées à l'accueil des touristes, et aux différents services qui leur sont offerts (éco-hébergement, restauration, visites, randonnées, observations des oiseaux tropicaux etc.)

Lorsque cela était possible, ces observations ont également porté sur la manière dont ses membres s'organisent au sein des différents organes de décisions et de gestion ; c'est-à-dire, des comités exécutif et administratif, et des différentes commissions (hébergement, restauration, guides, administration et finances, sécurité) qui les composent (Cas 1) ; du conseil de direction et du comité de gestion écotouristique (Cas 2). Ces observations ont particulièrement été utiles pour recueillir des informations sur la nature des services proposés et sur le rôle joué par chacun des membres de la CBE dans leur réalisation, que ce soit au niveau de la prise de décision stratégique (activités de *sensing* et *seizing*) qu'à celui de sa mise en œuvre (*transforming*).

En parallèle, des entretiens informels ont été menés auprès de différents types d'acteurs impliqués dans la gestion quotidienne de l'activité écotouristique communautaire : membres actuels des comités exécutifs et administratifs de la CBE, coordinateurs actuels des commissions, membres du réseau. Ils ont notamment permis de recueillir des informations sur le « pourquoi » des actions observées ou encore des problèmes actuels ou passés rencontrés. Les observations et les entretiens informels ont fait l'objet d'une prise de notes systématique.

La documentation

Plusieurs documents internes et externes relatifs aux CBE étudiées et à leur environnement ont pu être consultés.

En ce qui concerne la documentation du Cas 1 :

- . En interne, nous avons principalement eu accès au rapport d'un diagnostic rural participatif réalisé par les chercheurs de l'Institut écologique Inecol en 2003, en association avec les membres de la CBE *La Selva del Marinero* ; ainsi qu'un descriptif

du projet fourni par le partenaire *Centros Ecoturísticos en la Selva de los Tuxtlas*, chargé de la promotion de l'offre et de l'éducation environnementale.

. En externe, nous avons principalement consulté les archives de l'association Echoway chargée de la diffusion de projets de tourisme responsables dans le monde, les rapports du Secrétariat du tourisme mexicain (SECTUR), ainsi que ceux de la Commission Nationale des Aires Naturelles Protégées (CONANP).

En complément, nous avons mobilisé des travaux académiques empiriques menés en anthropologie, en sociologie et en droit, lesquels renseignent sur le contexte (social, culturel, historique et juridique) actuel et passé, de l'Etat de Veracruz, et plus particulièrement de la région des *Tuxtlas* qui intéresse notre étude : Paré (1991) ; Paré et Lazos ; (2004) ; Rey et Quesnel (2006) ; Chouquer (2010) ; Alvarez et *al.* (2011) ; Diaz-Carrion (2014),

En ce qui concerne la documentation du Cas 2 :

. En interne, nous avons consulté la page interne de la CBE, ainsi que l'ouvrage *Hilando Nuestra Historia* (2016) publié par les artisanes membres de la CBE elles-mêmes, avec l'aide d'universitaires de l'UNAM (Université Nationale Autonome de Mexico).

. En externe, nous avons principalement consulté les archives de l'association Echoway, ainsi que de la documentation fournie par la Commission pour le Développement des peuples Indigènes (CDI).

En complément, nous avons également mobilisé une littérature empirique dans les domaines de l'anthropologie, la sociologie et la géographie, qui informent sur le contexte social, économique, ethnique et historique de la région *Sierra Norte* de Puebla, et plus particulièrement celui des peuples nahuas de la municipalité de *Cuetzalan* : Reynoso-Rabago (2003) ; Beaucage (2009) ; Pérez Serrano et. (2010); Hernandez-Loeza (2011); Tovar-Hernandez et Guerrero (2017) ; Santoyo Ledesma et Ibanez Perez (2019).

La documentation interne et externe constitue une source d'information complémentaire ; elle renseigne notamment sur les éléments de contexte prégnants et codifie les étapes de développement de l'offre de la CBE, ce qui a permis de compléter les données recueillies lors des entretiens et des observations.

Les tableaux 4 et 5 suivants restituent la documentation interne et externe mobilisée pour les deux cas.

Documents internes / externes consultés – Cas 1	Pages
Rapport de la Commission Nationale des Aires Naturelles Protégées (CONANP) : Programme de préservation et de gestion de la Réserve de la Biosphère des <i>Tuxtlas</i>	299
Rapport du diagnostic rural participatif réalisé par les chercheurs de l’Institut écologique Inecol en 2003	31
Descriptif du projet <i>La Selva del Marinero</i> fourni par le partenaire <i>Centros Ecoturísticos en la Selva de los Tuxtlas</i>	4
Rapport sur la certification écotourisme « NMX-AA-133-SCFI-2006 » : <i>Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo</i>	81
Rapport SEMARNAT : développement communautaire des <i>Tuxtlas</i>	6
Archives de l’association Echoway (site interne et guide papier), consacrées à la CBE la <i>Selva del Marinero</i> et au réseau RECT	8
Rapport du secrétariat du tourisme Mexicain SECTUR	92
Total	521

Tableau 4 : Documentation mobilisée pour le Cas 1

Documents internes / externes consultés – Cas 2	Pages
Ouvrage interne <i>Hilando Nuestra Historia</i> (2016) restituant l’historique et l’actualité de la CBE	118
Descriptif du projet disponible sur le site internet de la CBE	10
Rapport de la Commission pour le Développement des peuples Indigènes (CDI) de Puebla et <i>Zaragoza</i>	52
Archives de l’association Echoway (site interne et guide papier), consacrées à la CBE <i>Masehual Siuamej Mosenyolchicauani</i> et son projet écotouristique <i>Taselotzin</i>	8
Total	188

Tableau 5 : Documentation mobilisée pour le Cas 1

2.2.2 Analyse des données

L’analyse des données issues des deux cas de notre étude a suivi le canevas en quatre étapes, proposé par Wynn et Williams (2012) pour structurer l’analyse des données dans une étude de cas réaliste critique (*cf.* section 1.2.2 de ce chapitre). Ces étapes, qui constituent une ligne directrice à suivre, ont été adaptées à notre étude. Le tableau 6 suivant restitue les quatre étapes de notre analyse et précise, pour chacune d’elles, les outils méthodologiques spécifiques que nous avons utilisés pour les mettre en œuvre.

Etapes	Description des étapes adaptées à notre étude	Outils méthodologiques
Etape 1. Description des évènements	Identifier les principales phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps ; identifier dans chacune des phases les évènements clés relatifs aux activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> et à l'implication des membres de la communauté d'accueil (ou de la CBE) dans ces activités.	Méthode dite « synthétique » (Langley, 1999)
Etape 2. Description de l'environnement et du contexte organisationnel	Identifier dans chacune des phases les caractéristiques du contexte environnemental et organisationnel dans lequel ces évènements se sont produits.	Codage ouvert des données empiriques selon la méthode proposée par Gioia et al. (2012)
Etape 3. Identification des mécanismes générateurs à l'œuvre	Identifier les mécanismes générateurs qui expliquent l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> . Mettre en relation, par abduction, ces mécanismes générateurs et les éléments de contexte, pour construire un modèle explicatif de l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> , dans chaque cas.	Codage ouvert des données empiriques selon la méthode proposée par Gioia et al. (2012)
Etape 4. Corroborer empirique	Comparer les résultats obtenus dans les deux cas étudiés et les articuler pour construire un modèle explicatif de l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> .	Comparaison et articulation des construits théoriques issus de chaque cas

Tableau 6 : Description des étapes de l'analyse et des outils méthodologiques mobilisés

Etape 1 - Description des évènements

L'étape 1, qui vise à restituer le flux d'évènements et sa chronologie, a été réalisée en mobilisant la stratégie dite « synthétique » (Langley, 1999). Celle-ci consiste à décomposer un processus en intervalles temporels.

A partir de la documentation interne et externe et des entretiens semi-directifs, nous avons procédé en plusieurs étapes itératives de sorte à restituer pour chaque cas étudié, la chronologie des évènements majeurs qui ont ponctué le développement des compétences de la CBE dans le temps, depuis leur création jusqu'à leur valorisation sur différents marchés.

Dans un premier temps, nous avons identifié l'ensemble des évènements qui ont jalonné le processus de développement de la CBE. L'extrait présenté dans la Figure 3 ci-après récapitule ces évènements pour ce qui concerne le cas n°1.

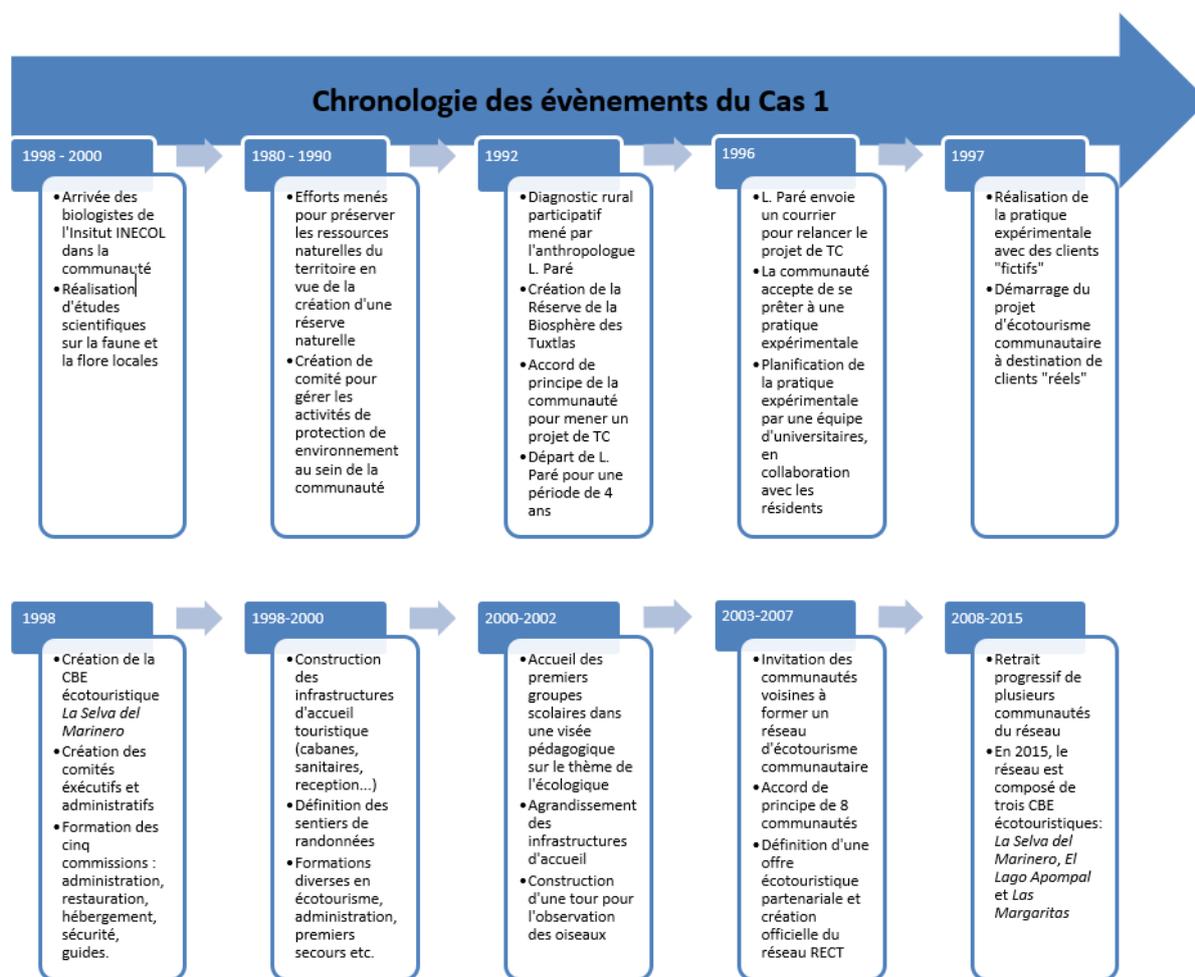


Figure 3. Extrait de la description chronologique des évènements qui se sont déroulés dans le Cas 1

Sur cette base, et par itération successives dans l'analyse des données, nous avons sélectionné les évènements qui apparaissent comme clés dans ce processus. Ces évènements constituent des marqueurs temporels clés dans le flux d'évènements. Par exemple, pour ce qui concerne le Cas 1, quelques évènements majeurs ont été retenus : arrivée de l'anthropologue, adhésion des membres de la CBE, période de statu quo de quatre ans, retour de l'anthropologue et mise en œuvre de la pratique expérimentale avec les universitaires, implication effective des familles, création de la CBE, prise de contact avec des partenaires potentiels, adhésion des partenaires, période de statu quo de trois ans, implication effective des membres du réseau, création du réseau

Dans un deuxième temps, une fois ces différents repères ou marqueurs temporels posés, nous avons identifié les compétences et le type de valorisation adopté et les avons positionnés sur la frise chronologique des évènements clés pour la compléter. Ainsi, nous avons été en mesure

d'identifier les principales phases ayant ponctué le processus de développement de la CBE. Par exemple, pour le Cas 1, trois principales phases ont été identifiées : phase 1 de création de la compétence technique « Préservation de la biodiversité », phase 2 de création de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire », et phase 3 d'exploitation de la compétence « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau. L'identification des compétences a été réalisée en mobilisant la méthodologie d'identification des compétences organisationnelles à partir du référentiel « action / ressources / livrable / système d'offres » proposée par Rouby et Thomas (2004).

Dans un troisième temps, par itérations successives, nous avons affiné la description du flux d'évènements en recentrant l'analyse sur la mise en œuvre et la chronologie des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en particulier des actions clés qui les fondent et auxquelles prennent part les membres de la CBE. Cette analyse a été effectuée pour chacune des phases préalablement identifiées.

En définitive, pour chaque phase, une fiche a été constituée ; elle indique les moments ou évènements clés, le contenu et l'enchaînement des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* mises en œuvre, et les résultats obtenus en termes de création et valorisation des compétences. L'extrait présenté dans la Figure 4 ci-dessous restitue l'ensemble de ces éléments pour la phase 2 du Cas 1.

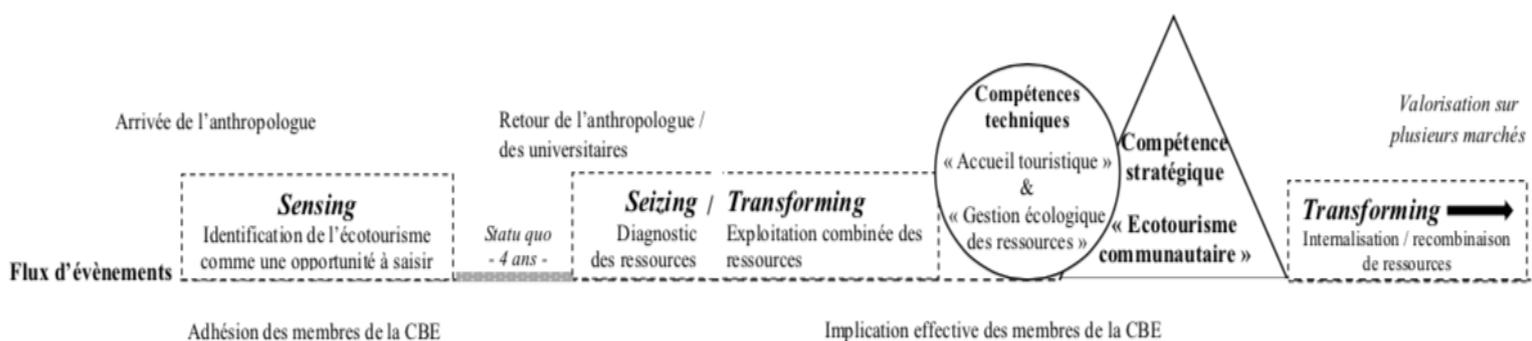


Figure 4. Flux d'évènements clés identifiés dans la phase 2 du Cas 1

En parallèle, pour chaque cas étudié, une description détaillée de ces éléments a été rédigée. Cette description détaillée a été utilisée pour structurer et construire les narratifs restitués dans la partie résultats.

Etape 2 - Description de l'environnement et du contexte organisationnel

L'étape 2, qui a pour but d'identifier et de décrire les caractéristiques du contexte, a mobilisé la méthode de codage des données proposée par Gioia, Corley et Hamilton (2012). Cette étape a été réalisée en trois temps :

- i) Un premier temps a été consacré à la réalisation d'un codage ouvert des entretiens semi-directifs et des documents internes et externes. A partir de passages ou phrases pertinents extraits des entretiens et documents, des « codes de premier ordre », proches du langage des personnes interrogées, ont été construits.
- ii) Puis, ces codes ont été regroupés en codes plus larges et abstraits, qualifiés de « codes de second ordre » (Gioia et *al.*, 2012).
- iii) Enfin, dans un troisième temps, il s'est agi de poursuivre le processus de montée en abstraction, en regroupant et en combinant les codes de second ordre dans des catégories plus abstraites nommées « codes agrégés » (Gioia et *al.*, 2012).

Ici, les codes de second ordre décrivent les caractéristiques de l'environnement et du contexte organisationnel au sein desquels les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* se sont déroulées. Un extrait de la structure des données centré sur le contexte environnemental et organisationnel de la CBE *La Selva del Marinero* (Cas 1), illustre la montée en abstraction progressive (*cf.* figure 5a ci-après) : les caractéristiques de l'environnement (code agrégé) renvoient à une pression environnementale positive ou négative (codes de second ordre) ; le type de configuration structurelle (code agrégé), à la structure ou aux dispositifs informels ou formels (codes de second ordre) ; et le type de leadership (code agrégé), à l'accompagnement par la pratique, par la formation, par les échanges dialogiques ou par le contrôle et la sanction (codes de second ordre). L'extrait de la structure des données montre de quels codes de premier ordre et de quelles citations représentatives ces codes de second ordre sont issus. Les structures de données de chaque cas et les tables de données associées sont présentées intégralement en annexe (*cf.* annexes 1 et 3). L'émergence des codes de premier et second ordre et des codes agrégés a nécessité d'effectuer des allers et retours fréquents entre le matériau empirique et la littérature, en particulier la littérature relative au *design* organisationnel et aux types de leadership.

Cette étape dans l'analyse des données nous a permis de fournir une première compréhension de la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* auxquelles les membres de la CBE prennent part, en lien avec les contextes environnemental et organisationnel au sein desquels elle prend corps.

Citations sélectionnées	Concepts de 1 ^{er} ordre	Concepts de 2 nd ordre	Concepts agrégés
<i>Contexte</i>			
<i>Les premiers efforts gouvernementaux pour protéger la forêt humide néo tropicale de la région des Tuxtlas commencèrent en 1979 (CONANP, 2011 - doc externe)</i> <i>A travers un effort interinstitutionnel de la part du gouvernement de l'Etat de Veracruz ... et de l'Institut National d'Ecologie ... il a été possible de créer la 'Réserva de Biosfera des Tuxtlas' (Rapport de direction de la Réserve naturelle des Tuxtlas)</i>	Soutien gouvernemental en faveur de la préservation des ressources naturelles (PRN)	Pression environnementale positive	Caractéristiques de l'environnement
<i>Le gouvernement nous a supporté financièrement pour la première fois au moment du lancement du projet (MC1)</i> <i>En formant un réseau d'écotourisme, ça nous permettait d'obtenir des financements du gouvernement [...] il soutient ce type de grands projets (MC5a)</i>	Soutien du gouvernement aux projets d'écotourisme		
<i>On commençait à voir apparaître des projets d'écotourisme par ici (MC5a)</i> <i>Développement progressif de projets écotouristiques sur le territoire des Tuxtlas (Diagnostic rural participatif - doc interne)</i>	Développement de la concurrence au niveau régional	Pression environnementale négative	
<i>La concurrence s'intensifie ces dernières années, au Mexique et partout ailleurs (A)</i> <i>Le réseau RECT doit faire face à de plus en plus d'organisations concurrentes ici et dans le monde (diagnostic rural participatif)</i>	Intensification de la concurrence nationale et internationale		
<i>Structure</i>			
<i>On [les familles] discutait souvent avec les biologistes qui menaient leurs études sur la nature près de chez nous... on leur posait des questions sur leur travail (MC9)</i> <i>Les compagnons de Lopez Mateos nous rendaient souvent visites pour discuter du réseau et voir ce qu'on pouvait faire ici (MC10)</i>	Echanges informels	Structure / dispositif organisationnel informels	Type de configuration structurelle
<i>Elle [l'anthropologue] est venue accompagnée d'un groupe de 35 personnes pour réaliser une pratique expérimentale MC9</i> <i>On a alors mis en place ce qu'elle [l'anthropologue] a appelé une 'pratique expérimentale' (MC6).</i>	Pratique expérimentale		
<i>Nous nous réunissions un peu comme ça, souvent tous les compagnons de la communauté pour parler des problèmes rencontrés dans l'écotourisme, des prochaines actions à entreprendre (MC6)</i>	Réunions ad hoc		
<i>Création d'un comité dédié à la définition et la diffusion de règles écologiques ... pour la protection de la faune et la flore (diagnostic rural participatif- doc interne)</i>	Comité de contrôle	Structure / dispositif organisationnel formels	
<i>Dans notre entreprise communautaire La Selva del Marinero ... le comité exécutif est composé de trois membres élus pour une période de deux ans (MC6)</i>	Comité exécutif de la CBE		
<i>Nous avons aussi un comité exécutif au sein du réseau... il est composé des représentants de chaque communauté partenaire (MC11)</i>	Comité exécutif du réseau		
<i>Les biologistes qui mener leurs études près de chez nous ... nous parlaient de leur travail sur les différentes variétés de plantes et nous expliquaient comment les protéger (MC9)</i>	Les biologistes guident en échangeant des connaissances sur les pratiques (externe)	Accompagnement par la pratique – leaders externes / internes techniques	Type de leadership
<i>Après avoir longtemps marché en forêt, ils [les clients fictifs] nous donnaient des conseils, par exemple ils nous ont recommandé d'adapter notre allure pour que les visiteurs puissent suivre sans se faire mal (MC5b)</i>	Les universitaires font des retours d'expérience (externe)		
<i>Nous nous sommes beaucoup appuyés sur les compagnons de la Selva del Marinero qui avaient une bien plus grande expérience que nous [en matière d'écotourisme] ; eux ils voyaient bien dans quelle direction on pouvait aller (MC10)</i>	Les membres de la CBE pilote partagent leur connaissances pratiques (internes)		
<i>« Parmi les différentes formations, nous avons eu : interprétation environnementale, gestion de groupes, ... premiers secours ... résolution des conflits, administration d'entreprise, et d'autres, il y en avait un paquet » MC1</i>	Suivi de formations variées	Accompagnement par la formation – acteur externe	
<i>Dans les réunions, on parlait avec eux [leaders internes stratégiques de la CBE] ... eux ils savaient plein de choses ... ils nous expliquaient ... nous guidaient (MC3)</i>	Les leaders stratégiques de la CBE guident	Accompagnement par des échanges dialogiques – leaders internes stratégiques	
<i>La présence aux réunions est obligatoire, c'est dans le règlement du réseau. En cas d'absence, il y a une sanction qui correspond à deux jours de « faenas », c'est-à-dire deux jours de travail gratuit ... Si certains ne respectent pas les règles, ils sortent du réseau (MC1 – leader interne stratégique).</i>	Les membres du comité exécutifs du réseau mettent en place un système de contrôle / sanction	Accompagnement par le contrôle et la sanction – leaders internes stratégiques	

Figure 5a : Extrait de la structure des données du cas 1 (contextes environnementaux et organisationnels)

Etape 3 – Identification des mécanismes générateurs

L'étape 3, qui a pour but d'identifier les mécanismes générateurs à l'œuvre, a mobilisé le même outil méthodologique que celui mobilisé dans l'étape 2 (Gioia et al., 2012) : réalisation d'un codage ouvert des entretiens semi-directifs et des notes prises lors des observations et des entretiens informels puis montée en abstraction progressive depuis le matériau empirique jusqu'à l'élaboration de codes de second ordre, puis de codes agrégés plus abstraits.

Dans cette nouvelle étape, les codes de second ordre identifient les mécanismes générateurs à l'œuvre c'est-à-dire, dans le cas présent, les mécanismes qui expliquent pourquoi, lorsqu'ils sont activés ou pas, l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère ou ne s'opère pas. Ces codes renvoient aux déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires, mais également au type d'apprentissage. Un extrait de la structure des données centré sur les mécanismes générateurs identifiés dans le Cas 1 est présenté ci-après (cf Figure 5b).

Par un processus d'abduction où le travail d'interprétation du chercheur est essentiel, les codes de second ordre ont été identifiés et mis en relation. Des allers et retours entre le matériau empirique et la littérature (notamment la littérature relative à l'approche structurationniste des organisations, aux types d'apprentissage ou à l'identité organisationnelle) ont permis l'émergence de ces codes. L'identification des codes et leur combinaison ont par ailleurs été permises par des allers et retours entre les codes eux-mêmes, les structures dans lesquelles ils s'activent et les flux d'évènements générés. En d'autres termes, il s'est agi de mettre en relation les mécanismes générateurs et les conditions contextuelles (environnementales et organisationnelles) de leur activation. En définitive, par un travail analytique les reliant aux conditions contextuelles de leur activation et aux évènements, les mécanismes générateurs ont progressivement été clairement identifiés et stabilisés.

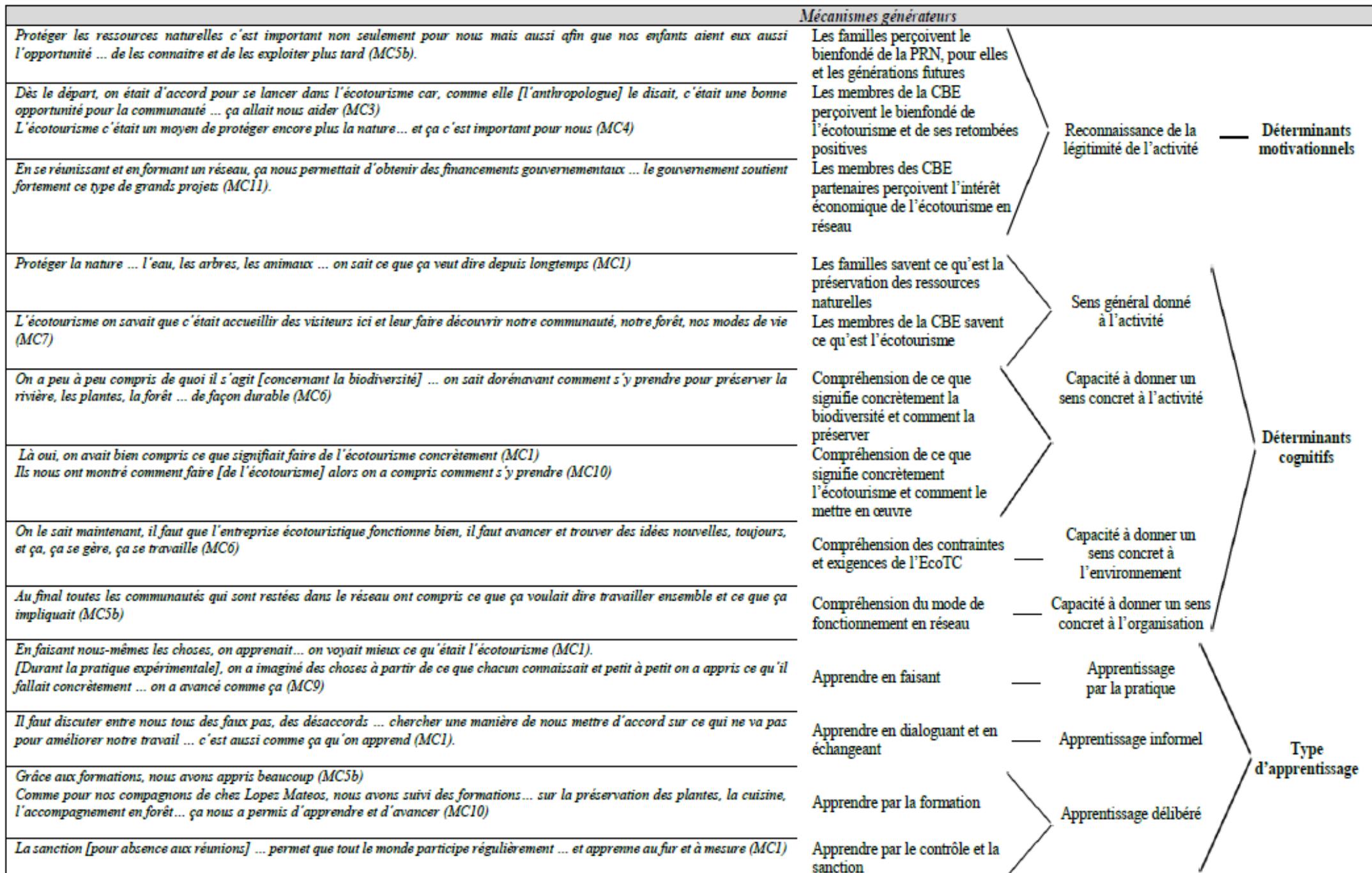


Figure 5b : Extrait de la structure des données du cas 1 (identification des mécanismes générateurs)

Cela a été effectué pour chaque cas (Cas 1 et Cas 2) de manière séparée. Cette mise en lien a permis de construire le modèle émergent enraciné (Gioia et *al.*, 2012) de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Il est à noter que les relations conceptuelles qui fondent le modèle et qui sont définies par abduction trouvent parfois corps dans le matériau empirique. Les résultats des trois étapes qui ont structuré l'analyse des données (à savoir, étape 1 de description des événements ou du flux d'événements, étape 2 de description de l'environnement et du contexte organisationnel, et étape 3 d'identification des mécanismes générateurs) sont présentés sous la forme de narratifs dans la partie résultats qui suit.

Étape 4 – Corroboration empirique

L'étape de corroboration empirique a consisté à comparer les construits théoriques ayant émergé de l'analyse des deux cas de notre étude afin de les articuler et de mener à son terme l'étude de cas comparative réaliste critique. Plus précisément, il s'est agi de comparer les mécanismes générateurs identifiés dans chacun des cas et leurs conditions (environnementales et organisationnelles) d'activation.

Pour rappel, l'analyse du premier cas a montré trois principales étapes dans le développement de la CBE : étape 1 de création de compétences techniques, étape 2 de valorisation des compétences techniques sur des marchés ou création d'une compétence stratégique, et étape 3 de valorisation de ces compétences à l'échelle d'un réseau. La spécificité de cette CBE est d'être « partie de rien » car tout était à construire, y compris ses compétences techniques. Le Cas 2, tout en étant similaire au Cas 1 sur l'essentiel, notamment du point de vue de ce qui les rend pertinents à retenir en regard de la question de recherche posée (*cf. supra*, les sections 2.1.1 et 2.1.2 relatives à la sélection et présentation des cas étudiés), lui est également très semblable pour une autre raison : bien que la CBE ne soit pas « partie de rien » et que son développement se soit surtout organisé en deux étapes successives de création de compétences stratégiques (étapes qui correspondent à l'étape 2 du Cas 1), cela a nécessité l'internalisation par leur création ou développement de compétences techniques nouvelles. En d'autres termes, bien que le Cas 1 renvoie principalement à l'étape 2 du Cas 1, il entre également en résonance avec son étape 1. Cette similarité entre les deux cas nous a permis de corroborer empiriquement les mécanismes générateurs identifiés et leur mode d'activation.

Dans la mesure où le Cas 2 présente une particularité – la CBE est composée de femmes autochtones très attachées à leur identité sociale et culturelle – l'étudier a permis l'identification

d'un mécanisme générateur supplémentaire (l'alignement projet / identité) dont l'activation s'est avérée être essentielle. L'identification de ce mécanisme générateur n'est pas sans lien avec ce que nous avons déjà pu souligner lors de l'analyse des données du Cas 1. En effet, le Cas 1 nous avait permis de souligner l'importance du lien entre les valeurs auxquelles adhèrent les membres des communautés et le projet de création ou valorisation des compétences de la CBE. Le Cas 2 permet de conférer à ce lien toute son importance et de le rendre encore plus prégnant ; il permet de le préciser en intégrant non pas seulement la question de l'alignement valeurs / projet mais celle, dans la même perspective mais encore plus spécifique, de l'alignement projet / identité. En définitive, la différence toute relative entre les cas nous a surtout permis d'enrichir la compréhension que nous avons des mécanismes générateurs de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, et dans une moindre mesure de la façon dont ils s'articulent.

Une fois la comparaison des cas effectuée, nous avons pu articuler les résultats obtenus dans les deux cas afin de construire un modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Ce modèle est présenté dans la première section de la partie discussion.

Il est à noter que les mécanismes générateurs identifiés renvoient principalement aux principaux déterminants ou ressorts individuels de l'implication – déterminants motivationnels, cognitifs ou identitaires – préalablement identifiés par la littérature relative au tourisme durable et communautaire, et à la CBE d'une part, et celle relative aux micro-fondations des capacités dynamiques d'autre part. Ainsi, la littérature ne propose pas d'explications alternatives que nous aurions pu comparer à nos résultats afin de nous assurer que ces derniers fournissent une « meilleure explication » des ressorts de l'implication dans le contexte particulier des CBE écotouristiques développant une capacité dynamique. De plus, parce que les déterminants ou mécanismes identifiés par ladite littérature sont définis de manière très générique, nos résultats enrichissent leur compréhension, en particulier leur définition et instanciation, mais également leur mode d'activation et de combinaison, y compris avec d'autres mécanismes (ici, le type d'apprentissage) fortement liés et pourtant étudiés de manière cloisonnée dans la littérature. .

La comparaison des cas de notre étude, et l'articulation des construits théoriques qui en sont issus, seront présentées en conclusion du chapitre 4 consacré aux résultats de la recherche.

CHAPITRE 4

Résultats de l'analyse qualitative

Structure du chapitre

I.	Résultats du Cas 1 : la CBE La Selva del Marinero	146
1.1	Les trois phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences	147
1.2	Phase 1. Création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité » : les principaux ressorts.....	151
1.3	Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	156
1.4	Phase 3. Développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau de partenaires: les principaux ressorts	163
II.	Résultats du Cas 2 - La CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani.....	169
2.1	Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences	169
2.2	Phase 1. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » : les principaux ressorts.....	173
2.3	Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	181
III.	Conclusion d'étape : comparaison et définition des construits théoriques	188

Le chapitre 4 est consacré à la présentation des résultats de notre thèse. Ces résultats qui prennent la forme de narratifs, restituent, pour chacun des cas étudiés, les principales phases qui ont structuré le développement stratégique de la CBE dans le temps. Ce faisant, nos résultats montrent les différents types de compétences dont la création et la valorisation ponctuent le développement stratégique de chaque CBE écotouristique étudiée. Pour chaque type de compétence à créer ou développer, ils identifient les mécanismes explicatifs de l'implication individuelle des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* - ses déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires - et précisent comment leur activation et orchestration s'opèrent, en lien avec le type de structure organisationnelle, les formes d'apprentissage et le type de leadership.

La présentation des résultats de notre thèse est organisée en trois parties. La première partie est consacrée aux résultats du premier cas, la CBE *La Selva del Marinero*. La seconde partie présente ceux du deuxième cas, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Parce que nous développons une étude de cas comparative, les construits théoriques clés identifiés dans chacun des cas sont comparés. Ainsi, une troisième partie consacrée à la comparaison et à la définition des construits théoriques conclut ce chapitre.

I. Résultats du Cas 1 : la CBE *La Selva del Marinero*

Cette partie restitue les résultats issus de l'analyse des données du premier cas de notre étude menée au sein de la CBE *La Selva del Marinero*. Ces résultats font l'objet d'une présentation en quatre temps. Une première section (1.1) identifie les trois principales phases qui se sont succédé et ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE, depuis la fin des années soixante-dix jusqu'à aujourd'hui, permettant ainsi le développement et l'enrichissement progressifs de l'offre écotouristique de l'organisation communautaire dans le temps. Pour chacune de ces phases, les deuxième (1.2), troisième (1.3) et quatrième section (1.4) fournissent une description détaillée des principaux événements qui ont accompagné le processus de construction et de valorisation du portefeuille de compétences. Ces événements ont trait à la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* telles que définies plus haut (*cf.* chapitre 2). Un regard tout particulier est porté à l'implication (ou non) des familles qui composent la CBE dans cette mise en œuvre.

L'implication des familles dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, n'est pas analysée comme étant « suspendue dans le vide » ; elle est étudiée en lien étroit avec les contextes environnementaux prégnants et les structures organisationnelles

dans lesquels elle s'opère. Les éléments clés qui caractérisent les contextes environnementaux et organisationnels sont décrits pour chacune des phases. Dans une visée qui se veut certes descriptive mais aussi explicative, les deuxième, troisième et quatrième sections identifient par ailleurs les mécanismes générateurs qui, activés (ou non) dans les contextes environnementaux et organisationnels tels que décrits, expliquent pourquoi les familles s'impliquent de façon effective et active (ou non) dans la mise en œuvre des activités.

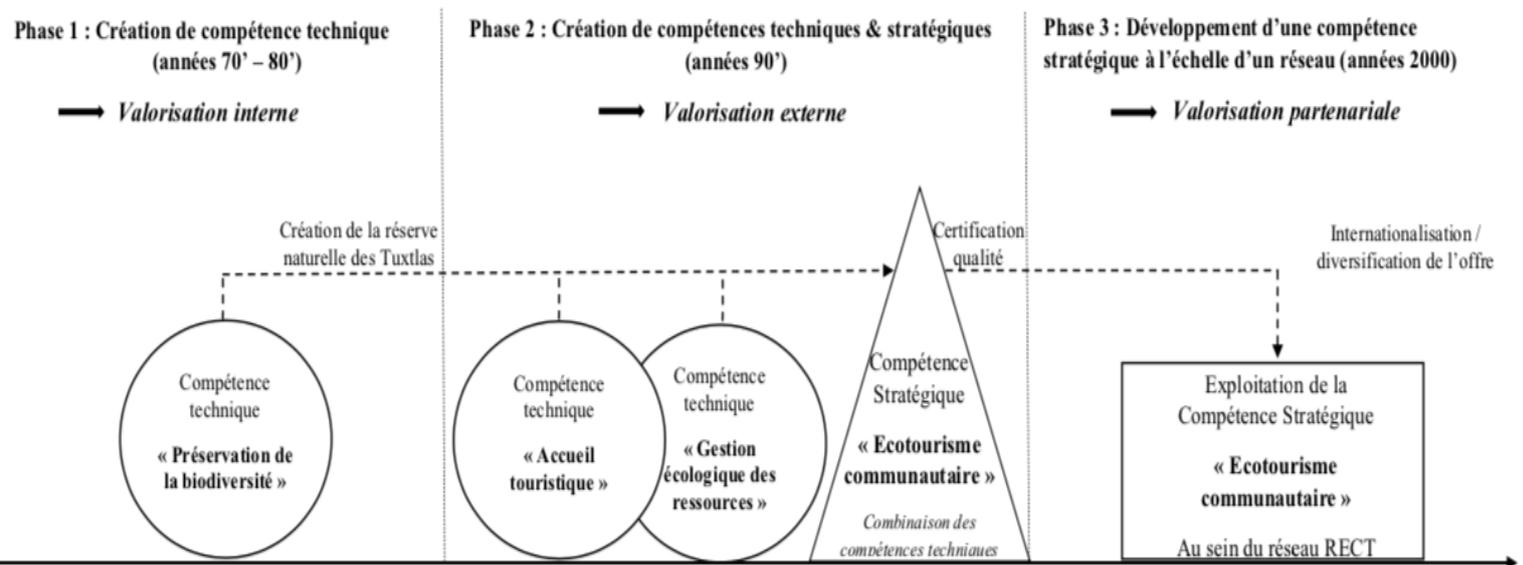
1.1 Les trois phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences

La CBE *La Selva del Marinero* a progressivement créé et développé un portefeuille de compétences que nous choisissons de qualifier de techniques et stratégiques. Les termes technique » et « stratégique » sont ici utilisés de sorte à distinguer :

- (i) Les compétences qui expriment des savoir-faire collectifs construits et accumulés à l'échelle de la CBE, et contribuant à un résultat ou livrable dans un domaine d'action concret (par exemple, celui de la préservation de la biodiversité pour la compétence technique créée lors de la phase 1) ;
- (ii) Les compétences qui, combinant toute ou partie de ces savoir-faire qualifiés de techniques, fondent le cœur de métier de la CBE et sont exploitées et valorisées sur un ou plusieurs marchés, en d'autres termes qui revêtent le qualificatif de stratégique.

Trois principales phases ont structuré l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences techniques et stratégiques, comme synthétisé dans la figure ci-après (*cf.* Figure 6).

Figure 6 : Les trois phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences



La première phase, qui débute à la fin des années soixante-dix, ouvre la voie à une valorisation interne des ressources naturelles du territoire des Tuxtlas, territoire sur lequel vit la communauté agraire *Adolfo Lopez Mateos*, fondatrice de la CBE *La Selva del Marinero*. La valorisation interne des ressources naturelles est rendue possible avec la création de la compétence technique « Préservation de la biodiversité ».

En effet, le territoire des Tuxtlas héberge une biodiversité particulièrement riche, caractérisée par une grande variété d'espèces végétales (2697 variétés de plantes recensées) et animales (dont 565 espèces d'oiseaux rares, 139 espèces de mammifères, 130 espèces de reptiles), une pluralité des sols et un important réseau fluvial d'environ 5000 km. Toutefois, depuis les années soixante-dix, cette richesse écologique est menacée par une croissance démographique forte et une déforestation grandissante liée à l'élevage de bétail, aux cultures, et à des pratiques d'extraction illégale d'espèces floristiques et faunistiques qui compromettent sa pérennité (Rapport CONANP, 2006). Non moins alarmante, l'érosion des sols provoquée par la déforestation perturbe la régulation du cycle de l'eau et affecte l'alimentation en eau potable des principaux villages de la région (Echoway, 2008). Devant ce constat, la préservation des ressources naturelles du territoire devient un enjeu majeur partagé par de nombreux acteurs locaux : (i) le gouvernement mexicain qui travaille à la création de réserves naturelles protégées comme solution pour remédier à ce bouleversement socio-écologique et valoriser les espaces verts de la région ; (ii) les scientifiques qui étudient leurs écosystèmes ; et (iii) les communautés locales qui les exploitent (activités agricoles) et qui en dépendent (viabilité des terres habitables,

accès à l'eau potable). Pendant quarante ans et encore aujourd'hui, des efforts importants sont alors réalisés de toutes parts en faveur de la préservation des ressources naturelles du territoire des Tuxtlas.

Dans ce contexte régional qui fait de la préservation de la biodiversité locale son fer de lance, la communauté agraire *Adolfo Lopez Mateos* ne fait pas figure d'exception. A la fin des années soixante-dix, les familles qui la composent s'engagent dans des activités visant à exploiter et valoriser durablement leurs ressources naturelles (diversité des espèces animales et végétales, rivières, forêt tropicale, variété des sols etc.) ce qui aboutira à la création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité ». La compétence « Préservation de la biodiversité » renvoie à la gestion éco-systémique des ressources naturelles du territoire par la communauté. Elle repose sur la mise en œuvre de plusieurs activités, principalement l'identification des ressources rares à préserver en priorité, et la définition et mise en œuvre des moyens de leur préservation (ex. agriculture alternative, définition de quotas appliqués à la chasse et l'abattage du bois) (document interne – diagnostic rural participatif). Ces activités mobilisent des ressources variées telles que la connaissance des plantes, de la faune locale, et plus généralement des connaissances relatives au fonctionnement des écosystèmes en milieu naturel. Cette compétence est valorisée en interne (c'est-à-dire valorisation « hors marché ») dans la mesure où elle est exploitée au seul bénéfice de la communauté et de sa pérennité. Bien qu'elle ne soit pas encore la réponse à un besoin de marché, sa valeur n'en sera pas moins reconnue à l'extérieur de la communauté avec la création officielle de la réserve naturelle protégée *Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas* en 1998, (Rapport CONANP, 2006).

La deuxième phase, qui se déroule dans les années quatre-vingt-dix, ouvre une nouvelle voie : celle de la valorisation externe des compétences sur le secteur du tourisme durable. Elle se caractérise par l'évolution du portefeuille de compétences techniques dans deux domaines nouveaux que sont l'accueil touristique et la gestion écologique des ressources, et la création d'une compétence stratégique dans le domaine de l'écotourisme. En complément de la compétence « Préservation de la biodiversité, une compétence technique « Accueil touristique » est créée. Elle repose sur le développement de savoir-faire en hébergement, restauration chez l'habitant et co-construction *in situ* des besoins avec les clients. Une compétence « Gestion écologique des ressources » est également créée, fondée sur des savoir-faire spécifiques en construction d'habitats écologiques ou en récupération et filtrage de l'eau de pluie, par exemple. Au fil du temps, ces deux compétences techniques se développent progressivement, mobilisant de nouvelles connaissances et savoir-faire en lien avec la

construction d'écologes munis de toilettes sèches, l'utilisation de l'énergie solaire, ou encore, la mise en place de systèmes de vigilance qui assurent la sécurité du centre écotouristique et des visiteurs lors des excursions.

Cette seconde phase marque un tournant important: la création de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire ». Cette compétence combine les savoir-faire techniques créés et accumulés dans les domaines de la « Préservation de la biodiversité », de l' « Accueil touristique » et de la « Gestion écologique des ressources ». Elle fonde le métier de base de la CBE, à savoir proposer des services écotouristiques sur le secteur du tourisme durable. D'abord valorisée auprès de touristes nationaux, elle le sera ensuite auprès d'un portefeuille de clients plus diversifiés auxquels des offres variées sont proposées. Par exemple, une offre en pédagogie environnementale est proposée à des étudiants et écoliers qui viennent régulièrement pour des séjours d'études sur la biodiversité locale. L'étendue et la qualité des services offerts aux clients se renforcent au fil du temps comme en témoigne la certification de la Norme 133 (NMX-AA-133-SCFI) délivrée par l'organisme d'accréditation gouvernementale SEMARNAT (*Secrétariat de l'Environnement et des Ressources Naturelles* au Mexique), laquelle évalue la qualité du service écotouristique proposé et des installations associées.

La troisième phase, qui débute dans les années deux-mille, ouvre la voie à une gestion partenariale des compétences de la CBE. Elle se caractérise par le développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau de partenaires. Sous l'impulsion de la CBE *La Selva del Marinero*, plusieurs communautés agraires de la région des Tuxtlas s'associent et collaborent pour former un réseau d'écotourisme. Les communautés membres du réseau qui se sont engagées plus tardivement dans l'écotourisme que la CBE *La Selva del Marinero* doivent à leur tour construire des compétences techniques similaires et/ou complémentaires aux siennes ; par exemple, des compétences dans le domaine de l'accueil touristique, de l'accompagnement en milieu fluvial, ou encore de la construction d'infrastructures écologiques. La combinaison de ces compétences et leur valorisation sur le secteur du tourisme durable permettent le développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau, le réseau RECT (*Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas*). La CBE et ses partenaires (la CBE *Las Margaritas* et la CBE *El Lago Apompal*) combinent leurs ressources et savoir-faire pour proposer des services écotouristiques diversifiés (randonnées interprétatives, observation des oiseaux tropicaux, excursions fluviales sur le lac de Catemaco, visite de la grotte aux chauves-souris, hébergement en écolodge, restauration chez l'habitant etc.) et élaborer une offre élargie à destination de

clients nationaux mais aussi internationaux, offre qui peut désormais se définir comme flexible et à la carte.

1.2 Phase 1. Création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité » : les principaux ressorts

Comme indiqué plus haut, la première phase identifiée comme clé en termes de création et valorisation des compétences de la CBE se caractérise par la création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité ». Cette compétence technique résulte de la mise en œuvre de trois activités clés : (i) l'identification de la préservation de la biodiversité locale comme une opportunité à saisir (*Sensing*), (ii) le diagnostic des ressources naturelles à préserver en priorité (*Seizing*), et (iii) la mise en œuvre de nouveaux processus et règles d'exploitation de ces ressources (*Transforming*).

Comme synthétisé dans la figure présentée ci-après (*cf.* Figure 7), l'implication des familles membres de la communauté fondatrice de la CBE dans ces activités prend des formes diverses (simple adhésion au *sensing* ou au contraire implication effective dans le *seizing* et le *transforming*). Il prend corps dans des contextes environnemental et organisationnel (ou structure) donnés et s'explique par l'activation, dans ces contextes, de plusieurs mécanismes générateurs clairement identifiés.

Le *sensing* est principalement réalisé par un acteur externe à la communauté, à savoir une équipe de chercheurs biologistes menant des études sur la biodiversité locale. En effet, l'initiative de préserver les ressources naturelles voit le jour à la fin des années soixante-dix, avec l'arrivée de cette équipe de chercheurs biologistes de l'institut national écologique *Inecol* dans la communauté agraire *Adolfo Lopez Mateos*. Ces scientifiques, qui sont mandatés par le gouvernement mexicain pour mener des études sur la biodiversité du territoire des Tuxtlas, sont particulièrement conscients du potentiel écologique de la région (forêt néo tropicale, faune et flores locales, volcans, rivières et lacs, variété des sols) et des dangers qui menacent ses écosystèmes à protéger (pollution, déforestation, érosion des sols, dérégulation des cycles de l'eau).

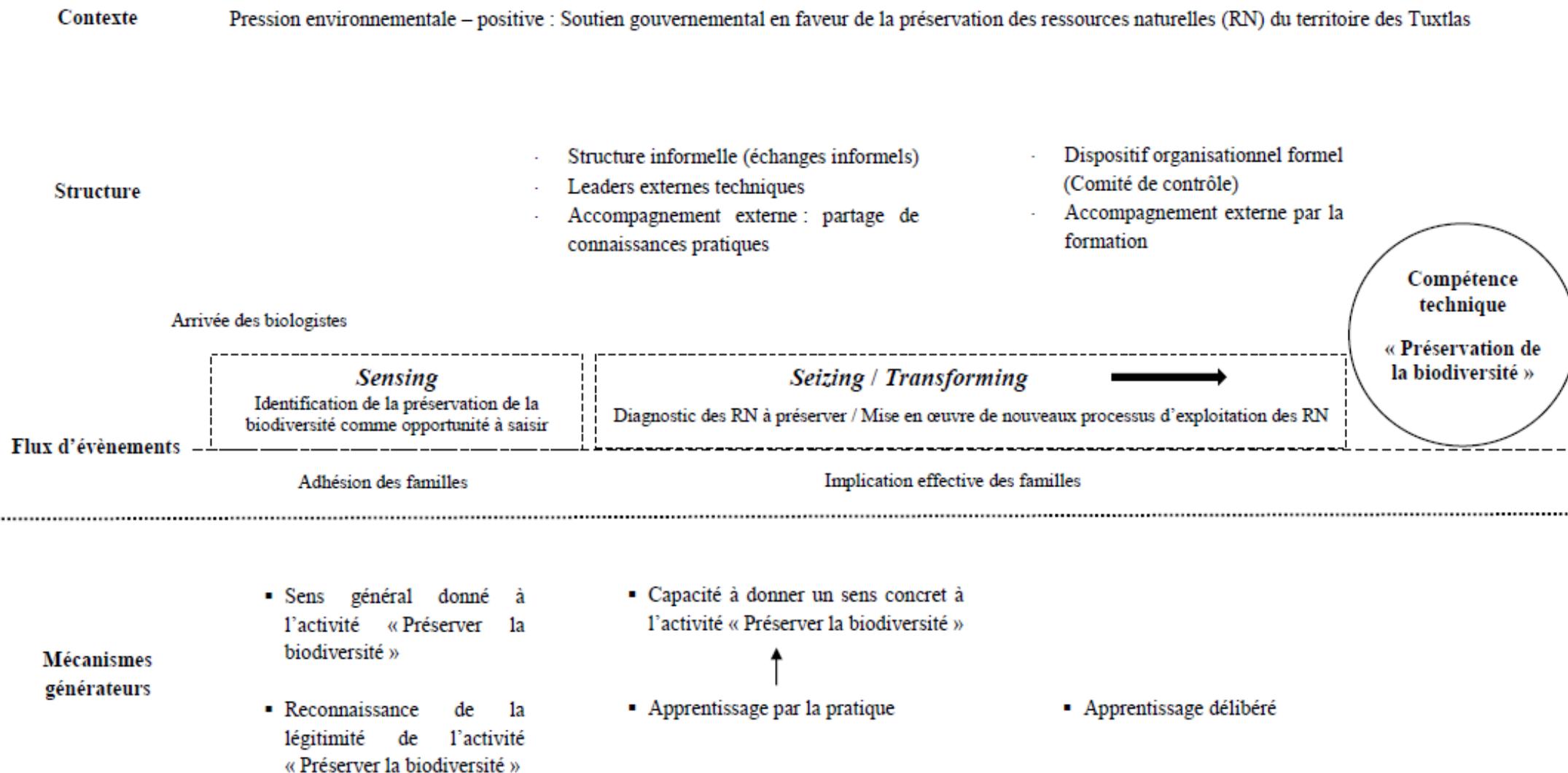
Travaillant au contact des communautés locales, ils informent les populations - en particulier les familles de la communauté agraire *Adolfo Lopez Mateos* - de la nécessité de préserver la biodiversité qui les entoure et qui conditionne leur qualité de vie : « *les biologistes qui travaillaient près de chez nous ... disaient qu'il fallait protéger notre forêt, nos plantes, nos animaux ... ou sinon, si on laissait faire, bientôt tout disparaîtrait* » (MC9). De son côté, le

gouvernement mexicain qui perçoit l'intérêt qu'il y a à valoriser le patrimoine naturel régional et à créer des réserves naturelles protégées, apporte une aide logistique et financière importante à la préservation des ressources (**pression environnementale positive**) (documents externes – Rapport CONANP, 2006). Les familles, informées par les scientifiques de la nécessité de protéger la biodiversité, adhèrent facilement à ce *sensing* opéré en externe : « *protéger notre nature, nos plantes, c'était une bonne chose à faire, on était tous d'accord sur ça* » (MC5b).

Une fois l'opportunité reconnue, le *seizing* et le *transforming* se réalisent au sein **d'une structure informelle**. Les biologistes rencontrent régulièrement les familles de la communauté, échangent librement, spontanément et nouent des relations informelles avec elles. Au cours de ces rencontres, ils accompagnent les familles (**accompagnement externe**) en partageant avec elles leurs connaissances théoriques et pratiques sur les écosystèmes de la région, jouant ainsi le rôle de **leaders externes techniques** :

Lorsque les biologistes menaient leurs recherches chez nous, au départ on [les familles] les observait travailler ... nous avons commencé à leur poser des questions et à échanger avec eux de plus en plus. Ils nous donnaient des informations sur leurs recherches et sur leur travail sur la nature, ils nous expliquaient les plantes et nous montraient comment faire pour les protéger (MC5b).

Figure 7 : Création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité » : les principaux ressorts



Au fur et à mesure que ces échanges informels se nouent et s'amplifient, familles et biologistes définissent ensemble le système de ressources à protéger en priorité (*seizing*), par exemple, les arbres de la forêt, l'eau des rivières et des lacs volcaniques, certaines variétés de plantes ou certains animaux particulièrement menacés comme le jaguar, l'aigle harpie, le daim ou le singe araignée (Echoway, 2008). Dès lors, de nouveaux processus d'exploitation de ces ressources peuvent être mis en œuvre par les familles de la communauté (*Transforming*), par exemple « *une agriculture alternative moins polluante, l'introduction de la pisciculture comme alternative à la pêche* » (MC5b) ou « *la définition de nouvelles règles à appliquer pour la chasse, l'abattage du bois, la consommation d'eau* » (MC1).

Une fois enclenché, le *transforming* des ressources se maintient dans le temps (comme symbolisé par la flèche pleine dans la Figure 7) au travers d'un **dispositif organisationnel formel** de contrôle nommé *comité écologique*. Ce comité, qui fonctionne selon le mode d'organisation *ejidal* traditionnel au Mexique, permet de veiller à ce que les bonnes pratiques écologiques se diffusent et que les ressources soient exploitées de façon conforme aux normes établies en termes de préservation de la biodiversité (document interne – diagnostic rural participatif). Son objectif est de proposer **un accompagnement par des formations internes** portant sur les comportements et pratiques à encourager (agroécologie, pisciculture, recyclage) et/ou à bannir (déforestation, chasse durant les périodes de reproduction, contamination des eaux) et de faire appliquer un système de règles-sanctions destiné à ce que les bonnes pratiques associées à la préservation de la biodiversité se maintiennent et se développent dans le temps :

On a décidé des règles écologiques à mettre en place ... après on surveille que les règles soient respectées et si ce n'est pas le cas on sanctionne ... l'objectif du comité est de surveiller que les règles écologiques sont respectées et que chacun continue à bien faire ce qu'il faut faire pour notre environnement (MC5b).

Durant cette phase, plusieurs mécanismes ont supporté l'implication des familles dans le *sensing*, *seizing* et *transforming* et donc dans le processus de création de la compétence technique « Préservation de la biodiversité ». Le **sens général donné à l'activité** « Préserver la biodiversité » et la **reconnaissance de la légitimité de l'activité** ont facilité leur adhésion rapide au *sensing* initialement opéré par les acteurs externes (les chercheurs biologistes), jouant ainsi positivement sur leur motivation à s'engager dans la préservation :

Protéger la nature chacun de nous sait ce que ça veut dire [capacité à donner un sens général à l'activité « préservation de la biodiversité »] (MC1) ... on savait que c'était une bonne chose de protéger la nature pour nous mais aussi pour nos enfants demain [reconnaissance de la légitimité de l'activité]... alors on avait vraiment envie de le faire (MC5b).

De plus, à partir du milieu des années quatre-vingt, les familles de l'*ejido Adolfo Lopez Mateos* deviennent enfin propriétaires des terres qu'elles occupent au prix d'une « *lutte acharnée de neuf ans avec le gouvernement* » (MC9), période caractérisée par de violentes tensions sociales et des expropriations à répétition (documents internes – diagnostic rural participatif, 2003). Dès lors, la préservation de ces terres tant convoitées s'impose de surcroît comme un enjeu majeur pour ces familles, « *on doit protéger nos terres ... car on s'est longtemps battu pour les acquérir* » (MC1).

Toutefois, leur motivation à préserver les ressources naturelles n'a pas suffi à ce qu'elles prennent activement part au *seizing* (prise de décision sur les ressources naturelles à préserver) et au *transforming* (mise en œuvre des décisions via de nouveaux processus d'exploitation de ces ressources). Cela n'a été possible qu'une fois mis en œuvre un **apprentissage par la pratique** via les échanges dialogiques peu structurés noués avec les biologistes. En effet, cet apprentissage a été essentiel au développement de leur **capacité à donner un sens concret à l'activité**, c'est-à-dire à opérationnaliser le concept de biodiversité : « *Les biologistes nous guidaient ... en les écoutant, en les regardant faire et en faisant avec eux, on a appris [apprentissage par la pratique] ... on a peu à peu compris ce qu'est réellement la biodiversité ... que ça signifie qu'il faut gérer les ressources ensemble [capacité à donner un sens concret à l'activité]* » (MC5b).

Or, ce n'est qu'une fois les familles capables de donner un sens concret à la préservation de la biodiversité que la prise de décision sur les ressources naturelles à protéger et comment les protéger (*seizing*), et que la mise en œuvre effective de ces décisions (*transforming*), ont pu se réaliser : « *Une fois qu'on avait compris ce qu'était la biodiversité et comment faire [capacité à donner un sens concret à l'activité], on a pris les choses en main* » (MC9) ... « *alors ensemble avec les biologistes, on a décidé quelles plantes et quels animaux protéger et on s'y est mis petit à petit* » (MC5b).

Cela a permis de renforcer la légitimité de l'activité « préservation de la biodiversité » : « *on a compris que c'est bien de gérer les ressources ensemble [en tant qu'écosystème] ... que c'est bon pour tout le monde et pour les générations futures* » (MC5b).

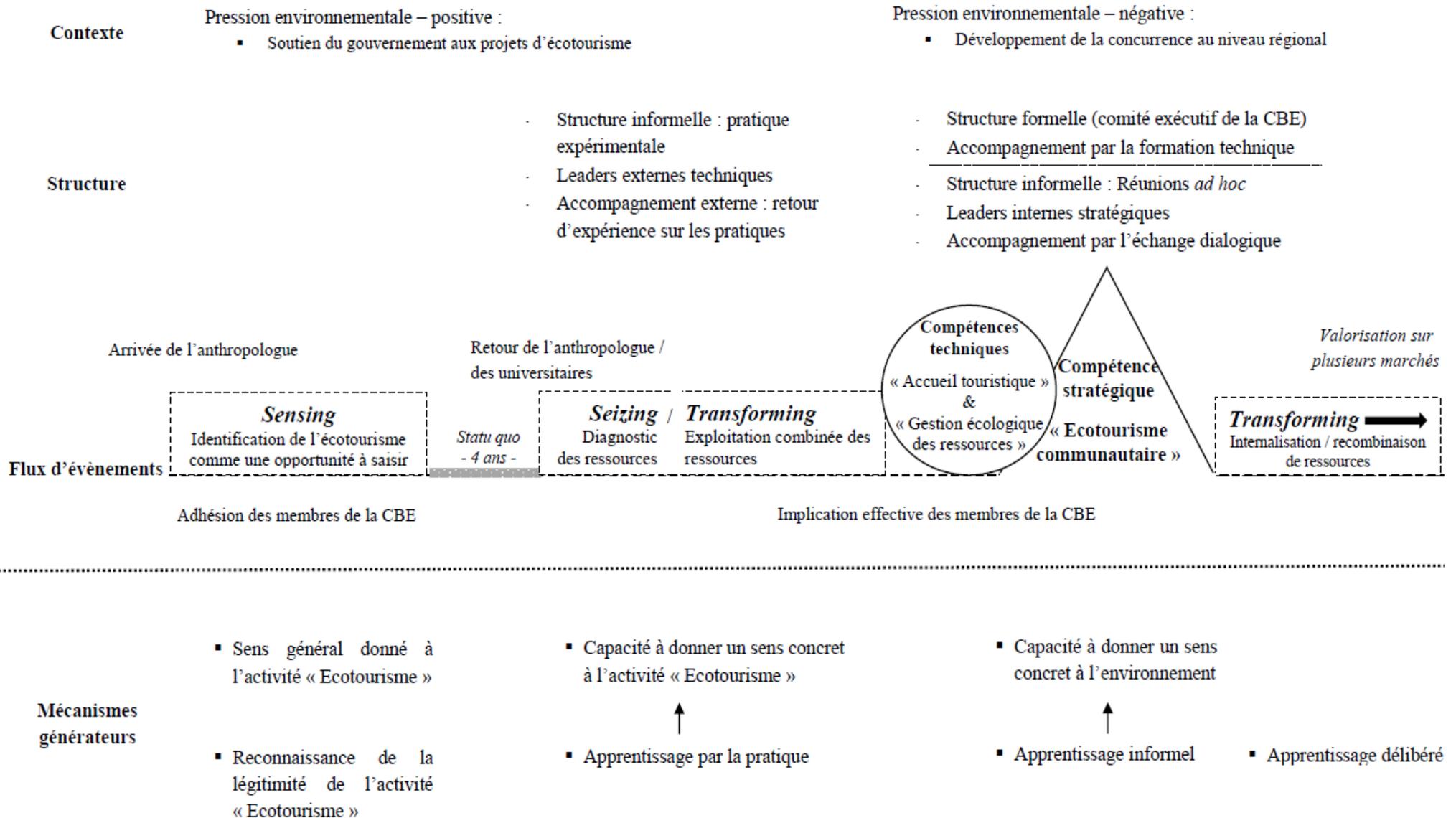
Une fois le *transforming* des ressources engagé, un **apprentissage délibéré** via le comité de contrôle a été nécessaire à son maintien et développement dans le temps, et aux familles de continuer à y prendre part : « *il fallait que tout le monde continue à savoir ce qu'il faut faire ... et à apprendre ce qu'il faut faire pour préserver l'environnement* » (MC6).

1.3 Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts

Durant la deuxième phase, une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » est créée, ce qui ouvre la voie de la valorisation externe des ressources sur plusieurs marchés du secteur du tourisme durable. La création et la valorisation de cette compétence stratégique sur plusieurs marchés sont le fruit d'un long processus de mise en œuvre d'activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* auxquelles prennent part (ou pas) les familles membres de la CBE. Là encore et comme synthétisé dans la figure présentée ci-après (cf. Figure 8), l'implication des familles dans ces activités s'est effectuée dans des contextes environnemental et organisationnel ayant certaines caractéristiques, et s'explique par l'activation, dans ces contextes, de plusieurs mécanismes générateurs clairement identifiés.

Au début des années quatre-vingt-dix, le projet écotouristique est impulsé par l'arrivée d'une anthropologue de l'Université Nationale Autonome de Mexico (UNAM) et représentante de l'organisation civile *Proyecto Sierra Santa Martha* dans la communauté *Adolfo Lopez Mateos*. Cette dernière est mandatée par le gouvernement mexicain désireux d'encourager et de soutenir des projets de valorisation de son territoire national, notamment auprès de touristes locaux et étrangers (documents externes – SECTUR). Sa principale mission est d'identifier des opportunités de projets économiques à développer au sein des communautés de la région (des activités d'artisanat, d'agroécologie ou d'écotourisme, par exemple), dans le respect des écosystèmes, et en vue de la création d'une réserve naturelle protégée. Consciente de l'engouement naissant des clients pour le tourisme durable, l'anthropologue initie un *diagnostic rural participatif* (A) impliquant les familles de la communauté, à l'issue duquel elle identifie l'écotourisme communautaire comme une réelle opportunité à saisir (*Sensing*) : « *Moi je savais que l'écotourisme se développait ailleurs... au Costa Rica par exemple ... j'ai vu que ça pouvait marcher ici* » (A). Les familles adhèrent facilement à ce *sensing* prioritairement opéré en externe en donnant leur accord de principe : « *elle [l'anthropologue] nous a parlé d'écotourisme, elle nous a dit que ça commençait ailleurs et que ça pouvait marcher ici alors on [les familles] était d'accord pour essayer* » (MC6), d'autant que le gouvernement mexicain encourage et soutient fortement les initiatives écotouristiques à l'échelle nationale (**pression environnementale positive**) (Documents externes - SECTUR).

Figure 8 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts



Pourtant, une fois l'anthropologue partie pour d'autres missions, **c'est le statu quo** : aucune décision ou action concrète en faveur de l'écotourisme ne sont entreprises par les familles qui retournent à leurs occupations : « *on était d'accord avec elle pour dire que l'écotourisme c'était bien ... mais finalement chacun est retourné à son travail et on n'a rien fait* » (MC5a). Cette période de latence va durer quatre ans.

En 1997, le projet reçoit une impulsion nouvelle avec le retour de l'anthropologue dans la communauté, assistée d'un groupe de trente-cinq personnes (des universitaires). Dès lors, le diagnostic des ressources disponibles (naturelles, matérielles, humaines, connaissances) s'engage et est pris en charge par les familles (*Seizing*) : « *on a vu qu'on pouvait construire des cabanes pour accueillir nos visiteurs ... qu'on pouvait créer des sentiers pour leur faire découvrir la rivière du village, la cascade et la grotte aux chauves-souris ... leur montrer nos arbres, nos plantes, les oiseaux tropicaux* » (MC5). Dans la foulée, des actions concrètes en vue de l'exploitation combinée de ces ressources sont réalisées (*Transforming*): « *on a construit le salon de réception [du centre écotouristique], et des sanitaires pour accueillir nos visiteurs dans la communauté* » (MC2) ; « *on a commencé à construire des cabanes, et à créer des sentiers de randonnées dans la forêt* » (MC9).

Ces premiers moments de *seizing* et *transforming* s'opèrent au sein d'une **structure informelle**, à savoir une *pratique expérimentale* (A) mise en place à l'initiative de l'anthropologue, avec l'aide du groupe d'universitaires chargés de jouer le rôle de clients fictifs. L'objectif est d'amener les familles de la communauté à expérimenter sur plusieurs jours ce que pourrait être concrètement une offre d'écotourisme communautaire, offre à imaginer en lien avec les ressources disponibles sur le site (naturelles, matérielles, humaines, organisationnelles). Toutes les familles prennent part à l'expérience : « *durant toute la durée de l'expérience tout le monde a joué le jeu* » (MC9). Elles s'organisent spontanément pour explorer ce que pourraient être les contours et contenus d'une offre écotouristique, avec une large place laissée à l'improvisation : « *au début on ne savait pas trop quoi faire ni par où commencer ... alors chacun proposait ses idées ... on a imaginé comme ça des choses à faire pour accueillir nos visiteurs [les clients fictifs] et petit à petit on a avancé* » (MC1). Au cours de la pratique expérimentale, les universitaires échangent avec elles au fur et à mesure de l'avancée des propositions, et l'anthropologue reste en contact étroit avec elles, elle les observe et intervient au gré de leurs besoins. Comme les biologistes avant eux, les universitaires et l'anthropologue jouent un rôle qui est assimilé à celui de **leaders externes techniques** en charge d'un **accompagnement**

externe (retour d'expérience sur les pratiques) : ils accompagnent les familles en les guidant sur les pratiques, en leur faisant un retour d'expérience au gré des propositions qui émergent, se concrétisent et qu'ils expérimentent :

Ils [les universitaires] nous ont donné leur impression et leur avis sur ce que nous faisons par exemple pour les accueillir, sur comment nous nous y prenions et sur ce que l'on inventait pour les servir et les guider ... ils nous guidaient aussi sur ce qu'il fallait faire (MC6).

A la faveur de cette structure et en complément de la compétence technique « Préservation de la biodiversité », des compétences techniques « Accueil touristique » et « Gestion écologique des ressources » se développent. Reposant sur la combinaison effective de ces trois compétences, une compétence en écotourisme émerge.

De technique, cette compétence va devenir stratégique : les familles déposent légalement les statuts de la CBE *La Selva del Marinero* dont la compétence « Ecotourisme communautaire » devient le cœur de métier à valoriser sur le secteur du tourisme durable. L'ouverture à des clients réels sur le marché national (valorisation externe) s'opère et une première définition de l'offre à destination de clients nationaux se décline autour de trois grands volets que sont l'hébergement en cabanes écologiques, la restauration chez l'habitant et la randonnée en milieu naturel (Documents internes – Descriptif du projet). A partir de ce moment, l'écotourisme communautaire devient l'activité principale de la dynamique économique *ejidale* au sein de la communauté constituée en CBE (documents internes - Inecol, 2003).

Dans un contexte où les offres écotouristiques se multiplient au niveau national (**pression environnementale négative**) (documents externes), le *transforming* des ressources continue à s'opérer dans le temps. Il consiste d'une part dans l'internalisation de nouvelles ressources comme l'intégration d'un nouveau service chargé d'assurer la sécurité des touristes : « *la sécurité de nos visiteurs est importante alors on a mis en place un service 'de vigilance' spécialement dédié à ça* » (MC1). D'autre part, il relève de la recombinaison de ressources existantes, par exemple en vue de faire évoluer l'offre initiale vers de nouveaux marchés : « *on avait des gens qui connaissaient bien les propriétés des plantes et des arbres de la forêt et d'autres qui pouvaient héberger ... alors on s'est entendu, on a trouvé que c'était bien de s'adresser aussi à des étudiants et des écoliers et pas seulement à des touristes* » (MC6).

Ce *transforming* en continu est désormais porté par une **structure formelle**, en l'occurrence le comité exécutif (ou direction générale) de la CBE *La Selva del Marinero*. Ce comité est composé de trois représentants élus par l'ensemble des membres de la CBE et renouvelés tous

les deux ans selon un système de roulement, où les nouveaux responsables sont formés par les précédents. Comme le veut la structuration communautaire, toutes les décisions importantes qui émergent de ce comité doivent être discutées et validées par tous les membres de la CBE en assemblée générale. La principale mission du comité exécutif est de définir la stratégie écotouristique et de veiller à sa mise en œuvre. C'est également à ce niveau que s'opère un **accompagnement par la formation technique**, c'est-à-dire que l'on décide des formations techniques à dispenser par des organismes publics partenaires (ex. l'association civile Grupo Stream). Ces formations financées par le gouvernement sont relatives aux principales compétences techniques de la CBE (ex. formations en interprétation environnementale, cuisine, connaissance des plantes médicinales et de la flore locale, sécurité, recyclage, communication) afin qu'elles ne s'érodent pas et se développent dans le temps (Document interne).

En marge de ce comité, des **réunions ad hoc informelles** auxquelles participent des responsables et membres de la CBE sont organisées : « *on se réunit pour discuter de ce qui va ou ne va pas, voir ce qu'il faut faire pour améliorer notre travail et voir vers où on peut aller et comment* » (MC1). Conformément à la logique communautaire, l'échange, la négociation, la recherche d'un compromis et la collaboration sont privilégiés : « *tout le monde doit participer et nous cherchons toujours une manière ou une autre de parvenir à un compromis et à un accord satisfaisant pour chacun* » (MC1).

Toutefois, il est à noter que très tôt, ces discussions *ad hoc* vont être menées par des personnes qui ont émergé en tant que **leaders internes** : « *José, Angel et Ausencio sont des hommes capables, ils sont vite devenus nos guides, ça s'est fait comme ça* » (MC8). Ces personnes que l'on peut qualifier de leaders **stratégiques** combinent les points de vue développés par chacun, orientent et réorientent les débats de sorte à ce que de nouvelles idées prometteuses sur les opportunités de marché à saisir émergent en lien avec les ressources détenues. En d'autres termes, ce sont elles qui mènent les débats en matière de *seizing* et de *sensing* via un **accompagnement par l'échange dialogique** :

Dans les réunions c'est eux qui orientent la discussion vers les idées à suivre, ce qu'il faudrait faire et pourquoi, en fonction de ce que l'on a ... ils nous écoutent et puis ils nous expliquent que c'est bien que le projet aille dans telle ou telle nouvelle direction (MC8).

Progressivement, la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » s'enrichit de savoir-faire nouveaux en accueil touristique (ex : sécurité des visiteurs, amélioration des éco-hébergements, analyse des besoins clients) et en gestion écologique des ressources (ex : installation de toilettes sèches, utilisation de l'énergie solaire) pour être valorisée sur le marché

du tourisme durable, mais aussi sur un nouveau marché, celui de la pédagogie environnementale. Désormais, la CBE *La Selva del Marinero* accueille également des groupes d'étudiants et d'écoliers venus pour découvrir la biodiversité locale, comprendre le fonctionnement des écosystèmes, et surtout apprendre pourquoi et comment les préserver.

Durant cette deuxième phase qui a conduit à la création de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » et sa valorisation sur différents marchés, plusieurs mécanismes ont facilité l'implication des membres de la CBE dans le *sensing*, *seizing* et *transforming*. Tout d'abord, le **sens général** qu'ils donnent à l'**activité** « Ecotourisme » et la **reconnaissance de sa légitimité** ont facilité leur adhésion au *sensing* opéré par l'acteur externe en qui ils ont confiance (accord de principe donné à l'anthropologue) :

Elle nous parlait d'écotourisme ... elle nous disait que ça voulait dire accueillir des touristes chez nous [sens général donné à l'activité] ... nous n'avons aucun doute, elle possédait toutes les connaissances nécessaires ... elle disait que c'était bien alors on la croyait [reconnaissance de la légitimité de l'activité] (MC5b).

Toutefois, l'implication effective des membres de la CBE dans les activités de *seizing* et de *transforming* des ressources n'a pu commencer à s'opérer qu'une fois ces derniers en **capacité de donner un sens concret à l'activité** (c'est-à-dire d'opérationnaliser le concept d'écotourisme), ce qui a nécessité un point de passage obligé, à savoir un **apprentissage par la pratique**. Cet apprentissage, qui a été facilité par la mise en place d'une structure informelle prenant la forme d'une pratique expérimentale, est ici fondé sur une démarche par essais-erreurs et tâtonnements progressifs :

Grâce à la pratique expérimentale on a finalement compris [apprentissage par la pratique] ce que c'était vraiment faire de l'écotourisme [capacité à opérationnaliser le concept] (MC1) ... A la fin ils n'ont pas hésité à dire 'oui, là on est d'accord, faire de l'écotourisme comme ça, ça nous va bien, on veut bien s'en occuper (A).

Essentielle à l'implication dans le *seizing* et le *transforming*, la capacité à donner un sens concret à l'écotourisme a également permis de renforcer la légitimité de l'écotourisme au sein de la CBE. Ses membres prennent dorénavant conscience que leur territoire ne se résume pas qu'à un espace hostile avec sa « forêt, de la boue, des pierres, des animaux sauvages parfois dangereux et des moustiques » (MC1) mais que les ressources dont il dispose (richesse de la biodiversité, variété des paysages, traditions culinaires...) peuvent avoir un véritable intérêt pour les touristes en quête de nature et d'aventure. A partir de ce moment-là, ils reconnaissent par eux-mêmes que l'écotourisme est bénéfique pour ceux qui le développent et pour les ressources naturelles du territoire qu'il contribue à préserver.

On a finalement vu qu'on pouvait proposer des choses intéressantes pour les visiteurs qui venaient jusqu'ici ... et que c'était positif pour les familles du village (MC6) ; En plus, l'écotourisme nous permet de préserver encore mieux l'environnement ... ça, on en a pris conscience et c'est très important (MC4).

Une fois enclenché, le *transforming* des ressources a pu se maintenir et se développer dans le temps au travers d'un **apprentissage délibéré** soutenu par le comité exécutif qui décide des formations à délivrer dans les grands domaines de compétences techniques (relatives à l'accueil touristique, la gestion écologique des ressources et la préservation de la biodiversité) qui fondent la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire », « *durant plusieurs années, on a suivi des formations ... par exemple en interprétation environnementale, cuisine, sécurité, administration hôtelière ... grâce à ces formations, on a beaucoup appris ... et on a évolué* » (MC7).

Toutefois, dans une perspective de valorisation externe (ouverture à des clients réels) sur un marché de plus en plus ouvert à la concurrence régionale (documents externes), ce *transforming* a dû être pensé et organisé de manière à soutenir l'avantage concurrentiel de la CBE dans le temps. En d'autres termes, il a dû être réalisé en lien avec l'identification de nouvelles opportunités de marché (*Sensing*), elle-même liée au diagnostic des ressources disponibles ou potentielles (*Seizing*). Ici, la **capacité** des leaders internes stratégiques **à donner un sens concret à l'environnement** (c'est-à-dire à opérationnaliser le secteur écotouristique) a joué un rôle essentiel. D'une part, sans eux, les débats sur le lien « ressources / opportunités nouvelles » n'auraient pu être efficacement menés :

Eux [les leaders stratégiques] ils savaient que l'écotourisme c'est exigeant, qu'il faut toujours améliorer nos services et faire des choses nouvelles ... ce sont eux qui ont fait en sorte que les discussions ne partent pas dans tous les sens durant les réunions (MC8).

D'autre part, grâce à eux, la prise de conscience des autres membres de la CBE quant aux caractéristiques de l'environnement dans lequel la CBE évolue a pu se réaliser, ce qui a renforcé leur implication dans le *transforming* des ressources :

Avec eux [les leaders internes] on a compris que quand on fait de l'écotourisme, il faut pouvoir offrir des services de qualité aux clients pour les satisfaire et avoir leur confiance (MC7) ... Alors on est parti sur la certification, c'était dur mais on a travaillé et on y est arrivé (MC6).

Leur prise de conscience a pu s'opérer grâce à un **apprentissage informel** porté par les leaders internes stratégiques au cours des échanges dialogiques menés lors des réunions *ad hoc* : « *c'est dans les réunions quand on échangeait avec eux [les leaders internes] qu'on a compris que faire de l'écotourisme c'est exigeant* » (MC7).

1.4 Phase 3. Développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau de partenaires: les principaux ressorts

Le développement de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle du réseau de partenaires RECT fait l'objet de la troisième phase, initiée au début des années deux mille. Le développement de cette compétence est le résultat d'un long processus articulant activités de *sensing* (identification de l'écotourisme comme une opportunité à saisir à l'échelle d'un réseau), *seizing* (diagnostic des ressources à mobiliser pour mener à bien l'activité écotouristique à l'échelle du réseau) et *transforming* (mise en œuvre d'actions concrètes en vue de l'exploitation combinée des ressources par les partenaires au sein du réseau), auxquelles ont pris part de façon plus ou moins effective et active les membres du réseau. Comme synthétisé dans la figure présentée ci-après (*cf.* Figure 9), l'implication des membres du réseau s'est opérée dans des contextes environnemental et organisationnel spécifiques qui ont rendu possible l'activation de certains mécanismes générateurs.

Dans un contexte où le gouvernement incite à la création de projets écotouristiques d'envergure (**Pression gouvernementale positive**) (MC1), les leaders stratégiques de la CBE *La Selva de Marinero* identifient le partenariat comme un moyen de saisir de nouvelles opportunités dans le tourisme durable (*Sensing*). Ils voient dans les communautés voisines et la constitution d'un réseau intercommunautaire (*Seizing général*) un moyen de développer leur activité écotouristique en proposant une offre étendue à l'ensemble de la région des Tuxtlas, dans un environnement devenu de plus en plus concurrentiel (**Pression environnementale négative**) (Documents externes - SECTUR) :

Dès le départ notre communauté était positionnée comme pilote du réseau ... car nous on voyait ce qu'il était possible de faire d'intéressant en matière d'écotourisme en travaillant avec les autres [communautés partenaires] (MC6).

Pilote du projet, la CBE *La Selva del Marinero* initie des discussions et invite plusieurs communautés de la région à participer au réseau ; certaines ont déjà l'expérience de l'écotourisme et d'autres non. Huit d'entre elles adhèrent très vite au projet et donnent leur accord de principe à la constitution du réseau. Pourtant, le réseau peine à s'organiser et c'est le **statut quo** : « *nous avons rapidement répondu que oui ça nous intéressait, que nous allions entrer dans le réseau pour faire des choses mais ça a pris du temps, on a eu du mal* » (MC11).

Il faut attendre trois ans pour qu'à l'initiative de la CBE pilote, le diagnostic précis des ressources disponibles soit relancé avec les familles des différentes communautés (*seizing précis*) :

On a vu qu'on avait le lac, qu'on pouvait proposer des sorties en barques ou en kayak dans la lagune ... eux ils avaient les cabanes écologiques, la rivière ou la grotte aux chauves-souris, les autres avaient la cascade, les chevaux et le lac volcanique Apompal pour proposer des excursions (MC10).

Progressivement, des actions concrètes en vue de l'exploitation combinée des ressources sont réalisées (*Transforming*) : la création de nouveaux sentiers de randonnées, certains prévoyant par exemple l'installation d'un campement nocturne en pleine nature (CBE *La Selva del Marinero*) ; l'organisation de nouveaux circuits d'excursion, incluant par exemple des sorties fluviales au plus près des oiseaux de la lagune ou encore la visite de vestiges archéologiques (CBE *Las Margaritas*) ; la construction de nouvelles infrastructures d'accueil, par exemple celle d'un réfectoire capable de recevoir et de restaurer des groupes de touristes plus importants en nombre (CBE *El Lago Ampompal*).

Le *seizing* et *transforming* des ressources s'enclenchent au sein d'une **structure informelle** : les membres de la CBE pilote rendent régulièrement visite aux communautés partenaires pour que le projet s'enclenche. A cette occasion, les familles se réunissent de manière informelle pour échanger sur le réseau et un **accompagnement par le partage de connaissances pratiques** est finalement proposé par les membres de la CBE *La Selva del Marinero* (CBE pilote) ; ces derniers jouent ainsi le rôle de **leaders internes techniques** (c'est-à-dire internes à l'organisation communautaire en réseau) :

Les compagnons de Lopez Mateos [membres de la CBE pilote] venaient régulièrement chez nous pour partager leurs expériences et pour nous aider à mettre en place l'écotourisme chez nous ... ils nous donnaient des explications et nous guidaient pour voir ce que chacun de nous pouvait faire et comment on pouvait s'y prendre (MC10).

Une fois enclenché, le *transforming* des ressources se maintient et se développe dans une

structure formelle, avec la création officielle du réseau RECT (*Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas*) et de son comité exécutif. Ce comité, qui est composé de deux représentants de chaque communauté élus pour deux ans, fonctionne selon la même logique communautaire que celui de la CBE *La Selva del Marino*. Il est principalement chargé d'élaborer les stratégies écotouristiques partenariales à développer et veille à leur mise en œuvre. C'est également lui qui définit les formations à dispenser dans les domaines opérationnels identifiés comme clés à l'échelle du réseau, comme par exemple l'écologie, l'administration hôtelière, la cuisine, l'accompagnement des visiteurs en forêt, les premiers secours (Documents internes) (**Accompagnement par la formation technique**). Bénéficiant de ces formations et ayant développé à leur tour des savoir-faire techniques spécifiques dans les domaines de « l'accueil touristique » et de la « gestion écologique des ressources », deux communautés du réseau, *Las Margaritas* et *El Lago Apompal*, vont rapidement, comme *La Selva del Marino* avant elles, se constituer en CBE. L'une d'entre elles – la CBE *El Lago Apompal* - sera quelques années plus tard, elle aussi, certifiée « entreprise mexicaines écotouristique de qualité » en obtenant l'accréditation de la Norme 133.

Il est à noter que dans le réseau, les communautés et les CBE ne sont pas reliées entre elles par des relations contractuelles, le principe étant toujours celui de la structuration communautaire *ejidale* traditionnelle. Ainsi, c'est le comité exécutif qui est chargé d'organiser des réunions régulières (tous les quinze jours au départ, puis tous les mois) auxquelles l'ensemble de représentants des communautés doit assister. L'objectif des réunions est de définir ensemble les plans d'actions mais aussi d'évaluer le travail effectué par chaque communauté membre du réseau. Toutefois, très tôt, une hiérarchie tacite s'instaure. La CBE pilote *via* ses **leaders internes stratégiques** prend le leadership du réseau en instaurant un système de contrôle assorti de sanctions. A intervalles réguliers, ils organisent des réunions ; les membres des communautés partenaires doivent y exposer les actions entreprises sur leurs ressources en lien avec le projet collectif et/ou les difficultés rencontrées. Ce contrôle mutuel vise notamment la diffusion progressive des modalités propres au fonctionnement en réseau intercommunautaire et au partenariat, forme d'organisation choisie pour porter le nouveau projet et le développement de l'offre. En d'autres termes, elle vise le développement d'une compétence organisationnelle de type « fonctionner en réseau ». Les membres des communautés partenaires qui ne satisfont pas aux exigences du réseau sont incitées ou contraintes de le quitter (**Accompagnement par un système de contrôle / sanctions**):

Notre communauté [celle de la CBE La Selva del Marino] a été la première dans cette zone

à avoir travaillé au montage d'un projet d'écotourisme communautaire, nous avons l'habitude, nous, nous savons ce qu'il faut faire alors on a pris la main (MC1) ... Les communautés qui ne jouent pas le jeu et ne font pas les efforts nécessaires, celles qui ne suivent pas les lignes directives pour que le réseau fonctionne bien, on discute avec elles et parfois on donne un ultimatum : soit tu accomplis tes tâches, tu fais ce pour quoi tu es dans le réseau, soit tu continues comme ça et nous allons t'éliminer du réseau ... tu sors, c'est simple (MC5a).

Dès le départ, ces leaders internes sont soutenus dans leur démarche par les représentants des autres communautés qui les reconnaissent comme tels du fait de leur expérience passée dans le domaine de l'écotourisme :

D'emblée nous nous sommes beaucoup appuyés sur les compagnons de la Selva del Marinero qui avaient une bien plus grande expérience que nous en matière d'écotourisme ... ils savent ce qu'il faut faire ... eux ils savent de quoi ils parlent (MC10).

Au gré des contrôles et des sanctions, le périmètre du réseau se redéfinit pour aujourd'hui ne compter plus que trois des huit partenaires de départ. Il offre des services écotouristiques flexibles et à la carte à un panel de clients nationaux et internationaux (ex. tour en barque et en kayak sur le lac, repas chez l'habitant, randonnée interprétative avec campement nocturne, observation des oiseaux, visites des grottes, éco-hébergement, visites de vestiges archéologiques).

Durant cette troisième phase qui a conduit au développement de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle du réseau RECT et sa valorisation sur le marché international du tourisme durable, plusieurs mécanismes ont facilité l'implication des membres du réseau dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Au départ, le *sens général* que les communautés partenaires donnent à ***l'activité*** « Ecotourisme » et la ***reconnaissance de sa légitimité*** ont facilité leur adhésion au *sensing* opéré par la CBE pilote (accord de principe des communautés partenaires) :

L'écotourisme on savait ce que c'était, on en entendait parler car ça commençait à bien se développer de partout (MC11) [sens général donné à l'activité] ; On ne le pratiquait pas chez nous à l'époque [l'écotourisme] ... mais on pensait que ça avait du bon ... on voyait bien qu'à eux [les familles de la communauté Adolfo Lopez Mateos] ça leur réussissait pas mal [reconnaissance de la légitimité de l'activité] ... on voulait bien essayer de faire ça chez nous aussi (MC10).

Toutefois, une fois le *seizing* (général) et le *sensing* opérés par les leaders internes stratégiques de la CBE pilote, l'implication effective de l'ensemble des partenaires dans le *seizing* détaillé et le *transforming* des ressources à l'échelle du réseau n'ont pu effectivement commencer à

s'opérer qu'une fois ces derniers en **capacité de donner un sens concret à l'activité** (c'est-à-dire en capacité d'opérationnaliser le concept d'écotourisme) :

Une fois qu'on avait compris ce qu'il fallait faire en pratique ... alors on a vu ce que l'on avait chez nous, on a adapté ce que l'on savait faire ... on voyait les actions que l'on pouvait entreprendre pour faire de l'écotourisme chez nous (MC10).

Cette capacité à donner un sens concret à l'activité écotouristique a pu se développer grâce à un **apprentissage par la pratique** fondé sur un partage d'expériences porté par les membres de la CBE pilote :

On [certains membres de la CBE La Selva del Marinero] leur a montré ce que c'était que faire de l'écotourisme et comment s'y prendre pour faire de l'écotourisme chez eux, on les a aidés car nous on savait faire (MC6).

L'apprentissage par la pratique a laissé place à un **apprentissage délibéré** soutenu par le comité exécutif du réseau RECT (structure formelle) pour que le *transforming* des ressources se maintienne et se développe dans le temps. Dans la perspective de valorisation partenariale des ressources, l'implication à long terme des membres du réseau dans le *transforming* efficace de leurs ressources n'a pourtant pu être effective que chez ceux en **capacité de donner un sens concret à l'organisation** en réseau (c'est-à-dire en capacité de comprendre son mode de fonctionnement et ses modalités concrètes d'application) :

Tout le monde doit comprendre ce que fonctionner en réseau signifie et ce que ça implique concrètement – c'est-à-dire travailler en lien étroit avec les autres, modifier ses pratiques en fonction des autres [capacité à donner un sens concret à l'organisation en réseau] - ... ceux qui n'ont pas compris ou ne voulaient pas comprendre ça ne se sont pas investis comme il fallait (MC5b).

Les membres des communautés partenaires incapables de s'approprier les exigences du fonctionnement en réseau sont sanctionnés (incitation à se désengager, exclusion) par les leaders internes de la CBE pilote devenus leaders internes du réseau et qui décident de la répartition des ressources au sein du réseau.

L'apprentissage des modalités de fonctionnement en réseau est donc porté par un **apprentissage délibéré** (par le contrôle et la sanction) visant à diffuser les places, rôles et responsabilités de chacun dans le réseau. Pour ceux qui sont sanctionnés, l'activité « faire de l'écotourisme au sein d'un réseau » perd de sa légitimité.

II. Résultats du Cas 2 - La CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani

Cette section restitue les résultats issus de l'analyse des données du deuxième cas de notre étude menée au sein de la CBE artisanale *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* et de sa division écotouristique *Taselotzin*. Ces résultats font l'objet d'une présentation en trois sections.

Une première section (2.1) identifie les deux principales phases qui se sont succédé et ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE depuis les années quatre-vingt jusqu'à aujourd'hui. Ces phases ont conduit au développement progressif de l'offre dans deux domaines d'activités stratégiques que sont l'artisanat autochtone et le tourisme durable.

Pour chacune d'entre elles, les deuxième (2.2) et troisième (2.3) sections proposent une description détaillée des principaux événements qui ont accompagné le processus de création et de valorisation du portefeuille de compétences, avec un regard particulier porté à l'implication des membres de la CBE (ici des femmes artisanes) dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. L'implication des femmes artisanes dans ces activités est analysée en lien étroit avec les contextes environnementaux et organisationnels dans lesquels elle s'est réalisée et relativement aux mécanismes générateurs qui, activés (ou non) dans ces contextes, la fondent et expliquent qu'elle se réalise (ou non).

2.1 Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences

Depuis le début des années quatre-vingt, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* a progressivement créé et développé un portefeuille de compétences techniques (« Transformation de la matière brute », « Vente équitable », « Accueil touristique », « Gestion écologique de ressources », « Pratique de soins traditionnels ») et stratégiques (« Conception et vente d'artisanat équitable », « Ecotourisme communautaire »). Ces compétences sont valorisées dans deux domaines d'activités stratégiques, à savoir l'artisanat autochtone (textile, médecine naturelle) et le tourisme durable. Deux principales phases ont structuré l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences comme synthétisé dans la figure ci-après (cf. Figure 10) - Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences).

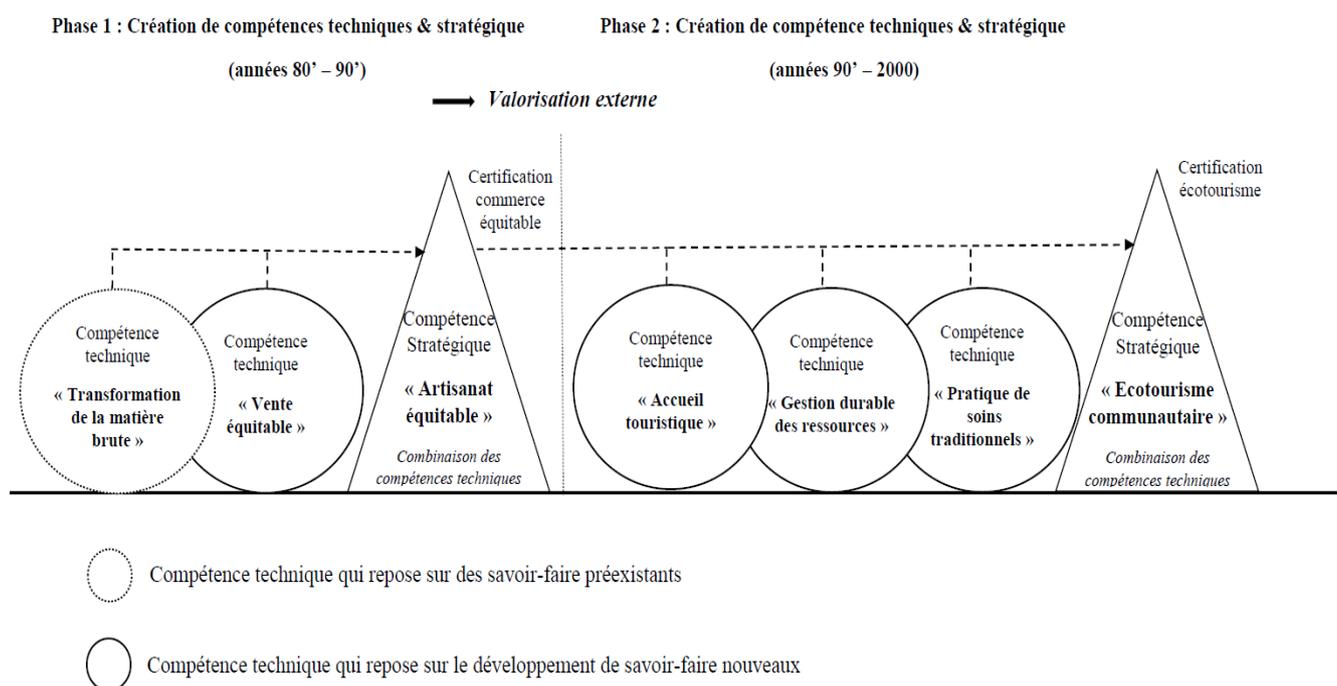


Figure 10 : Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences

La première phase (années quatre-vingt - quatre-vingt-dix) est caractérisée par la création d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable ». Cette compétence est le résultat d'un long processus qui a été initié au début des années quatre-vingt par un petit groupe d'artisans autochtones nahuas de la région montagneuse de la *Sierra Norte* de Puebla. Elle combine deux compétences techniques complémentaires, à savoir la compétence « Transformation de la matière brute » et la compétence « Vente équitable ».

La compétence « Transformation de la matière brute » repose sur des savoir-faire traditionnels et anciens dans les domaines du textile et de la médecine naturelle. Le travail du textile est traditionnellement pris en charge par les femmes des foyers nahuas qui ont depuis longtemps pour coutume de concevoir elles-mêmes vêtements et accessoires pour équiper tous les membres de la famille. Transmis de mère en fille, ces savoir-faire reposent sur des connaissances techniques très spécifiques, allant de la production ou l'acquisition de la matière première (récolte des champs coton, ramassage et coupe de *jonote* – espèce d'arbre emblématique du Mexique) à sa transformation (fabrication du fil, *telar de cintura* - tissage à partir de métier à tisser artisanaux anciens, broderie à la main, travail du bois) jusqu'à l'élaboration finale du produit manufacturé (*huipiles* - chemises et robes brodées, pantalons et ponchos traditionnels, sacoches et paniers en bois de *jonote*...) (Entretiens informels ;

Document interne – *Hilando Nuestra Historia*).

La compétence technique « Transformation de la matière brute » mobilise également des savoir-faire préexistants dans le domaine de la médecine naturelle. Ces savoir-faire, ou techniques ancestrales, sont fondés sur un système de croyances et de représentations propres à la cosmologie nahua encore très présente de nos jours. L'ethnomédecine qui en découle puise l'essentiel de ses remèdes dans une pharmacopée riche et complexe, mobilisant pas moins de 232 variétés de plantes médicinales sauvages ou cultivées (ex : rue, menthe poivrée et citronnée, absinthe, aloès, myrte, verveine, yucca, origan ou encore goyavier rouge) (entretiens informels ; Beaucage, 2009). Ces savoir-faire anciens reposent principalement sur des connaissances relatives aux propriétés médicinales de ces plantes (ici, la « matière brute ») utilisées seules ou en association. Ils renvoient également à la maîtrise de techniques de préparation spécifiques : les feuilles, tiges, écorces et graines de ces plantes sont utilisées fraîches, bouillies, infusées, séchées, grillées, moulues ou encore macérées. Les remèdes issus de ces préparations prennent différentes formes (tisanes, décoctions, pommades, cataplasmes, huiles essentielles) ; ils sont généralement élaborés par des spécialistes locaux (herboristes, médecins traditionnels...) pour soigner les familles de la communauté (Entretiens informels ; Beaucage, 2009).

Transmis de générations en générations, ces savoir-faire techniques anciens, dans les domaines du textile et de la médecine naturelle, étaient autrefois prioritairement mis au service des familles des communautés nahuas de la *Sierra Norte* de Puebla, c'est-à-dire valorisés de manière interne et « hors marché » (non destinés à être commercialisés sur un marché). Ce n'est qu'à partir du début des années quatre-vingt que les choses commencent à changer à l'initiative d'un groupe d'artisans nahuas de la *Sierra Norte* qui, détentrices de ces savoir-faire ancestraux, vont unir leurs efforts pour ensemble, les valoriser non plus seulement en interne mais aussi sur un marché.

La valorisation externe de ces savoir-faire constitutifs de la compétence technique « Transformation de la matière brute » est rendue possible grâce au développement d'une compétence technique « Vente équitable » au sein de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Cette compétence repose sur l'acquisition et accumulation de connaissances et de savoir-faire techniques plus managériaux en lien avec le métier de la vente équitable. Les savoir-faire renvoient notamment à la maîtrise de techniques de négociation propres au commerce équitable et visant à fixer des « prix justes » assurant aux artisans ou petits producteurs locaux une rétribution équitable de leur travail. Ils renvoient également et plus

généralement à des connaissances relatives à l'ergonomie des points de vente, à la comptabilité ou encore à la communication (entretiens informels).

Au début des années quatre-vingt-dix, la compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » est valorisée dans le domaine d'activité stratégique de l'artisanat autochtone qui adresse deux marchés, celui du textile et celui de la médecine naturelle. Elle fonde le métier de base de la CBE qui est celui de la vente équitable de produits artisanaux traditionnels à des clients locaux et étrangers, comme l'illustre l'ouverture d'une boutique de vêtements et accessoires traditionnels ainsi que celle d'une herboristerie au sein de la communauté de Cuetzalan. La qualité et le caractère équitable des produits offerts sont reconnus par l'obtention d'une certification nationale « Commerce Equitable » (Document interne – *Hilando Nuestra Historia*)

La deuxième phase (années quatre-vingt-dix – deux mille) se caractérise par la création d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » exploitée au sein de la division écotouristique *Taselotzin* de la CBE. Cette compétence combine trois compétences techniques complémentaires : (i) « Accueil touristique » qui combine des savoir-faire dans les domaines de l'hébergement, de la restauration et cuisine traditionnelles, et de la définition de circuits touristiques) ; (ii) « Gestion écologique des ressources » qui combine des savoir-faire dans les domaines du tri des déchets, de la construction d'écologes, de la fabrication de composte organique et du recyclage) ; et (iii) « Pratique de soins traditionnels » qui repose, d'une part, sur les savoirs et savoir-faire culturels anciens, tels que la connaissance des plantes médicinales, la maîtrise de techniques ancestrales de soins (ex. ostéopathie nahua), ou la cérémonie du *Temazcal* – cérémonie traditionnelle de purification du corps et de l'esprit pratiquée au sein d'une hutte à sudation ; et d'autre part, sur de nouveaux savoir-faire dans le domaine du bien-être et consistant notamment dans la maîtrise de nouvelles techniques de soins corporels (ex. massage relaxant, hydromassage)

La compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » a d'abord été valorisée sur le secteur du tourisme durable pour l'être ensuite sur celui du bien-être (soins traditionnels, herboristerie). Exploitée et développée au sein de la division écotouristique *Taselotzin* de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*, elle constitue aujourd'hui une compétence clé qui lui permet de se diversifier dans un autre domaine d'activité que celui de l'artisanat autochtone, à savoir, celui du tourisme durable, et ainsi de diversifier son offre, en proposant des offres écotouristiques et de bien-être à destination de clients nationaux et internationaux. Inauguré en 1997, le site écotouristique *Hôtel Taselotzin* connaît, depuis lors, un franc succès. Fondées sur

la compétence « Ecotourisme communautaire », l'étendue et la qualité des services offerts par la division *Taselotzin* se renforcent au fil du temps comme en témoignent les deux certifications délivrées par l'institution gouvernementale SECTUR (Secrétariat du Tourisme mexicain) : *Distintivo M* et *Punto Limpio*.

2.2 Phase 1. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » : les principaux ressorts

Comme indiqué plus haut, la première phase (années quatre-vingt – quatre-vingt-dix) identifiée comme clé en termes de création et valorisation des compétences de la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* se caractérise par la création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable ». La création et la valorisation de cette compétence sont l'aboutissement d'un long processus de mise en œuvre d'activités de *sensing* ou identification de l'artisanat équitable comme une opportunité à saisir, *seizing* ou diagnostic des ressources à mobiliser pour réaliser les différentes activités propres aux métiers de l'artisanat équitable, et de *transforming* ou mise en œuvre d'actions concrètes en vue de l'acquisition et/ou exploitation combinée de ces ressources. Comme synthétisé dans la figure présentée ci-après (cf. Figure 11), l'implication des femmes artisanes (fondatrices de la CBE) dans ces activités, a pris des formes diverses (implication effective dans le *sensing*, implication faible ou au contraire implication effective dans le *seizing* et *transforming*). Cette implication plus ou moins effective et active dans les activités de *sensing*, *seizing* ou *transforming* s'est réalisée dans des contextes environnementaux et organisationnels particuliers et s'explique par l'activation (ou non), dans ces contextes, de mécanismes générateurs clairement identifiés.

Au début des années quatre-vingt, un petit groupe d'artisanes nahuas de la communauté rurale de *San Andres Tzicuilan* située dans la région montagneuse de la *Sierra Norte* de Puebla, identifie l'artisanat équitable, c'est-à-dire la conception et la mise en vente de produits artisanaux opérée selon les principes du commerce équitable, comme une opportunité à saisir (*Sensing*). Détenant des savoir-faire ancestraux dans le domaine du textile et de l'herboristerie traditionnels, et par ailleurs conscientes de l'engouement des clients locaux et surtout étrangers pour l'artisanat traditionnel nahua (document interne – *Hilando Nuestra Historia*), elles décident de se rassembler pour travailler ensemble à la vente de leurs produits sur le marché de l'artisanat autochtone. Pourtant, s'essayant à la vente de leurs produits (habits et accessoires traditionnels) sur des marchés locaux, comme celui du village de Cuetzalan, elles se heurtent très vite à des difficultés car les conditions de ventes sont régies par des intermédiaires qui

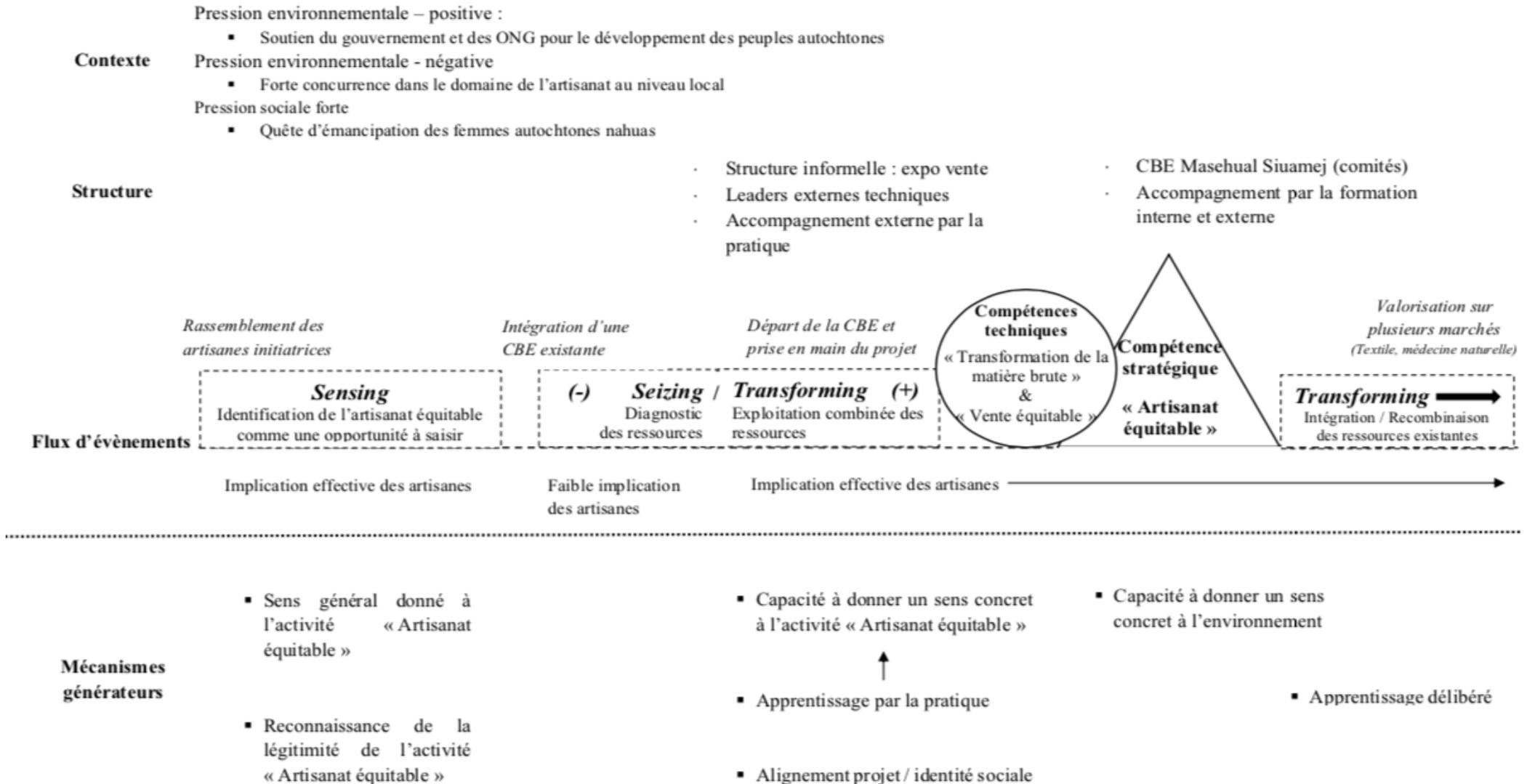
fixent les prix à leur avantage ; s'orienter vers l'artisanat équitable apparaît très vite comme une voie profitable à emprunter pour elles et le collectif qu'elles ont constitué :

Au début quand on vendait nos produits à Cuetzalan, il y avait beaucoup d'accapareurs, ça veut dire des intermédiaires. Eux ils repartaient avec le gain, et nous avec la fatigue. Alors on a vu que ce n'était pas avantageux pour nous de travailler avec des intermédiaires qui fixaient des prix très bas ... il valait mieux vendre nos créations directement par nous-mêmes et à un prix plus juste pour nous (FC1a).

Pénétrer le marché de l'artisanat équitable n'est pas aisé car il est fortement concurrentiel (FC2) (**Pression environnementale – négative**). Toutefois, pour les artisanes nahuas l'intégrer est important. Pour elles, l'enjeu est double. D'un point de vue économique, la mise en vente de leurs produits artisanaux est un moyen de compléter les revenus générés par le travail familial agricole, revenus souvent insuffisants pour subvenir aux besoins des familles nahuas en situation de grande pauvreté (document interne – *Hilando Nuestra Historia*). A cet enjeu économique s'ajoute un enjeu social fort : dans une société patriarcale caractérisée par la domination des hommes et de fortes inégalités de genre (Tovar-Hernandez et Guerrero, 2017), les femmes autochtones de la région de la *Sierra Norte* sont en quête d'émancipation et luttent pour la défense de leur droit (**Pression sociale forte**). Pour elles, travailler est un moyen de gagner leur autonomie et de s'émanciper :

Dans le temps, nous n'avions pas le droit de sortir ni de travailler en tant que femmes indigènes ... ou même quand on travaillait dans les champs, c'est nos maris qui géraient l'argent ... on souffrait beaucoup de cette situation, ça ne pouvait pas continuer comme ça ... il fallait gagner notre autonomie, on voulait devenir indépendantes en tant que femmes nahuas (FC10) – Nous n'avion rien sinon un rêve, celui de sortir de notre condition de femmes indigènes dépendantes et soumises ... on était déterminées à travailler pour s'en sortir par nous-mêmes (FC3).

Figure 11 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » : les principaux ressorts



Ces enjeux économique et social trouvent un écho favorable auprès du gouvernement mexicain qui mène une politique incitative en faveur du développement des populations autochtones et soutient les projets économiques en lien avec le commerce équitable (**Pression environnementale – positive**):

Ce qu'on cherche au sein de la CDI [Commission pour le Développement des peuples Indigènes] c'est de permettre la création de projets indigènes durables dans le temps selon le principe du commerce équitable ... où elles [les ethnies] prennent en charge elles-mêmes le développement de leur zone et où elles opèrent des projets productifs par elles-mêmes (CDI4).

Une fois le *Sensing* réalisé par le groupe d'artisanes initiatrices, une trentaine de femmes nahuas sont invitées à prendre part au projet d'artisanal équitable. Adhérant rapidement au *Sensing* préalablement réalisé par les initiatrices du projet, elles rejoignent leur mouvement (document interne – *Hilando Nuestra Historia*). Toutes ensemble, elles commencent à envisager des solutions pour structurer leur activité commune, ce qui les conduit à intégrer en 1985 une CBE déjà établie, la *Tosepan Titataniske* (traduit « Unis nous vaincrons »). Les artisanes nahuas voient dans cette CBE qui détient une expérience de cinq ans dans la vente équitable de produits agricoles et artisanaux, un moyen de valoriser leurs propres ressources (humaines, matérielles, connaissances et savoir-faire anciens) en les exploitant avec celles d'autres petits producteurs et artisans membres de la CBE (*Seizing*). Pourtant, une fois au sein de la CBE, les artisanes peinent à s'impliquer de manière effective dans le *Seizing* et le *Transforming* des ressources. Autrement dit, elles peinent à travailler avec les autres membres de la CBE pour établir avec eux un diagnostic précis des ressources à mobiliser ensemble et pour mettre en œuvre les actions nécessaires à entreprendre : « *Comme nous l'avaient proposé Juana et Maria [artisanes initiatrices] on a rejoint la Tosepan [CBE existante] pour vendre nos créations à un meilleur prix et travailler avec d'autres... mais pendant plusieurs années, le projet a tourné en rond, on a eu du mal à avancer avec eux* » (FC5).

Il faudra attendre leur départ de la CBE cinq ans plus tard pour qu'elles prennent véritablement les choses en main. Elles réenclenchent le *Seizing* en opérant un diagnostic précis des ressources dont elles disposent, notamment leurs savoir-faire propres :

On a fini par quitter la Tosepan ... on a vu, entre nous, les femmes indigènes, qu'on avait tout ce qu'il fallait pour faire et vendre nos créations artisanales par nous-mêmes ... on savait coudre, broder ou travailler le bois de jonote et d'autres choses encore ... et on n'avait pas besoin des autres [les membres de la Tosepan], ensemble c'était possible d'y arriver pour vendre (FC1b).

Les artisanes prennent également en charge le *transforming* ; elles s'engagent dans des actions concrètes pour mener à bien leur activité et exploiter ensemble leurs ressources : « *on a alors pu se consacrer à la construction de notre boutique et travailler à la production et à la vente de nos huipiles, nos blouses, nos robes ... et nos paniers traditionnels dans la communauté de Cuetzalan* » (HNH).

Ces activités de *Seizing* et de *Transforming* se développent dans le même temps que se met en place une **structure informelle**, qui prend la forme d'une *expo-vente* (document interne – *Hilando Nuestra Historia*), initiée par trois étudiants de l'Université de Xochimilco réalisant un service social dans la communauté de *San Andres Chequila*. Ces étudiants invitent les artisanes nahuas à expérimenter la vente équitable en exposant et vendant leurs produits dans leur université. Vingt-cinq artisanes nahuas prennent part à l'expérience ; elles se rendent régulièrement à l'université par petits groupes ; elles sont accompagnées par les étudiants avec lesquels elles échangent au gré de leurs besoins ou à la discrétion de ces derniers ; les étudiants (**leaders externes techniques**) les guident principalement sur des aspects techniques, par exemple la manière dont elles doivent s'y prendre pour exposer leur produit, pour fixer des « prix justes » ou pour réaliser la vente avec succès (**accompagnement externe par la pratique**) :

Des étudiants de la UAM-X qui faisaient leur service social chez nous, nous ont proposé d'aller exposer et vendre nos créations dans leur université pour que nous nous rendions compte de « l'acceptation » de nos produits [du prix que les clients étaient prêts à payer pour les acquérir] (HNH) - Leur aide [celle des étudiants] était précieuse ... ils nous laissaient faire puis nous montraient comment nous y prendre avec les stands, et nous donnaient des conseils sur quoi dire ou quoi faire pour mieux vendre (FC1a).

En complément des savoir-faire traditionnels et anciens accumulés dans les domaines du textile et de la médecine naturelle, lesquels fondent la compétence technique « Transformation de la matière brute », de nouveaux savoir-faire se développent pour, au fil du temps fonder la compétence technique « Vente équitable ». Reposant sur la combinaison des compétences techniques, la compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » se développe : les artisanes nahuas créent leur propre CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* (littéralement « Femmes indigènes qui travaillent ensemble et s'entraident ») légalisée en 1992, dont la compétence dans le domaine de l'Artisanat équitable devient le cœur de métier. Cette compétence, valorisée dans le domaine d'activité stratégique de l'artisanat autochtone, est d'abord valorisée sur le marché du textile.

Au sein de la CBE, le *transforming* des ressources continue à s'opérer dans le temps. Il consiste

dans l'intégration de nouvelles ressources, humaines par exemple : « *comme on a vu que l'expérience était positive et que le projet avançait bien, on a invité d'autres 'compañeras' d'autres communautés à rejoindre le groupe* » (HNH), ou dans la recombinaison des savoirs et savoir-faire existants :

Certaines d'entre nous s'y connaissaient en médecine traditionnelle nahua ... alors elles se sont mises à travailler à partir de ça et des plantes de notre jardin qu'elles savaient utiles pour soigner toute sorte de choses, infection, irruption cutanée, dysenterie, toux, 'épouvante', ... et comme on savait vendre nos vêtements, on a adapté et on s'est mis à vendre des remèdes naturels ... comme ça intéressait nos clients on a même créé une boutique dédiée à ça, une herboristerie (FC7).

La CBE diversifie ses activités. La compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable », qui fonde son cœur de métier, n'est plus seulement valorisée sur le marché du textile ; elle l'est aussi sur celui de la médecine traditionnelle. : « *En plus des vêtements, on s'est mises à fabriquer et à vendre toutes sortes de remèdes traditionnels* » (FC7).

Le *transforming* en continu est porté par une **structure formelle**, la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* qui réunit deux cents artisanes autochtones issues de six communautés de la *Sierra Norte* (*San Andres Tzicuilan, Tzinacapan, Pepexta, Xiloxochico, Chicueyaco et Cuautamazaco*) ; il est en particulier porté par le comité de direction de la CBE. L'Assemblée Générale représente *l'autorité maximale* (HNH) de l'organisation communautaire (documents interne – *Hilando nuestra historia*). C'est à ce niveau que les principales décisions qui concernent les activités développées par la CBE sont prises collectivement. C'est aussi une « *instance d'information, d'évaluation et de planification ... où l'on ratifie l'entrée et la sortie des femmes membres* » (HNH). En complément, un comité de direction nommé « Conseil de femmes » est composé des représentantes élues de chaque communauté membres de la CBE. Ce comité dont les membres se réunissent tous les mois est en charge de l'application des décisions prises en Assemblée Générale et de proposer des solutions liées à la gestion de l'organisation ou de l'activité, comme la définition de formations à dispenser en interne ou en externe. Par exemple, lorsque les « *Conseillères* » [membres du Conseil de femmes] s'aperçoivent que de nombreuses artisanes de l'organisation ne savaient pas lire ni écrire, elles mettent en place des formations éducatives en interne (dispensées par elles-mêmes) nécessaires au bon déroulement des activités de ventes qui mobilisent des savoir-faire basiques en écriture, en calcul ou encore en communication. Par ailleurs, d'autres formations relatives aux principales compétences techniques de la CBE (ex : couture, coupe de tissu et mesure, broderie, tissage etc.) sont dispensées soit en interne par les artisanes les plus expérimentées, soit en

externe par des organismes publics spécialisés, afin que les savoir-faire techniques ne s'érodent pas et se développent dans le temps. Un **accompagnement par la formation technique** est proposé.

Durant cette première phase qui a conduit à la création d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » et sa valorisation sur différents marchés, plusieurs mécanismes ont facilité l'engagement des artisanes membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Tout d'abord, le *sens général* que les artisanes donnent à l'activité « Artisanat équitable » et la *reconnaissance de sa légitimité* ont facilité leur adhésion au *sensing* opéré par les artisanes initiatrices :

Pour nous c'était clair, l'idée du commerce équitable c'était de ne pas sous-évaluer la valeur de notre artisanat ... ça signifiait le vendre au prix qu'il mérite [sens général donné à l'activité] (FC12) ... Quand on travaillait avec des intermédiaires, ils fixaient des prix très bas et à la fin il ne restait plus rien pour nous, il fallait changer ça [reconnaissance de la légitimité de l'activité] (FC3).

Ensuite, l'implication des artisanes dans les activités de *seizing* et de *transforming* des ressources a été facilitée dès lors que ces dernières ont été en *capacité* de *donner un sens concret à l'activité* artisanat équitable, ou vente de produits artisanaux à une juste rémunération (c'est-à-dire d'opérationnaliser le concept d'artisanat équitable). Cette capacité à opérationnaliser le concept d'artisanat équitable s'est développée à la faveur d'un *apprentissage par la pratique* dont ont bénéficié les femmes artisanes, au moment de la mise en place de la structure informelle prenant la forme de l'*expo-vente* :

Quand on s'est rendues à l'Université de Xochimilco ... c'était [l'expo-vente] une expérience très utile pour nous... ça nous a appris à mieux vendre nos créations ... on a vu comment s'y prendre concrètement pour établir des prix beaucoup plus équitables pour nous [apprentissage par la pratique] et ce que c'était concrètement que vendre à un prix équitable pour nous [capacité à opérationnaliser le concept] (FC10).

En retour, la capacité à donner un sens concret au concept d'artisanat équitable a permis de renforcer sa légitimité auprès des artisanes : « *Quand on exposait nos produits à l'université, on a vu que oui effectivement les gens achetaient à un meilleur prix ... et qu'on avait tout intérêt à continuer à vendre de cette manière-là* » (FC1b).

Surtout, l'implication des artisanes dans les activités de *seizing* et de *transforming* n'a pu commencer à s'opérer de manière effective et active qu'une fois assuré et expérimenté **l'alignement entre le projet** plus général auquel elles sont appelées à participer **et l'identité sociale** qu'elles souhaitent construire, ici celle de « femmes autochtones autonomes et libres ».

Dans un contexte où, pour ces artisanes, femmes autochtones en quête d'émancipation, le désir de se définir et d'être reconnues en tant que « femmes autochtones autonomes et libres » est prépondérant (*cf. supra.*), et alignement devient un élément constitutif de leur implication.

Au moment de l'intégration par les femmes artisanes de la CBE *Tosepan Titataniske* déjà établie, intégration pourtant identifiée par elles comme une opportunité de valoriser leurs ressources en les exploitant et combinant avec celles d'autres petits producteurs et artisans, le non alignement projet / identité sociale, a été un frein considérable à leur implication dans les activités de *seizing* et *transforming* au sein de la CBE. La structure en place, à savoir la CBE, structure organisationnelle régie par les principes mêmes de la structuration communautaire, devait être un espace d'expression et de construction de leur identité sociale revendiquée. Pourtant, les pratiques effectives en cours au sein de cette structure, ont considérablement contraint l'expression et la construction de cette identité sociale désirée et en devenir, ce qui a freiné l'implication des artisanes membres de la CBE:

Au sein de la Tosepan, nos propositions n'étaient pas écoutées dans les assemblées, notre participation était peu valorisée en tant que femmes indigènes ... Pour cette raison, on s'est désinvesties et on a finalement quitté la Tosepan en 1991, pour créer notre propre organisation (HNH) ... là où on pouvait construire le projet, notre projet, et le gérer par nous-mêmes (CAM1).

Ce n'est qu'à partir du moment où les artisanes créent leur propre CBE, la *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* ou littéralement « Femmes indigènes qui travaillent ensemble et s'entraident », que leur implication devient effective. Les pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein de cette CBE – système participatif, prise de décision partagée, roulement des responsables – sont autant de vecteurs de l'expression et de la concrétisation de l'identité « femme indigène libre et autonome » au quotidien, ce qui renforce d'autant l'implication des artisanes :

Dans les assemblées de la Masehual, tout le monde participe ... chacune a droit à la parole et peut donner son avis ... tout le monde est entendu et ça, c'est primordial, c'est comme ça qu'on fonctionne (FC1a) – S'engager dans ce projet [cette CBE] c'est avoir des responsabilités en tant que femmes... c'est devenir réellement autonomes et ne plus avoir peur de s'affirmer en tant que femmes indigènes nahuas ... c'est fonctionner comme des femmes autonomes et libres, c'est pour ça que j'ai voulu y participer et que je m'investis (FC11).

Une fois engagé, le *transforming* des ressources a pu se maintenir et se développer dans le temps au travers d'un **apprentissage délibéré** soutenu par la CBE qui décide des formations internes et externes à délivrer dans les grands domaines de compétences techniques qui fondent la compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » ou dans des domaines

supports :

Nous avons pu suivre des formations, par exemple, en couture pour nous apprendre à réaliser des bonnes finitions sur nos vêtements ; avec ça on a réussi à diversifier notre production (HNH) - Certaines d'entre nous ont appris à lire et à écrire en espagnol en intégrant l'organisation ... ces ateliers étaient essentiels pour que tout le monde puisse s'améliorer et donc travailler bien et dans de bonnes conditions (FC6).

Dans un contexte environnemental très tôt marqué par une forte dimension concurrentielle, le *transforming* des ressources et l'implication des artisanes dans les différentes activités qui le supportent (ex. les formations délivrées), ont été facilités par la **capacité** de celles-ci à **donner un sens concret à l'environnement** (c'est-à-dire à opérationnaliser le secteur du commerce équitable). Les artisanes sont conscientes des contraintes et exigences liées à l'activité artisanale équitable depuis longtemps, raison pour laquelle elles prennent conscience de la nécessité de s'engager dans une démarche d'amélioration continue de leurs savoir-faire afin d'améliorer la qualité de leur offre pour satisfaire au mieux leur client et asseoir le positionnement de la CBE dans le secteur du commerce équitable, notamment sur les marchés du textile et de la médecine traditionnelle :

Nous nous sommes formées pour faire mieux notre travail, pour savoir faire de nouvelles choses et améliorer la qualité de nos produits car il fallait attirer plus de clients, avoir plus de marchés, plus de ventes (FC1a) ... Il était fondamental que nos créations artisanales soient certifiées commerce équitable ... pour montrer la qualité de nos produits ... et que c'est fait dans un esprit responsable et respectueux de notre travail (FC12).

2.3 Phase 2. Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts

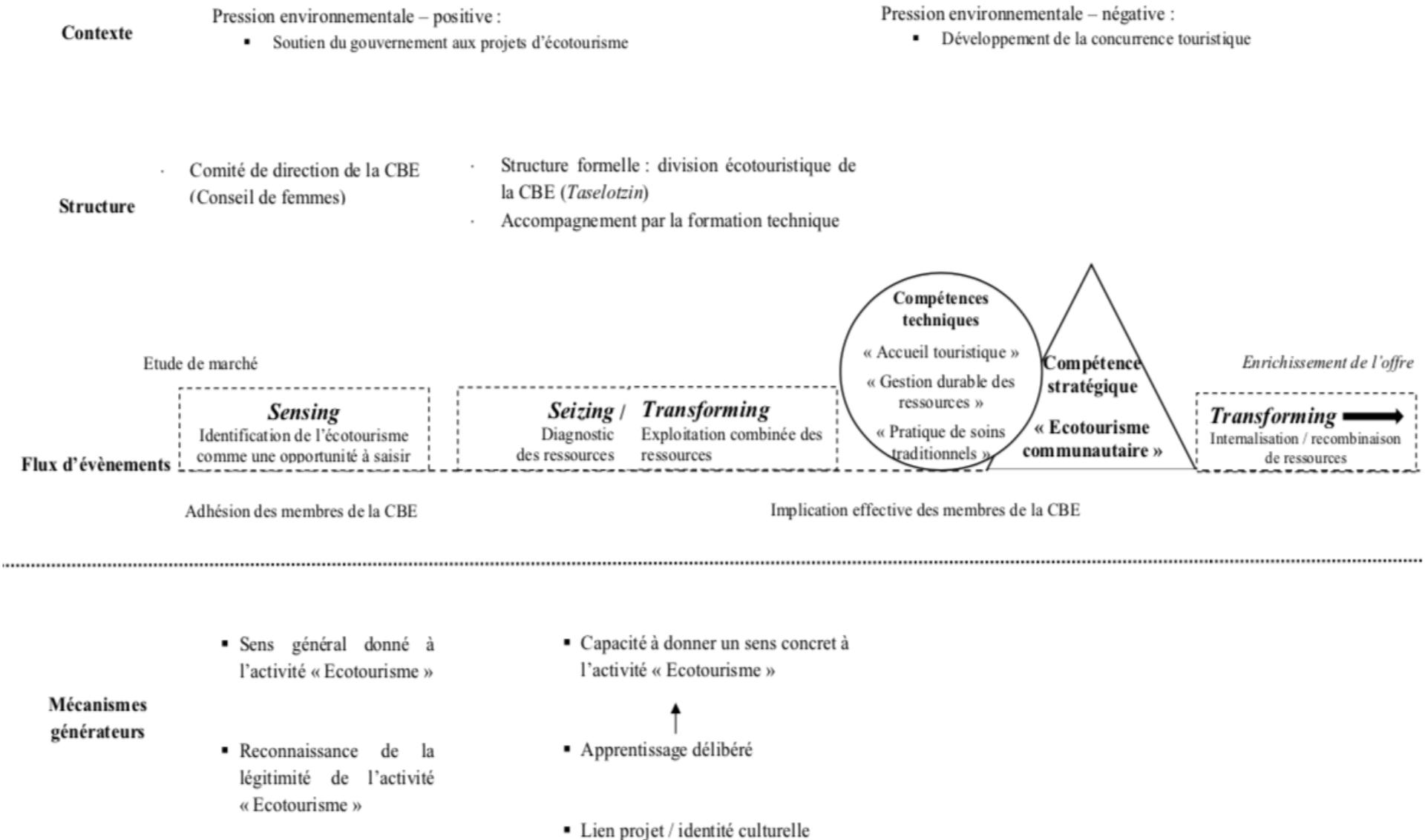
Durant la seconde phase (années quatre-vingt-dix – deux mille), une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » est créée. Combinant de nouvelles compétences techniques créées dans les domaines de l'« Accueil touristique », la « Gestion écologique des ressources » et la « Pratique de soins traditionnels », cette compétence stratégique et sa valorisation sur plusieurs secteurs (tourisme durable et bien-être) sont le résultat d'un long processus de mise en œuvre d'activités de *sensing* (ou identification de l'écotourisme communautaire comme une opportunité à saisir), de *seizing* (ou diagnostic des ressources disponibles et potentiellement valorisables pour mener à bien l'activité écotouristique à l'échelle de la CBE), et de *transforming*, (qui ici, consiste notamment en la mise en œuvre d'actions concrètes en vue d'internaliser de nouvelles ressources exploitables). L'implication des artisanes membres de la CBE dans ces activités s'est opérée dans un contexte environnemental et un contexte

organisationnels particuliers, contextes dans lesquels certains mécanismes ont pu être activés (cf. figure 12).

Le début des années quatre-vingt-dix marque un tournant important pour la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Un *sensing* est réalisé en interne par quelques artisanes membres de son comité de direction. Celles-ci voient dans l'écotourisme une opportunité à saisir pour développer leur organisation et diversifier ses domaines d'activités stratégiques (jusqu'alors cantonnés à celui de l'artisanat autochtone pour le marché du textile et celui de la médecine naturelle), et décident de réaliser une étude de marché pour confirmer leur intuition :

L'idée de faire de l'écotourisme a été présentée et analysée lors d'une réunion du Conseil des femmes ... on constatait que, par ici, il y avait peu d'options pour recevoir les touristes. C'était une opportunité pour nous de proposer une offre d'écotourisme ... pour consolider les activités de l'organisation. Alors on a réalisé une étude de marché pour se rendre compte si se lancer dans l'écotourisme était viable ou pas ... on a vu que oui et on a proposé cette idée en assemblée générale (FC1a).

Figure 12 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts



Cette proposition du comité de direction reçoit l'adhésion d'une partie des artisanes membres de la CBE ; dès le départ, quarante-cinq d'entre elles se disent prêtes à travailler dans cette nouvelle direction prometteuse (document interne – *Hilando nuestra historia*). Outre les nouvelles perspectives de marchés qu'elle offre, l'opportunité de l'écotourisme en est d'autant plus une que le gouvernement mexicain supporte le développement de projets écotouristiques, particulièrement sur les territoires autochtones les plus défavorisés (**pression environnementale – positive**) :

Au sein de la Commission pour le Développement des peuples Indigène [institution gouvernementale] notre programme soutient la mise en marche de projets économiques d'écotourisme, dans les communautés ethniques les plus vulnérables ... à travers la promotion des projets ... l'aide au financement ... et la formation (CDI4).

Une fois la proposition soumise et validée en assemblée générale, le diagnostic des ressources disponibles au sein de la CBE (ressources humaines, matérielles, naturelles, financières, savoir-faire, connaissances) s'enclenche (*Seizing*) :

On s'est penchées sur ce que l'on avait ... on ne possédait pas grand-chose nous les femmes indigènes, il était donc impossible d'apporter plus de 200 pesos chacune dans le projet ... alors on a convenu que chaque artisanne qui voulait prendre part à l'écotourisme apporte dix jours de 'faenas' [travail non rémunéré] pour construire notre Hôtel Taselotzin (FC5) - On a pensé qu'on pouvait positionner les écolodges le long du jardin botanique pour que les clients puissent en profiter ... et qu'on pouvait exposer certains de nos produits artisanaux dans le salon de réception de manière permanente pour pouvoir les vendre aux touristes qui venaient à l'hôtel (FC4).

Dans la foulée, les artisanes qui ont adhéré à l'idée de s'engager dans l'écotourisme, identifiées comme une réelle opportunité à saisir, s'impliquent dans des actions concrètes en vue d'internaliser de nouvelles ressources à exploiter et/ou combiner avec celles déjà détenues (*Transforming*):

En 1996 on s'est lancées dans la construction de notre hôtel Taselotzin, il a été inauguré un an plus tard » (FC7) ; « On a construit les cabanes et les écolodges et on les a décorés comme ça se fait traditionnellement chez nous ... on a aussi construit un Temazcal pour faire découvrir cette pratique à nos visiteurs (FC9).

Le *seizing* et *transforming* des ressources se sont réalisés au sein d'une **structure formelle**, à savoir la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* et sa nouvelle division écotouristique *Taselotzin* (littéralement « Partager les fruits que la terre nous donne »). Cette division comprend cinquante-cinq membres permanents, dont quatorze composent le comité de gestion. Ce comité est chargé d'appliquer les décisions prises en Assemblée Générale concernant

l'activité écotouristique et de reporter tous les deux mois les informations relatives au fonctionnement des infrastructures hôtelières (rapports financiers, activités développées, problèmes rencontrés etc.). C'est également à ce niveau que l'on décide des formations techniques à dispenser par des organismes publics partenaires (ex : la Commission pour le Développement des Peuples Indigènes). Cet **accompagnement par la formation technique** est soutenu par le gouvernement qui finance les formations spécifiquement dédiées à la mise en place et la gestion d'activités écotouristiques (FC1b), par exemple ; dans les domaines de l'administration et de l'accueil hôteliers (comptabilité, réservation, entretien des écolodges, cuisine, hygiène et sécurité) ou encore celui de l'écologie (tri des déchets, fabrication de compost organique, recyclage, constructions écologiques etc.). En parallèle, durant deux années, des formations techniques sont proposées et réalisées au sein d'ateliers de perfectionnement, par exemple sur le thème de la phytothérapie (médecine fondée sur les extraits de plantes et les principes actifs naturels) ; ces ateliers sont animés par un organisme privé de la ville de Mexico (document interne – *Hilando Nuestra Historia*). En complément, une formation technique est assurée en interne : les savoir-faire ancestraux dans le domaine des soins traditionnels nahuas sont transmis entre membres de la CBE (cérémonie du temazcal, massage traditionnel, remèdes médicinaux nahuas).

Bénéficiant de ces formations, les artisanes membres de la CBE développent de nouveaux savoir-faire ; ces savoir-faire fondent les compétences techniques de la CBE, compétences nouvellement créées dans les domaines de « l'Accueil touristique » et de la « Gestion écologique des ressources », et accumulées dans celui de la « Pratique de soins traditionnels ». Reposant sur la combinaison effective de ces trois compétences techniques, une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » se développe ; elle est d'abord valorisée sur le secteur du tourisme durable, pour l'être ensuite sur celui du bien-être. Une première définition de l'offre s'opère à destination de clients nationaux et internationaux. Cette offre se décline en trois grands volets que sont l'hébergement en écolodges, la restauration traditionnelle et le soin traditionnel.

Le *transforming* des ressources continue de s'opérer dans le temps, dans un contexte où la concurrence écotouristique se développe et s'amplifie (SECTUR) (**Pression environnementale – négative**). Les membres de la division écotouristique *Taselotzin* s'engagent notamment dans la recombinaison des ressources existantes pour enrichir et faire évoluer l'offre, par exemple en proposant des séjours chez l'habitant :

On a vu que quelques-unes d'entre nous pouvaient accueillir les visiteurs dans leur maison pendant quelques jours, pour qu'ils puissent apprécier mieux notre culture en immersion totale ... pour voir comment on vit et comment on travaille l'artisanat, alors on s'est servi de cela pour proposer des choses en plus (FC2).

De nouveaux savoirs sont également internalisés, par exemple ceux relatifs au métier de guide, en vue de proposer des excursions culturelles : « *On travaille avec une agence touristique qui nous fournit des guides lorsque les touristes sont intéressés par faire une excursion pour découvrir le site archéologique à côté de Cuetzalan ... c'est un plus par rapport à ce que nous faisons déjà* » (FC12).

Durant cette seconde phase qui a conduit à la création d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » et sa valorisation sur différents secteurs et marchés, plusieurs mécanismes ont facilité l'implication des femmes artisanes membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Tout d'abord, le **sens général** que certaines femmes membres du comité de direction et de la CBE (celles-là mêmes qui vont créer la division écotouristique *Taselotzin*) **donnent à l'activité** « Ecotourisme » et la **reconnaissance de sa légitimité** ont facilité le *sensing*, ou l'adhésion au *sensing*, opéré en interne :

On savait que l'écotourisme ça voulait dire accueillir des visiteurs et leur faire découvrir notre culture ... tout en protégeant la nature [sens général donné à l'activité] (FC12) ; Dans la Masehual, nous on pensait que c'était bien pour nous de tenir un hôtel écologique car ça allait générer de l'emploi au sein de la communauté et nous permettre d'avoir notre propre argent, nos propres ressources ... et de rester indépendantes dans notre organisation [reconnaissance de la légitimité de l'activité] (FC1a).

Une fois le *sensing* réalisé, et/ou l'adhésion au *sensing* opérée, les femmes artisanes se sont engagées dans les activités de *seizing* et de *transforming* des ressources, car elles étaient en **capacité de donner un sens concret à l'activité** écotouristique (c'est-à-dire d'opérationnaliser le concept d'écotourisme). Cela a pu se développer grâce à un **apprentissage délibéré**, c'est-à-dire fondé sur la dispense de formations techniques internes et externes dans différents domaines de spécialité propres à l'activité écotouristique, et décidées par le comité de gestion de la division écotouristique *Taselotzin* :

Quand on a démarré le projet écotouristique, on a fait suivi un grand nombre de formations en administration et en hôtellerie, pour apprendre comment faire pour bien accueillir des gens [apprentissage délibéré]... ces formations nous ont beaucoup apporté, on n'aurait rien pu faire sans ça ... et puis c'était important pour nous car là au moins, on voyait mieux de quoi il [faire de l'écotourisme] s'agissait concrètement [capacité à donner un sens concret à l'activité] (FC8).

Il est à noter que les femmes artisanes ont été d'autant plus disposées à s'engager dans les

activités de *seizing* et de *transforming* qu'elles étaient assurées de **l'alignement entre le projet** écotouristique, développé au sein de la division *Taselotzin*, **et l'identité culturelle** à laquelle elles sont très attachées. Pour ces artisanes autochtones, la préservation de la culture nahua qui fonde leur identité culturelle et qui menace de s'éroder, voire de disparaître, est, tout autant que l'est celle de leur identité sociale de femmes indigènes libres et autonomes, une préoccupation majeure :

Nos modes de vies indigènes font partie de nous ... c'est important de continuer de les préserver et de ne pas perdre nos racines (FC6) - Il faut que nos enfants connaissent nos traditions, nos rites, nos savoirs qui nous viennent de nos ancêtres, tout ce qui fait notre identité indigène [identité culturelle]... et qu'ils les transmettent à leurs propres enfants ... sinon tout disparaîtra (FC10).

Or, elles voient dans l'activité écotouristique un moyen de protéger les ressources culturelles indigènes qui font la spécificité de leur territoire de la *Sierra Norte*, autrement dit de pérenniser leur identité culturelle, ce qui renforce leur détermination à s'impliquer :

Travailler à l'écotourisme permet de récupérer et de sauvegarder tout ce qui est en train de se perdre ... nos traditions, notre langue, nos tissages, nos danses, nos fêtes... tout ce que nous sommes en tant que membre de notre communauté indigène nahua [alignement projet / identité culturelle] ... Pour cette raison, c'était important pour nous de réaliser ce projet, d'y travailler et de le faire bien (FC10).

Leur implication est d'autant plus forte que les pratiques relatives à la mise en œuvre et au développement de l'activité écotouristique sont elles-mêmes perçues comme des vecteurs de l'expression et de la préservation de l'identité culturelle nahua, au quotidien. Par exemple, la pratique régulière du Nahuatl (langue autochtone locale) au sein de l'infrastructure hôtelière est une règle ; elle est également enseignée aux touristes qui désirent en apprendre les bases. Par ailleurs, les pratiques relatives à la cérémonie du *Temazcal* et autres soins traditionnels (ex : massage ostéopathique nahua) sont redécouvertes et sauvegardées dans la mesure où elles font partie intégrante de l'offre de services proposée aux touristes : « *la connaissance du massage traditionnel était en train de se perdre ... aujourd'hui certaines d'entre nous ont redécouvert cette pratique pour pouvoir la partager avec nos visiteurs ... c'est très important ça permet de la maintenir vivante ... c'est aussi pour ça qu'on fait de l'écotourisme et qu'on essaie de bien le faire* » (FC8).

III. Conclusion d'étape : comparaison et définition des construits théoriques

Dans les parties précédentes du présent chapitre, nous avons présenté l'analyse qualitative des deux cas étudiés : Cas 1 La CBE *La Selva del Marinero* et Cas 2 la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. La présentation a été réalisée sous la forme de narratifs. Les deux cas ont été analysés de manière indépendante et détaillée. Il s'est agi de décomposer puis recomposer le matériau empirique selon les principes de la méthodologie retenue, ici les principes de l'étude de cas réaliste critique. Le processus de recombinaison du matériau empirique a permis d'élaborer des codes à différents niveaux (codes de premier ordre, codes de second ordre et codes agrégés).

A l'issue de ce travail de décomposition et recombinaison du matériau empirique réalisé pour chaque cas, la section conclusive du présent chapitre présente une synthèse et une comparaison des principaux construits théoriques identifiés à l'aide de ces codes. Les principaux construits théoriques identifiés sont définis. Leur identification et définition permettent une abstraction par rapport aux données de terrain, et donc une analyse plus abstraite du phénomène étudié. Parce que nous développons une étude de cas comparative, les construits théoriques clés identifiés dans les deux narratifs sont ici comparés. Rappelons que ces construits théoriques peuvent être illustrés à partir de la structure des données (*cf.* figures 5a et 5b).

Avant d'identifier, définir et comparer les construits théoriques issus des deux cas, il est important de noter que l'analyse des deux cas a permis d'identifier différentes phases, séquentielles ou itératives, dans le développement d'une CBE : (i) création et/ou développement de **compétences techniques**, (ii) valorisation de ces compétences sur un ou plusieurs marchés ou création d'une **compétence stratégique**, et (iii) valorisation partenariale des compétences stratégiques, laquelle repose sur la création d'une **compétence organisationnelle** à l'échelle de chaque CBE partenaire.

. La compétence technique renvoie à la combinaison de savoir-faire techniques acquis, construits et/ou accumulés par les membres de la CBE. Ces savoir-faire sont associés à la réalisation de tâches précises dans des domaines opérationnels donnés.

. La compétence stratégique repose sur la combinaison de ces savoir-faire techniques et consiste dans leur valorisation sur ou plusieurs marchés. Elle fonde le métier de base ou cœur de métier de la CBE.

. La compétence organisationnelle renvoie ici à la capacité de la CBE de penser et mettre en œuvre le développement de son propre portefeuille de compétences techniques et stratégiques de sorte à ce qu'il soit réalisé en cohérence avec celui du réseau de CBE partenaires ; elle est donc à développer lorsque la valorisation des compétences stratégiques et techniques de la CBE est réalisée à l'échelle d'un réseau intercommunautaire.

Le Cas 1 a successivement développé les 3 phases ; le Cas 2 a développé les deux premières phases. Comme indiqué dans la section consacrée à la méthodologie (*cf.* 2.1.2.2.), le Cas 2 s'engage aujourd'hui dans une logique de valorisation partenariale de ses compétences ; le développement de ses compétences à l'échelle du réseau n'a pas pu être étudié dans le cadre de notre thèse.

Chaque phase de développement de la CBE appelle la mise en œuvre d'activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Ces activités sont définies en référence aux travaux de Teece (2007) ; seul leur périmètre évolue selon qu'il s'agit de créer et/ou développer des compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles :

. L'activité de *sensing* renvoie principalement à l'identification d'opportunités à développer certains savoir-faire techniques (valorisation interne) ; d'opportunités de valorisation des compétences techniques sur un ou plusieurs marchés existants ou nouveaux (valorisation externe) ; d'opportunités de valorisation des compétences stratégiques à l'échelle d'un réseau (valorisation partenariale).

. L'activité de *seizing* renvoie au lien qui est opéré entre ces opportunités et les ressources disponibles au sein de la communauté d'accueil ou de la CBE (valorisation interne) ; entre ces opportunités et le portefeuille de compétences techniques et son potentiel d'évolution (valorisation externe) ; entre ces opportunités et les compétences similaires ou complémentaires détenues par des partenaires potentiels (valorisation partenariale).

. L'activité de *transforming* signifie la reconfiguration du portefeuille de ressources à mobiliser pour développer de nouveaux savoir-faire techniques (valorisation interne) ; du portefeuille de compétences techniques (valorisation externe) ; du portefeuille de compétences stratégiques (valorisation partenariale).

L'environnement dans lequel la capacité dynamique de la CBE est à construire et l'implication des membres de la CBE attendue

Les deux cas révèlent l'existence de deux tendances lourdes et stables en termes de pression de l'environnement : l'environnement exerce une pression à la fois positive et négative. Ces deux construits théoriques sont définis et distingués comme suit :

. La ***pression positive de l'environnement*** signifie un environnement fortement incitatif pour les CBE déjà créées et implantées sur le territoire, ou les CBE en devenir. L'incitation prend notamment la forme d'un soutien financier et/ou matériel et/ou logistique octroyés par le gouvernement et ses partenaires, soucieux de développer l'attractivité des territoires nationaux, comme cela se révèle à la fois dans le Cas 1 et dans le Cas 2.

. La ***pression négative de l'environnement*** signifie un environnement au sein duquel les CBE sont confrontées à de nombreuses menaces, en particulier une concurrence rude et allant croissante au fur et à mesure que se développent des offres écotouristiques à l'échelle nationale mais également internationale. Au cours de leurs développements respectifs, les deux cas ont révélé des CBE confrontées à une concurrence accrue, ce qui incite notamment au nouage de partenariats et à la constitution de réseaux intercommunautaires (Cas 1 et situation actuelle du Cas 2).

A ces deux tendances lourdes se superpose une troisième, spécifique au Cas 2 mais caractéristique de nombreuses CBE mexicaines évoluant dans des territoires au sein desquels des peuples autochtones sont largement présents : ***une pression sociale forte***. La pression sociale forte est caractéristique des contextes dans lesquels la CBE est appréhendée par les résidents des communautés autochtones comme le moyen privilégié de s'émanciper, de faire valoir leur droit et d'une manière plus générale de construire ou pérenniser leur identité sociale (ex. l'identité sociale « femmes autochtones autonomes et libres ») et/ou culturelle (ex. l'identité culturelle nahua). En définitive, la pression sociale forte est ici associée au désir d'institutionnaliser une identité sociale et/ou culturelle à l'échelle de la communauté et plus largement du territoire sur lequel elle est implantée, voire du territoire national.

Des structures organisationnelles dédiées pour favoriser l'implication des membres de la CBE dans les activités de sensing, seizing et transforming

Notre étude a révélé l'existence de structures dédiées facilitant l'implication des membres de la CBE dans les deux cas étudiés. Ces structures évoluent au cours du développement de la CBE : (i) selon que l'objectif recherché est la création ou le développement de compétences

techniques, la création de compétences stratégiques, ou la création d'une compétence organisationnelle ; (2) selon le niveau d'implication attendu dans les activités de *sensing* et/ou *seizing* et/ou *transforming*. Leur configuration évolue selon deux formes principales : formelle et informelle.

. **Structure formelle** : elle renvoie à toute structure qui établit clairement les rôles et responsabilités des membres de la communauté qui fondent la CBE et fixe les grands principes et règles de fonctionnement de cette dernière ; elle est planifiée et définie par les résidents de la communauté et est principalement matérialisée par l'organigramme de la CBE qui donne à voir les différents organes de direction (assemblée générale / comité exécutif ou de direction) et opérationnels (comité de gestion / comité administratif et ses commissions). On peut souligner le caractère prescrit et délibéré de sa mise en œuvre par les membres de la communauté qui fonde la CBE. Lorsque la CBE appartient à un réseau intercommunautaire (phase 3 du Cas 2), la structure formelle intègre également la répartition et définition des rôles et responsabilités définies et voulues par les CBE partenaires.

. **Structure informelle** : elle renvoie à l'ensemble des relations informelles, de confiance, de proximité ou encore des relations de coopération nouées par les membres de la CBE entre eux ou avec des partenaires externes ; ces relations sont nouées en marge de la structure formelle à proprement dire ou à l'intérieur de celle-ci, et émergent de manière autonome à l'initiative des individus. On peut souligner le caractère plus émergent et moins délibéré de sa mise en place. Les relations informelles se nouent par exemple à l'occasion de la pratique expérimentale (Cas 1) ou des expo-ventes (Cas 2), des réunions *ad hoc* ou des visites organisées dans les communautés partenaires (Cas 1).

De par leurs caractéristiques – formelle ou informelle ; délibérée ou émergente – les structures permettent de soutenir les efforts à engager en matière d'accompagnement des membres de la CBE, c'est-à-dire relatifs au type d'accompagnement à privilégier en fonction des besoins attendus en termes d'apprentissage, afin de faciliter l'implication des membres de la CBE dans les activités de *seizing* et *transforming* principalement. Ainsi, de manière générale : (i) la structure informelle émerge pour soutenir la mise en place d'un accompagnement visant un « apprentissage par la pratique » (phases 1, 2 et 3 du Cas 1, et principalement phase 1 du Cas 2) ou d'un accompagnement visant à faciliter un « apprentissage informel » (principalement phase 2 du Cas 1) ; (ii) la structure formelle prend généralement le relais de la structure informelle, une fois l'implication dans le *seizing* et le *transforming* assurée et qu'il est alors question de mettre en œuvre un accompagnement visant un « apprentissage délibéré » : une fois

les principaux savoir-faire acquis, il s'agit de veiller à les accumuler de sorte qu'ils ne s'érodent pas, érosion qui nuirait à un *transforming* efficace des ressources dans le temps (phases 1, 2 et 3 du Cas 1 et phases 1 et 2 du Cas 2).

Des processus d'accompagnement et de leadership spécifiques pour favoriser certains types d'apprentissage supports de l'implication des membres de la CBE dans les activités de sensing, seizing et transforming

Un des résultats de notre recherche est d'avoir montré l'existence de différents processus d'accompagnement visant différents types d'apprentissage, lesquels sont assurés et soutenus par différents types de leaders. Les apprentissages à réaliser sont de trois types et ont des finalités distinctes. Ainsi, l'analyse des deux cas montre l'importance des apprentissages suivants :

. L'***apprentissage par la pratique*** signifie un apprentissage direct et par le faire. Les membres de la CBE apprennent à faire pour acquérir et/ou développer des savoir-faire dans des domaines techniques spécifiques ; ils acquièrent et/ou développent des savoir-faire techniques « en faisant et pratiquant ». Les deux cas ont révélé que ce type d'apprentissage est développé afin de permettre aux membres de la CBE d'être capables de donner un sens concret à l'activité qui fonde la ou les compétences techniques à valoriser (phases 1, 2 et 3 du Cas 1 et phase 1 du Cas 2).

. L'***apprentissage informel*** signifie un apprentissage non délibéré (au sens de non planifié ou non prescrit en amont et « par le haut ») ; il est qualifié d'informel dans la mesure où il est assuré *via* des relations informelles, se réalise au gré des relations qui se nouent et se dénouent, et ce en fonction des besoins du moment exprimés par les membres de la CBE. Il est à noter le caractère plus émergent de sa mise en œuvre ; cet apprentissage se réalise dans une perspective que l'on peut qualifier de *bottom up*. Le Cas 1 (phase 2) et de manière plus implicite le Cas 2, ont révélé que l'apprentissage informel est développé afin de permettre aux membres de la CBE de créer du sens concret sur l'environnement concurrentiel dans lequel la CBE évolue, une fois celle-ci engagée dans un processus de valorisation externe de ses compétences techniques, autrement dit une fois celle-ci engagée dans un processus de valorisation de ses compétences stratégiques sur un ou plusieurs marchés.

. L'***apprentissage délibéré*** signifie un apprentissage intentionnel, c'est-à-dire pour lequel sont clairement identifiés, définis en amont et « par le haut » (perspective que l'on peut qualifier de *top down*) les domaines précis d'apprentissage et les moyens nécessaires à sa

mise en œuvre, par exemple les formations à développer en priorité ou l'établissement d'un système de règles et de sanctions (mise en œuvre de modalités organisationnelles visant à matérialiser les propriétés structurelles en lien avec la variable domination au sens de Giddens (1984)). Les deux cas (toutes leurs phases) ont révélé que l'apprentissage délibéré est développé afin que les savoir-faire acquis par les membres de la CBE et qui fondent les compétences techniques ne s'érodent pas dans le temps et que les individus continuent à s'engager activement dans le *transforming* des ressources à leur niveau ; dans cette perspective l'apprentissage délibéré prend plutôt la forme d'un apprentissage par la formation ; le Cas 2 qui a développé ses compétences jusqu'à la création d'une compétence organisationnelle de type « fonctionner en réseau » pour une valorisation partenariale de ses compétences stratégiques, révèle que l'apprentissage délibéré est aussi réalisé afin de permettre aux membres de chaque CBE partenaire du réseau d'être capables de donner un sens concret à la forme organisationnelle explicitement choisie et au sein de laquelle les compétences sont à gérer ; dans cette perspective l'apprentissage délibéré prend plutôt la forme d'un apprentissage par le contrôle et la sanction. Dans le Cas 1 comme dans le Cas 2, l'apprentissage délibéré se met en œuvre une fois le projet de valorisation interne et/ou externe des compétences bien engagé, c'est-à-dire une fois que le *transforming* des ressources est à poursuivre dans le temps ou qu'aux projets de valorisation interne puis externe des compétences se greffe un nouveau projet de valorisation partenariale, en raison d'une concurrence allant croissante sur le(s) secteur(s) visé(s).

De par leur nature – par la pratique, informel ou délibéré – et surtout leur finalité associée (*cf. infra* les mécanismes générateurs de l'implication ; – donner un sens concret à l'activité ; donner un sens concret à l'environnement ; donner un sens concret à l'organisation), ces apprentissages sont assurés par différents types de leaders. Ainsi, l'étude des deux cas a montré que d'une manière générale :

. L'apprentissage par la pratique peut être porté par des *leaders externes*, c'est-à-dire extérieurs à la communauté qui fonde la CBE ou à la CBE elle-même; toutefois, ces leaders externes doivent avoir la particularité d'être des leaders *techniques*. Les leaders techniques sont des personnes qui d'une part, détiennent des connaissances pratiques sur l'activité à développer et les savoir-faire associés ; d'autre part, sont désireux de vouloir faire bénéficier les apprenants de leurs expertises et bonnes pratiques ; et enfin, sont capables, en tant que leaders, de nouer avec les apprenants, des relations sociales ténues et fortes leur

permettant d'échanger étroitement avec eux, les accompagner et les guider dans leur apprentissage par le faire (phases 1, 2 et 3 du Cas 1 et phase 1 du Cas 2).

. L'apprentissage informel doit être assuré par des *leaders internes*, c'est-à-dire des membres à part entière de la CBE ou du réseau intercommunautaire, qui de plus doivent avoir la particularité d'être des leaders *stratégiques*. Par leader stratégique il faut entendre ici des personnes qui d'une part, détiennent une vision, des connaissances, et une compréhension précise du projet stratégique à développer mais aussi de l'environnement dans lequel il est appelé à évoluer, et d'autre part, sont capables en tant que leaders, de nouer des relations notamment de confiance dans leur compétence avec les apprenants. Ces relations de confiance dans leur compétence leur permettent d'être reconnus comme leaders légitimes par les apprenants ; ainsi, ces derniers accepteront plus volontiers de nouer des échanges dialogiques avec eux, pour échanger et combiner des connaissances et internaliser les connaissances diffusées par les leaders.

. Le Cas 1 (phase 3) révèle par ailleurs que l'apprentissage délibéré, surtout quand il vise à permettre aux membres des CBE d'être capables de donner un sens concret à l'organisation support de la valorisation des compétences stratégiques (par exemple l'organisation en réseau), est également assuré par les leaders internes stratégiques. Ici, dans la mesure où au fil du temps la CBE est devenue pérenne, les leaders stratégiques qui ont progressivement émergé, ont été reconnus ou se sont imposés comme tels, ont vu leur rôle de leaders s'institutionnaliser. Ainsi, une hiérarchie tacite peut s'instaurer *via* laquelle, ce sont eux, les leaders internes stratégiques, qui fixent les modalités organisationnelles et le système d'autorité, de sorte à ce que chacun s'implique comme attendu à l'échelle de l'organisation, dans le projet de valorisation des compétences.

Il est à noter que les types d'apprentissage ont ici le statut de mécanismes générateurs dans le sens où, activés dans certaines conditions structurelles (type de configuration structurelle et processus d'accompagnement spécifiques), ils expliquent que l'implication des membres de la CBE dans les activités de *seizing* et *transforming* notamment, puisse être effective.

Les ressorts motivationnels, cognitifs et identitaires de l'implication des membres de la CBE dans les activités de sensing, seizing et transforming

En sus des types d'apprentissage précédemment vus, nos résultats montrent l'existence de quatre autres principales catégories de mécanismes générateurs, c'est-à-dire de mécanismes dont l'activation rend possible l'implication des membres de la CBE dans les activités de

sensing, *seizing* et *transforming* : le sens général donné à l'activité, la reconnaissance de la légitimité de l'activité, le sens concret donné à l'activité, à l'environnement ou à l'organisation, et l'alignement projet / identité. Ces mécanismes renvoient à ceux identifiés dans la littérature (cf. chapitres 1 et 2) en référence à des catégories plus abstraites : les déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires. Notre étude empirique permet de clarifier le lien entre ces mécanismes précis et ces catégories plus abstraites. Ce lien sera discuté dans le chapitre suivant, dans les sections consacrées aux contributions théoriques de notre recherche.

Les deux cas montrent l'importance pour les membres de la CBE de pouvoir **donner un sens général à l'activité** dans laquelle la CBE est engagée. Le sens général renvoie à une signification au sens large de l'activité, autrement dit à sa définition générique ou au concept qui en fournit une représentation abstraite. Cette définition peut être soit d'emblée connue par eux lorsqu'ils sont familiers de l'activité dans leurs pratiques communautaires ou diffusé par des leaders externes ayant déjà pratiqué l'activité.

Les deux cas montrent également l'importance pour les membres de la CBE de **reconnaître la légitimité de l'activité**. L'activité à développer est perçue et reconnue comme légitime lorsque les retombées qui en sont attendues pour les membres de la communauté qui fondent la CBE sont positives. Les retombées peuvent être positives d'un point de vue économique, financier et/ou matériel mais pas seulement. Elles peuvent également être perçues comme positives lorsque l'activité est un moyen de véhiculer les valeurs, les croyances et les aspirations notamment identitaires de la communauté engagée dans le projet stratégique de la CBE.

Dans le Cas 1 comme dans le Cas 2, ces deux mécanismes générateurs sont essentiels à l'implication des membres de la communauté dans l'activité de *sensing* lors de la phase de création et/ou développement de compétences techniques. Plus exactement, ils sont essentiels à l'adhésion des membres de la CBE au projet de création et/ou développement des compétences techniques et peuvent en ce sens être assimilés à des déterminants motivationnels de l'implication individuelle.

Toutefois, les deux cas montrent que ces deux mécanismes ne peuvent suffire à une implication individuelle active et effective notamment dans les activités de *seizing* et *transforming*, comme l'illustrent les périodes qualifiées de *statu quo* (Cas 1) ou la faible implication voire le départ des membres de la CBE (Cas 2). Ils doivent être complétés par un troisième mécanisme générateur clé : la **capacité à donner un sens concret à l'activité**. Cette capacité signifie que les individus sont en capacité d'opérationnaliser le concept abstrait qui définit l'activité ; ces instanciations du sens générique de l'activité les aident à agir et à développer les savoir-faire

requis qui fondent l'activité. La capacité à donner un sens concret est également essentielle lors des phases de création et développement de compétences stratégiques et organisationnelles : les membres de la CBE doivent être en *capacité de donner un sens concret à l'environnement* concurrentiel (instanciations de l'environnement sous la forme des principaux facteurs clés de succès qui le caractérisent) dans lequel la CBE évolue (phase 2 du Cas 1 et phase 1 du Cas 2), et *à l'organisation* (instanciations de l'organisation sous la forme de ses principales règles de fonctionnement) lorsqu'une forme organisationnelle spécifique est retenue pour la valorisation des compétences stratégiques (par exemple la structure en réseau pour une valorisation partenariale des compétences) (phase 3 du Cas 1). La capacité des individus à opérationnaliser le concept qui définit l'activité, l'environnement ou l'organisation, en d'autres termes à enrichir les modèles (ou cadres de référence) d'activité, d'environnement ou d'organisation, par leurs modes opératoires, peut être assimilée à un déterminant cognitif de l'implication individuelle.

Il est à noter que le Cas 2 révèle l'importance d'un mécanisme générateur supplémentaire : l'alignement projet / identité. Cet alignement signifie d'une part que le projet stratégique de la CBE, en d'autres termes son métier de base et les compétences techniques et stratégiques qui le fondent, doivent être cohérents avec l'expression de l'identité sociale et/ou culturelle qui est à construire ou pérenniser au sein de la communauté qui fonde la CBE. Il signifie d'autre part et plus précisément que les pratiques organisationnelles mises en œuvre pour réaliser le projet stratégique sont perçues par les membres de la CBE comme un moyen d'expérimenter concrètement ces identités dans leurs pratiques quotidiennes de travail. Ce mécanisme est particulièrement saillant dans un contexte où les membres de la communauté qui fonde la CBE sont attachés à préserver, construire ou pérenniser leur identité collective. L'alignement projet / identité renvoie au déterminant identitaire de l'implication. Dans la partie discussion du chapitre suivant, un lien sera établi entre les déterminants identitaires, motivationnels et cognitifs de l'implication individuelle.

En définitive, l'analyse des deux cas et la comparaison des principaux construits théoriques identifiés dans chacun d'entre eux permettent de donner une explication globale de l'implication des membres de la CBE dans ces différentes activités, selon le type de compétences à créer et/ou développer. Le mode d'activation des mécanismes générateurs identifiés (type d'apprentissage, sens général donné à l'activité, reconnaissance de la légitimité de l'activité, sens concret donné à l'activité, à l'environnement et à l'organisation, et alignement projet / identité) et leur combinaison, selon leurs conditions d'activation contextuelles et organisationnelles, permet de proposer une explication de leur rôle dans l'implication individuelle au niveau du *sensing*, du *seizing* ou du *transforming*. Cela est présenté dans la première partie du chapitre qui suit. Dans cette partie, les construits théoriques ici identifiés et définis sont mis en relation afin d'élaborer un modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (cf. chapitre 5).

CHAPITRE 5

Discussion

Structure du chapitre

I.	Modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de sensing, seizing et transforming	198
1.1	Création et développement de différents types de compétences: techniques, stratégiques et/ou organisationnelles	201
1.2	Une création et un développement de compétences portés par la mise en œuvre de trois activités clés : <i>sensing, seizing, transforming</i>	202
1.3	L'activation de mécanismes spécifiques explique l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing, seizing</i> et <i>transforming</i>	205
II.	Contributions théoriques de la recherche	211
2.1	Contributions théoriques à la littérature en tourisme communautaire, durable et de la <i>community-based enterprise</i>	211
2.1.1	Apports théoriques sur le déterminant motivationnel de l'implication	211
2.1.2	Apports théoriques sur le déterminant cognitif de l'implication	215
2.1.3	Apports théoriques sur le lien déterminant cognitif / leadership.....	217
2.1.4	Apports théoriques sur le lien déterminant cognitif / structure organisationnelle.....	219
2.2	Contributions théoriques à la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques.....	223
2.2.1	Apports théoriques sur les déterminants comportemental et cognitif comme micro-fondation de la capacité dynamique	223
2.2.2	Apports théoriques sur les ressorts identitaires de l'implication.....	226
2.3	Apports théoriques sur l'orchestration « déterminant cognitif / structure organisationnelle / leadership »	229
2.3.1	Apports théoriques sur l'enchaînement des activités de <i>sensing, seizing</i> et <i>transforming</i>	231
2.3.2	Apports sur l'hypothèse de travail d'ordre ontologique quant au niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique.....	233

Le chapitre 5 discute les résultats de notre étude. La comparaison et la définition des construits théoriques réalisées dans le chapitre précédent (*cf.* chapitre 4, partie III) a permis l'élaboration d'un modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Ce modèle contribue simultanément aux deux pans de littérature à l'intersection desquels se situe notre question de recherche : d'une part, celui relatif au tourisme communautaire, durable et à la *community-based enterprise* ; et d'autre part, celui relatif aux micro-fondations des capacités dynamiques. Les travaux s'inscrivant dans ces différents domaines de recherche avaient déjà identifié, de manière cloisonnée et différenciée, des mécanismes explicatifs de trois ordres : le déterminant motivationnel, le déterminant cognitif et le déterminant identitaire. Le modèle émergent élaboré enrichit la compréhension de ces mécanismes, de leur mode d'activation et de la façon dont ils se combinent, pour permettre l'implication individuelle de l'ensemble des personnels de la CBE dans la prise de décision et mise en œuvre stratégique, soit encore dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Il fournit ainsi des éléments de réponse aux questionnements clés identifiés dans la littérature : comment l'implication individuelle des personnels dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère-t-elle ? Quels en sont les principaux ressorts ?

Si le modèle émergent contribue simultanément aux deux pans de littérature précités, il fournit des contributions théoriques spécifiques à chacun d'entre eux, principalement quant à : leur manière spécifique de définir les contours et contenus des mécanismes d'ordre motivationnel, cognitif et/ou identitaire, explicatifs de l'implication individuelle ; leur manière spécifique d'appréhender comment ces mécanismes se combinent entre eux ; et leur manière spécifique d'aborder l'activation de ces mécanismes *via* la structure organisationnelle et le leadership.

La discussion des résultats de notre thèse s'articule autour de deux grandes parties. La première partie présente le modèle émergent qui restitue l'analyse comparative des deux cas. La seconde partie expose et discute les contributions théoriques de notre recherche aux travaux existants dans les deux pans de littérature mobilisés dans les chapitres 1 et 2.

I. Modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*

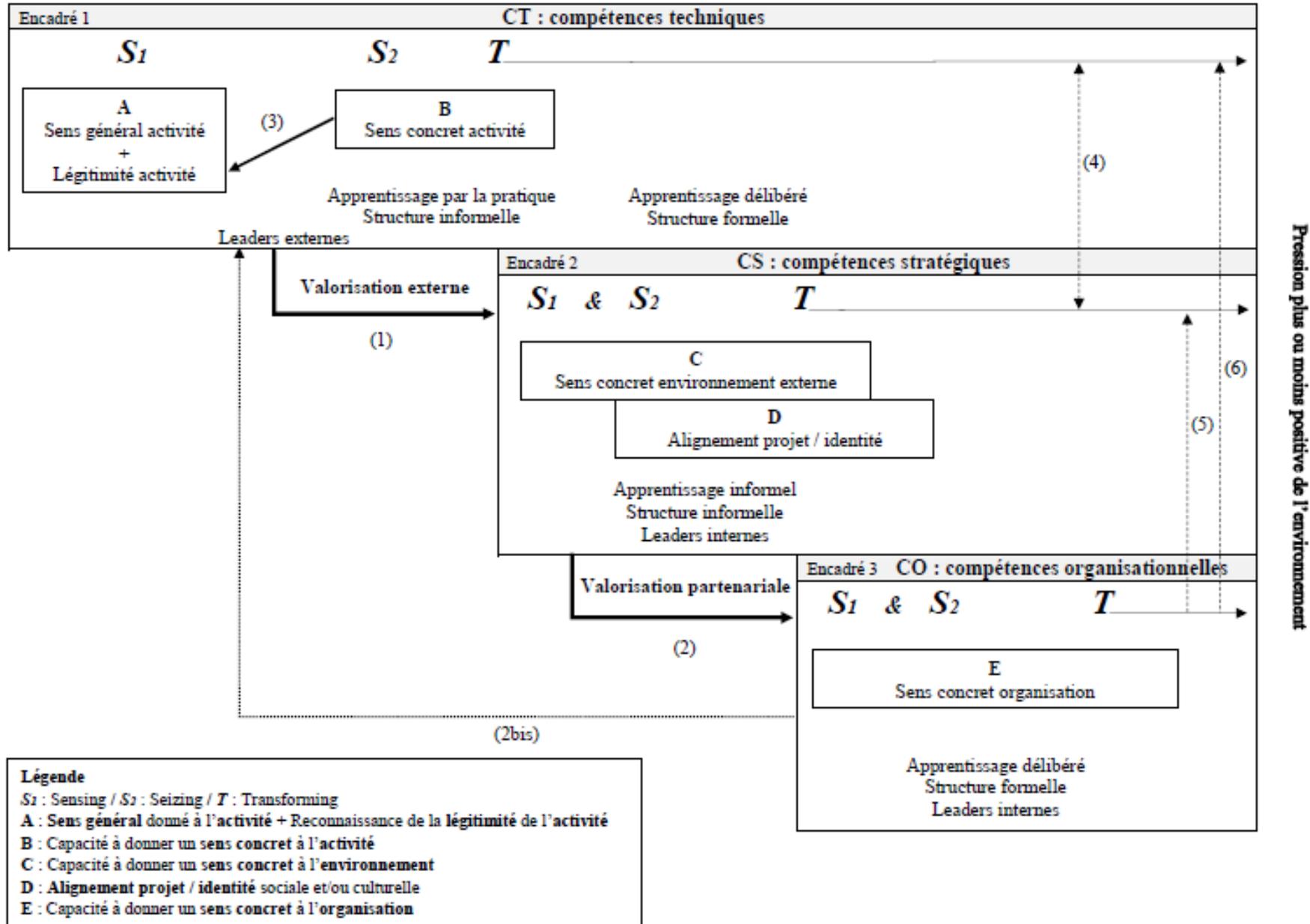
Cette partie présente le modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (*cf.* figure 13). Celui-ci émerge de la comparaison

des deux études de cas développées dans notre thèse, à savoir le Cas 1 *La Selva del Marinero*, et le Cas 2 *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*.

Ce modèle constitue une abstraction et mise en relation des points identifiés comme clés dans les deux cas étudiés, en particulier : les mécanismes générateurs qui expliquent l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en lien avec les contextes organisationnels et environnementaux prégnants au sein desquels ceux-ci s'activent et s'articulent. Ces points clés ont été présentés sous la forme de narratifs dans le chapitre 4 consacré à la présentation des résultats, et ont été synthétisés dans les Figures 6 à 12. Ils renvoient aux construits théoriques présentés dans la section récapitulative du chapitre résultats.

Le modèle émergent proposé montre les différents types de compétences dont la création et la valorisation ponctuent le développement stratégique d'une CBE. Pour chaque type de compétence à créer ou développer, il identifie les mécanismes explicatifs de l'implication individuelle des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* - ses déterminants motivationnels, cognitifs et/ou identitaires - et précise comment leur orchestration s'opère, en lien avec le type de structure organisationnelle, d'apprentissage et de leadership.

Figure 13 : Modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*



1.1 Création et développement de différents types de compétences: techniques, stratégiques et/ou organisationnelles

Le développement stratégique d'une CBE se caractérise par la création d'un portefeuille de compétences qui peuvent être qualifiées de techniques (CT – combinaison de savoir-faire techniques : encadré 1), stratégiques (CS – valorisation des compétences techniques sur un marché : encadré 2) voire organisationnelles (CO – compétence support de la valorisation de compétences stratégiques : encadré 3) lorsque les compétences stratégiques sont valorisées, par exemple, au sein d'un réseau communautaire. Ces compétences se créent, se combinent et se développent, selon l'enchaînement logique suivant :

. Encadré 1 : A partir des ressources disponibles au sein de la communauté d'accueil qui fonde la CBE, des compétences techniques (CT) sont construites. Ces compétences sont qualifiées de techniques car elles consistent en un ensemble de savoir-faire collectifs acquis, construits et/ou accumulés par les membres de la communauté d'accueil ; savoir-faire associés à des tâches précises dans un domaine opérationnel spécifique, et renforcés par une pratique concrète de travail dans ce dit domaine. Ainsi, ces compétences fondées sur des savoir-faire pratiques contribuent à un résultat, ou livrable, dans un domaine d'action concret et peuvent, dans un premier temps, faire l'objet d'une valorisation essentiellement interne des ressources, c'est-à-dire hors marché (non valorisées sur un marché). Par exemple, dans le Cas 1, la compétence technique « préservation de la biodiversité » à l'échelle d'une communauté locale, développée par et pour ses résidents membres, résulte de la mise en œuvre de plusieurs savoir-faire techniques relatifs à l'identification des ressources rares (eau, plantes, animaux) à protéger, et aux moyens de leur préservation (agriculture alternative, pisciculture, redéfinition de quotas pour la chasse et l'abattage du bois).

. Encadré 2 : Lors de la constitution de la communauté en CBE ou une fois la CBE créée et engagée dans un projet de développement stratégique, les compétences techniques - et tout ou partie des savoir-faire techniques qui les constituent - sont combinées entre elles en vue de leur exploitation et de leur valorisation externe (flèche pleine 1), c'est-à-dire sur un ou plusieurs marchés, pour fonder les compétences stratégiques (CS) et le métier de base de la CBE. Par exemple, dans le Cas 1, la compétence technique « préservation de la biodiversité » à l'échelle d'une communauté, se combine avec des savoir-faire techniques créés et accumulés dans les domaines de l'« accueil touristique » (hébergement, restauration chez l'habitant, co-construction *in situ* des besoins avec le client) et de la « gestion

écologique des ressources » (construction d'habitats écologiques, récupération et filtrage de l'eau de pluie etc.), pour fonder la compétence stratégique « écotourisme communautaire », valorisée sur le marché de l'écotourisme, puis celui de la pédagogie environnementale.

. Encadré 3 : Une valorisation partenariale des compétences stratégiques peut par la suite être envisagée (flèche pleine 2). Le cas échéant, les compétences stratégiques sont exploitées et développées à l'échelle d'un réseau de CBE partenaires. Les partenaires du réseau détiennent des compétences techniques et/ou stratégiques similaires ou complémentaires, selon qu'elles ont préalablement développé des activités de nature semblable ou distincte. Les compétences stratégiques ont de la valeur dans ce réseau et sur les marchés visés par ce réseau. Toutefois, pour que le réseau existe et perdure, les CBE partenaires doivent développer une compétence qui peut être qualifiée d'organisationnelle (CO), car de type « fonctionner en réseau ». En effet, elles doivent être en particulier capables de penser et mettre en œuvre le développement de leur propre portefeuille de compétences techniques et/ou stratégiques, en lien étroit avec celui des autres membres du réseau, et leur potentiel d'évolution. Par exemple, dans le Cas 1, la combinaison de compétences techniques et stratégiques complémentaires et/ou similaires de plusieurs CBE partenaires dans le domaine de l'« accueil touristique » (accompagnement de petits groupes en randonnée forestière, connaissance et observation des oiseaux tropicaux, excursions fluviales etc.) et de la « gestion écologique des ressources » (construction d'éco lodge munis de toilettes sèches, récupération des déchets etc.) permet le développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau, valorisée sur le marché du tourisme durable.

1.2 Une création et un développement de compétences portés par la mise en œuvre de trois activités clés : *sensing*, *seizing*, *transforming*

La création et/ou le développement des compétences techniques, stratégiques puis organisationnelles reposent sur la mise en œuvre de trois activités clés : *sensing* (S_1), *seizing* (S_2) et *transforming* (T). Toutefois, la façon dont ces activités s'opèrent et s'articulent diffère selon le type de compétence que la communauté d'accueil ou la CBE cherche à créer ou développer :

. Lorsque la communauté d'accueil ou la CBE cherchent à créer une ou plusieurs compétences techniques (CT) (encadré 1), trois activités clés sont à mettre en œuvre : l'identification d'opportunités à développer certains savoir-faire techniques (*Sensing* - S_1) en

lien avec les ressources disponibles au sein de la communauté d'accueil ou de la CBE (*Seizing - S₂*), et la reconfiguration du portefeuille de ressources à mobiliser (*Transforming - T*) pour asseoir le développement dans le temps de savoirs et savoir-faire pratiques, constitutifs de la compétence technique recherchée. Il est à noter qu'ici le *sensing* peut être réalisé de manière indépendante du *seizing* et du *transforming*, c'est-à-dire en amont par des leaders externes (c'est-à-dire externes à la communauté ou externes aux CBE partenaires dans le cas d'une valorisation partenariale des compétences techniques), alors que le *seizing* et le *transforming* sont réalisés ensemble et de manière étroitement liée, car ils appellent l'implication effective et active de l'ensemble des membres de la CBE. Comme cela sera développé plus bas, l'implication des individus dans les activités de *seizing* et *transforming* suppose qu'ils soient en capacité de donner un sens concret à l'activité dans laquelle ils s'engagent, ce qui repose sur la mise en place d'un apprentissage par la pratique. L'apprentissage par la pratique prend corps au moment du *transforming* des ressources, au cours duquel les individus sont à même de faire le lien entre les opportunités à développer certains savoir-faire techniques et les ressources disponibles à mobiliser, c'est-à-dire d'exercer le *seizing*.

. Lorsque les compétences techniques sont à valoriser en externe pour fonder les compétences stratégiques (CS) de la CBE (encadré 2), la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère de manière à : identifier des opportunités de valorisation des compétences techniques sur un ou plusieurs marchés existants ou nouveaux (*Sensing - S₁*) en lien avec le portefeuille de compétences techniques et son potentiel d'évolution (*Seizing - S₂*), et reconfigurer ce portefeuille (*Transforming - T*) pour asseoir le développement des compétences stratégiques et leur valorisation dans le temps. Il est à noter qu'ici le *sensing* et le *seizing* se réalisent de façon concomitante au contraire du *transforming* qui peut se réaliser de manière indépendante. Le *sensing* et le *seizing* sont prioritairement mis en œuvre par les leaders internes qualifiés de stratégiques, c'est-à-dire les individus en capacité d'établir un lien opérationnel entre les ressources de la CBE et leur potentiel d'évolution (*seizing*) et les opportunités de marché (*sensing*). En revanche, pour que le *transforming* des ressources s'opère, l'implication de l'ensemble des membres de la communauté ou de la CBE est nécessaire ; le *transforming* peut s'opérer dans un temps différent, une fois le *sensing* et *seizing* réalisé en amont par les leaders internes.

. Lorsque la valorisation partenariale des compétences stratégiques est envisagée, cela nécessite la création de compétences organisationnelles (CO) (encadré 3), laquelle repose

sur la mise en œuvre d'activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* qui consistent à : identifier de nouvelles opportunités de valorisation des compétences stratégiques (*Sensing* - S_1) en lien avec le diagnostic de celles, similaires ou complémentaires, détenues par des partenaires potentiels (*Seizing* - S_2) et la reconfiguration du portefeuille de compétences stratégiques (*Transforming* - T) pour asseoir sa valorisation et développement à l'échelle du réseau. Il est à noter qu'ici, à nouveau, le *sensing* et le *seizing* se réalisent de façon concomitante tandis que le *transforming* peut se réaliser de manière indépendante. Seule l'échelle à laquelle ils sont réalisés varie : le *sensing* et le *seizing* sont prioritairement mis en œuvre par les leaders internes stratégiques des CBE partenaires ; le *transforming* des ressources à l'échelle de chaque CBE appelle l'implication de l'ensemble de leurs membres et il peut s'opérer dans un temps différent de celui du *sensing* et du *seizing* réalisé en amont par les leaders internes.

Par ailleurs, les développements des compétences techniques, stratégiques et organisationnelles sont étroitement imbriqués dans le temps. En effet, la combinaison des compétences techniques fonde les compétences stratégiques. Dès lors, le *transforming* continu des compétences stratégiques appelle nécessairement celui des compétences techniques qui les constituent (flèche à double sens 4). En d'autres termes, le développement des compétences stratégiques engendre un nécessaire renouvellement ou enrichissement des savoir-faire techniques de la CBE, afin que ces compétences puissent évoluer et être valorisées sur différents marchés. Par ailleurs, dans le cas d'une valorisation partenariale des compétences, le *transforming* des compétences stratégiques à l'échelle du réseau repose sur le *transforming* cohérent des compétences stratégiques développées par chaque CBE partenaire membre du réseau (flèche 5) et donc, des compétences techniques qui les constituent (flèche 6).

Comme montré dans le premier cas de notre étude - *La Selva del Marinero* - et symbolisé par la flèche 2 bis, il est à noter que dans le cas d'une valorisation partenariale, les leaders internes de la CBE pilote du réseau peuvent jouer un rôle clé en aidant les CBE partenaires à développer leurs compétences techniques. En se positionnant comme leaders externes à ces CBE partenaires, ils développent un apprentissage par la pratique au sein d'une structure informelle afin d'aider les membres de ces CBE à donner un sens concret à l'activité (B) qui est à développer.

1.3 L'activation de mécanismes spécifiques explique l'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

L'implication des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* nécessite l'activation de mécanismes générateurs cognitifs, motivationnels et identitaires spécifiques, qui varient selon le type de compétence technique, stratégique ou organisationnelle à développer. Cette activation s'opère dans des environnements institutionnels et concurrentiels plus ou moins favorables. La pression de l'environnement est positive dans le cas d'un soutien institutionnel fort, notamment en cas de soutien financier du gouvernement aux communautés et/ou CBE porteuses de projets à forte valeur ajoutée nationale. Elle est négative au gré des développements de nouvelles CBE et donc de l'accroissement de la concurrence à l'échelle locale, nationale et internationale.

L'activation des mécanismes est rendue possible au sein de structures organisationnelles spécifiques (formelles ou informelles), *via* différents mécanismes d'apprentissage (par la pratique, informel ou délibéré), soutenu par des leaders, externes ou internes.

*Les ressorts cognitifs et motivationnels de l'implication individuelle dans le *sensing*, *seizing* et *transforming*, lors de la création ou du développement de compétences techniques [encadré 1]*

S'agissant de la création ou développement de compétences techniques, l'implication des membres de la communauté d'accueil ou de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* repose sur l'activation de trois mécanismes clés. D'emblée, les individus doivent pouvoir **donner un sens général à l'activité** (A) ; autrement dit, être capables de comprendre sa signification (au sens large), ou être en mesure d'en donner une définition générale. Le sens général peut être saisi d'emblée par les membres de la communauté ou de la CBE qui sont familiers du type d'activité à développer, ou diffusé par des leaders externes - par exemple, des consultants membres d'ONG et/ou des universitaires spécialistes du développement local, mandatés par le gouvernement pour aider à la création de compétences techniques et/ou des membres de CBE partenaires en cas de valorisation partenariale des compétences - lorsque nécessaire.

Dans le même temps, les membres de la CBE - ou lorsque celle-ci n'est pas encore constituée, les membres résidents de la communauté d'accueil - doivent **reconnaître cette activité comme légitime** (A). La légitimité de l'activité peut être donnée par l'environnement lorsque celui-ci exerce une pression positive (environnement incitatif) ; comme par exemple, en cas de soutien gouvernemental en faveur du développement de savoir-faire techniques à l'échelle du territoire

communautaire (ex. savoir-faire relatifs à la gestion de la biodiversité locale). La légitimité peut être également construite par les acteurs eux-mêmes, lorsque l'activité entre en cohérence avec leur propre système de valeurs ou de croyances (ex. des valeurs relatives au respect de la nature, ancrées dans leur culture locale). Ainsi, un alignement entre les valeurs véhiculées par le projet de création et de développement des compétences techniques, et les croyances des individus qui sont appelés à s'y impliquer, fonde la légitimité perçue de l'activité qui doit être développée.

Sens général et légitimité de l'activité sont alors des dimensions clés de la motivation à s'engager, prioritairement dans le *sensing* (S1), ou l'identification d'opportunités à développer des savoir-faire techniques. Ils constituent un préalable à la volonté de s'impliquer dans le *seizing* (S2 - diagnostic des ressources à mobiliser pour répondre à ces opportunités) et le *transforming* (T - reconfiguration du portefeuille de ressources). Ainsi, ils conditionnent l'adhésion des membres de la communauté d'accueil ou de la CBE au projet, en ce sens qu'ils facilitent ou freinent le projet de création de compétences techniques (ex. les individus soutiennent le projet ou s'y opposent), et leur volonté de s'impliquer dans sa mise en œuvre concrète. Dès lors, sens général donné à l'activité et reconnaissance de sa légitimité sont assimilés à des déterminants motivationnels de l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

Toutefois, si le sens général donné à l'activité et la reconnaissance de sa légitimité sont essentiels à l'adhésion, et sont, en ce sens, une condition *sine qua non* de l'implication ou son préalable, ils ne suffisent pas à ce que l'implication active et effective dans les activités de *seizing* (S2 - diagnostic des ressources disponibles) et de *transforming* (T - reconfiguration des ressources à mobiliser) s'opère. En effet, la volonté des individus de s'impliquer ne garantit pas leur implication : l'implication active et effective ne s'opère qu'une fois les individus en capacité de **donner un sens concret à l'activité**, c'est-à-dire qu'une fois ces derniers en capacité de comprendre les modalités d'opérationnalisation de cette activité, ou comment la mettre en œuvre concrètement. En d'autres termes, l'implication effective dans le *seizing* et le *transforming* nécessite que le sens général s'enrichisse d'un sens concret : les individus doivent être en capacité de donner un sens concret à l'activité, en opérationnalisant le concept générique abstrait qui la définit en connaissances actionnables, c'est-à-dire qui les aident à agir (B).

La capacité à donner un sens concret à l'activité est facilitée par la mise en œuvre d'un **apprentissage par la pratique**, c'est-à-dire direct et par le faire. Celui-ci prend corps au sein d'une **structure informelle** qui privilégie une approche sociale de l'apprentissage ; autrement dit, qui se développe à l'échelle des interactions sociales qui se nouent entre les individus,

lesquels échangent et partagent des informations sur leurs savoirs, savoir-faire, ou leurs expériences pratiques, au sein de groupes sociaux. Cet apprentissage est porté par des **leaders externes** à la communauté d'accueil (ou à la CBE), lesquels détiennent des connaissances pratiques sur l'activité à développer et nouent avec les apprenants, des relations sociales étroites, par exemple des relations de confiance. Ces leaders externes ont avec les apprenants un intérêt commun pour le champ de connaissances pratiques qu'ils enseignent et, du fait de leur fonction (membres d'une ONG spécialisée dans le développement, scientifiques, écologistes), sont animés par la volonté de partager avec eux des expériences, des problèmes, des pratiques. Plus les membres résidents de la communauté ou de la CBE sont capables d'opérationnaliser l'activité, plus la légitimité de celle-ci se renforce (flèche 3). En effet, au fur et à mesure qu'ils comprennent les modalités concrètes de mise en œuvre de l'activité et se les approprient, ils sont plus à même de percevoir et d'évaluer les coûts et bénéfices qu'elle engendre, ce qui a pour effet de renforcer leur motivation à s'impliquer. Un **apprentissage délibéré** - c'est-à-dire intentionnel, pour lequel sont définis en amont les domaines précis d'apprentissage et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre (ex. dispenser des formations techniques dans le domaine de la gestion de la biodiversité ou de l'écotourisme) - au sein d'une **structure formelle** (ex. un comité écologique ou une CBE écotouristique) garantira ensuite une implication durable des acteurs dans le *transforming* des ressources. En effet, les individus doivent continuer à développer leurs connaissances dans le domaine des savoir-faire identifiés comme clés pour la compétence technique créée et à développer.

Les ressorts cognitifs, motivationnels et identitaires de l'implication dans le sensing, seizing et transforming, lors de la création et/ou le développement de compétences stratégiques [encadré 2]

La valorisation de compétences techniques sur un ou plusieurs marchés, c'est-à-dire le passage des compétences techniques à la construction de compétences stratégiques qui fondent le métier de la CBE, nécessite l'activation de deux mécanismes clés supplémentaires.

D'une part, lorsque les compétences techniques sont valorisées sur un marché, qui plus est concurrentiel (pression négative de l'environnement), s'y positionner de façon durable et profitable requiert d'être capable de donner un sens concret à cet environnement. Pour les membres de la CBE, pouvoir **donner un sens concret à l'environnement externe** revient à comprendre ses caractéristiques (ses exigences en termes de qualité des services ou d'innovation, par exemple), à saisir la nature de la compétition qui s'y déroule, et à anticiper les moyens pour y faire face (C). Cette capacité est essentielle aux leaders internes qui jouent

un rôle de leaders stratégiques en établissant un lien opérationnel entre les ressources de la CBE et leur potentiel d'évolution (*seizing*) et les opportunités de marché (*sensing*). Elle est aussi nécessaire à tous les membres de la CBE afin qu'ils s'engagent dans un *transforming* durable et profitable des ressources à leur niveau.

La capacité des membres de la CBE à donner un sens concret à l'environnement se développe parce qu'ils bénéficient d'un **apprentissage informel**, c'est-à-dire non délibéré, porté par des relations informelles, et qui se développe au gré des relations qui se nouent et selon les besoins du moment. Celui-ci est délivré par les **leaders internes** qui adaptent l'apprentissage en répondant à des situations particulières (par exemple, les propositions ou questionnements concrets des autres membres), au sein d'une **structure informelle** (par exemple, au cours d'échanges dialogiques menés lors de réunions *ad hoc*). Les leaders internes émergent en tant que leaders stratégiques car ils sont reconnus par les autres ou s'imposent d'eux-mêmes comme tels. Ce sont eux qui pilotent le projet de développement et de valorisation des compétences stratégiques.

D'autre part, lorsque le développement de compétences stratégiques se réalise dans une CBE dont les membres sont attachés à une identité sociale et/ou culturelle qui est à construire ou pérenniser, voire à réinventer, un second mécanisme clé doit être activé pour qu'ils s'impliquent durablement, notamment dans les activités de *seizing* et de *transforming* : l'**alignement** entre le **projet** de valorisation des compétences stratégiques de la CBE et l'**identité sociale et/ou culturelle** de ses membres (D). Dans de tels contextes où la dimension identitaire est prégnante, la capacité des membres de la CBE à donner un sens concret à l'environnement, pour y positionner de façon durable et profitable ses activités, ne suffit pas. Autrement dit, la dimension « viabilité économique » des activités, qui renvoie à la durabilité de l'avantage concurrentiel de la CBE dans le temps, doit se compléter d'une dimension « sociale et/ou culturelle ». Le projet de valorisation des compétences de la CBE est alors vu comme un moyen de traduire et d'exprimer une identité sociale et/ou culturelle, à construire ou à pérenniser.

Plus précisément, lorsque les membres de la CBE sont mus par la quête de reconnaissance d'une identité désirée, c'est-à-dire projetée dans le futur, le projet collectif de développement de la CBE, de son métier de base et des compétences associées, est vu et vécu comme un vecteur d'expression et de préservation de cette identité. D'une part, la nature du projet de la CBE - autrement dit son métier de base, et en toile de fond, les compétences techniques et stratégiques qui les fondent - doit être cohérente avec l'identité recherchée. Par exemple, le développement d'un projet d'écotourisme communautaire par une CBE constituée de résidents autochtones

dont la culture s'est effritée, est cohérent avec leur besoin de pérenniser leur identité culturelle en voie de disparaître (ex. l'identité culturelle nahua). Ainsi, la cohérence entre la nature du projet stratégique et l'identité, que nous qualifions de cohérence générique, est un élément fort de l'adhésion individuelle au projet de valorisation des compétences stratégiques et de développement des compétences techniques associées.

Toutefois, cette cohérence générique ne garantit pas à elle seule l'implication des individus de façon active, effective et durable, notamment dans le *seizing* et le *transforming* des ressources. Pour cela, il est d'autre part nécessaire que les pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein de la CBE pour mener à bien le projet stratégique, permettent aux individus d'exprimer concrètement cette identité, et pour cela, de l'expérimenter dans leur quotidien de travail. La concrétisation ou l'instanciation de la cohérence générique *via* les pratiques organisationnelles peut être qualifiée de cohérence opérationnalisée. Par exemple, dans une CBE composée de femmes en quête d'émancipation et désireuses de construire une identité sociale de type « femmes autochtones autonomes et libres », les modalités concrètes de gouvernance ou de prise de décision, lorsqu'elles renvoient à un système participatif ou à des processus de décision collectifs, traduisent et concrétisent cette quête d'identité sociale, tournée vers l'autonomie et l'indépendance. L'expérimentation et l'expression concrète de l'identité, dans les pratiques de travail *via* des dispositifs organisationnels spécifiques, favorisent leur implication active, effective et durable dans le *seizing* et le *transforming*. A l'inverse, lorsque les pratiques mises en œuvre n'entrent pas en cohérence avec l'identité projetée, et de ce fait empêchent les individus de l'expérimenter en situation, bien que la nature du projet stratégique convienne, les individus ne s'y impliquent pas ; le défaut d'implication peut à l'extrême se traduire par une volonté expresse et clairement exprimée de quitter la CBE.

Ainsi, l'alignement entre les pratiques organisationnelles qui supportent le projet stratégique et l'identité sociale et/ou culturelle projetée est essentiel, dans la mesure où ce sont les pratiques « alignées » qui donnent corps à l'identité, pour la construire, la pérenniser, ou la réinventer. A travers les pratiques, l'identité se construit et se consolide dans le temps, ce qui stimule et renforce l'implication active, effective et durable des individus dans les activités de *seizing* et de *transforming*. Au fur et à mesure de l'expérimentation de l'identité au sein des pratiques organisationnelles dédiées, celle-ci se concrétise et s'affine progressivement.

Les ressorts cognitifs et motivationnels de l'implication dans le sensing, seizing et transforming, lors de la création de compétences organisationnelles [encadré 3]

Lorsque l'exploitation et le développement des compétences stratégiques de la CBE s'effectuent à l'échelle d'un réseau, c'est-à-dire dans le cas d'une valorisation partenariale (flèche pleine 2), les CBE partenaires doivent s'engager dans le développement de compétences organisationnelles de type « fonctionner en réseau ». Cette compétence est essentielle à une valorisation de leurs compétences stratégiques, cohérente avec celles de leurs partenaires. Dès lors, l'activation du mécanisme E - **capacité** des membres des CBE qui composent le réseau à **donner un sens concret à l'organisation** - devient indispensable. Par capacité à donner un sens concret à l'organisation, on entend ici la capacité à donner un sens concret au fonctionnement en réseau, c'est-à-dire être capable de comprendre son mode de fonctionnement et ses modalités concrètes d'application ; par exemple, l'obligation pour toutes les CBE partenaires de prendre part aux réunions régulières du réseau, afin d'exposer les actions entreprises sur leurs ressources en lien avec le projet collectif et/ou les difficultés rencontrées dans le développement commun d'une nouvelle offre écotouristique étendue.

Cette capacité est essentielle aux **leaders internes** des CBE partenaires qui mettent en œuvre les activités de *sensing* (S1 - identification de nouvelles opportunités de valorisation des compétences stratégiques à l'échelle d'un réseau) et *seizing* (S2 - diagnostic des compétences stratégiques similaires ou complémentaires détenues par des partenaires potentiels). En effet, les leaders internes des CBE appelés à se positionner comme leaders internes stratégiques du réseau, doivent posséder des connaissances pratiques sur les modalités concrètes de fonctionnement en réseau intercommunautaire, nécessaires pour porter le projet de valorisation partenariale des compétences stratégiques des CBE et le développement de l'offre à l'échelle de ce réseau. La capacité à donner un sens concret à l'organisation est aussi essentielle à développer par les autres membres des CBE qui doivent comprendre et appliquer les modalités concrètes et règles du fonctionnement en réseau pour effectuer le *transforming* des ressources (T – reconfiguration du portefeuille de compétences stratégiques) de sorte à ce qu'il ne nuise pas à la compétitivité de l'ensemble.

Y compris dans un contexte communautaire, un **apprentissage délibéré** au sein d'une **structure formelle** contraignante (introduction de sanctions) s'impose. Cet apprentissage est porté par des leaders internes ayant instauré une hiérarchie tacite à l'échelle du réseau. Moins les membres des CBE partenaires sont capables d'appliquer les règles du fonctionnement en réseau, plus ils sont sanctionnés et moins l'activité devient légitime à réaliser pour eux.

II. Contributions théoriques de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité comprendre comment l'implication des membres de la CBE, dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, s'explique et s'opère en pratique. Plus précisément, nous avons cherché à identifier les ressorts de l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Comme le montre le modèle émergent, les cas étudiés ont permis d'identifier les mécanismes explicatifs, ou mécanismes générateurs, de cette implication, lesquels renvoient à ce que nous avons regroupé sous le vocable « déterminants motivationnels et cognitifs ». Au-delà de leur identification, le modèle montre comment ces mécanismes s'articulent ou s'orchestrent, et ce qui rend possible leur activation.

Ce faisant, notre recherche contribue à enrichir deux pans de littérature : celui propre au tourisme communautaire et durable et à la CBE, et celui spécifique aux micro-fondations des capacités dynamiques.

2.1 Contributions théoriques à la littérature en tourisme communautaire, durable et de la *community-based enterprise*

Les résultats de notre thèse contribuent à enrichir la littérature propre à trois domaines de recherche étroitement liés - le tourisme durable, le tourisme communautaire et la *community-based enterprise* - lesquels attendent de recevoir des réponses à une problématique clé pour eux et transverse : comment l'implication des membres de la communauté d'accueil (ou de la CBE) dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre concrète s'opère-t-elle, et quels en sont les principaux ressorts ?

Les principaux apports théoriques de notre recherche portent sur les points suivants : (1) le déterminant motivationnel de l'implication, (2) le déterminant cognitif de l'implication, (3) le lien « déterminant cognitif – leadership », et (3) le lien « déterminant cognitif – structure organisationnelle ».

2.1.1 Apports théoriques sur le déterminant motivationnel de l'implication

La première contribution théorique de notre étude porte sur le déterminant motivationnel de l'implication des membres de la communauté d'accueil ou de la CBE, dans la formulation des orientations stratégiques et leur mise en œuvre concrète. Nos résultats clarifient le déterminant motivationnel de l'implication, avec une contribution particulière apportée à la dimension identitaire de la motivation à s'impliquer et de l'implication effective.

Dans la littérature, l'implication est généralement abordée sous l'angle de l'incitation ou motivation à s'impliquer. Celle-ci dépend principalement de trois types de ressorts incitatifs, à savoir :

. L'évaluation des retombées socioéconomiques, environnementales et culturelles : plus les retombées attendues sont importantes (ex. la création d'emplois moins précaires, la génération de revenus, la sauvegarde du patrimoine naturel et/ou culturel local), plus les résidents des communautés d'accueil, qui partagent des intérêts communs avec les autres parties prenantes du projet touristique (Getz et Timur, 2005 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Waligo *et al.*, 2013 ; Peroff *et al.*, 2017), sont incités ou motivés à prendre une part active dans son développement (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip *et al.*, 2018).

. Le partage de valeurs fédératrices relativement génériques, telles que la solidarité, l'équité, l'écologie ou la sauvegarde des cultures, entre les différentes parties prenantes. Ces valeurs, qui doivent être identifiées et institutionnalisées dès la conception du projet, constituent un repère pour les individus au moment du choix de s'associer ou non au projet touristique (Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; 2016 ; Dherment et Van Der Yeught, 2011).

. L'adéquation entre le projet à développer et les identités sociales, culturelles et/ou ethniques qui coexistent sur les territoires d'accueil. Ces identités sont susceptibles d'influencer la vision (positive ou négative) que les résidents membres des communautés d'accueil ont du projet stratégique à construire en commun, et donc de conditionner leur décision de s'y impliquer ou non (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer *et al.*, 2013).

Les résultats de notre thèse s'inscrivent dans la lignée de ces travaux antérieurs qui ont souligné le poids des retombées attendues en termes socioéconomique, environnemental et culturel (Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip *et al.*, 2018), ou ont montré combien il est important que des valeurs fédératrices, en lien avec le projet stratégique, soient partagées entre les différentes parties prenantes (Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; 2016 ; Dherment et Van Der Yeught, 2011). Evaluation des retombées et partage de valeurs renvoient plus largement à la légitimité du projet touristique, très proche de ce qui est qualifié, dans notre travail, de légitimité de l'activité. Comme le suggèrent nos résultats, la légitimité de l'activité est soit donnée par l'environnement lorsque celui-ci est incitatif (en cas de soutien gouvernemental au développement de projet d'écotourisme, par exemple), soit construite par les acteurs eux-mêmes, lorsque l'activité à développer entre en cohérence avec leur propre système de valeurs et de croyances (par exemple, celles relatives au respect de la nature, ancrées dans la culture locale). Dans notre

étude, la légitimité de l'activité est identifiée comme un élément clé de la motivation à s'impliquer. Elle conditionne particulièrement l'adhésion des individus au projet stratégique : lorsque l'activité est perçue comme légitime, les membres de la communauté d'accueil, de la CBE, ou des CBE partenaires du réseau adhèrent au projet stratégique et sont motivés à s'impliquer dans le développement des savoir-faire et des compétences nécessaires à sa réalisation. *A contrario*, comme illustré dans le cas *La Selva del Marinero*, les individus qui ne reconnaissent pas la légitimité de l'activité peuvent à ce point être non motivés à s'impliquer que cela se traduit par leur retrait définitif du projet stratégique de développement touristique.

Toutefois, notre étude propose d'enrichir un point défini comme central dans la littérature relative au tourisme durable et communautaire, et à la CBE (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Dentoni et *al.*, 2017) : l'adéquation entre le projet stratégique à développer et les identités sociales et/ou culturelles qui coexistent au sein des communautés d'accueil, adéquation vue comme un ressort incitatif et donc principalement assimilée à un déterminant motivationnel de l'implication. En effet, comme dans la littérature, nos résultats montrent que la variable identitaire est un déterminant incitatif fort de l'implication, soit encore un déterminant motivationnel clé. Ils montrent que l'alignement entre les contours et contenus du projet stratégique de valorisation des compétences d'une part, et l'identité sociale et/ou culturelle des individus qui sont appelés à le développer d'autre part, est essentiel à leur adhésion audit projet. Toutefois, nos résultats intègrent une précision importante, en montrant que l'alignement entre la nature du projet stratégique et l'identité n'est pas suffisant pour garantir une implication active, effective et durable des membres de la CBE dans le temps.

Plus précisément, notre analyse révèle que pour s'impliquer de manière active et effective dans la prise de décision stratégique (notamment le *seizing*) et sa mise en œuvre (*transforming*), les individus doivent être en capacité d'exprimer concrètement et expérimenter leur identité sociale et/ou culturelle désirée, c'est-à-dire projetée dans le futur ; et ce, au travers des pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein de la CBE pour mener à bien le projet stratégique. En effet, comme l'illustre le cas *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*, dans le contexte particulier où une identité sociale est à construire (une CBE composée de femmes en quête d'émancipation et désireuses de construire une identité sociale de type « femmes autochtones autonomes et libres »), les dispositifs organisationnels et pratiques associées, développés au sein de la CBE, doivent permettre la traduction concrète de cette identité et son expérimentation par les individus (par exemple, la mise en place d'une gouvernance participative, portée par des

processus décisionnels collectifs et démocratiques permettant aux femmes de se concerter, de faire entendre leurs voix et de décider par elles-mêmes des actions à mener). La concrétisation et l'expérimentation de l'identité projetée, *via* la pratique, stimulent l'implication active et effective des membres de la CBE dans la définition et la mise en œuvre du projet touristique, et notamment dans les activités de *seizing* (diagnostic des ressources à mobiliser pour saisir de nouvelles opportunités) et de *transforming* (reconfiguration du portefeuille de ressources).

Apporter cette précision quant à l'importance de la concrétisation et de l'expérimentation de l'identité *via* les pratiques organisationnelles est essentiel. La question de l'alignement projet / identité peut alors être abordée dans une perspective plus fine que dans la littérature, et ce à deux principaux égards :

. D'une part, notre étude propose une définition plus riche de l'alignement projet / identité. Dans notre travail, l'alignement projet / identité s'articule et se définit autour de deux grandes dimensions : il signifie simultanément 1) une cohérence entre le projet stratégique, c'est-à-dire la nature des activités proposées par la CBE et l'identité sociale et/ou culturelle projetée par ses membres. Cette cohérence peut être qualifiée de générique. Et 2) une concrétisation de cette cohérence *via* les pratiques organisationnelles développées pour mettre en œuvre le projet stratégique. Cette cohérence peut être qualifiée de cohérence opérationnalisée. En d'autres termes, lorsque la nature du projet stratégique est alignée avec l'identité projetée, mais que dans le même temps, les pratiques organisationnelles développées ne permettent pas aux individus de la concrétiser et de l'expérimenter - autrement dit, les pratiques organisationnelles ne sont pas vecteurs de l'expression concrète de l'identité à construire - l'alignement projet / identité est incomplet. Dans ce cas de figure, bien que la nature du projet stratégique convienne, l'absence de cohérence entre les pratiques organisationnelles et l'identité projetée empêche les individus de construire et d'expérimenter cette identité, ce qui freine leur implication effective.

En distinguant la cohérence que nous qualifions de générique de celle que nous qualifions d'opérationnalisée (en référence au sens concret donné à la cohérence ou à la capacité des individus à donner un sens concret à la cohérence), notre travail propose une définition plus précise de l'adéquation projet / identité. Ce faisant, nos résultats enrichissent la littérature qui abordait la variable identitaire comme un déterminant incitatif fort, implicitement indifféremment au niveau de l'adhésion et de l'implication concrète, active et effective, dans la prise de décision stratégique et son implémentation (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Dentoni et *al.*, 2017). Dans notre travail, la

cohérence générique est un mécanisme clé de la motivation à s'impliquer. Elle constitue en ce sens un déterminant motivationnel de l'implication, principalement en termes d'adhésion. La cohérence opérationnalisée constitue quant à elle un mécanisme clé de l'implication active et effective. Définie en référence au sens concret donné à la cohérence, dit autrement, à la capacité des individus à comprendre, en l'expérimentant, comment cette cohérence se traduit dans la pratique, elle renvoie plus explicitement à un déterminant d'ordre cognitif.

. D'autre part, en mettant en évidence le besoin des individus d'expérimenter et de concrétiser l'identité désirée et projetée, dans un contexte où une identité sociale et/ou culturelle est à construire ou à pérenniser, nos résultats offrent une perspective plus dynamique de l'alignement projet / identité. En effet, les composantes de cet alignement – cohérence nature du projet stratégique / identité (ou cohérence générique), et cohérence pratiques organisationnelles / identité (ou cohérence opérationnalisée) - jouent différemment sur l'adhésion et l'implication concrète des membres de la CBE, selon les phases du cycle de vie du projet stratégique et de développement des compétences associées. Dans cette perspective, l'alignement projet / identité ne peut être vu comme recherché à un instant *t*, par exemple principalement voire seulement au démarrage du projet (Nunkoo et Gursoy, 2012). Au contraire, dans un contexte impliquant des peuples en quête de construction, de pérennisation, et plus généralement de reconnaissance d'une identité sociale et/ou culturelle particulière, l'alignement projet / identité doit être entretenu et opérationnalisé dans le temps, afin que soit garantie l'implication durable des résidents membres de la CBE, tant dans la définition du projet stratégique (ici principalement au niveau du *seizing*) que dans son implémentation (ou *transforming*). De ce point de vue, en proposant une lecture plus fine et dynamique de l'alignement projet / identité, nos résultats répondent à un appel récent de la littérature, celui d'explorer plus avant la variable identitaire de l'implication, et notamment le rôle de l'alignement identité / projet (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013).

2.1.2 Apports théoriques sur le déterminant cognitif de l'implication

Dans la littérature, les travaux qui ont traité des ressorts cognitifs de l'implication relient le déterminant cognitif à la perception et la compréhension que les résidents membres des communautés d'accueil ont du projet touristique dans lequel ils sont appelés à participer (Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Nunkoo et Gursoy, 2011). En particulier, ils l'abordent sous l'angle de la construction de cadres de référence communs, construction essentielle à la

compréhension du projet stratégique par les membres de la communauté, souvent peu accoutumés aux enjeux touristiques, et aux enjeux stratégiques et managériaux plus généralement. Toutefois, à ce jour, la littérature informe peu le contenu des cadres de référence à construire, en particulier ce sur quoi le sens doit être précisément créé pour faciliter la compréhension de tous. Notre travail apporte des éclaircissements sur ce point clé.

. D'abord, il opère une distinction nette entre sens général et sens concret. Par exemple, le sens général donné à l'activité qui est à développer renvoie à la capacité des individus à comprendre ce que signifie cette activité au sens large ; tandis que le sens concret donné à l'activité désigne la capacité des individus à comprendre ses modalités d'opérationnalisation, ou comment cette activité doit être mise en œuvre concrètement. Habituellement, cette distinction n'est pas clairement opérée dans la littérature, les auteurs insistant davantage sur le caractère commun des cadres de référence ou du sens à diffuser, que sur leur contenu et sur ce qui mérite d'être diffusé. En effet, si de nombreux auteurs s'accordent à dire que l'*ignorance* - ou l'absence connaissances spécifiques et de sens partagé - constitue l'un des principaux obstacles à l'implication (Tosun et *al.*, 2000 ; Timothy et Tosun, 2003 ; Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Marzuki et *al.*, 2012 ; Rasoolimanesh et *al.*, 2017), ils donnent peu de précisions sur la nature des informations à diffuser et sur le type de sens à créer en priorité. Par exemple, ils mettent plus volontiers en évidence la nécessité de développer des connaissances générales relatives au secteur touristique et à son fonctionnement au sein des communautés d'accueil (Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Marzuki et *al.*, 2012), ou l'importance de partager des valeurs génériques fédératrices telles que celles relatives au respect de la nature, à la solidarité ou la sauvegarde des cultures, lesquelles valeurs donnent une direction commune à l'action collective (Dherment et Van Der Yeught, 2011). Or, au regard des résultats de notre étude, la distinction sens général / sens concret apparaît comme essentielle à opérer, car elle permet de discriminer entre le sens partagé nécessaire à l'adhésion - le sens général donné à l'activité est un prérequis à l'adhésion -, et celui nécessaire à l'implication concrète - le sens général doit être enrichi d'un sens concret pour garantir l'implication active, effective et durable des membres de la CBE -, dans le temps.

. Ensuite, et plus spécifiquement, notre travail définit ce sur quoi doit porter le sens concret selon le type de compétence à développer. Celui-ci diffère selon que l'implication des membres de la CBE est attendue en vue du développement d'une compétence de type technique, stratégique ou organisationnelle. Plus précisément, du sens concret doit être

diffusé prioritairement sur : 1) le modèle d'activité, lorsque l'implication des membres de la communauté d'accueil est attendue en vue de créer une compétence technique ; 2) l'environnement (ici, le secteur touristique, ses caractéristiques et contraintes en termes de qualité, d'innovation, de concurrence) lorsque la compétence est valorisée sur un marché et devient stratégique ; et 3) le modèle d'organisation, si les compétences développées par la CBE font l'objet d'une valorisation partenariale, par exemple à l'échelle d'un réseau d'écotourisme intercommunautaire. Ces modèles sont des prérequis de l'implication active, effective et durable des membres de la communauté d'accueil dans la prise de décision, la mise en œuvre du projet stratégique et son évolution dans le temps. Par ailleurs, il est à noter que, dans les CBE où la dimension identitaire est prégnante ou forte, du sens concret doit également être donné à l'alignement projet / identité. En d'autres termes, les membres de la CBE doivent être mesurés d'opérationnaliser la cohérence générique projet / identité *via* les pratiques organisationnelles développées au sein de la CBE, pour mettre en œuvre le projet stratégique.

. Enfin, comme le montre le modèle émergent, nos résultats permettent d'éclairer le lien existant entre sens concret et légitimité de l'activité. En effet, la capacité à donner un sens concret à l'activité (ex. l'activité écotourisme) renforce la reconnaissance de sa légitimité. Plus précisément, la mise en œuvre progressive de l'activité par les individus facilite la perception et l'évaluation des retombées (économiques, sociales, culturelles) de leur implication, et *in fine* renforce leur motivation à s'impliquer. Ainsi et accessoirement, le fait d'éclairer le lien sens concret – légitimité permet d'aborder les déterminants motivationnels et cognitifs comme en interaction, et non de manière cloisonnée comme cela est généralement suggéré dans la littérature.

2.1.3 Apports théoriques sur le lien déterminant cognitif / leadership

Très tôt et encore récemment, la littérature qui traite du déterminant cognitif de l'implication a souligné la difficulté à construire du sens, particulièrement lorsque le projet touristique prend corps au sein de communautés d'accueil géographiquement reculées, culturellement éloignées, parfois marginalisées et en situation de pauvreté (Din, 1996 ; Tosun et *al.*, 2000 ; Timothy et Tosun, 2003 ; Sofiel, 2003 ; Cole, 2002, 2006 ; Marzuki et *al.*, 2012 ; Rasoolimanesh et *al.*, 2017). Pour faciliter la construction d'un cadre de référence commun, qui constitue la première étape vers une participation qui a du sens (Sofield, 2003 ; Cole, 2002 ; 2006 ; Latip et *al.*, 2018), la littérature a pointé le rôle de certains acteurs clés appelés à jouer un rôle de leaders (Tosun, 2000 ; Cole, 2006 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Nunkoo et Gursoy, 2011 ; Kontogeoropoulos et

al., 2014 ; Latip, 2018). Dans cette littérature, l'accent est mis sur la distinction entre leaders externes et internes, lesquels sont abordés comme des vecteurs de sens : ils facilitent la diffusion d'information et de connaissances relatives au secteur touristique en général, ou aux savoir-faire à développer en particulier, pour mener à bien le projet touristique. Autrement dit, ils jouent un rôle en termes de *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991). Toutefois, les travaux qui se sont intéressés au lien déterminant cognitif / leadership (*ibid.*) renseignent peu le rôle précis de ces acteurs clés externes et internes. Notamment, ils n'apportent que peu ou pas de réponse quant à la question de savoir quand, sur quoi et comment ces derniers diffusent du sens et aident à la construction des cadres de référence communs essentiels à l'implication.

Notre travail, tout en s'inscrivant dans la lignée de ces travaux, fournit des éclaircissements sur le lien déterminant cognitif / leadership en précisant le rôle des leaders. En particulier, il propose de distinguer deux types d'acteurs clés : les leaders externes techniques et les leaders internes stratégiques. Cette catégorisation nouvelle est définie en regard du rôle spécifique que les leaders ont à jouer dans la construction de sens :

. Les leaders externes techniques peuvent être de deux types : ils sont soit des acteurs clés extérieurs à la communauté d'accueil (ex. des chercheurs biologistes, des anthropologues, des étudiants en service social, des membres d'une ONG) partageant leur expertise pour aider les résidents à développer des compétences techniques dans un domaine d'activité particulier ; soit des acteurs clés extérieurs à la communauté d'accueil, mais internes à un réseau de CBE, et plus particulièrement les leaders internes de la CBE positionnée comme pilote du réseau, accompagnant les CBE partenaires dans le développement de leurs propres compétences techniques. Dans tous les cas, les leaders externes techniques détiennent des connaissances pratiques sur l'activité à développer, et partagent leur expérience et savoirs avec les résidents membres de la communauté ou de la CBE en devenir (ex. des savoir-faire techniques relatifs à la préservation de la biodiversité). Ils ont un rôle clé à jouer dans la construction de sens sur l'activité, soit encore la construction et diffusion du modèle d'activité. Ils sont là pour aider la diffusion et l'appropriation d'un sens concret donné à l'activité et sont ainsi les artisans principaux du processus d'apprentissage par la pratique.

. Les leaders internes stratégiques sont membres à part entière de la CBE impliquée dans le développement du projet touristique. Ils émergent en tant que leaders stratégiques car ils sont reconnus par les autres ou s'imposent d'eux-mêmes comme tels, dans la mesure où ils détiennent une vision, des connaissances, et une compréhension plus précise du projet stratégique à développer et de l'environnement dans lequel il se construit et est appelé à

évoluer. Leur rôle consiste alors à diffuser du sens concret sur différentes dimensions du projet, en particulier sur 1) l'environnement (ses caractéristiques, ses contraintes de qualité et d'innovation) lorsque la CBE vise le développement et la valorisation de ses compétences techniques sur un marché ; 2) le modèle d'organisation, et notamment sur les modalités concrètes de fonctionnement en réseau intercommunautaire, dans le cas d'une valorisation partenariale des compétences stratégiques de la CBE à l'échelle d'un réseau. Ce sont eux qui instaurent les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un apprentissage informel, lorsque du sens concret doit être diffusé sur l'environnement ; ou d'un apprentissage délibéré, lorsque du sens concret doit être diffusé sur le modèle d'organisation.

En opérant la distinction leaders externes techniques / leaders internes stratégiques, nos résultats proposent une lecture plus précise mais également plus dynamique du lien déterminant cognitif / leadership. En particulier, ils mettent en évidence la dynamique d'évolution du rôle des leaders dans le temps, rôle clé qui est appelé à évoluer selon que la CBE cherche à développer des compétences de types technique, stratégique ou organisationnelle. Ces rôles différenciés dans le temps s'exercent dans des structures organisationnelles qui elles aussi varient (informelles ou formelles) et qui vont supporter différents types d'apprentissages (par la pratique, informel, délibéré), portés par les leaders.

2.1.4 Apports théoriques sur le lien déterminant cognitif / structure organisationnelle

Dans les domaines du tourisme durable et communautaire, et de la CBE, le lien entre la dimension organisationnelle et l'implication individuelle a surtout été abordé sous l'angle des structures de gouvernance facilitatrices. En particulier, la littérature pointe le rôle facilitateur des structures participatives, destinées à associer et coordonner l'ensemble des parties prenantes hétérogènes impliquées dans le projet touristique (Getz et Timur, 2005 ; Van Der Yeught, 2007, 2009), y compris les résidents membres des communautés d'accueil appelés à prendre une part active dans les décisions stratégiques (Tosun, 2000 ; Peredo et Chrisman, 2006 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Chen et *al.*, 2017). Les structures participatives y sont appréhendées comme un support particulièrement favorable à l'émergence d'un sens commun de l'action collective et au développement du travail collaboratif notamment. En ce sens, elles sont présentées comme en lien avec le déterminant cognitif de l'implication, ou encore comme une déclinaison du lien déterminant cognitif / structure organisationnelle.

Notre travail fait écho à ces travaux précurseurs ; il discute la place et le rôle de la structure organisationnelle dans l'implication des parties prenantes, et plus particulièrement celle des

membres de la communauté d'accueil. Il propose de clarifier davantage que cela n'a été fait le lien entre le déterminant cognitif et la dimension organisationnelle.

Ainsi, nos résultats définissent une typologie des structures, informelles ou formelles, présentée dans une perspective dynamique, c'est-à-dire des structures qui évoluent dans le temps selon les étapes du projet de développement des compétences (techniques, stratégiques, organisationnelles), pour faciliter la création et diffusion de sens concret dans des domaines distincts (sur l'activité, l'environnement, ou l'organisation). Ainsi :

. Lorsque le résultat attendu est la création d'une compétence technique, et que du sens concret doit être créé et diffusé au niveau du modèle d'activité, une structure informelle est mise en place, dans un temps limité et un espace circonscrit, pour faciliter la mise en œuvre d'un apprentissage par la pratique. Par exemple, une pratique expérimentale pour donner du sens concret à ce que signifie faire de l'écotourisme ; une expo-vente pour expérimenter et comprendre ce que signifie concrètement faire de l'artisanat équitable. La nature informelle de la structure s'impose eu égard au contenu et au type d'apprentissage à développer. Les individus doivent apprendre à faire, aidés par des leaders externes techniques détenteurs d'expertises et de savoir-faire dans des domaines techniques spécifiques, et détenteurs de connaissances pratiques sur l'activité à développer. Dans cette perspective, l'apprentissage par le faire, assisté par des acteurs externes, repose sur le nouage de relations sociales étroites, principalement fondées sur la confiance dans le statut (par exemple, celui de scientifique biologiste, spécialiste de la préservation de la biodiversité, ou d'anthropologue spécialiste du développement d'activités écotouristique) ou dans la compétence (par exemple, celle accordée aux membres de CBE partenaires ayant réussi leur développement). Ici, la structure informelle qui privilégie une approche sociale de l'apprentissage, c'est-à-dire qui se développe à l'échelle des interactions sociales nouées entre les individus, a pour but de favoriser les échanges et partages d'informations sur les savoirs et savoir-faire pratiques. Les échanges dialogiques sur les expertises et les savoir-faire facilitent l'appropriation du modèle d'activité par les membres de la communauté d'accueil, en le rendant actionnable (Avenier et Schmitt, 2007), c'est-à-dire en aidant les individus à réfléchir et agir en situation, ce qui leur est essentiel pour comprendre comment mener l'activité concrètement, autrement dit, pour donner du sens concret à ladite activité et ses modalités d'opérationnalisation.

Une fois le sens concret sur l'activité diffusé, la mise en place d'un apprentissage délibéré au sein d'une structure formelle (ex. un comité écologique, une CBE) garantit que le sens

ne s'érode pas dans le temps. Les domaines d'activités sur lesquels l'apprentissage doit porter sont clairement définis en amont et les moyens de sa mise en œuvre également. L'ensemble a vocation à garantir que le sens concret donné à l'activité s'institutionnalise et se pérennise, de sorte que soit assuré efficacement le *transforming* des ressources dans le temps.

. Lorsque la CBE souhaite valoriser ses compétences techniques sur un marché, elle doit en parallèle développer une nouvelle structure informelle, favorable à la génération d'un apprentissage informel, c'est-à-dire non délibéré, porté par des relations informelles, et qui se développe au gré des relations qui se nouent selon les besoins du moment exprimés par les individus (ex. besoin de comprendre comment faire évoluer les ressources à leur échelle en fonction des évolutions de l'environnement). Cet apprentissage a pour objectif la diffusion de sens concret sur l'environnement externe dans lequel l'activité est à développer et à valoriser. Dans la mesure où ici, l'apprentissage ne porte pas sur l'activité elle-même mais sur l'environnement dans lequel elle se déroule, l'apprentissage par la pratique n'est pas approprié. Il peut alors prendre la forme d'un apprentissage informel destiné à aider les membres de la CBE à comprendre les différentes caractéristiques de l'environnement (ses exigences en termes de qualité de service ou d'innovation), à saisir la nature de la compétition qui s'y déroule, afin d'aider les individus à anticiper les moyens pour y faire face. Cet apprentissage informel peut alors prendre corps au sein d'une structure informelle qui peut être d'une autre nature que la précédente : celle-ci n'a pas nécessité de reposer sur des relations sociales ténues, dans un temps limité. En effet, l'apprentissage informel peut se dérouler de manière plus ponctuelle, par exemple *via* des échanges dialogiques qui ont lieu à l'occasion de réunions *ad hoc*, espacées dans le temps. L'important ici est que l'apprentissage informel soit porté par des leaders internes stratégiques reconnus comme légitimes par les apprenants. Les leaders stratégiques sont nécessairement internes à la CBE, car ils doivent être capables de comprendre les questions posées par les autres membres de la CBE, leur langage et préoccupations, ce qui nécessite leur immersion dans le contexte organisationnel.

. Enfin, lorsque la valorisation partenariale des compétences stratégiques de la CBE à l'échelle d'un réseau intercommunautaire est envisagée, une structure formelle contraignante est nécessaire au développement d'un apprentissage délibéré permettant de diffuser du sens concret sur les modalités de fonctionnement en réseau. L'objectif est de garantir que le *transforming* des ressources à l'échelle de chaque CBE soit réalisé dans

l'intérêt de l'ensemble du réseau. Ici, le choix du *design* organisationnel pour mener à bien le projet de valorisation partenariale des compétences précède le sens à construire par les différentes parties prenantes du réseau, dans une perspective pouvant être qualifiée de *top down*. Ainsi, y compris dans un espace communautaire, qui prend ici la forme d'un réseau intercommunautaire, où une certaine autonomie est en principe reconnue aux membres de la communauté, la mise en œuvre d'un apprentissage délibéré, au sein d'une structure formelle contraignante, est nécessaire pour encadrer cette autonomie ; cela renvoie à la nécessité de gérer la dialectique autonomie-contrôle à l'échelle du réseau et au sein de chaque CBE membre.

De manière subsidiaire, nos résultats sur le déterminant cognitif de l'implication – en particulier le rôle identifié comme clé, joué par la capacité des individus à donner un sens concret à l'activité, à l'environnement, à l'organisation ou encore à la cohérence entre l'identité et le projet de développement de la CBE -, ouvrent sur une perspective structurationniste de l'organisation communautaire ou de la CBE. L'organisation n'est alors plus vue sous l'angle de sa configuration structurelle mais dans la perspective structurationniste développée par Giddens (1984). Dans cette perspective, tout système social est caractérisé par des propriétés structurelles ou ensemble de règles produites et reproduites dans l'action. L'action et les propriétés structurelles qui participent à la mettre en forme sont indissociables (Rojot, 1998 ; 2000) ; les propriétés structurelles sont reproduites et actualisées dans la pratique au cours des actions et des interactions quotidiennes. Le processus de reproduction et actualisation est assuré par l'intermédiaire de ce que Giddens dénomme des modalités. Dans notre étude, la production de sens, en particulier de sens concret sur l'activité, l'environnement, l'organisation ou la cohérence identité / projet, se réalise à l'échelle des pratiques de travail au moment du *sensing*, *seizing* et/ou *transforming*, à l'aide de modalités organisationnelles qui prennent ici la forme de dispositifs organisationnels spécifiques (processus d'apprentissage de différents types, pratique expérimentale, réunions *ad hoc* ...) mis en œuvre pour faciliter l'apprentissage sur le sens. Au fur et à mesure de la diffusion de sens à l'échelle de l'ensemble des membres de la communauté ou de la CBE, et l'internalisation de ce sens par leurs membres, le sens s'institutionnalise. Les règles produites dans l'action, partagées et internalisées, deviennent des propriétés structurelles à l'échelle de l'organisation. Elles sont ensuite reproduites dans l'action (reproduction) au moyen de modalités ou dispositifs organisationnels spécifiques (ex. systèmes de sanctions).

2.2 Contributions théoriques à la littérature sur les micro-fondations des capacités dynamiques

Notre étude répond à l'appel de plusieurs auteurs réclamant des travaux empiriques dans des contextes variés (Easterby-Smith et *al.*, 2009 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Salge et Vera, 2013), en particulier dans lesquels les personnels sont spécifiquement appelés à jouer un rôle clé dans le développement stratégique de l'organisation (Ayuso et *al.*, 2006 ; Zollo et *al.*, 2016 ; Strauss et *al.*, 2017).

En identifiant les mécanismes générateurs de l'implication des membres de la communauté d'accueil ou de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, nos résultats s'inscrivent dans la continuité de la littérature traitant du niveau individuel (autre que celui des managers) comme micro-fondation de la capacité dynamique. Ils l'enrichissent à plusieurs niveaux, en fournissant des éléments de contributions sur : 1) les déterminants comportemental et cognitif comme micro-fondation de la capacité dynamique, 2) les ressorts identitaires de l'implication, et 3) en précisant tout particulièrement comment le déterminant cognitif, les structures organisationnelles et les formes de leadership s'orchestrent et s'articulent dans le temps. En complément, notre travail permet d'apporter un éclairage sur : 4) l'enchaînement des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, et sur 5) l'hypothèse de travail d'ordre ontologique quant à comment appréhender le niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique.

2.2.1 Apports théoriques sur les déterminants comportemental et cognitif comme micro-fondation de la capacité dynamique

Nos résultats montrent que la motivation à s'impliquer, posée comme un déterminant comportemental de l'implication des personnels par la littérature (Randall et *al.*, 2011 ; Strauss et *al.*, 2017), repose sur l'activation de deux mécanismes clés : donner un sens général à l'activité et la reconnaître comme légitime. La légitimité de l'activité est définie sous l'angle des retombées attendues de l'activité et de son adéquation au système de valeurs et de croyances des individus. En ce sens, nos résultats renforcent les conclusions de Randall et *al.* (2011) et Strauss et *al.* (2017), mais apportent une précision : si la motivation est une condition *sine qua non* de l'implication individuelle, elle ne suffit pas à ce que s'opère une implication effective et durable, en particulier dans le *seizing* et le *transforming* des ressources.

En effet, nos résultats montrent que l'implication effective dépend de la capacité des acteurs à donner un sens concret à l'activité, c'est-à-dire à enrichir le sens général d'un sens concret. La capacité à donner un sens concret à l'activité renforce également la reconnaissance de sa

légitimité par les individus. En effet, au fur et à mesure que les modalités concrètes de mise en œuvre de l'activité se précisent, le lien avec les ressources à mobiliser se clarifie, ce qui facilite l'évaluation des coûts et bénéfices espérés, et donc renforce la motivation des individus à s'impliquer. Ce renforcement sens concret / légitimité s'opère lorsque la CBE s'engage dans la création de compétences techniques. Il s'opère également tout au long du processus de valorisation externe et/ou partenariale des compétences, dès lors que le développement des compétences stratégiques et organisationnelles appelle le développement ou la création de compétences techniques nouvelles (ou *transforming* des compétences techniques), nécessitant de donner à nouveau du sens concret à l'activité, c'est-à-dire au domaine d'activité dans lequel les compétences techniques sont à développer. Ainsi, en complément de ce que suggèrent Randall et al. (2011) et Salge et Vera (2013), nous posons les déterminants motivationnel et cognitif comme deux mécanismes clés de l'implication à analyser dans leur interaction.

S'agissant spécifiquement du ressort cognitif de l'engagement, point particulier qui était à développer (Uitdewilligen, 2010 ; Felin et Foss, 2011 ; Randall et al., 2011 ; Felin et al., 2012 ; Salge et Vera, 2013), nos résultats apportent deux éclairages nouveaux.

. D'une part, la littérature aborde le déterminant cognitif sous l'angle des modèles mentaux (Uitdewilligen, 2010 ; Randall et al., 2011 ; Zollo et al., 2016), ou structures de base de la cognition (Helfat et Peteraf, 2015) qui aident les individus à interpréter les situations et à s'engager dans des actions appropriées (Weick et al., 2005). La construction des modèles mentaux y est alors abordée comme un levier cognitif déterminant de la capacité de l'organisation à évoluer (Randall et al., 2011), qui conditionne la propension des individus et des équipes à adapter la stratégie aux variations de l'environnement, et à l'organisation d'évoluer de manière proactive (Uitdewilligen, 2010 ; Randall et al., 2011). En particulier, les travaux qui se sont intéressés à la construction des modèles mentaux au sein des groupes d'individus engagés dans des stratégies proactives, identifient quelles doivent être leurs caractéristiques clés, à savoir : leur degré de congruence et de pertinence (Cook et al., 2000 ; Uitdewilligen, 2010 ; Randall et al., 2011).

Le degré de congruence ou similarité des modèles mentaux fait référence au partage de sens entre les différents membres de l'organisation. Plus les modèles mentaux sont congruents entre eux, plus la coordination cognitive entre les individus est facilitée, ce qui permet de parvenir plus rapidement à des consensus, et favorise l'adaptation de la stratégie, notamment en environnement mouvant (Uitdewilligen et al., 2010 ; Randall et al., 2011).

S'agissant de la pertinence, elle est définie comme la capacité des modèles mentaux à fournir aux individus une « *représentation suffisamment adéquate du domaine dans lequel la performance – de l'entreprise – est attendue* » et de « *ses priorités stratégiques* » (Randall et al., 2011 : 529). Nos résultats précisent cette définition générique en identifiant trois niveaux de pertinence selon que l'implication individuelle est attendue pour construire des compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles (par exemple, lorsque les compétences techniques et stratégiques sont à valoriser dans le cadre d'un partenariat) :

- Dans tous les cas, que la CBE vise le développement d'une compétence technique, stratégique ou organisationnelle, le modèle doit fournir une représentation de l'activité à développer ou valoriser, ou modèle d'activité : les individus doivent non seulement être en mesure de saisir ce que signifie cette activité (au sens général), mais aussi de comprendre et s'appropriier les modalités d'opérationnalisation de cette activité, ou comment elle doit être mise en œuvre concrètement. La pertinence du modèle s'analyse ainsi en lien avec le sens concret donné à l'activité.
- Lorsque la compétence devient stratégique, le modèle doit inclure un volet supplémentaire sur l'environnement externe, ou modèle d'environnement. Les individus doivent être capables de comprendre ses caractéristiques (ex. ses exigences en termes de qualité des services, d'innovation), saisir la nature de la compétition, et anticiper les moyens pour y faire face. La pertinence du modèle se précise, elle se définit en lien avec le sens concret donné à l'environnement.
- Enfin, si les compétences sont valorisées à une autre échelle que celle de l'organisation, un volet sur le mode organisationnel retenu pour valoriser l'activité doit être intégré, ou modèle d'organisation. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat entre CBE, les individus doivent être capables de comprendre le fonctionnement en réseau et ses modalités concrètes d'application. Ainsi, dans le cas d'une valorisation partenariale qui exige un mode de fonctionnement spécifique, la pertinence du modèle s'enrichit ; elle se définit en lien avec le sens concret donné à l'organisation.

. D'autre part et surtout, nos résultats introduisent une précision importante. En général, les travaux préconisent la construction de modèles mentaux abstraits (par exemple Zhang, 2007 ; Schlemmer et Webb, 2008 ; Pandza et Thorpe, 2009). En effet, les modèles abstraits sont vus comme facilitant l'échange et la combinaison de connaissances (Boisot et Li, 2005). Sans contredire cette position, nos résultats, davantage orientés vers ce qui constitue le gage d'une implication individuelle réussie, seul ou dans l'interaction avec d'autres, la

complètent. En particulier, ils montrent que l'appropriation d'un modèle abstrait par les individus ne peut suffire à ce qu'ils s'impliquent activement. Autrement dit, si donner un sens général suffit à les motiver, cela ne suffit pas à ce que les individus s'impliquent.

En effet, quand le modèle est abstrait, son appropriation par les individus n'est pas évidente à opérer (Echajari et Thomas, 2015). Or, l'implication suppose que le modèle abstrait puisse être approprié pour être effectivement énoncé dans les pratiques de *sensing*, *seizing* ou *transforming* ; autrement dit, que les individus soient capables de le mobiliser et de l'opérationnaliser par et dans leurs pratiques (Pentland et Feldman, 2005). En d'autres termes, le modèle doit devenir actionnable (c'est-à-dire doit aider les individus à réfléchir et surtout à agir en situation) (Avenier et Schmitt, 2007). Ainsi, le modèle abstrait doit être complété par son mode opératoire (sur comment mener l'activité et/ou comment se positionner sur un environnement et/ou encore comment travailler dans une organisation donnée). Aux caractéristiques de partage et de pertinence des modèles préalablement identifiées dans la littérature (Randall et al., 2011), s'ajoute donc une caractéristique nouvelle et essentielle : son opérationnalisation. Sachant que les modèles sont plus ou moins faciles à opérationnaliser, introduire cette caractéristique souligne l'importance d'un mécanisme clé, la capacité à opérationnaliser. Cela permet de clarifier le lien entre les cadres cognitifs et les comportements (Zollo et al., 2016) ou l'interdépendance entre les déterminants cognitifs et comportementaux.

2.2.2 Apports théoriques sur les ressorts identitaires de l'implication

Notre travail se situe dans la lignée de la littérature antérieure qui pose l'identité comme un levier de l'implication des personnels dans le changement. Il s'inscrit dans la perspective des travaux qui abordent l'identité à la fois comme un moteur puissant de changement organisationnel (Gioia et Corley, 2004), ou à l'inverse, comme un frein potentiel à l'implication des personnels dans la reconfiguration des ressources (Gioia et Shult, 2000 ; Hodgkinson et Healey, 2011), compromettant ainsi la capacité de l'organisation à évoluer. Plus particulièrement, nos résultats renforcent les conclusions des travaux qui mettent en évidence le poids des identités individuelles et collectives - par exemple, celles qualifiées de « pro-sociales » et « pro-environnementales »³⁹ (Dentoni et al., 2017 ; Strauss et al., 2017) - sur les comportements individuels adaptatifs et proactifs, lesquels sont essentiels au développement

³⁹ Les identités qualifiées de « pro-sociales » et « pro-environnementales » renvoient au sens collectif de « qui nous sommes » et « qui nous souhaitons être » dans le fait d'aider les autres ou de sauvegarder la planète, sans attendre de bénéfices en retour (Dentoni et al., 2017 ; Strauss et al., 2017)

des capacités dynamiques, notamment des organisations qui s'engagent dans le développement de stratégies durables d'un point de vue social et/ou environnemental (Strauss et *al.*, 2017). Comme le soulignent Strauss et *al.* (2017), dans ces contextes particuliers où les individus construisent une identité forte en lien avec le projet à développer (ex. un projet à visée écologique), accomplir des tâches qui entrent en cohérence avec cette identité (ex. une identité pro-environnementale) permet d'exprimer « qui ils sont », ce qui les incite à s'engager dans des comportements qui valident et consolident leur identité au quotidien. En d'autres termes, dans ces contextes particuliers, l'alignement projet / identité est posé comme un ressort essentiel de l'implication.

En précisant ce sur quoi repose précisément l'alignement projet / identité, notre étude propose d'enrichir ce premier résultat. En particulier, elle montre comment l'alignement (ou le non alignement) opère en termes d'implication des individus dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* et à quel niveau, dans un contexte où une identité sociale et/ou culturelle est à construire, à pérenniser ou à réinventer. En effet, l'alignement identité / projet revêt deux dimensions principales qui influent différemment sur l'implication individuelle dans les trois activités clés qui structurent la capacité dynamique : la cohérence générique et la cohérence opérationnalisée, entre le projet et l'identité.

. D'une part, la cohérence générique entre l'identité sociale et/ou culturelle désirée par les individus et la nature du projet stratégique à développer - autrement dit, son métier de base, ses compétences techniques et stratégiques, les marchés visés - conditionne la réalisation (les membres de la CBE identifient une opportunité nouvelle à saisir par eux-mêmes), et/ou l'adhésion au *sensing* (ils adhèrent à un *sensing* réalisé en externe). Par exemple, lorsqu'une organisation est composée d'individus autochtones dont la culture est menacée d'extinction, développer des compétences dans le domaine de l'écotourisme communautaire constitue pour eux un projet qui entre en cohérence avec leur identité culturelle (ex. l'identité culturelle nahua) à pérenniser. Le projet est ainsi identifié comme une opportunité à saisir (*sensing*) par les membres de l'organisation désireux de préserver leur identité culturelle, ou par un acteur externe (ex. un consultant). Toutefois, cette cohérence générique entre d'une part, la nature du projet stratégique et d'autre part, l'identité, ne garantit pas à elle seule l'implication des individus de façon active, effective, et durable dans le *seizing* (diagnostic des ressources à mobiliser) et le *transforming* des ressources dans le temps (reconfiguration des ressources).

. Pour cela, il est d'autre part nécessaire que les pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein de la CBE pour mener à bien le projet stratégique, permettent aux individus d'exprimer concrètement cette identité et de l'expérimenter. En effet, au-delà des « tâches à accomplir » relatives à la mise en œuvre de l'activité (Strauss et *al.*, 2017), les pratiques organisationnelles à implémenter doivent également être cohérentes avec l'identité projetée. Par exemple, dans une CBE constituée de femmes autochtones en quête d'émancipation et désireuses de construire une identité sociale de type « femme autochtone autonome et libre », les pratiques organisationnelles, et notamment celles relatives aux modalités de gouvernance participatives ou de prise de décision collectives et démocratiques, doivent permettre à ces femmes autochtones de construire et d'expérimenter l'identité désirée. Dans cette perspective, les pratiques organisationnelles « alignées » sont vecteurs de l'expression et de l'expérimentation de l'identité sociale et/ou culturelle projetée ; elles permettent de lui donner corps, la renforcent, et *in fine* constitue la force motrice de l'implication des individus dans les activités de *seizing* et de *transforming*. *A contrario*, un manque de cohérence entre les pratiques organisationnelles et l'identité désirée empêche les individus d'expérimenter et d'exprimer concrètement cette identité et constitue, de ce fait, un frein à leur implication active et effective dans les décisions stratégiques (*seizing*) et leur implémentation (*transforming*).

Par ailleurs, il est à noter qu'en mettant l'accent sur le besoin des individus d'expérimenter l'identité sociale et/ou culturelle recherchée *via* les pratiques organisationnelles mises en œuvre au sein de l'organisation, comme préalable à leur implication effective dans les activités de *seizing* et de *transforming*, nos résultats pointent le rôle clé de la capacité à opérationnaliser l'alignement projet / identité. En effet, les dispositifs organisationnels en place et les pratiques associées doivent permettre aux individus de donner vie à l'identité sociale ou culturelle en devenir. Ce faisant, les individus expérientent l'identité recherchée, ce qui est essentiel à leur capacité à donner un sens concret à l'alignement projet / identité et renforce leur implication. Ce détour par les ressorts identitaires de l'implication, en particulier le sens concret donné à l'alignement projet / identité, permet de clarifier le lien entre les cadres cognitifs et les comportements (Zollo et *al.*, 2016) ou l'interdépendance entre les déterminants cognitifs et comportementaux.

2.3 Apports théoriques sur l'orchestration « déterminant cognitif / structure organisationnelle / leadership »

Dans la littérature, l'organisation est vue comme jouant un rôle clé dans les processus d'adaptation et d'évolution des cadres cognitifs ; par exemple, par l'instauration de processus dialectiques, ou encore le développement de systèmes de communication innovants qui faciliteraient une compréhension partagée des enjeux organisationnels (Salge et Vera, 2013 ; Zollo et *al.*, 2016). Les leaders sont également appelés à faciliter la structuration de la cognition, c'est-à-dire à influencer la construction de sens « des autres », en exerçant un rôle clé de *sensegiving* (Randall et *al.*, 2011, Zollo et *al.*, 2016). Toutefois, peu est dit sur le lien entre l'évolution des cadres cognitifs et les comportements qu'ils affectent (Zollo et *al.*, 2016), ou sur la relation entre les déterminants cognitifs et le niveau organisationnel (Strauss et *al.*, 2017). En d'autres termes, à ce jour, la littérature renseigne peu la manière dont s'orchestrent l'évolution des cadres cognitifs, la dimension organisationnelle et le leadership.

Nos résultats suggèrent une première piste pour rendre compte de cette orchestration dans l'espace et dans le temps. Ainsi, ils précisent le type d'apprentissage à réaliser au sein de la structure organisationnelle et le type de leader à impliquer, selon que le résultat attendu est la création de compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles.

. D'une part, ils montrent que lorsque l'objectif est la diffusion d'un modèle opératoire de l'activité, en vue du développement de compétences techniques et de leur valorisation (externe et/ou partenariale), peu importe que les leaders soient externes ou internes. L'important est qu'ils soient motivés à partager leurs connaissances pratiques sur l'activité et ses modalités de mise en œuvre. L'apprentissage s'opère par le faire et doit donc être supporté par des interactions sociales à la fois étroites et directes. Ainsi, l'organisation doit veiller à ce qu'il prenne corps au sein d'une structure informelle pour que puisse s'implémenter une approche sociale de l'apprentissage (Nonaka, 1994). En complément, nos résultats montrent que l'apprentissage revêt une dimension particulière : il ne s'agit pas simplement d'apprendre à faire. En effet, l'apprentissage a également pour objectif de donner du sens à l'activité *via* le développement de savoir-faire et de bonnes pratiques.

. D'autre part, lorsque l'organisation vise le développement de compétences stratégiques et/ou organisationnelles, et que l'objectif est la diffusion de modèles opératoires de l'environnement et/ou de l'organisation, l'orchestration « déterminant cognitif / structure / leadership » s'opère de manière différente. En effet, les modèles opératoires de l'environnement et de l'organisation étant par définition moins techniques et plus éloignés

des pratiques quotidiennes de travail que ne l'est le modèle d'activité, l'apprentissage par le faire est beaucoup plus difficile à opérer. D'autres formes d'apprentissage sont donc à implémenter, portées par des acteurs internes qui émergent, sont reconnus ou s'imposent en tant que leaders stratégiques. L'échange et la combinaison de connaissances, par transfert indirect de connaissances, ici entre les leaders internes stratégiques et les autres membres de la CBE, s'opèrent d'autant mieux que les individus sont liés par des relations de confiance, partagent le même langage et des cadres de référence (ici sur l'activité mais aussi plus largement sur la communauté qui fonde la CBE) (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Y compris dans un contexte communautaire, qu'il soit informel ou plus délibéré, l'apprentissage s'opère via l'instauration de relations hiérarchiques tacites ou formelles. Il est mis en œuvre dans une structure organisationnelle qui de facilitatrice devient plus contraignante, ce qui est original.

Par ailleurs, en identifiant les types d'orchestration possibles dans l'espace et dans le temps, notre travail identifie les mécanismes générateurs à activer pour chaque type d'activité (*sensing*, *seizing* et *transforming*) :

. L'implication dans le *sensing* requiert, dans tous les cas, que les individus soient en capacité de donner un sens général à l'activité et de reconnaître sa légitimité. La légitimité de l'activité peut être donnée par l'environnement, lorsque celui-ci exerce une pression positive (environnement incitatif), ou construite en interne par les acteurs eux-mêmes, lorsque l'activité entre en cohérence avec leur propre système de valeurs ou de croyances (cohérence générique projet / identité, notamment).

. L'implication dans le *seizing* et le *transforming* nécessite l'activation d'un mécanisme supplémentaire : la capacité à donner du sens concret 1) à l'activité, lorsque l'objectif est de développer des compétences techniques, 2) à l'environnement, lorsque l'organisation souhaite valoriser ses compétences techniques sur un marché, en vue de développer des compétences stratégiques, voire 3) à l'organisation, lorsque les compétences stratégiques font l'objet d'une valorisation partenariale, par exemple à l'échelle d'un réseau. Par ailleurs, dans un contexte où la dimension identitaire est prégnante, du sens concret doit également être donné à l'alignement projet / identité. En d'autres termes, les membres de la CBE doivent être en mesure d'opérationnaliser la cohérence générique projet / identité, *via* les pratiques organisationnelles développées pour mettre en œuvre le projet stratégique.

En ce sens, notre étude apporte une précision supplémentaire par rapport à la littérature qui traite indistinctement des déterminants comportementaux (Ayuso et *al.*, 2006 ; Randall et al,

2011 ; Salge et Vera, 2013) et cognitifs (Cook *et al.*, 2000 ; Uitdewilligen, 2010 ; Randall *et al.*, 2011 ; Zollo *et al.*, 2016), dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

2.3.1 Apports théoriques sur l'enchaînement des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*

Dans ses travaux, Teece présente les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* comme constitutives d'un *cluster d'activités* (Teece, 2007). Ces activités clés à l'œuvre dans les capacités dynamiques sont ainsi abordées comme étroitement liées entre elles et s'articulant dans l'espace et dans le temps. Toutefois, leur enchaînement ne peut pas être défini *a priori* : elles ne se développent pas nécessairement dans un temps séquentiel mais peuvent se chevaucher, se superposer ou encore s'organiser en boucles itératives (Teece, 2016). Ainsi, comme le préconise l'auteur, pour comprendre la manière dont elles s'articulent et se nouent concrètement, ces activités clés et leurs relations sont à étudier en contexte.

De ce point de vue, notre étude présente un intérêt, celui d'analyser la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* en contexte et dans le temps, ici en lien avec le développement de compétences techniques, puis stratégiques, voire organisationnelles lorsque les compétences stratégiques sont valorisées à l'échelle d'un réseau. En effet, nos résultats décrivent la répartition des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* par grandes phases de développement des compétences :

. Lorsque la CBE cherche à construire ou développer des compétences techniques, le *sensing* peut être réalisé de manière indépendante, alors que le *seizing* et le *transforming* sont réalisés ensemble, de manière étroitement liée et relativement séquentielle.

. Lorsque la CBE s'engage dans le développement de compétences stratégiques (valorisation des compétences techniques) ou de compétences organisationnelles (compétences supports de la valorisation de compétences techniques sur un ou plusieurs marchés, c'est-à-dire des compétences stratégiques), le *sensing* et le *seizing* se réalisent de façon concomitante au contraire du *transforming* qui peut se réaliser de manière indépendante.

Cette différence dans la configuration et l'enchaînement des activités renvoie aux places et rôles des leaders dans le processus de développement des compétences.

. Dans le cas des compétences techniques, le *sensing* (ou l'identification d'opportunités à développer des savoir-faire techniques), relève principalement de la responsabilité des leaders externes qui détiennent des connaissances pratiques sur les activités à développer et sont capables d'identifier les domaines d'activités opportuns à investir pour développer des

savoir-faire techniques. Les autres membres de la CBE auront, quant à eux, à légitimer le projet de développement de savoir-faire techniques, autrement dit, à adhérer au *sensing* réalisé en externe. En revanche, leur implication effective repose sur leur capacité à donner un sens concret à cette activité, sens concret qui ne peut se développer qu'à partir d'un apprentissage par la pratique au cours duquel les activités de *seizing* et de *transforming* se nourrissent mutuellement. Ici, le *sensing* est porté uniquement par quelques acteurs, les leaders externes, tandis que la réalisation des activités de *seizing* et *transforming* est plus collective ; elle requiert l'implication de l'ensemble des membres de la CBE.

. Ce n'est pas le cas des compétences stratégiques. En effet, lorsque la CBE s'engage dans la valorisation de ses compétences techniques, les leaders internes qualifiés de stratégiques jouent un rôle clé : détenant une vision, des connaissances et une compréhension plus précise du projet stratégique, ils établissent un lien opérationnel entre les ressources de la CBE et leur potentiel d'évolution (*seizing*) et les opportunités de marché (*sensing*). A leur échelle, le *sensing* (ou l'identification d'opportunités d'exploitation et de valorisation des compétences techniques sur un marché) et le *seizing* (ou le diagnostic des compétences techniques et son potentiel d'évolution) se réalisent dans le même temps ou dans des temps séquentiels relativement proches. Ceci car les autres membres de la CBE, pour effectuer un *transforming* des ressources à leur niveau qui soit cohérent avec ce qui a été décidé (lors du *sensing/seizing*), doivent avoir intégré et s'être appropriés ce que signifie concrètement l'environnement dans lequel les activités sont développées. C'est lors de réunions *ad hoc* conduites par les leaders internes stratégiques qu'ils échangent et établissent le lien entre les opportunités de développement et les ressources dont ils disposent, autrement dit qu'ils participent au *sensing* et au *seizing* vues comme deux activités largement imbriquées.

. Une configuration très similaire se retrouve au niveau des compétences organisationnelles. Les activités de *sensing* (identification d'opportunités d'exploitation et de valorisation des compétences stratégiques à l'échelle d'un réseau) et de *seizing* (diagnostic des compétences stratégiques similaires ou complémentaires détenues par des partenaires potentiels) se réalisent de façon concomitante au contraire du *transforming* qui peut se réaliser de manière indépendante ; à ceci près que les activités de *sensing* et de *seizing* restent relativement cantonnées à la responsabilité des leaders internes des CBE partenaires alors que le *transforming* est davantage la prérogative de l'ensemble des membres de ces CBE. Une dissociation plus nette s'observe, en effet, entre la prise de décision sur les modalités organisationnelles de valorisation des compétences stratégiques et techniques, et sa mise en

œuvre, c'est-à-dire le *transforming* des ressources pour valoriser les compétences stratégiques et techniques réalisées à l'échelle de chaque CBE.

En définitive, notre travail apporte un éclairage à la fois nouveau et complémentaire aux travaux récents de Teece (2016), en reliant le type de cluster d'activités au rôle des leaders, en tant que « sense makers » et « sense givers ». Les leaders jouent un rôle de « sense makers » lorsqu'ils créent eux-mêmes du sens sur les opportunités à saisir, sur le lien entre les opportunités et les ressources disponibles de la CBE, et sur les modalités organisationnelles pour valoriser les compétences stratégiques. Ils jouent également un rôle de « sense givers » en aidant les autres membres de la CBE à créer du sens concret sur l'activité, l'environnement ou le modèle d'organisation, selon que la compétence à créer ou développer est de type technique, stratégique ou organisationnelle.

Ainsi, nos résultats complètent les travaux qui avaient déjà pointé le rôle clé du leadership tout au long du processus de déploiement de la capacité de l'organisation à évoluer (Rosenbloom, 2000 ; Salvato, 2003 ; Ambrosini et Bowman, 2009 ; Helfat et *al.*, 2015 ; Teece, 2016), et notamment dans le *transforming* des ressources, pour communiquer clairement les objectifs, les valeurs et les attentes liés aux changements à entreprendre, convaincre les autres membres de l'organisation de renouveler leur état d'esprit pour agir différemment, et ainsi stimuler leur loyauté et leur engagement. Nos résultats complètent plus particulièrement les travaux qui ont introduit l'analyse du lien entre leadership et déterminant cognitif (Helfat et Peteraf, 2015 ; Teece, 2016). En effet, ces travaux ont pointé le lien existant entre d'une part, la « capacité de leadership » (Teece, 2016) et les « capacités cognitives » (Helfat et Peteraf, 2015) – capacités généralement attribuées aux managers composant la *Top Management Team* – et d'autre part, la construction de sens des autres membres de l'organisation, sans toutefois approfondir.

2.3.2 Apports sur l'hypothèse de travail d'ordre ontologique quant au niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique

Dans leurs travaux sur les micro-fondations des capacités organisationnelles, Felin et ses co-auteurs (2012) définissent le triptyque « individus, processus, structures » comme le cadre d'analyse pour comprendre la constitution et le déploiement de la capacité dynamique de l'organisation. Chaque niveau constitutif (individus / processus / structures) n'opère pas dans le vide (*ibid.*), c'est-à-dire indépendamment des autres. Au contraire, ils sont à étudier sous l'angle de leurs interrelations. Les comportements individuels sont ainsi facilités et contraints par des structures et des processus à l'œuvre dans le déploiement des capacités dynamiques. Par ailleurs, individus, processus et structures, qui constituent ce que les auteurs qualifient

« *d'explications causales* » (*ibid.* : 1353), sont ancrés dans une hiérarchie temporelle et causale, où chaque niveau d'analyse est influencé par des mécanismes qui opèrent à des niveaux inférieurs et antérieurs en temps. Ce faisant, les auteurs développent une hypothèse de travail d'ordre ontologique spécifique quant à la manière d'appréhender le niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique.

Dans notre étude, les micro-fondations de la capacité dynamique - c'est-à-dire ici, les comportements des individus vus sous l'angle de leur implication dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, et plus particulièrement leurs ressorts motivationnels et cognitifs - ont été analysées tout au long du projet de développement des compétences de l'organisation, dans la perspective du Réalisme critique. Nos résultats ont ainsi permis de mettre en lien : d'une part, les flux d'évènements (les évènements clés relatifs à l'implication des individus dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, dans chacune des phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences dans le temps) encastrés dans des contextes environnemental (pression plus ou moins positive de l'environnement) et organisationnel (types de structure) ; et d'autre part, les mécanismes profonds cognitifs et motivationnels qui rendent cette implication possible dans l'espace et dans le temps.

Dans cette perspective, notre travail permet de clarifier la notion de structure telle que définie par Felin et *al.* (2012), en précisant ce à quoi elle renvoie au sens du Réalisme critique. Par structure, ces auteurs entendent « *les conditions qui contraignent l'action individuelle et collective et établissent le contexte pour les interactions au sein de l'organisation*⁴⁰ » (Felin et *al.*, 2012 : 1365). Notre travail propose de clarifier cette définition générale et relativement vague, en définissant la notion de structure au sens du réalisme critique, c'est-à-dire : un ensemble d'objets et de pratiques interreliés, qui constitue le contexte organisationnel au sein duquel les évènements se déroulent, et pouvant exister à différentes échelles, des plus larges (ex. un marché national), aux plus réduites (ex. une organisation incluant les sous-ensembles de structures qui la composent) (Wynn et Williams, 2012). Le réalisme critique accorde une attention particulière aux structures qui supportent les activités organisationnelles, en ce sens qu'elles exercent des forces susceptibles de contraindre ou faciliter leur développement (Mingers 2004b ; Wynn et Williams, 2012).

⁴⁰ "Structures, whether at the organizational level or within an organization, specify the conditions that enable and constrain individual and collective action and establish the context for interactions within an organization." (Felin et *al.* 2012: 1365).

Surtout, dans notre travail, la notion de structure est opérationnalisée et renvoie au contexte organisationnel au sein duquel le phénomène étudié - ici, l'implication des membres de la CBE dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* - prend corps, et dans lequel les mécanismes générateurs de l'implication sont activés. Plus spécifiquement, dans notre étude, le contexte organisationnel réfère à trois niveaux d'analyse étudiés dans leurs interactions, à savoir : la structure organisationnelle au sens de sa configuration (formelle, informelle), les processus d'apprentissage mis en œuvre au sein de ces structures (par la pratique, informel, délibéré) et le leadership développé pour mener à bien l'apprentissage (externe technique, interne stratégique).

Ainsi, en opérant une distinction entre le niveau des flux d'évènements analysés en lien avec les contextes organisationnels et environnementaux au sein desquels ils prennent corps, et celui des mécanismes générateurs profonds dont l'activation en contexte explique l'occurrence des évènements, nos résultats permettent de statuer plus précisément sur ce que Felin et ses co-auteurs qualifient d'*explications causales* (2012 : 1353) pour désigner les mécanismes sous-jacents qui expliquent ou affectent le développement des capacités organisationnelles.

Par ailleurs, cette distinction permet également de mieux cerner les conditions d'activation des mécanismes profonds, et ainsi d'identifier les leviers potentiels d'action des managers. En effet, les mécanismes générateurs, situés à un niveau très profond, ne sont pas directement accessibles au manager qui souhaite agir en faveur du développement des compétences de l'organisation. En revanche, celui-ci peut agir indirectement sur ces mécanismes clés à activer, en jouant sur des niveaux situés plus en surface, là où se trouvent des leviers d'action concrets ; par exemple, au niveau des structures organisationnelles, des processus d'apprentissage, des types de leadership et de leurs interactions.

Conclusion générale

Notre thèse s'est attachée à explorer les micro-fondations de la capacité dynamique d'organisations écotouristiques communautaires, sous l'angle spécifique de l'implication individuelle de leurs membres dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. En particulier, elle avait pour objectif d'étudier en profondeur les ressorts – motivationnels, cognitifs et identitaires – de l'implication individuelle, leur mode d'articulation et d'activation, dans le contexte particulier des CBE écotouristiques.

Pour conclure ce travail de thèse, après en avoir brièvement rappelé les enjeux de départ, nous proposons de synthétiser ses principaux apports théoriques et managériaux. Puis, nous en identifierons les principales limites et exposerons les perspectives de recherches futures ouvertes par ce travail.

Rappel des principaux enjeux de la thèse

Le point de départ de notre réflexion était le suivant : l'implication des parties prenantes, et plus particulièrement celle des membres de la communauté d'accueil, dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, est un enjeu majeur commun à trois domaines de recherche largement voisins que sont le tourisme durable, l'écotourisme communautaire, et la *community-based enterprise* (ou CBE). Toutefois, alors qu'il est posé comme central dans ces trois domaines, le défi de l'implication individuelle des membres des communautés d'accueil est difficile à relever dans la pratique. Il l'est d'autant plus lorsque l'implication attendue est celle d'individus peu familiers des savoir-faire managériaux et entrepreneuriaux, et que la prise de décision et la mise en œuvre stratégiques sont à opérer dans un environnement mouvant qui contraint les organisations écotouristiques à faire preuve d'adaptation et de résilience en permanence. Pour comprendre comment l'implication individuelle active et effective s'opère en pratique et peut être facilitée, des travaux issus des trois domaines de recherche précités ont fourni un premier niveau de résultats. En particulier, ils ont identifié différents ressorts d'ordre motivationnel, cognitif et identitaire - ou déterminants de l'implication individuelle -, et commencé à établir un lien entre ces ressorts et des éléments facilitateurs tels que le *design* organisationnel et/ou le leadership exercé par certains acteurs. Toutefois, ces premières contributions théoriques sont à enrichir.

Précisément, l'étude de la place et du rôle des ressorts motivationnel, cognitif et identitaire de l'implication individuelle dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, et au sein

d'organisations devant faire preuve d'adaptation et de résilience, est au cœur d'une littérature récente en management stratégique : celle traitant spécifiquement des micro-fondations de la capacité dynamique et centrée sur le niveau individuel des micro-fondations. Cette littérature fournit un premier ensemble de réponses qui complète les précédents ; elle identifie les déterminants de l'implication individuelle des personnels autres que les managers dans la prise de décision stratégique et sa mise en œuvre, autrement dit dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Toutefois, l'étude de ces déterminants et de la façon dont ils s'articulent entre eux est encore à développer. En particulier, les déterminants, leur mode d'activation et de combinaison sont à étudier plus avant de manière empirique. Il s'agit de les analyser dans des organisations qui développent des stratégies socialement et/ou écologiquement durables ; ce qui est le cas des organisations écotouristiques communautaires.

Ainsi, située au carrefour de deux pans de littérature qui partagent des questionnements communs et récents – celui relatif au tourisme durable et communautaire, et à la CBE, d'une part, et celui spécifique aux micro-fondations des capacités dynamiques, d'autre part – notre thèse visait à répondre à la question de recherche suivante : **comment l'implication individuelle dans la mise en œuvre des activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, s'opère-t-elle et s'explique-t-elle, au sein d'organisations écotouristiques communautaires ?**

Pour répondre à cette question, notre recherche a été réalisée au sein de deux CBE écotouristiques mexicaines : la CBE *La Selva del Marinero*, et la CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani*. Notre travail a développé une étude de cas comparative dans le paradigme épistémologique réaliste critique, ce qui est original et répond à l'appel de plusieurs travaux récents traitant des micro-fondations des capacités dynamiques (Versailles et Mérindol, 2019 ; Versailles et Foss *al.*, 2019) : d'une part, le choix de l'étude de cas comparative de type « réaliste critique » a permis de répondre au besoin de développer des dispositifs méthodologiques variés pour analyser la capacité dynamique sous l'angle de ses micro-fondations (Versailles et Mérindol, 2019) ; dans cette perspective et d'autre part, il a permis d'assurer la cohérence entre le dispositif méthodologique choisi et l'approche micro-fondationnelle retenue (celle développée par Felin et *al.* (2012) ou Barney et Felin (2013)), en veillant particulièrement à ce que ledit dispositif garantisse une étude des différents niveaux d'analyse et de leur récursivité (Versailles et Foss, 2019). En effet, la perspective réaliste critique retenue dans notre étude a permis d'intégrer à l'analyse du phénomène étudié – ici,

l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* – différentes strates ou niveaux d'analyse qui s'articulent entre eux, à savoir : les évènements qui le parcourent, les contextes et les structures qui supportent ces évènements, et les mécanismes générateurs profonds qui, activés dans ces conditions contextuelles et structurelles, les expliquent.

Ce faisant, notre recherche a permis de produire une compréhension fine des déterminants de l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, de leur mode d'activation et d'articulation, dans le contexte particulier des CBE écotouristiques. En identifiant les mécanismes générateurs qui sous-tendent l'implication individuelle et en rendant compte de leurs modes d'activation dans les grandes phases qui structurent le développement d'une CBE (valorisation interne, externe et partenariale des compétences), nous avons enrichi d'un point de vue théorique, d'une part, les travaux sur le tourisme durable et communautaire, et la CBE, et d'autre part, ceux sur les micro-fondations des capacités dynamiques.

Les principaux apports théoriques de la thèse

En identifiant les mécanismes générateurs qui sous-tendent l'implication des membres de la CBE écotouristique dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, et en rendant compte de leur mode d'activation, les principaux apports de la thèse portent sur les déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires, ainsi que sur les structures et le leadership.

Un premier apport est de fournir une définition plus précise des déterminants motivationnels, cognitifs et identitaires qui supportent l'implication individuelle. En particulier, notre travail permet d'ouvrir la « boîte noire » de ces déterminants pour préciser ce qui relève spécifiquement de chacun d'entre eux :

- (i) *Sur le déterminant motivationnel de l'implication.* Nos résultats renforcent et clarifient les conclusions des travaux antérieurs dans le champ du tourisme durable, communautaire et de la CBE (Van Der Yeught, 2007 ; 2009 ; 2016b ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Latip et al., 2018), et celui spécifique aux micro-fondations des capacités dynamiques (Randall et al., 2011 ; Strauss et al., 2017). Dans notre travail, le déterminant motivationnel est défini comme jouant principalement sur la volonté des individus de s'impliquer ou non dans le projet de création et de valorisation des compétences de l'organisation. En d'autres termes, il renvoie principalement à leur adhésion au dit projet. En ce sens, il constitue un ingrédient nécessaire mais non suffisant de leur implication active et effective, en particulier dans les activités de *seizing* et *transforming*. Nos résultats montrent que la motivation à s'impliquer

repose sur l'activation de deux mécanismes générateurs en lien principalement avec l'activité développée par la CBE : donner un sens général à cette activité et la reconnaître comme légitime. Ainsi, le déterminant motivationnel comporte deux principaux volets : une connaissance générique de l'activité, autrement dit de sa définition générale et des grands contours du concept qui en fournit une représentation abstraite ; l'appréciation de ses retombées attendues notamment économiques et également fonction de son adéquation aux systèmes de valeurs ou de croyances partagés par les individus.

(ii) *Sur le déterminant cognitif.* En distinguant le sens général du sens concret, nos résultats complètent les travaux antérieurs en spécifiant précisément à quoi renvoie le déterminant cognitif – le sens concret donné à l'activité, à l'environnement ou à l'organisation – et en identifiant les activités sur lesquelles il est appelé à jouer en priorité, à savoir le *seizing* et le *transforming*. Ainsi, à la différence des travaux issus de littérature sur le tourisme durable, communautaire et la CBE, et dans lesquels la distinction sens général / sens concret n'est pas clairement opérée (eg., Sofield, 2003 ; Cole, 2006 ; Nunkoo et Gursoy, 2011), notre travail clarifie et précise le type de sens à créer en priorité selon le type de compétences à développer. Il distingue également le sens nécessaire à l'adhésion - le sens général donné à l'activité est un prérequis à l'adhésion -, du sens nécessaire à l'implication concrète - le sens général doit être enrichi d'un sens concret sur l'activité, l'environnement ou l'organisation, pour garantir l'implication active, effective des membres de la CBE -, durable dans le temps. La distinction sens général / sens concret permet également d'enrichir les travaux sur les micro-fondations des capacités dynamiques (eg. Randall et al., 2011 ; Salge et Vera, 2013 ; Zollo et al., 2016) à deux principaux points de vue : identification de ce sur quoi porte la pertinence des modèles mentaux selon que l'implication individuelle est attendue pour construire des compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles (la pertinence s'analyse en lien avec le sens concret donné à l'activité, à l'environnement et/ou à l'organisation) ; et introduction d'une caractéristique clé de ces modèles mentaux jusqu'alors ignorée : leur opérationnalisation en sus de leur partage et pertinence.

(iii) *Sur le déterminant identitaire.* Un des principaux apports de notre travail est d'avoir distingué ce qui relève de la cohérence générique entre le projet stratégique et l'identité sociale et/ou culturelle, et ce qui relève de la cohérence opérationnalisée, laquelle repose sur la capacité des individus à concrétiser et instancier la cohérence générique dans leurs pratiques quotidiennes de travail, ce *via* les pratiques organisationnelles développées pour

mettre en œuvre le projet stratégique. Ce faisant, notre travail montre que le déterminant identitaire n'est pas un déterminant supplémentaire qui viendrait compléter la liste des déterminants motivationnels et cognitifs de l'implication. Dans notre travail, la cohérence générique est un mécanisme clé de la motivation à s'impliquer ; elle constitue en ce sens un déterminant motivationnel de l'implication, principalement en termes d'adhésion au projet. La cohérence opérationnalisée, qui renvoie à la capacité des individus à donner un sens concret à la cohérence projet / identité, est un mécanisme clé de l'implication active et effective. Définie en référence au sens concret donné à la cohérence, c'est-à-dire à la capacité des individus à comprendre, en l'expérimentant, comment cette cohérence se traduit dans la pratique, la cohérence opérationnalisée renvoie plus explicitement à un déterminant d'ordre cognitif. En distinguant ces deux volets du déterminant identitaire, et en reliant le déterminant identitaire aux déterminants motivationnel et cognitif, notre étude enrichit les travaux qui ont pointé l'importance de la variable identitaire de l'implication, dans la littérature relative au tourisme durable, communautaire et à la CBE (Ruiz et Hernandez, 2007 ; Nunkoo et Gursoy, 2012 ; Palmer et *al.*, 2013 ; Dentoni et *al.*, 2017) et celle spécifique aux micro-fondations de la capacité dynamique (Hodgkinson et Healey, 2011 ; Strauss et *al.*, 2017).

Le fait d'avoir précisé le contenu de chaque déterminant de l'implication individuelle permet de mieux comprendre comment ils se combinent entre eux, ce qui constitue un second apport de notre travail : en montrant le renforcement sens concret / légitimité, qui s'opère lorsque la CBE s'engage dans la création de compétences techniques mais également tout au long du processus de valorisation externe et/ou partenariale des compétences, dès lors que celui-ci requiert le développement ou la création de compétences techniques nouvelles (nécessitant de donner à nouveau du sens concret à l'activité), notre travail pose les déterminants motivationnel et cognitif comme deux mécanismes clés de l'implication à analyser dans leur interaction. Ainsi, il complète les analyses qui développent des lectures plus cloisonnées (Randall et *al.*, 2011 ; Salge et Vera, 2013) et permet de clarifier le lien entre les cadres cognitifs et les comportements (Zollo et *al.*, 2016).

Enfin, en rendant compte des modes d'activation des mécanismes générateurs, notre travail fournit un troisième apport sur les structures et le type de leadership. En effet, nos résultats précisent le type d'apprentissage (par la pratique, informel, et délibéré) à réaliser au sein de la structure organisationnelle (informelle ou formelle), et le type de leader (externe technique ou

interne stratégique) à impliquer, selon que le résultat attendu est la création de compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles.

- (iv) *Sur le type de structure.* Nos résultats discutent la place et le rôle de la structure organisationnelle dans l'implication des membres de la CBE. Ils définissent une typologie des structures, informelles ou formelles, présentée dans une perspective dynamique ; c'est-à-dire, des structures qui évoluent dans le temps selon les étapes du projet de développement des compétences (techniques, stratégiques ou organisationnelles), pour favoriser différents types d'apprentissage (par la pratique, informel ou délibéré), et ainsi faciliter la création et diffusion de sens concret dans des domaines distincts (sur l'activité, l'environnement, ou l'organisation). Ce faisant, notre travail enrichit les travaux antérieurs dans les champs du tourisme durable, communautaire et de la CBE (Tosun, 2000 ; Peredo et Chrisman, 2006 ; Fletcher et *al.*, 2016 ; Chen et *al.*, 2017) et celui spécifique aux micro-fondations des capacités dynamiques qui ont pointé le rôle de l'organisation dans l'adaptation et l'évolution des cadres cognitifs (Salge et Vera, 2013 ; Zollo et *al.*, 2016) sans le développer plus avant, ou alors dans une perspective non dynamique et indépendamment d'autres leviers organisationnels comme le leadership ou les processus d'apprentissage.
- (v) *Sur le type de leadership.* Notre travail éclaire le rôle des leaders dans l'implication des membres de la CBE. En particulier, il propose de distinguer deux types d'acteurs clés : les leaders externes techniques et les leaders internes stratégiques. Cette catégorisation nouvelle est définie en regard du rôle spécifique des leaders dans la construction de sens. Les leaders externes techniques ont un rôle à jouer dans la construction du modèle d'activité ; ils facilitent la diffusion et l'appropriation d'un sens concret donné à l'activité, en instaurant un processus d'apprentissage par la pratique. Les leaders internes stratégiques ont un rôle à jouer dans la diffusion de sens concret sur 1) l'environnement, lorsque la CBE vise le développement et la valorisation de ses compétences techniques sur un marché ; 2) le modèle d'organisation, dans le cas d'une valorisation partenariale des compétences stratégiques de la CBE à l'échelle d'un réseau. Ce sont eux qui instaurent les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un apprentissage informel, lorsque du sens concret doit être diffusé sur l'environnement ; ou d'un apprentissage délibéré, lorsque du sens concret doit être diffusé sur le modèle d'organisation. En distinguant ces deux catégories d'acteurs clés, notre étude met en évidence la dynamique d'évolution du rôle des leaders dans le temps. Elle enrichit ainsi les travaux qui ont pointé le rôle des leaders dans la structuration

de la cognition, dans le champ du tourisme durable, communautaire et de la CBE (Tosun, 2000 ; Cole, 2006 ; Jamal et Stronza, 2009 ; Nunkoo et Gursoy, 2011 ; Kontogeorpopoulos et *al.*, 2014 ; Latip, 2018), et celle propre aux micro-fondations des capacités dynamiques (Randall et *al.*, 2011, Zollo et *al.*, 2016).

Les principaux apports managériaux de la thèse

Au-delà des apports théoriques, cette thèse fournit des contributions plus pratiques destinées aux acteurs de terrain confrontés à la question de l'implication des résidents membres de la communauté d'accueil dans le développement de projets écotouristiques communautaires. Dans une certaine mesure, les apports managériaux de notre recherche peuvent également, et plus généralement, s'étendre aux organisations qui développent des stratégies durables d'un point de vue social et/ou environnemental, où l'implication des personnels est attendue au niveau opérationnel mais aussi décisionnel.

Les apports managériaux de notre thèse portent spécifiquement sur (i) l'identification et la compréhension des principaux ressorts de l'adhésion et de l'implication effective et active des membres de la CBE, selon les phases de développement de son portefeuille de compétences, et sur (ii) l'identification des leviers opérationnels qui sont à disposition des acteurs pour favoriser cette implication.

(i) Identifier les ressorts de l'adhésion et de l'implication effective et active selon les phases de développement de la CBE

Tout d'abord, notre travail montre que les ressorts propres à l'adhésion et à l'implication effective et active sont différents. Ainsi :

Garantir l'adhésion des membres de la communauté qui fonde la CBE suppose de s'atteler à faire en sorte que : 1) le sens général sur l'activité soit diffusé auprès de tous et internalisé par tous ; 2) que la légitimité de l'activité soit expliquée afin qu'elle puisse être reconnue par tous.

. Il s'agit d'une part de s'assurer que les individus comprennent le sens général de l'activité à développer. Le sens général donné à l'activité peut être saisi d'emblée par les individus qui sont familiers du type d'activité à développer, ou diffusé par des acteurs externes clés (ou leaders externes techniques) tels que des consultants membres d'ONG et/ou des universitaires spécialistes du développement local.

. Il s'agit d'autre part de s'assurer que les individus reconnaissent la légitimité de l'activité. Celle-ci peut être donnée par l'environnement externe, par exemple lorsque le gouvernement soutient financièrement les initiatives écotouristiques communautaires ; elle peut également

être construite par les acteurs eux-mêmes, lorsque l'activité entre en cohérence avec leur propre système de valeurs ou de croyances. Pour favoriser l'adhésion des individus au projet de développement de savoir-faire techniques, les acteurs de terrain doivent alors porter une attention particulière à l'adéquation valeurs / projet et son maintien dans le temps. Par ailleurs, dans un contexte où la question de la construction ou pérennisation de l'identité sociale et/ou culturelle est prégnante, comme cela est souvent le cas dans les communautés autochtones engagées dans des activités écotouristiques, une attention particulière doit également être portée à la cohérence entre la nature de l'activité à développer et l'identité à construire et/ou pérenniser (ou cohérence générique projet / identité).

Garantir l'implication active et effective des membres de la communauté d'accueil, ce tout au long du développement stratégique de la CBE (depuis la création de compétences techniques jusqu'à leur valorisation et développement pour leur valorisation externe ou partenariale) suppose de s'atteler à faire en sorte que : 1) les individus soient en capacité de donner un sens concret à l'activité, 2) à l'environnement, 3) à l'organisation, et 4) à la cohérence entre le projet stratégique et l'identité sociale et/ou culturelle caractéristique de la communauté. Il s'agit surtout de s'assurer que les membres de la communauté d'accueil ou de la CBE sont capables de donner un sens concret à l'activité, c'est-à-dire en capacité de comprendre les modalités d'opérationnalisation de cette activité, ou comment la mettre en œuvre concrètement.

. Lors des phases de valorisation des compétences techniques et stratégiques sur un ou plusieurs marchés, il convient de s'assurer que l'ensemble des membres de la CBE soit capable de donner un sens concret à l'environnement externe. Pour les membres de la CBE, pouvoir donner un sens concret à l'environnement revient à comprendre ses caractéristiques (par exemple ses exigences en termes de qualité des services ou d'innovation), à comprendre la nature de la compétition qui s'y déroule, et à anticiper les moyens pour y faire face. Par ailleurs, dans des contextes où la question de l'identité sociale ou culturelle, de sa construction et/ou pérennisation, est prégnante, il est important que les membres de la CBE soient capables de donner un sens concret à la cohérence projet / identité, c'est-à-dire qu'ils soient en capacité de concrétiser et instancier la cohérence générique projet / identité dans leurs pratiques quotidiennes de travail.

. Dans le cas où la CBE décide de mettre en place une structure particulière, par exemple une structure partenariale pour valoriser ses compétences à l'échelle d'un réseau, il est important de garantir que tous ses membres soient capables de donner du sens concret à cette organisation, c'est-à-dire en capacité de comprendre son mode de fonctionnement et ses

modalités concrètes d'application. Cette capacité est essentielle non seulement aux responsables temporaires du comité exécutif du réseau qui décident des activités à développer et des moyens de leur mise en œuvre (ou leaders internes stratégiques des CBE partenaires), mais aussi aux autres membres des CBE qui doivent comprendre et appliquer les modalités concrètes et règles du fonctionnement en réseau.

Faire en sorte que les individus soient capables de développer et internaliser du sens concret sur l'activité, l'environnement, l'organisation ou encore la cohérence projet / identité ne va pas de soi. Cela requiert la mise en œuvre et le développement de leviers opérationnels spécifiques.

(ii) Identifier les leviers opérationnels de l'implication individuelle

Notre travail propose également d'identifier les leviers opérationnels possibles afin de garantir l'activation des principaux ressorts de l'implication active et effective des membres de la CBE tout au long de son développement. En particulier, il renseigne les leviers organisationnels de l'implication, en identifiant pour chaque phase de développement de la CBE : 1) le type de structure (au sens de sa configuration) à mettre en place (formelle ou informelle), 2) les processus d'apprentissage à mettre en œuvre au sein de ces structures (par la pratique, informel ou délibéré), et 3) le type de leadership à développer pour mener à bien l'apprentissage (externe technique ou interne stratégique). Ainsi :

. Lorsque l'objectif est de diffuser du sens concret sur l'activité, en vue du développement des compétences techniques de la CBE et de leur valorisation (externe et/ou partenariale), l'organisation doit identifier des acteurs clés (des leaders externes techniques) capables de diffuser des connaissances pratiques sur l'activité et ses modalités de mise en œuvre, et définir les structures à mettre en place pour favoriser cette diffusion (ex. une structure informelle de type pratique expérimentale). Ici, l'apprentissage s'opère par la pratique et doit être supporté par des interactions sociales à la fois étroites et directes entre les leaders externes techniques et les apprenants membres de la CBE.

. Lorsque l'objectif est de diffuser du sens concret sur l'environnement et/ou l'organisation, lorsque la CBE vise le développement de compétences stratégiques et/ou organisationnelles, d'autres formes d'apprentissage (informel ou délibéré) sont à implémenter, portées par des acteurs internes qui émergent, sont reconnus ou s'imposent en tant que leaders stratégiques. Dans le cas où la CBE décide de valoriser ses compétences à l'échelle d'un réseau, en collaboration avec d'autres CBE partenaires, un apprentissage délibéré au sein d'une

structure formelle contraignante s'impose pour diffuser du sens concret sur les modalités de fonctionnement du réseau auprès de l'ensemble des partenaires.

. Enfin, dans des contextes communautaires autochtones, où l'enjeu de la construction et/ou pérennisation de l'identité sociale ou culturelle est central, la CBE doit veiller à développer et adapter les pratiques organisationnelles dédiées à la mise en œuvre du projet touristique, de manière à permettre à ses membres d'expérimenter et d'exprimer concrètement leur identité au quotidien (ou cohérence opérationnalisée projet / identité).

Principales limites de la thèse

La conclusion générale de ce travail doctoral est aussi l'occasion de prendre du recul vis-à-vis de notre étude et d'en repérer les imperfections. Les limites que nous identifions ont principalement trait à la méthodologie mise en œuvre et au choix des cas étudiés.

D'une manière générale, les recherches qui développent des méthodologies qualitatives se heurtent à un certain nombre de limites, notamment celle relative à la généralisation analytique des résultats. Dans notre thèse, le matériau empirique est constitué de deux cas qui ont fait l'objet d'une étude comparative. Bien que l'étape finale de mise en abstraction et de comparaison des construits théoriques ait permis l'élaboration d'un modèle émergent qui « généralise » les résultats de ces deux cas, ce qui constitue une première étape dans la généralisation analytique, la validité externe des résultats produits reste limitée à l'analyse d'un phénomène donné (celui de l'implication individuelle dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*), dans un contexte donné (celui des CBE écotouristiques étudiées). Proposer l'analyse du phénomène étudié dans un environnement différent, aurait permis de diversifier les contextes et ainsi d'octroyer à nos résultats davantage de validité en renforçant leur pouvoir explicatif.

De plus, les démarches qualitatives sont réputées pour durer dans le temps et nécessiter de multiples itérations entre les phases de collecte et d'analyse des données. Ce point est particulièrement prégnant dans le cadre de notre thèse ; les boucles itératives collecte / analyse des données ont été restreintes compte tenu de l'éloignement géographique des terrains mobilisés et des difficultés matérielles d'accès aux données primaires. Des itérations plus nombreuses auraient sans doute permis de préciser certains construits théoriques, notamment ceux qui ont émergé de l'analyse de la phase 3 du Cas 1 et n'ont pas véritablement pu être comparés avec le Cas 2.

Par ailleurs, la méthode de l'étude de cas réaliste critique que nous avons mobilisée, en cohérence avec la perspective micro-fondationnelle retenue dans ce travail, accorde une importance particulière à l'étude des structures sous-jacentes au phénomène étudié. Dans notre travail, les structures sous-jacentes ont principalement été abordées sous l'angle des structures organisationnelles, des types d'accompagnement ou d'apprentissage, et des types de leadership associés, qui émergent de l'analyse des données. Une étude plus fine des structures sociales profondes inhérentes à la communauté d'accueil qui fonde la CBE, en particulier des relations de pouvoirs inter-individuelles et/ou inter-familles, auraient permis de mieux comprendre leur rôle dans l'activation des mécanismes générateurs. Intégrer davantage les structures sociales inhérentes à la communauté et à ses spécificités culturelles aurait par exemple permis de discerner si les acteurs clés internes émergent en tant que leaders internes stratégiques exclusivement du fait qu'ils détiennent une bonne connaissance et compréhension de l'environnement externe, ou bien s'ils émergent également comme tels du fait de l'existence de mécanismes explicatifs plus profonds liés à la structuration du pouvoir dans la communauté.

Perspectives de recherches futures

Les limites de ce travail peuvent ouvrir la voie à de nouvelles pistes de recherche.

Tout d'abord, la généralisation analytique des résultats pourrait être étendue en étudiant comment les connaissances élaborées dans cette thèse pourraient s'appliquer à :

- i) d'autres CBE, qu'elles soient engagées dans le développement de projets d'écotourisme communautaire, ou bien spécialisées dans d'autres domaines productifs tels que l'artisanat local ou encore la production de café ;
- ii) à des organisations dont les principes de fonctionnement sont proches ; autrement dit, des organisations qui fonctionnent selon un système participatif, où la dimension collaborative est forte, et laissant une place importante à l'auto-organisation pour renouer avec la motivation des salariés ; par exemple, les sociétés coopératives et participatives (SCOP), ou encore les entreprises qualifiées de « libérées » (Getz, 2009 ; Carney et Getz, 2009) ;
- iii) à d'autres types d'organisations, à condition qu'elles soient confrontées, comme celles étudiées, à devoir saisir des opportunités très éloignées de leur cœur de métier initial, dans des environnements évolutifs.
- iv) à d'autres types d'organisations qui, comme celles étudiées ici, « partent de rien » et « ont tout à construire » y compris leurs compétences techniques, et qui sont en permanence dans

une nécessité de développer leur métier ; par exemple, certaines formes d'entrepreneuriat social caractérisées par une forte dimension collective, ou encore les start-up.

Par ailleurs, il serait intéressant d'investiguer plus avant le rôle des leaders externes et internes, techniques et stratégiques, en termes de leadership dans la prise de décision et le transfert de connaissances, d'un univers à l'autre, d'une communauté à une autre, mais aussi au sein d'une même communauté. Ce rôle pourrait également être vu en liant davantage leur activité de *sensegiving* au type d'apprentissage (par la pratique, informel ou délibéré). Dans l'éventualité d'étudier plus avant le rôle clé joué par les leaders internes, il serait alors intéressant d'intégrer, davantage que cela n'a été fait, l'ancrage social et culturel des structures sous-jacentes au phénomène étudié ; en particulier les relations de pouvoir inhérentes aux communautés d'accueil impliquées dans le développement d'une activité écotouristique.

Enfin, notre thèse suggère d'ouvrir la réflexion à une question qui est implicitement reliée à la problématique clé de l'implication, celle de l'authenticité (Carpentier 2012 ; Marcotte, 2017 ; Furt et Taffani, 2017). Dans le domaine du tourisme, l'authenticité est généralement vue comme le fondement de l'attractivité des destinations touristiques communautaires et durables ; elle constitue un moyen de valoriser les richesses locales et de préserver l'identité du territoire d'accueil (Marcotte, 2017). Surtout, dans des contextes communautaires autochtones où la dimension identitaire est souvent prégnante, la construction d'une authenticité culturelle *via* le développement des activités touristiques, peut constituer un véritable rempart face au phénomène d'instrumentalisation et de folklorisation des cultures locales, à condition qu'elle soit définie par les résidents eux-mêmes (Carpentier, 2012). De ce point de vue, nos résultats proposent d'établir un pont conceptuel entre les notions d'implication, d'identité et d'authenticité. En particulier, ils suggèrent que pour s'engager dans la construction d'une authenticité culturelle, et ainsi se prémunir contre les risques de folklorisation qui pèsent sur elles, les communautés d'accueil doivent non seulement être en mesure de développer un projet écotouristique qui soit cohérent avec leur identité culturelle et/ou ethnique ; mais aussi et surtout, de développer des pratiques organisationnelles qui permettent à leurs membres d'opérationnaliser cette cohérence, c'est-à-dire d'expérimenter et d'exprimer concrètement leur identité culturelle au quotidien et de la maintenir vivante dans le temps. Le lien implication / identité / authenticité pointé par notre travail est à investiguer plus avant.

Bibliographie

Abell, P., Felin T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489-502.

Adner, R. & Helfat C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.

Akama, J. S., & Kieti, D. (2007). Tourism and socio-economic development in developing countries: A case study of Mombasa Resort in Kenya. *Journal of sustainable tourism*, 15(6), 735-748.

Alexander, Z., Bakir, A., & Wickens, E. (2010). An investigation into the impact of vacation travel on the tourist, *International Journal of Tourism Research*, 12, 574–590.

Álvarez, Á. P., Tablada, M. E. N., & Oliva, D. K. V. (2011). Migración y ecoturismo en la Reserva de la Biosfera de Los Tuxtlas (México). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 383-396.

Ambrosini & Bowman (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11, 29-49.

Andereck, K. L., & Vogt, C. A. (2000). The relationship between residents' attitudes toward tourism and tourism development options. *Journal of Travel research*, 39(1), 27-36.

Andriotis, K. (2005). Community groups' perceptions of and preferences for tourism development: Evidence from Crete. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(1), 67-90.

Antinori, C., & Bray, D. B. (2005). Community forest enterprises as entrepreneurial firms: economic and institutional perspectives from Mexico. *World development*, 33(9), 1529-1543.

APEC Tourism Working Group (2010). *Effective Community Based Tourism: A Best Practice Manual*; Asia-Pacific Economic Cooperation: Sydney, Australia.

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.

Archer, M. (1998). Realism and Morphogenesis. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical Realism Essential Readings*, London: Routledge, 356–381.

Aref, F. (2011). Barriers to community capacity building for tourism development in communities in Shiraz, Iran. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 347-359.

Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.

Atout France (2011). Tourisme et développement durable. De la connaissance des marchés de l'action marketing, *Ed. 11 Atout France*, 110p.

Augier, M., & Teece D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.

Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization studies*, 29(8-9), 1187-1208.

Avenier M. J., & Schmitt C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue Française de gestion*, 5, 25-42.

Avenier M. J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological framework. *Systèmes d'Information & Management*, 20 (1), 61-98.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatism ?. *Management Avenir*, (3), 372-391.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). La justification des connaissances produites par les recherches qualitatives en sciences du management : Les liens entre épistémologie et méthodologie, *Working paper* présenté à la conférence de l'AIMS, le 21 janvier 2012.

Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., & Enric Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(4), 475-490.

Bacqué, M. H., & Biewener, C. (2015). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ? La découverte*.

Ballesteros, E. R., & Ramírez, M. H. (2007). Identity and community—Reflections on the development of mining heritage tourism in Southern Spain. *Tourism management*, 28(3), 677-687

Barney, J. & Felin, T. (2013). What are Microfoundations? *The Academy of Management Perspective*, 24(2), 138-155.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Bastienier, A. (2006). Le tourisme, utopie contemporaine. *La revue nouvelle*, (1-2), 17-21.
- Beaucage, P. (2009). *Corps, cosmos et environnement: chez les Nahuas de la Sierra Norte de Puebla: une aventure en anthropologie*. Lux Éditeur.
- Beaudoin, J. M., Bouthillier, L., Bulkan, J., Nelson, H., & Wyatt, S. (2015). Community-based enterprise as a strategy for development in Aboriginal communities: learning from Essipit's forest enterprises. *J. Aboriginal Econ. Dev*, 9(2), 24-40.
- Bensahel, L., & Donsimoni, M. (1999). *Le tourisme facteur de développement local*, Ed. PUG, Coll. Débats.
- Berkes, F., & Davidson-Hunt, I. J. (2007). Communities and social enterprises in the age of globalization. *Journal of enterprising communities: people and places in the global economy*, 1(3), 209-221.
- Bhaskar, R. (1975). A realist theory of science. *Brighton: Harvester-Wheatsheaf*.
- Bhaskar, R. (1998). General Introduction, in *Critical Realism Essential Readings*, in Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (eds). *Critical realism: Essential readings*. Routledge, 5-17.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism, in *Critical Realism Essential Readings*, M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, and A. Norrie (eds), Routledge, New York, 16-47.
- Bhaskar, R. (2008). *Dialectic: The pulse of freedom*. Routledge.
- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*, Harvester Press, Hassocks, England, 284p.
- Bhattacharya, A. K. (2005). *Eco-tourism and livelihoods: Capacity building for local authorities*. Concept Publishing Company.
- Bogaert, I., Martens, R., & Van Cauwenbergh, A. (1994). Strategy as a situational puzzle: The fit of components. in Hamel, G. & Heene, A., *Competence-based competition*, Wiley, 57-74.
- Boisot, M., & Li, Y. (2005). Codification, Abstraction, and Firm Differences: Cognitive Information-based Perspective. *Journal of Bioeconomics*, 7(3), 309-334.
- Boisot, M., & McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.

- Boo, E. (1990). *Ecotourism: The Potentials and Pitfalls* World Wildlife Fund, Washington DC (1990). 2 volumes.
- Boudon R. (2006) "Bonne et mauvaise abstraction", *L'Année sociologique*, vol. 56, n°2, pp. 263-284.
- Bromiley, P. (2004). *Behavioral foundations of strategic management*. Oxford, UK: Blackwell.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Free your employees and let them lead your business for higher productivity, profit and growth*, Crown Business, New York. 300 p.
- Carpentier, J. (2011). Tourisme communautaire, conflits internes et développement local. *Bulletin de l'Institut français d'études andines*, 40(2), 349-373.
- Ceballos-Lascurain, H. (1996). *Tourism, ecotourism and protected areas*. IUCN (World Conservation Union). Switzerland: Gland.
- Cheng, T. M., Wu, H. C., Wang, J. T. M., & Wu, M. R. (2017). Community Participation as a mediating factor on residents' attitudes towards sustainable tourism development and their personal environmentally responsible behaviour. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Chouquer, G. (2010). La morphologie agraire des ejidos à San Andrés Tuxtla (Mexique). *Observatoire des formes du foncier dans le Monde*. [en ligne], lien: <http://www.formesdufoncier.org/pdfs/EtudeEjidos.pdf>. Dernière consultation : octobre 2019
- Cohen, A. (1985). *The symbolic construction of the community*. London: Routledge.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Cole, S. (1997) Cultural heritage tourism: the villagers' perspective. A case study from Ngada, Flores. In W. Nuryanti (ed.) *Tourism and Heritage Management*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Cole, S. (2002) Information and empowerment the keys to sustainable tourism. In ATLAS conference, Estoril, Portugal.
- Cole, S. (2006). Information and empowerment: The keys to achieving sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism*, 14(6), 629-644.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), *Our Common Future*, 1987, traduction française *Notre avenir à tous* (1989), 2e éd., Montréal (Québec) Éditions du Fleuve, 432 p.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement CMED (1987), Avant-propos de la présidente, Rapport de Brundtland. *Notre avenir à tous*, 349p.

Conseil de l'Europe, (2013). *Redéfinir et Combattre La Pauvreté: Droits Humains, Démocratie Et Biens Communs Dans L'Europe Contemporaine* (Vol. 25). Council of Europe.

Coria, J., & Calfucura E. (2012). Ecotourism and the development of indigenous communities: the good, the bad, and the ugly. *Ecological Economics*, 73, 47-55.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.

Danneels, E., (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29, 519-543.

De Bernardi, C. (2019). A critical realist appraisal of authenticity in tourism: the case of the Sámi. *Journal of Critical Realism*, 1-16.

Del Campo Tejedor, A. (2009). La Autenticidad en el turismo comunitario. Tradición, exotismo, pureza, verdad. in E. Ruiz Ballesteros & M. A. Vintimilla (eds), *In : Cultura, comunidad y turismo. Ensayos sobre el turismo comunitario en Ecuador*, Quito : Abya-Yala, 41-116.

Del Rey, A., & Quesnel, A. (2006). Les lois agraires de 1917 et de 1992 au Mexique: leurs implications intrafamiliales, intergénérationnelles et migratoires au sud de l'état du Veracruz. Communication au Colloque international "Les frontières de la question foncière – At the frontier of land issues", Montpellier, 2006.

Dentoni, D., Pascucci, S., Poldner, K., & Gartner, W. B. (2018). Learning "who we are" by doing: Processes of co-constructing prosocial identities in community-based enterprises. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 603-622.

Dherment-Férère, I., & Van der Yeught, C. (2011). Créer de la valeur grâce aux « valeurs partagées ». *Le Management par les valeurs*, Paris : Hermès Lavoisier, chapitre, 6, 193-241.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1187-1204.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.

Díaz-Carrión, I. A. (2013). Mujeres y mercado de trabajo del turismo alternativo en Veracruz. *Economía, sociedad y territorio*, 13(42), 351-380.

- Din, K. H. (1996). Tourism development: Still in search of a more equitable mode of local involvement. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(3-4), 273-281.
- Dixon, S. E., Meyer, K. E., Day, M. (2010). Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach, *Journal of Management Studies*, 47(3), 416-436
- Dodds, R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calvia, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(4), 296-322.
- Dodds, R., & Butler, R. (2010). Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Turismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 5(1), 35-53
- Dolnicar, S., Crouch, G. I., & Long, P. (2008). Environment-friendly tourists: What do we really know about them?. *Journal of Sustainable Tourism*, 16, 197-210.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Duferme B. (2006). Expansion du tourisme international : gagnants et perdants. *Alternatives Sud*, 13.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Easterby-Smith, M., et Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning?. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Futures Directions. *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Echajari, L., & Thomas, C. (2015). Learning from complex and heterogeneous experiences: The role of knowledge codification. *Journal of Knowledge Management*, 19 (5), 968-986.
- Eisenhardt K., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Eisenhardt K., (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

- Eisenhardt, K., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21, 1263–1273.
- El Alaoui, F. (2006). Expansion du tourisme mondial et alternatives éthiques, CETRI, Syllep, *Alternatives Sud*, vol 13.
- Ellis, S., & Sheridan, L. (2014). A critical reflection on the role of stakeholders in sustainable tourism development in least-developed countries. *Tourism Planning & Development*, 11(4), 467-471.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 65-82.
- Fallon-Byrne, & L., Harney, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: a review and research agenda. *The Irish Journal of Management*, 36, 21-31.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3 (4), 441-455.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2011). The endogenous origin of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus. *Journal of Institutional Economics*, 7 (2), 231-256.
- Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32, 195–218.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012), Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, structure, *Journal of Management Studies*, 49 (8), 1351-1374.
- Fiol M. C. (1991), Managing Culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 191-211.
- Fiorello, A., & Bo, D. (2012). Community-based ecotourism to meet the new tourist's expectations: An exploratory study. *Journal of Hospitality marketing & management*, 21(7), 758-778.
- Fleetwood, S. (Ed.). (1999). *Critical realism in economics: Development and debate* (Vol. 12). Psychology Press.
- Fletcher, C., Pforr, C., & Brueckner, M. (2016). Factors influencing Indigenous engagement in tourism development: an international perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8-9), 1100-1120.

- Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413–1428.
- François-Lecompte, A., Prim-Allaz, I., & Durif, F. (2013). Le tourisme durable: les sept clés du succès. *Gestion*, 38(3), 84-96.
- Freeman E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA : Pitman Publishing.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: the politics of alternative development*. Blackwell.
- Furt, J. M., & Tafani, C. (2017). L’authenticité, une stratégie de développement touristique ?. Analyse à partir d’une recherche-développement sur l’agritourisme en Corse. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 36(1).
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management journal*, 44(6), 1229-1249.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities’ development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- Gavetti, G. (2012). Perspective - Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school’s past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523-536.
- Gephart, R. P. (2013). Doing research with words: Qualitative methodologies and industrial/organizational psychology. *Modern research methods for the study of behavior in organizations*, 265-318.
- Getz, D. & Seldjan T. (2005), *Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices*", dans W. Theobald *Global tourism*, Elsevier: Butterworth Heinemann, 2005.
- Getz, D. & Timur, S. (2005). Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices. In Theobald, W. (ed.), *Global Tourism* (3rd ed), Oxford: Butterworth, pp.230-247
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Giampiccoli, A., & Mtapuri, O. (2012). Community-based tourism: An exploration of the concept (s) from a political perspective. *Tourism Review International*, 16(1), 29-43.
- Giampiccoli, A., & Mtapuri, O. (2017). Beyond community-based tourism. Towards a new tourism sector classification system. *Gazeta de Antropologia*; 33 (1), 1-13.

Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley, California: University of Canada Press.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation», *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81

Girard, A., & Schéou, B. (2012). Le tourisme solidaire communautaire à l'épreuve des illusions culturaliste et participative. L'exemple d'une expérience au Bénin. *Mondes en développement*, (1), 67-80.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.

Glaserfeld, E. V. (1984). An introduction to radical constructivism. *The invented reality*, 17-40. in: Watzlawick, P. (ed.) *The invented reality*. New York: Norton, 17-40.

Goodwin, H. (2008). Tourism, local economic development, and poverty reduction. *Applied Research in Economic Development*, 5(3), 55-64.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issues. *Competing paradigms in qualitative research*, 105-117

Gursoy, D., Jurowski, C., & Uysal, M. (2002). Resident attitudes: A structural modeling approach. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 79-105.

Hallberg, N. L., & Felin, T. (2017). Untangling Infinite Regress and the Origins of Capability. *Journal of Management Inquiry*,

Hamel G., & Prahalad C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 66, p. 79-91.

Hamel G., & Prahalad C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverag. *Harvard Business Review*, p. 75-84.

Hamel, G. (1994). The concept of core competence. *Competence-based competition*, 5(1), 11-33.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo futuro. *Rio de janeiro: Campus*, 301.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Bhat, G., & Meijs, L. C. P. M. (2011). Jasmine growers of coastal Karnataka: Grassroots sustainable community-based enterprise in India. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5), 405-417.
- Hardy A., Beeton R., Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California management review*, 49(4), 21-43.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Harwood, S. (2010). Planning for community based tourism in a remote location. *Sustainability*, 2(7), 1909-1923.
- Hazare, A. (1997). *Ralegan Siddhi: a veritable transformation*. Ralegan Siddhi Pariwar Prakashan.
- Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703-726.
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185-192.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Teece, D. J., & Winter S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, MA: Blackwell, 160 p.
- Hernández-Loeza, S. E. (2011). La participación en los procesos de desarrollo: El caso de cuatro organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Cuetzalán, Puebla. *Economía, sociedad y territorio*, 11(35), 95-120.
- Hiwasaki L. (2006). Community-based tourism: A pathway to sustainability for Japan's protected areas. *Society and Natural Resources*, 19, 675-692.

- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hodgson, G. M. (2012). *From pleasure machines to moral communities: an evolutionary economics without homo economicus*. University of Chicago Press.
- Hodgson, G. M., & Knudsen, T. (2011). Poverty of stimulus and absence of cause: Some Questions for Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 295-298.
- Hoerner, J.-M. 2008. *Géopolitique du tourisme*, Paris, Éditions Armand Colin, 197 p.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Holladay, P. J., & Powell, R. B. (2013). Resident perceptions of social–ecological resilience and the sustainability of community-based tourism development in the Commonwealth of Dominica. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(8), 1188-1211.
- Huh, C., & Vogt, C. A. (2008). Changes in residents' attitudes toward tourism over time: A cohort analytical approach. *Journal of Travel Research*, 46(4), 446-455.
- Jamal T. B, Getz D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.
- Jamal, T., & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: Stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable tourism*, 17(2), 169-189.
- Jensen, L.A., Arnett, J.J., & McKenzie, J. (2011) Globalization and Cultural Identity. In: Schwartz S., Luyckx, K., Vignoles, V. (eds) *Handbook of Identity Theory and Research*. Springer, New York, NY
- Karatzoglou, B., & Spilanis, I. (2010). Sustainable tourism in Greek islands: the integration of activity-based environmental management with a destination environmental scorecard based on the adaptive resource management paradigm. *Business Strategy and the Environment*, 19(1), 26-38.
- Katkalo, V. S., & Pitelis, C. N. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial & Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kayat, K., Zainuddin, N. F. A., Ramli, R., & Kasim, M. M. (2016). Conceptualizing the Role of Leadership, Community Support, and Entrepreneurship Skill in the Performance of Community-based Rural Homestay (CBRH) Programme in Malaysia. In *the Proceedings of The 1st International Conference on Soft Science* (pp. 11-13).

- Kieffer M., (2014). Análisis de las condiciones de un territorio para la integración del Turismo rural comunitario: una aproximación a la investigación acción en el bajo balsas, Michoacán, *Thèse de doctorat en Géographie*, Universidad Nacional Autónoma de México, 315p.
- Knight, D. W., & Cottrell, S. P. (2016). Evaluating tourism-linked empowerment in Cuzco, Peru. *Annals of Tourism Research*, 56, 32-47.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kontogeorgopoulos, N. (2005). Community-based ecotourism in Phuket and Ao Phangnga, Thailand: Partial victories and bittersweet remedies. *Journal of sustainable tourism*, 13(1), 4-23.
- Kontogeorgopoulos, N., Churyen, A., & Duangsaeng, V. (2014). Success factors in community-based tourism in Thailand: The role of luck, external support, and local leadership. *Tourism Planning & Development*, 11(1), 106-124
- Kwan, K. M., & Tsang, E. W. (2001). Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1163-1168.
- Laliberté, M. (2005). Le tourisme durable, équitable, solidaire, responsable, social...: un brin de compréhension. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 24(24-2), 69-71.
- Lambert, G., & Schaeffer, V. (2016). The regeneration of dynamic capabilities through strategic cooperation. Atelier de l'AIMS sur le thème "Micro-fondations des capacités dynamiques", Paris Business Scholl, 22 et 23 mars 2016.
- Lanfant, M. F. (2004). L'appel à l'éthique et la référence universaliste dans la doctrine officielle du tourisme international. *Revue Tiers Monde*, (2), 364-386.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lapeyre, R. (2010). Community-based tourism as a sustainable solution to maximise impacts locally? The Tsiseb Conservancy case, Namibia. *Development Southern Africa*, 27(5), 757-772.
- Latip, N. A., Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Marzuki, A., & Umar, M. U. (2018). Indigenous participation in conservation and tourism development: A case of native people of Sabah, Malaysia. *International Journal of Tourism Research*, 20(3), 400-409.
- Lawson, T. (1997). *Economics and reality*. Routledge.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presses universitaires de France.

Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 59-73.

Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522.

Léonard, E. (2009). L'économie très politique d'un programme de titularisation foncière. Trajectoires locales d'endogénéisation du changement légal en milieu rural mexicain, in Colin J.P, Le Meur P.Y et Léonard E., *Les politiques d'enregistrement des droits fonciers. Du cadre légal aux pratiques locales*, ed. Karthala, Paris 2009, 365-403.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13,111–125.

Li W. (2006). Community Decisionmaking, Participation in Development, *Annals of tourism research*, 33(1), 132-143.

Lim, C. C., & Cooper, C. (2009). Beyond sustainability: optimising island tourism development. *International journal of tourism research*, 11(1), 89-103.

Lobo, I. D., Vélez, M., & Puerto, S. (2016). Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific region. *International Journal of the Commons*, 10(2), 982-1012.

López-Guzmán, T., Sánchez-Cañizares, S., & Pavón, V. (2011). Community-based tourism in developing countries: a case study. *Tourismos*, 6(1).

Lucchetti, V. G., & Font, X. (2013). Community based tourism: Critical success factors. *ICRT occasional paper*, 27, 1-20.

Lumpkin, G. T., Bacq, S., & Pidduck, R. J. (2018). Where change happens: community-level phenomena in social entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.

Lyons, T. 2002. Building social capital for rural enterprise development: Three case studies in the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2): 193–217.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.

Manyara, G., & Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction. *Journal of sustainable tourism*, 15(6), 628-644.

March, J. G., & Cyert, R. M. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Marcotte, P., Bourdeau, L., & Sarrasin, B. (2017). Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 36(1).
- Marzuki, A., Hay, I., & James, J. (2012). Public participation shortcomings in tourism planning: the case of the Langkawi Islands, Malaysia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 585-602.
- Matarrita-Cascante, D. (2010). Beyond growth: Reaching tourism-led development. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 1141-1163.
- Meadows, Massachusetts Institute of Technology (1972), Rapport pour le Club de Rome, *The Limits to Growth*, traduction française *Halte à la croissance ?*, Éd. Fayard, 314 p.
- Meurier, B., & Guieu, G. (2017). Exploring the multidimensional facets of dynamic capabilities in territorialized networks of innovation. *Gestion 2000*, 34(5), 155-176.
- Milano-Mayan, E. & Rouby, E. (2019). La capacité dynamique dans le cas exploratoire d'une *community-based enterprise* mexicaine : une analyse des micro-fondations. *Management international*, 23(4), 83-101.
- Mingers, J. (2004a). Rea-lizing information systems: critical realism as an underpinning philosophy for information systems. *Information and organization*, 14(2), 87-103.
- Mingers, J. (2004b). Critical realism and information systems: brief responses to Monod and Klein. *Information and organization*, 14(2), 145-153.
- Mingers, J., & Standing, C. (2017). Why things happen—Developing the critical realist view of causal mechanisms. *information and organization*, 27(3), 171-189.
- Mingers, J., & Standing, C. (2017). Why things happen—Developing the critical realist view of causal mechanisms. *information and organization*, 27(3), 171-189.
- Mitchell, J., & Muckosy, P. (2008). *A misguided quest: Community-based tourism in Latin America*. London: Overseas Development Institute.
- Murphy, P. E. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism management*, 9(2), 96-104.
- Murphy, P.E (1985). *Tourism: A Community Approach*; Methuen: New York, NY, USA.
- Murphy, Peter E. "Perceptions and preferences of decision-making groups in tourist centers: a guide to planning strategy?." *Perceptions and preferences of decision-making groups in tourist centers: a guide to planning strategy?* (1980): 355-367.
- Nadeau, R. (2000). Tourisme et environnement. N. Cazalais, R. Nadeau et G. Beaudet, *L'Espace touristique*, Sainte-Foy Québec: Presses de l'Université du Québec, 61-131.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

NDO : Netherlands Development Organization (2007). Asia Pro-Poor Sustainable Tourism Network. *A Toolkit for Monitoring and Managing Community-Based Tourism*; SNV Asia Pro-Poor Sustainable Tourism Network and Griffith University: Queensland, Australia, 2007.

Nelson R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap

Nelson, F. 2000. Sustainable development and wildlife conservation in Tanzanian Maasailand. *Environment, Development and Sustainability*, 2(2): 107–117.

Nepal, S. (2008). Residents' attitudes to tourism in Central British Columbia, Canada. *Tourism Geographies*, 10, 42-65.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2012). Residents' support for tourism: An identity perspective. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 243-268.

Nyaupane G.P., Morais B.M., & Dowler L. (2006). The role of community involvement and number/type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China, *Tourism Management*, 27, 1373-1385.

Okazaki 2007: Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 511-529.

Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), (1972). *Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel*, Paris.

Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) (2006). *Tourisme, culture et développement durable*. 99p.

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) (2001), *Tendances des marchés touristiques, l'Europe*, Madrid, 231 pages.

Organisation Mondiale du Tourisme(OMT) (2005), *Vers un tourisme durable*, Madrid, 209 p.

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) (1999), *Tourisme, horizon 2020 : Résumé*, Madrid, 48 p.

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) (2004) - *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*, Madrid, 305 p.

Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) (2018). *Faits saillants du tourisme*. Edition 2018. 20 p.

- Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, 2(1), 1-28.
- Orozco Quintero, A. (2006). Lessons from the Equator Initiative: the community-based enterprise of Nuevo San Juan, Mexico.
- Orozco-Quintero, A., & Berkes, F. (2010). Role of linkages and diversity of partnerships in a Mexican community-based forest enterprise. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(2), 148-161.
- Palmer, A., Koenig-Lewis, N., & Jones, L. E. M. (2013). The effects of residents' social identity and involvement on their advocacy of incoming tourism. *Tourism Management*, 38, 142-151.
- Pandza, K., Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, 118-13.
- Paré L. (1991). El debate sobre el problema agrario en los setenta y ochenta, *Nueva Antropología*, 11, 39, México, 9-26
- Paré, L., & Lazos, E. (2004). Escuela rural y organización comunitaria: Instituciones locales para el desarrollo y el manejo ambiental. México: Plaza y Valdés-UNAM, 791-795
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities », *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Pentland, B.T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and corporate change*, 14(5), 793-815.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31 (2), 309-328.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2013). Indigenous development and the cultural captivity of entrepreneurship. *Business & Society*, 52(4), 592-620.
- Peroff, D. M., Deason, G. G., Seekamp, E., & Iyengar, J. (2017). Integrating frameworks for evaluating tourism partnerships: An exploration of success within the life cycle of a collaborative ecotourism development effort. *Journal of outdoor recreation and tourism*, 17, 100-111.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Platenkamp, V., & Botterill, D. (2013). Critical realism, rationality and tourism knowledge. *Annals of Tourism Research*, 41, 110-129.

Pratt, A. (1995). Putting critical realism to work: the practical implications for geographical research. *Progress in Human Geography*, 19, 61–74.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.

Press/Harvard University Press: Cambridge.

Rachel D. and Richard Butler. (2010). Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5(1).

Radulescu, C. & Vessey, I., Methodology in Critical Realist Research: The Mediating Role of Domain Specific Theory (2009). *AMCIS 2009 Proceedings*. 433.

Ramos, A. M., & Prideaux, B. (2014). Indigenous ecotourism in the Mayan rainforest of Palenque: empowerment issues in sustainable development. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(3), 461-479.

Randall, K. R., Resick, C. J., & De Church, L. A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 525-540.

Rapport CONANP - Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, (2006). *Programa de Conservación y Manejo de la Biosfera Los Tuxtlas*, Comisión Nacional de las Áreas Naturales Protegidas, México.

Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., & Tangit, T. M. (2018). Community involvement in rural tourism: a case of Kinabalu National Park, Malaysia. *Anatolia*, 29(3), 337-350.

Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Ahmad, A. G., & Barghi, R. (2017). Community participation in World Heritage Site conservation and tourism development. *Tourism Management*, 58, 142-153.

Rasoolimanesh, S. M., Ringle, C. M., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2017). Urban vs. rural destinations: Residents' perceptions, community participation and support for tourism development. *Tourism Management*, 60, 147-158.

Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.

Reed, M. (1997). Power relations and community-based tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 566-591.

Richards, G., & Hall, D. (Eds.). (2000). *Tourism and sustainable community development*. London: Routledge.

- Robin N., & Dogan G. (2012). Residents' support for tourism: An identity perspective. *Annals of Tourism Research*, 39(1).
- Rojot J. (1998). La théorie de la structuration, *Revue de gestion des ressources humaines*, 26-27, 5-19.
- Rojot J. (2000). La théorie de la structuration chez Anthony Giddens, in D. Autissier et F. Wacheux (eds), *Structuration et management des organisations*, Paris, p. 47-57.
- Rojot, J. (1996). Ressources Humaines, Transferts et complémentarité de concepts entre disciplines. *Journée recherche en gestion*, 116-121.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.
- Rouby É., & Thomas C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. *Revue française de gestion*, 30(149), 51-68.
- Rouleau, L., Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Rowlands, J. (1997). Questioning empowerment: Working with women in Honduras Oxford, England: Oxfam Publications.
- Ruiz Ballesteros, E. (2017). Keys for approaching community-based tourism. *Gazeta de Antropología*; 33 (1).
- Ruiz-Ballesteros, E. (2011). Socio-ecological resilience and community-based tourism. An approach from Agua Blanca, Ecuador. *Tourism Management*, 32, 655–666.
- Ruiz-Ballesteros, E., & Hernandez-Ramirez, M. (2010). Tourism that Empowers?: Commodification and Appropriation in Ecuador's Turismo Comunitario, *Critique of Anthropology*, 30, 200-229
- Sachs, W. (Ed.). (1997). Development dictionary, The: A guide to knowledge as power. Orient Blackswan.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2013). Small steps that matter: incremental learning, slack resources and organizational performance. *British Journal of Management*, 24, 156-173.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of management studies*, 40(1), 83-108.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20, 384-409.

Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities », *Journal of Management*, 37(2), 468-490.

Sanchez R., Heene A., Thomas H (1996)., *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, U.K.

Sanchez, R. (1996). Towards the Theory and Practice of Competence Based Competition in Sanchez R., Heene A., & Thomas H. (eds.) *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. London: Elsevier.

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). Towards the theory and practice of competence-based competition. in Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (eds) *Dynamics of competence-based competition*, Oxford: Elsevier, 1-36.

Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (1996). Based Competition, *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (Eds), Oxford, Elsevier Science, 1-38.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science*, 16(5), 491-508.

Santoyo-Ledesma, D. S., & Ibáñez-Pérez, R. M. (2019). Participación del millennial en el emprendimiento del turismo de naturaleza. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior de Cd. Sahagún*, 6(11), 49-58.

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.

Sayer, A. (2000). 2000: Realism and social science. London: Sage.

Schéou B. & Girard A. (2012). Le tourisme solidaire communautaire à l'épreuve des illusions culturaliste et participative. L'exemple d'une expérience au Bénin, *Monde en développement (r4)*, 157, 67-80.

Schéou, B. (2009). *Du tourisme durable au tourisme équitable. Quelle éthique pour le tourisme de demain ?*, coll. "Les métiers Du tourisme", Éd. De Boeck.

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities, *Tourism Management*, 20, 245-249.

Scheyvens, R. (2002). *Tourism for development: Empowering communities*. Pearson Education.

Scheyvens, R. (2003). Local involvement in managing Tourism. *Tourism in destination communities*, 229.

- Scheyvens, R., & Russell, M. (2012). Tourism and poverty alleviation in Fiji: Comparing the impacts of small-and large-scale tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 417-436.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schlemmer, F., Webb, B. (2008). The managing director and the development of dynamic capabilities: An application of enactment theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 16 (1), 109-137.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 913-933.
- Simmons, D. G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism management*, 15(2), 98-108.
- Simons, I., & de Groot, E. (2015). Power and empowerment in community-based tourism: opening Pandora's box?. *Tourism Review*, 70(1), 72-84.
- Simpson, M. C. (2008). Community benefit tourism initiatives: A conceptual oxymoron? *Tourism Management*, 29(1), 1-18.
- Sirakaya, E., Teye, V., & Sönmez, S. (2002). Understanding residents' support for tourism development in the central region of Ghana. *Journal of travel research*, 41(1), 57-67.
- Sofield, T. (2003) *Empowerment for Sustainable Tourism Development*. Oxford: Pergamon.
- Swain, M. (1990) Commoditizing ethnicity in Southwest China. *Cultural Survival Quarterly* 14 (1), 26-9.
- Somerville, H. (2004). Travel, tourism and the environmental challenges. *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 65-71.
- Somerville, P., & Mc Elvee G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 317-330.
- Soviana. (2015). Toward a sustainable community-based enterprise: Organizational architecture and performance », *Management and Organizational Studies*, 2(1), 1-15.

- Stone, L. S., & Stone, T. M. (2011). Community-based tourism enterprises: challenges and prospects for community participation; Khama Rhino Sanctuary Trust, Botswana. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 97-114.
- Stone, M. T. (2015). *Community empowerment through community-based tourism: the case of Chobe Enclave Conservation Trust in Botswana*. In R. Van der Duim, M. Lamers, & J. Wijk (Eds.), *Institutional arrangements for conservation, development and tourism in Eastern and Southern Africa*, 81–100. New York, NY: Springer.
- Stone, M. T. (2015). Community-based ecotourism: A collaborative partnerships perspective. *Journal of Ecotourism*, 14(2-3), 166-184.
- Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (9), 1338-1355.
- Sutter, C., Bruton, G. D., & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197-214.
- Teece D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece D. (2011). Dynamic Capabilities: A guide for Managers. *Ivey Business Journal*.
- Teece D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 1395-1401.
- Teece, D. & G. Pisano (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial & Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm », *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 1319-1350.
- Tek, D., and Tazim, J. (2016). An integrated approach to “sustainable community-based tourism”. *Sustainability*, 8(5).

- Timothy, D. (1999). Participatory planning: A view of tourism in Indonesia. *Annals of Tourism Research* 26 (2), 371–91.
- Timothy, D. J., & Tosun, C. (2003). Arguments for community participation in the tourism development process. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), 2.
- Torri, M. C. (2009). Community entrepreneurship among lower castes in India: A grassroots contribution towards poverty alleviation and rural development under conditions of adversity and environmental uncertainty. *Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)*, 14(04), 413-432.
- Tosun, C. (1999). Towards a typology of community participation in the tourism development process. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 10(2), 113–134.
- Tosun, C. (2000). Limits to Community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613–633.
- Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493–504.
- Tovar-Hernández, D. M., & Tena-Guerrero, O. (2017). Alianzas entre mujeres nahuas: una alternativa para trastocar el patriarcado. *Tabula Rasa*, (26), 311-329.
- Trommlerová, S. K., Klasen, S., & Leßmann, O. (2015). Determinants of empowerment in a capability-based poverty approach: Evidence from The Gambia. *World Development*, 66, 1-15.
- Tsang, E. W., & Kwan, K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management review*, 24(4), 759-780.
- Tsoukas H., (1989). The Validity of Idiographic Research Explanations, *Academy of Management Review*, 14(4), 551-561.
- Uitdewilligen, S., Waller, M. J., & Zijlstra, F. R. (2010). Team cognition and adaptability in dynamic settings: A review of pertinent work. *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture), (1972). *Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel*, Paris. 16p.
- UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture) (2006). *Tourisme, culture et développement durable*. 99p.
- Vajirakachorn, T. (2011). *Determinants of success for community-based tourism: The case of floating markets in Thailand*. Texas A&M University.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.

- Van Der Yeught C. (2012). Construire des compétences centrales « tourisme durable » dans les destinations, *Revue française de gestion*, 222, 13-34
- Van Der Yeught, C. (2007). Les incidences du développement durable sur le management stratégique des destinations touristiques : une approche par les ressources et compétences, *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*, Université de Nice – Sophia Antipolis, 659 p.
- Van der Yeught, C. (2009). Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable, *Revue Management & Avenir*, 6(26), 300-317.
- Van Der Yeught, C. (2016b). Construire une chaîne de valeur « tourisme durable » sur un territoire: une approche par la Théorie de l'Acteur-Réseau. *Management & Avenir*, 84, 2016.
- Van Der Yeught, C. (2017). Comment un intermédiaire en tourisme durable insémine des capacités dynamiques d'innovation responsable chez ses bénéficiaires. *Management Avenir*, (1), 141-161.
- Van Der Yeught, C., & Bon, V. (2016a). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable – Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques. *Revue française de gestion*, (2), 27-40.
- Versailles, D. W. & Foss, N. J. (2019). Unpacking the constituents of dynamic capabilities: A microfoundations perspective. *Management international*, 23(4), 18-29.
- Versailles, D. W. & Merindol, V. (2019). Boundary Objects as the Missing Link in the Orchestration of Resources: An Exploratory Study of Dassault Aviation Mirage IV and Rafale Programs. *Management international*, 23(4), 102-117.
- Waligo V., Jackie C., & Rebecca H. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework, *Tourism management*, 36, 342-353
- Waligo., Jackie C. et Rebecca H. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies.", *Annals of Tourism Research*, (55), 90-93.
- Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S., & Schultz, L. (2006). A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in socio-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1), 13-27.
- Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2).
- Wallace, Gillian and Andrew Russell (2004) 'Eco-cultural Tourism as a Means for the Sustainable Development of Culturally Marginal and Environmentally Sensitive Regions', *Tourist Studies* 4(3): 235–54.

- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic Capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51.
- Weaver, D. B. (2012). Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence. *Tourism Management*, 33(5), 1030-1037.
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2007). Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research, *Tourism Management*, 28, 1168–1179.
- Weber, M. (1949). *The methodology of the social sciences*. New York: Free Press.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, C.K., & Karahanna, E. (2013). Causal Explanation in the Coordinating Process: A Critical Realist Case Study of Federated IT Governance Structures, *MIS Quarterly*, 37(3), 999-964.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S. G. (2011). Problems at the foundation? Comments on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, 7, 257–277.
- Winter, S. G. (2013). Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities, *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120-137.
- World Wildlife Fund. (2001) *Guidelines for developing community ecotourism*, WWF International, Ledbury, UK: The Tourism Company.
- Wynn, D.J., & Williams, C.K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems, *Management Information Systems Quarterly*, 36(3), 787-810.
- Yeung, H. (1997). Critical realism and realist research in human geography. *Progress in Human Geography*, 21, 51–74.
- Yin R. (2003). *Case study research : design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (1989), “Case Study Research: Design and Methods”, 3rd edition; Sage, Thousand Oaks, CA.

- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43, 917.
- Zhang, M. J. (2007). IS support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: An empirical investigation, *Journal of Business Management*, 13(1), 57-77.
- Zhao, W., & Ritchie, J. B. (2007). Tourism and poverty alleviation: An integrative research framework. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 119-143.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339-35.
- Zollo, M., Bettinazzi, E. L., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. *Global Strategy Journal*, 6(3), 225-244.
- Zorn, E., & Farthing, L. C. (2007). Communitarian tourism hosts and mediators in Peru. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 673-689.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.

Liste des figures

Figure 1. Les trois domaines du réel (source : Mingers, 2004a : 94).....	101
Figure 2. Situation géographique des deux cas d'étude retenus au Mexique.....	118
Figure 3. Extrait de la description chronologique des évènements qui se sont déroulés dans le Cas 1.....	137
Figure 4. Flux d'évènements clés identifiés dans la phase 2 du Cas 1.....	138
Figure 5a : Extrait de la structure des données du Cas 1 (contextes environnementaux et organisationnels).....	140
Figure 5b : Extrait de la structure des données du Cas 2 (mécanismes générateurs)....	144
Figure 6 : Les trois phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences.....	148
Figure 7 : Création d'une compétence technique « Préservation de la biodiversité » : les principaux ressorts	153
Figure 8 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	157
Figure 9 : Développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle du réseau RECT : principaux ressorts	164
Figure 10 : Les deux phases qui ont ponctué l'évolution et la valorisation du portefeuille de compétences.....	170
Figure 11 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Conception et vente d'artisanat équitable » : les principaux ressorts.....	175
Figure 12 : Création et valorisation d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts	183
Figure 13 : Modèle émergent de l'implication des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i>, <i>seizing</i> et <i>transforming</i>	200

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principales définitions des capacités dynamiques présentées dans la littérature.....	65
Tableau 2 : Entretiens semi-directifs réalisés dans le Cas 1.....	131
Tableau 3 : Entretiens semi-directifs menés dans le Cas 2.....	132
Tableau 4 : Documentation mobilisée pour le Cas 1.....	135
Tableau 5 : Documentation mobilisée pour le Cas 1.....	135
Tableau 6 : Description des étapes de l'analyse et des outils méthodologiques mobilisés	136

Table des annexes

Annexe 1 : Structure des données relative au Cas 1 – La CBE *La Selva del Marinero* .276

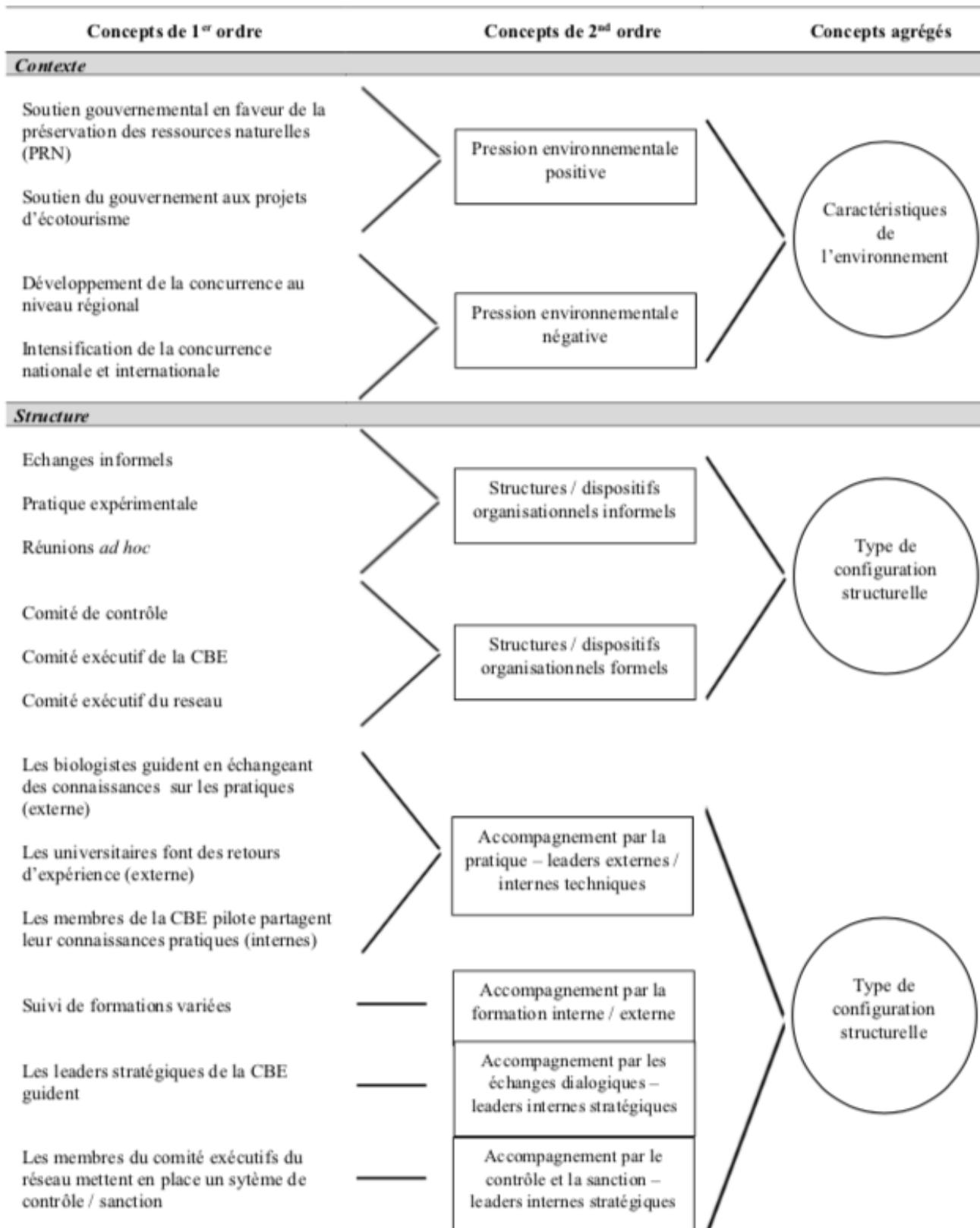
Annexe 2 : Table des données relative au Cas 1 – La CBE *La Selva del Marinero* 278

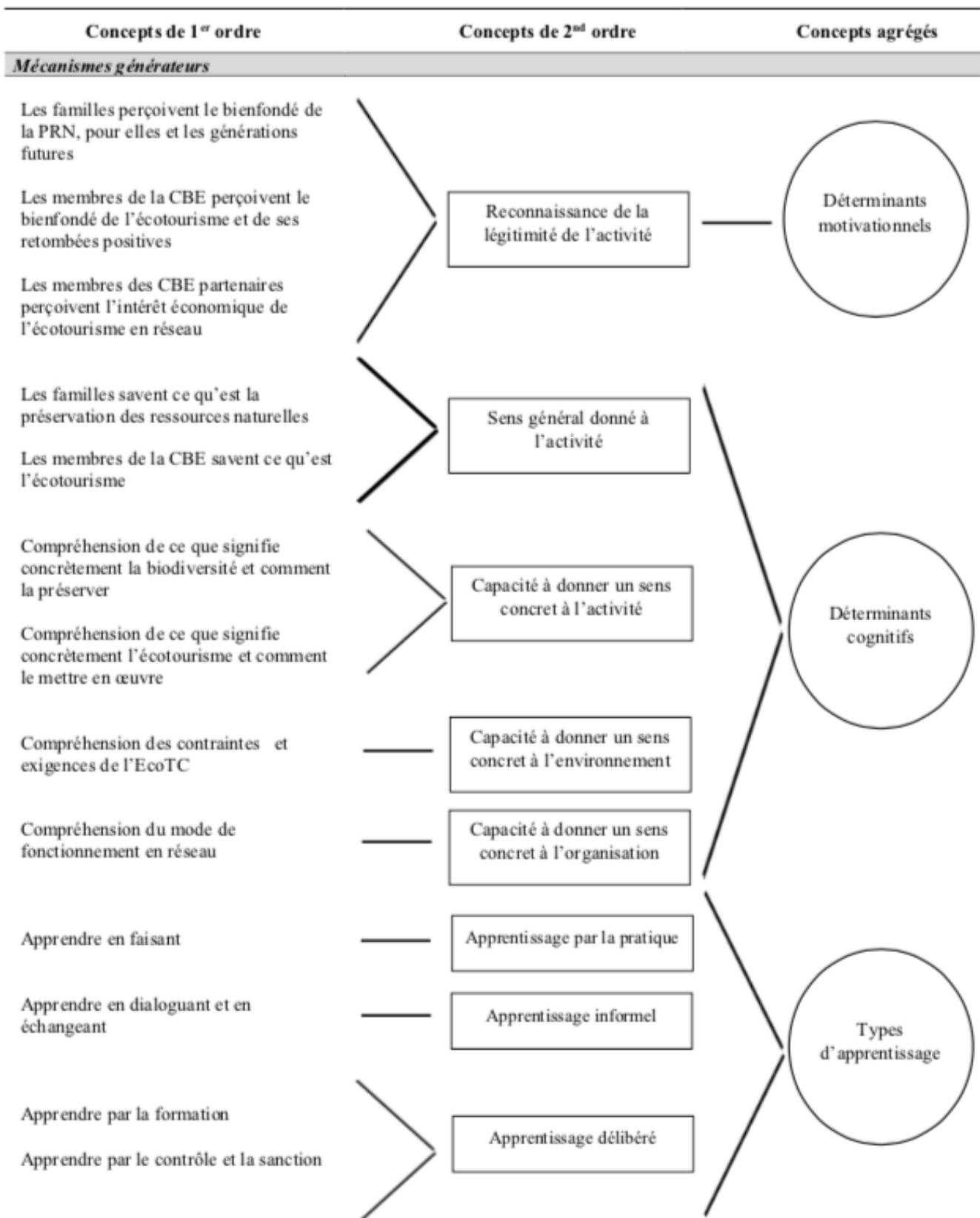
Annexe 3 : Structure des données relative au Cas 2 – La CBE *La Selva del Marinero* .289

Annexe 4 : Table des données relative au Cas 2 – La CBE *Masehual Siuamej Mosenyolchicauani* 291

Annexe 1 : Structure des données relative au Cas 1 – La CBE *La Selva del Marinero*

Structure des données relative au Cas 1 – La CBE *La Selva del Marinero*





Annexe 2 : Table des données relative au Cas 1 – La CBE *La Selva del Marinero*

<i>Verbatim</i>	Code de 1^{er} niveau
Contexte	
<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les premiers efforts gouvernementaux pour protéger la forêt humide néo tropicale de la région des Tuxtlas commencèrent en 1979 (CONANP, 2011 - document externe)</i> ▪ <i>A travers un effort interinstitutionnel de la part du gouvernement de l'Etat de Veracruz, et de l'Institut National d'Ecologie, de la SEMARNAP, des universités de Veracruz et de Mexico... il a été possible de créer la 'Réserva de Biosfera des Tuxtlas' (Rapport de direction de la Réserve naturelle des Tuxtlas)</i> ▪ <i>La création d'une réserve naturelle protégée dans la zone des Tuxtlas, c'était un projet du gouvernement ... il a donné les moyens pour ça (MC1)</i> 	<p>Soutien gouvernemental en faveur de la préservation des ressources naturelles (PRN)</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Le gouvernement nous a supportés financièrement pour la première fois au moment du lancement du projet d'écotourisme (MC1)</i> ▪ <i>Le gouvernement nous a aidés en finançant toutes sortes de formations ... à l'écotourisme (MC9)</i> ▪ <i>En 1997, nous avons obtenu ... deux millions de pesos du gouvernement pour consolider les toits et améliorer nos infrastructures (MC5a)</i> <p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>En formant un réseau d'écotourisme, ça nous permettait d'obtenir des financements du gouvernement [...] il soutient ce type de grands projets (MC5a)</i> ▪ <i>Le projet de réseau écotouristique a été soutenu par le gouvernement dès le départ (MC5b)</i> ▪ <i>Créer un réseau était aussi un moyen d'obtenir des financements gouvernementaux supplémentaires pour les communautés (A)</i> 	<p>Soutien du gouvernement aux projets d'écotourisme</p>

<p>Phase2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On commençait à voir apparaître des projets d'écotourisme par ici (MC5a)</i> ▪ <i>Développement progressif de projets écotouristiques sur le territoire des Tuxtlas (Diagnostic rural participatif - doc interne)</i> ▪ <i>L'écotourisme commençait à se développer dans les parages (MC1)</i> 	<p>Développement de la concurrence au niveau régional</p>
---	---

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La concurrence s'intensifie ces dernières années, au Mexique et partout ailleurs (A)</i> ▪ <i>Le réseau RECT doit faire face à de plus en plus d'organisations concurrentes ici et dans le monde (diagnostic rural participatif)</i> ▪ <i>L'écotourisme ... on en entendait parler car ça commençait à bien se développer de partout (MC11)</i> 	<p>Intensification de la concurrence nationale et internationale</p>
---	--

Structure

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On [les familles] discutait souvent avec les biologistes qui menaient leurs études sur la nature près de chez nous... on leur posait des questions sur leur travail (MC9)</i> ▪ <i>On échangeait beaucoup avec eux [les biologistes] sur les plantes de la forêt quand ils travaillaient à côté pas loin, c'était convivial (MC5a)</i> <p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les compagnons de Lopez Mateos [CBE La Selva del Marinero] nous rendaient souvent visites pour discuter du réseau et voir ce qu'on pouvait faire ici (MC10) [membre d'une CBE partenaire]</i> ▪ <i>Au début, ils [certains membres de la CBE La Selva del Marinero] venaient chez nous de temps en temps pour parler du réseau (MC11) [membre d'une CBE partenaire]</i> 	<p>Echanges informels / visites</p>
--	-------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Parfois on se réunissait comme ça de temps à autre ... avec les communautés qui voulaient intégrer le réseau pour voir avec elles ce qu'il était possible de faire (MC1)</i> 	
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Elle [l'anthropologue] est venue accompagnée d'un groupe de 35 personnes pour réaliser une pratique expérimentale (MC9)</i> ▪ <i>On a alors mis en place ce qu'elle [l'anthropologue] a appelé une 'pratique expérimentale' (MC6).</i> ▪ <i>Durant les vacances de la Semana Santa, on s'est tous réunis pour réaliser la pratique expérimentale comme l'a proposé l'anthropologue (MC5b)</i> 	Pratique expérimentale
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Nous nous réunissions un peu comme ça, souvent tous les compagnons de la communauté pour parler des problèmes rencontrés dans l'écotourisme, des prochaines actions à entreprendre (MC6)</i> ▪ <i>Quand on se réunit entre nous [les membres de La Selva del Marinero] tout le monde participe aux discussions ... on discute du projet, du travail fait ... des faux, des désaccords ... on cherche toujours une manière ou une autre de nous mettre d'accord ... il y a du monde, c'est parfois compliqué mais on y arrive » (MC1)</i> ▪ <i>On se réunit souvent tous ensemble pour faire le point (MC4)</i> 	Réunion ad hoc
<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Création d'un comité dédié à la définition et la diffusion de règles écologiques ... pour la protection de la faune et la flore (diagnostic rural participatif- document interne)</i> ▪ <i>On a mis en place des règles à respecter pour protéger la nature et on contrôle ... c'est le rôle du comité (MC6)</i> ▪ <i>Le comité pour l'écologie contrôle que les règles de préservation sont bien suivies par tous (MC3)</i> ▪ <i>On a alors décidé de créer un comité en charge de fixer des règles pour protéger la forêt et les animaux (MC1)</i> 	Comité de contrôle

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dans notre entreprise communautaire La Selva del Marinero ... le comité exécutif est composé de trois membres élus pour une période de deux ans (MC6)</i> ▪ <i>En 1996, au moment de la création officielle de La Selva del Marinero, on a procédé à l'élection des personnes qui allaient former le comité exécutif de l'entreprise communautaire (MC1)</i> ▪ <i>Le comité exécutif dont je fais parti change tous les deux ans (MC5a)</i> 	<p>Comité exécutif de la CBE</p>
---	----------------------------------

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Nous avons aussi un comité exécutif au sein du réseau... il est composé des représentants de chaque communauté partenaire (MC11)</i> ▪ <i>Comme le veut la coutume, les membres du comité exécutif du réseau RECT sont élus pour une période de deux ans (MC10)</i> ▪ <i>Le comité exécutif c'est lui qui coordonne le réseau (MC1)</i> 	<p>Comité exécutif du réseau</p>
---	----------------------------------

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les biologistes qui menaient leurs études près de chez nous ... nous parlaient de leur travail sur les différentes variétés de plantes et nous expliquaient comment les protéger (MC9)</i> ▪ <i>Ils [les biologistes] nous donner des informations sur les propriétés des plantes de la forêt ... et les espèces d'arbres qu'il fallait protéger en priorité (MC5a)</i> 	<p>Les biologistes guident en échangeant des connaissances sur les pratiques (externe)</p>
--	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Après avoir longtemps marché en forêt, ils [universitaires] nous donnaient des conseils, par exemple ils nous ont recommandé d'adapter notre allure pour que les visiteurs puissent suivre sans se faire mal (MC5b)</i> ▪ <i>Au fur et à mesure qu'on proposait des choses [durant la pratique expérimentale] pour les accueillir et les occuper</i> 	<p>Les universitaires font des retours d'expérience (externe)</p>
---	---

<i>[les universitaires]... ils nous disaient ce qui leur plaisait dans nos propositions ou ce qui posait problème (MC1)</i>	
---	--

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Quand le réseau commençait à se former ... nous l'écotourisme on connaissait bien, on le pratiquait déjà depuis longtemps ... alors on a aidé les autres [communautés partenaires] à le mettre en place chez eux (MC5b) [leader stratégique de la CBE pilote]</i> ▪ <i>« Nous appelons cela échange d'expérience entre les communautés du réseau (...) nous [les membres de la CBE pilote] partageons autour d'une discussion tout ce que nous faisons pour que les autres communautés puissent apprendre et appliquer certaines choses chez eux ». (MC5a)</i> ▪ <i>Nous nous sommes beaucoup appuyés sur les compagnons de la Selva del Marinero qui avaient une bien plus grande expérience que nous [en matière d'écotourisme] ... eux ils voyaient bien dans quelle direction on pouvait aller (MC10)</i> ▪ <i>On a partagé notre expérience avec les compagnons des autres communautés qui voulaient aussi faire de l'écotourisme en réseau (MC1)</i> 	<p>Les membres de la CBE pilote partagent leurs connaissances pratiques (interne)</p>
---	---

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Pour aller plus loin, on a mis en place des formations en écologie pour tous (MC1)</i> <p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Parmi les différentes formations, nous avons eu : interprétation environnementale, gestion de groupes, ... premiers secours ... résolution des conflits, administration d'entreprise, et d'autres, il y en avait un paquet (MC1)</i> ▪ <i>Les formations se déroulaient chaque fois au moins sur trois jours, de 9h à 16h en général ... parfois nous restions étudier toute la soirée car ça nous intéressait beaucoup. (MC5b)</i> ▪ <i>Nous avons commencé à suivre des formations pour que les visiteurs puissent entendre avec leurs oreilles et voir avec leurs yeux ... pour que nous puissions leur dire</i> 	<p>Suivi de formations variées</p>
--	------------------------------------

<p><i>« regardez, c'est un Toucan ! » ou encore, « écoutez, c'est telle espèce de grenouille ! » (MC5b)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>L'association civile Grupo Stream nous a formés à diverses choses. Par exemple, la gestion de groupe, la randonnée interprétative, l'observation des oiseaux, les premiers secours ... (MC5b)</i> <p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>« Comme pour nos compagnons de chez Lopez Mateos, nous avons suivi un certain nombre de formations. Certaines portaient sur la préservation des plantes, d'autres sur la cuisine, l'accompagnement des visiteurs en forêt, l'administration, l'hébergement... » (MC10)</i> 	
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dans les réunions, on parlait avec eux [leaders internes stratégiques de la CBE] ... eux ils savaient plein de choses ... ils nous expliquaient ... nous guidaient (MC3)</i> ▪ <i>José Luis, Angel Mena, Odilon ... c'est souvent eux qui ont des idées pour faire avancer les choses en matière d'écotourisme ... ils savent comment ça marche ... alors on les suit (MC8)</i> 	<p>Les leaders stratégiques de la CBE guident</p>
--	---

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La présence aux réunions est obligatoire, c'est dans le règlement du réseau. En cas d'absence, il y a une sanction qui correspond à deux jours de « faenas », c'est-à-dire deux jours de travail gratuit ... Si certains ne respectent pas les règles, ils sortent du réseau (MC1 – leader interne stratégique).</i> ▪ <i>La présence de tous [les membres du comité exécutif] est nécessaire lors des réunions du réseau ... on veille à ça pour que ça avance, autrement c'est pas possible ... chacun sait que c'est obligatoire et doit agir en conséquence s'il veut rester dans le réseau (MC5a)</i> 	<p>Les membres du comité exécutif mettent place un système de contrôle / sanction</p>
---	---

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Protéger les ressources naturelles c'est important non seulement pour nous mais aussi afin que nos enfants aient eux aussi l'opportunité ... de les connaître et de les exploiter plus tard (MC5b).</i> ▪ <i>On savait que c'était important de protéger notre forêt et surtout de préserver l'eau, c'était notre préoccupation principale au départ (MC8)</i> ▪ <i>Si nous avons chassé tous les cerfs et toutes les biches de la forêt, aujourd'hui il n'y en aurait plus ... et demain pour nos enfants non plus ... et ça, on en était tous conscients (MC5b)</i> ▪ <i>On a s'est longtemps battus pour obtenir ces terres ... la lutte a été rude ... ils ont délogé nos familles par la force et brûlé nos maisons ... alors quand les terres étaient enfin à nous en 1984, c'était d'autant plus important pour nous de les préserver (MC8)</i> 	<p>Les familles perçoivent le bienfondé de la préservation des ressources naturelles, pour elles et pour les générations futures</p>
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dès le départ, on était d'accord pour se lancer dans l'écotourisme car, comme elle [l'anthropologue] le disait, c'était une bonne opportunité pour la communauté ... ça allait nous aider (MC3)</i> ▪ <i>L'écotourisme c'était aussi un moyen de protéger encore mieux la nature... et ça c'est important pour nous (MC4)</i> ▪ <i>L'écotourisme ça marchait ailleurs alors on pensait que ça pouvait être bon pour nous ici aussi ... ça créait du travail et ça pouvait aider les familles de la communauté (MC9)</i> 	<p>Les membres de la CBE perçoivent le bienfondé de l'écotourisme et de ses retombées positives</p>
---	---

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>En se réunissant et en formant un réseau, ça nous permettait d'obtenir des financements gouvernementaux ... le gouvernement soutient fortement ce type de grands projets (MC11).</i> ▪ <i>Travailler en réseau, on pensait que ça nous permettrait de développer mieux l'écotourisme et d'avoir plus de fonds pour ça car le gouvernement aide à financer ce genre de projet (MC5b)</i> 	<p>Les membres des CBE perçoivent l'intérêt économique de l'écotourisme en réseau</p>
--	---

Mécanismes générateurs

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Protéger la nature ... l'eau, les arbres, les animaux ... on sait ce que ça veut dire depuis longtemps (MC1)</i> ▪ <i>« [Avant l'arrivée des biologistes] nous connaissions déjà beaucoup de choses sur l'écologie [...] les oiseaux, les mammifères, les plantes... nous les avons toujours connus et nous savions que c'était important protéger » (MC5b)</i> ▪ <i>« Depuis notre arrivée dans la communauté, on était conscient qu'il fallait préserver l'eau car l'eau c'est la vie. La forêt aussi c'est la vie. Si la forêt survit, l'eau aussi. L'eau donne naissance aux arbres et nous maintient en vie ici» (MC9)</i> 	<p>Les familles savent ce qu'est la préservation des ressources naturelles</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>L'écotourisme on savait que c'était accueillir des visiteurs ici et leur faire découvrir notre communauté, notre forêt, nos modes de vie (MC7)</i> ▪ <i>Elle [l'anthropologue] nous parlait d'écotourisme ... on voyait globalement ce que c'était ... faire venir des touristes chez nous (MC9)</i> 	<p>Les membres de la CBE savent ce qu'est l'écotourisme</p>
<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On a peu à peu compris de quoi il s'agit [concernant la biodiversité] ... on sait dorénavant comment s'y prendre pour préserver la rivière, les plantes, la forêt ... de façon durable (MC6)</i> ▪ <i>[Au contact des biologistes], on a compris ce qu'on pouvait faire plus concrètement pour protéger la nature (MC9)</i> ▪ <i>Nous nous sommes rendu compte de ce qu'est la biodiversité à préserver ; les ressources à préserver c'est bien plus que ce que nous pensions au départ.» (MC5b).</i> 	<p>Compréhension de ce que signifie concrètement la biodiversité et comment la préserver</p>

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Là oui, on avait bien compris ce que signifiait faire de l'écotourisme concrètement (MC1)</i> ▪ <i>Après la pratique expérimentale, c'était plus clair pour nous, on voyait mieux ce qu'il fallait faire ... on a vu qu'il fallait construire des cabanes pour accueillir nos visiteurs et qu'il fallait s'en occuper ... il fallait prévoir des sanitaires aussi car on ne pourrait pas toujours utiliser ceux de l'école de la communauté (MC5a)</i> ▪ <i>La pratique expérimentale ça nous a permis de voir ce qu'on pouvait mettre en place dans la communauté si on voulait faire de l'écotourisme ... par exemple construire une tour dans la forêt pour mieux observer le toucan et les autres oiseaux (MC9)</i> <p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ils [les membres de la CBE pilote] nous ont montré comment faire [de l'écotourisme] alors on a compris comment s'y prendre (MC10)</i> ▪ <i>On savait que Lopez Mateos [CBE La Selva del Marinero] faisait de l'écotourisme mais on ne savait pas vraiment en quoi ça consistait concrètement ... quand ils nous ont montré ce qu'il fallait faire ... alors oui c'était plus clair pour nous ce que ça voulait dire faire de l'écotourisme (MC11)</i> ▪ <i>Ils [les membres de la CBE pilote] nous ont montré ce qui marchait chez eux, alors petit à petit on a su quoi faire chez nous (MC10)</i> 	<p>Compréhension de ce que signifie concrètement l'écotourisme et comment le mettre en œuvre</p>
---	--

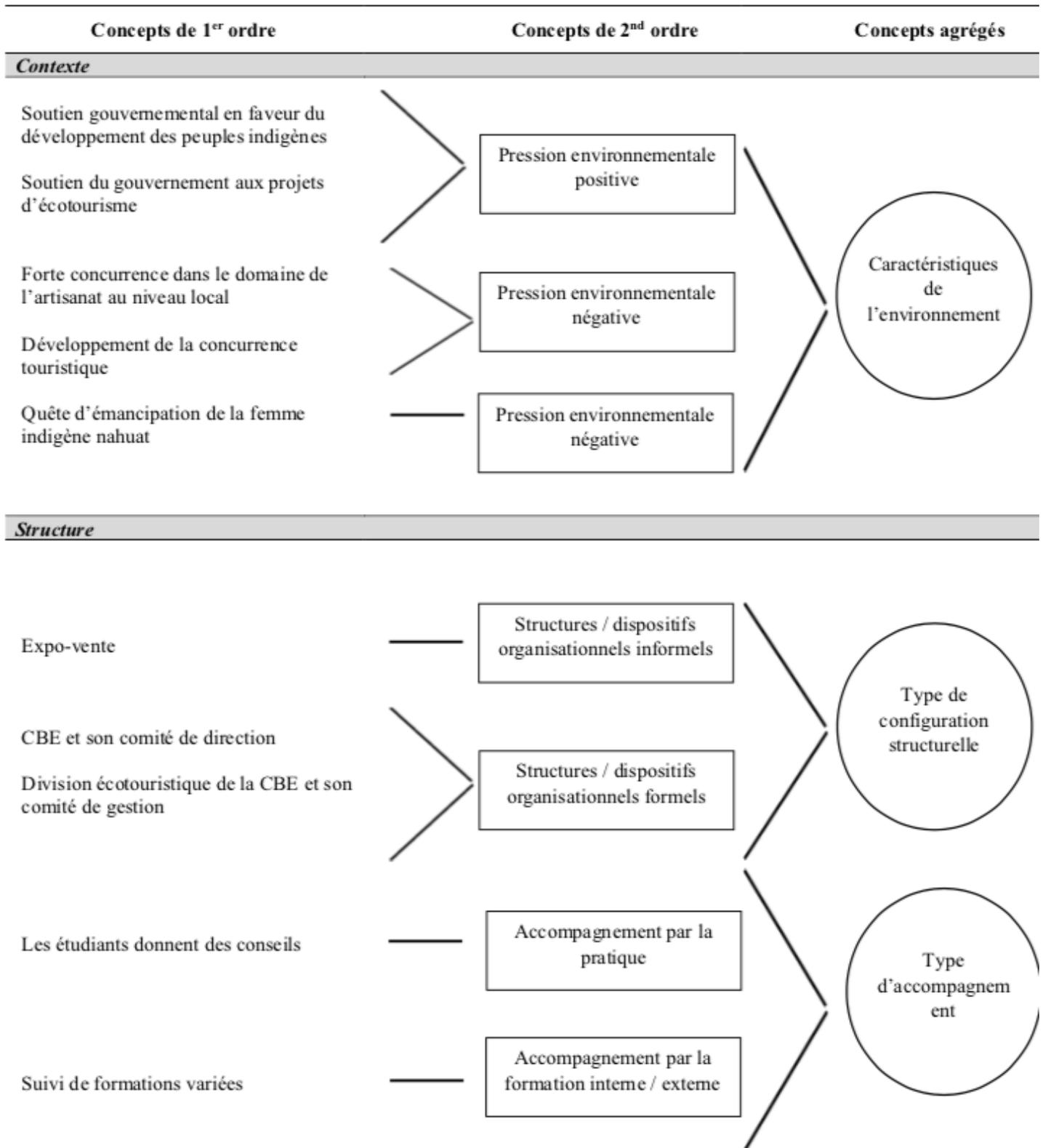
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On le sait maintenant, il faut que l'entreprise écotouristique fonctionne bien, il faut avancer et trouver des idées nouvelles, toujours, et ça, ça se travaille (MC6)</i> ▪ <i>En face on a des clients et il faut qu'ils soient contents de nos services ... pour ça, il faut proposer des choses de qualité ... tout le monde devait prendre conscience de ça (MC6)</i> ▪ <i>On a compris que l'écotourisme c'est exigeant ... ça demande beaucoup de travail pour que nos visiteurs soient satisfaits (MC2)</i> 	<p>Compréhension des contraintes et exigences de l'écotourisme</p>
---	--

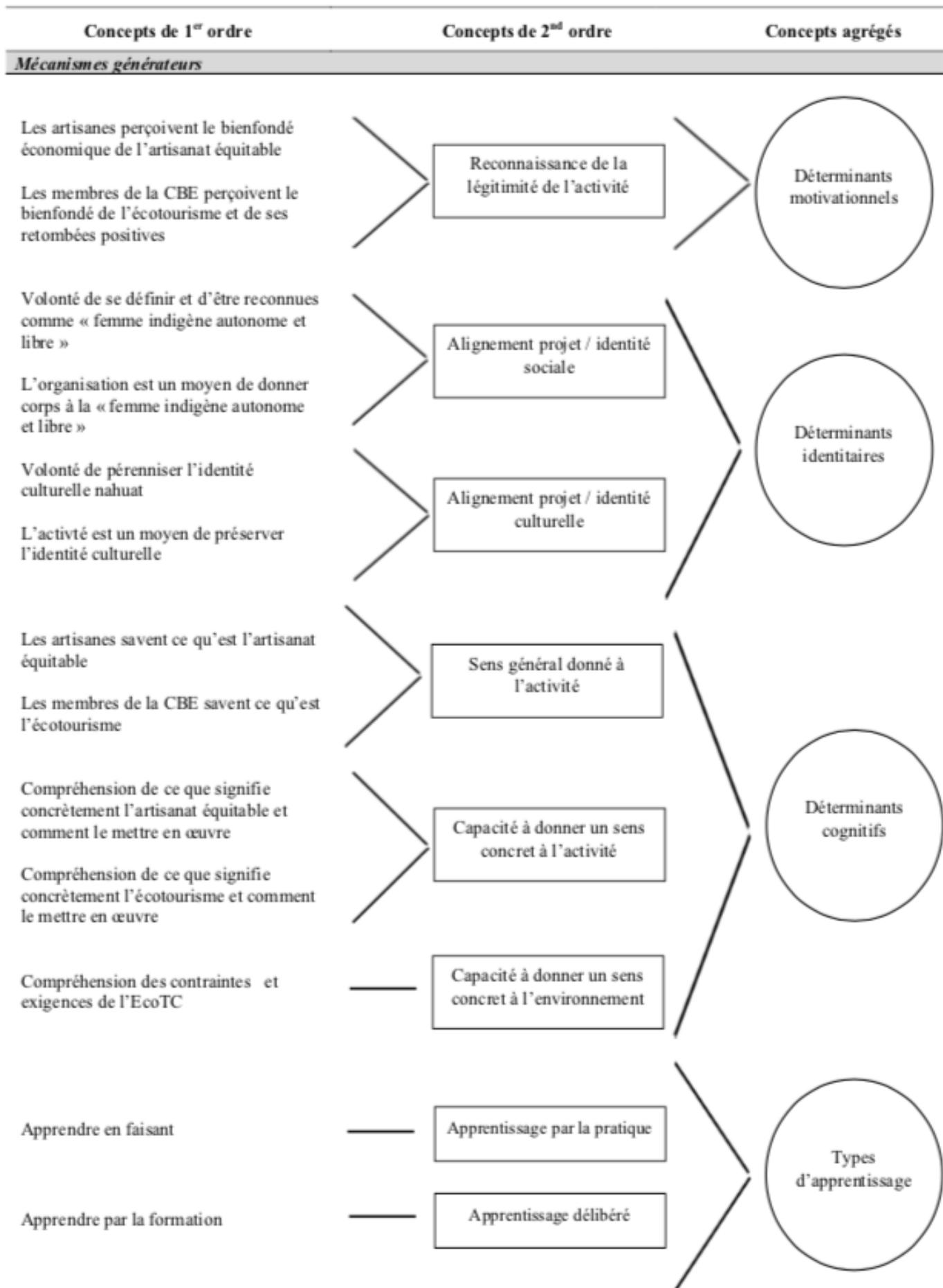
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On a vu ensemble qu'il fallait qu'on certifie notre offre pour avoir plus de crédibilité ... et nous pousser à faire toujours mieux (MC5b)</i> 	
<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Au final toutes les communautés qui sont restées dans le réseau ont compris ce que ça voulait dire travailler ensemble et ce que ça impliquait (MC5b)</i> ▪ <i>Il fallait que tout le monde comprenne qu'il faut respecter l'organisation en réseau et ses lignes directrices pour ne pas porter préjudice au projet » (MC5a)</i> 	<p>Compréhension du mode de fonctionnement en réseau</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>En faisant nous-mêmes les choses, on apprenait... on voyait mieux ce qu'était l'écotourisme (MC1).</i> ▪ <i>[Durant la pratique expérimentale], on a imaginé des choses à partir de ce que chacun proposait et petit à petit on a appris ce qu'il fallait faire concrètement ... on a avancé comme ça (MC9)</i> 	<p>Apprendre en faisant</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Il faut discuter entre nous tous des faux pas, des désaccords ... chercher une manière de nous mettre d'accord sur ce qui ne va pas pour améliorer notre travail ... c'est aussi comme ça qu'on apprend (MC1).</i> ▪ <i>Dans nos discussions lors des réunions, on apprend beaucoup des autres (MC3)</i> 	<p>Apprendre en dialoguant et en échangeant</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Grâce aux formations, nous avons appris beaucoup (MC5b)</i> ▪ <i>Les formations nous ont permis d'apprendre et d'améliorer et ce que nous faisons</i> <p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comme pour nos compagnons de chez Lopez Mateos, nous avons suivi des formations... sur la préservation des</i> 	<p>Apprendre par la formation</p>

<p><i>plantes, la cuisine, l'accompagnement en forêt... ça nous a permis d'apprendre et d'avancer (MC10)</i></p>	
--	--

<p>Phase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La sanction [pour absence aux réunions] ... permet que tout le monde participe régulièrement ... et apprenne au fur et à mesure (MC1)</i> ▪ <i>Dans le réseau, on contrôle que tout le monde participe aux réunions et une sanction est prévue si ce n'est pas le cas ... c'est pour que tout le monde soit tenu au courant de ce qui est fait, comprenne ce qu'il faut faire et puisse après l'appliquer dans sa communauté (MC11)</i> 	<p>Apprendre par le contrôle et la sanction</p>
--	---

Annexe 3 : Structure des données relative au Cas 2 – La CBE *La Selva del Marinero*





Annexe 4 : Table des données relative au Cas 2 – La CBE Masehual Siuamej Mosenyolchicauani

Verbatim	Code de 1^{er} niveau
Contexte	
<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Au sein de la CDI [Commission pour le Développement des peuples Indigènes], nos populations cibles sont les communautés indigènes, cela fait de nombreuses années que l'on travaille au développement de ces communautés (CDI4)</i> ▪ <i>Pour développer la Masehual, le gouvernement nous a accordé différents prêts sans intérêt (FC1a)</i> ▪ <i>Elles [les membres de la Masehual] ont eu le soutien des instances gouvernementales ainsi que certaines institutions éducatives dans le cas des universités (CDI3)</i> ▪ <i>On avait l'appui de la Commission de développement des peuples indigènes (CDI) (FC1b)</i> ▪ <i>La CDI nous a plusieurs fois invitées à exposer notre artisanat dans leurs locaux (FC1b)</i> ▪ <i>La CDI a soutenu la Masehual d'une part par la promotion de leur projet.... et d'autre part la formation (CDI2b)</i> ▪ <i>En 1995, on entamait la réalisation d'ateliers ... dans les six communautés de l'organisation ... avec le soutien de l'Institut Nacional Indigenista (INI) – aujourd'hui la CDI (HNI)</i> 	<p>Soutien gouvernemental en faveur du développement des peuples indigènes</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les institutions qui aident sont la CDI, FONAES, SEDESOL... et parfois PACMIC (FC9)</i> ▪ <i>Pour construire tout ça [l'hôtel Taselotzin], une institution nous a prêté 350 000 pesos ... et une autre 515 000 pesos sans intérêt ... que nous avons intégralement remboursé jusqu'au dernier centime (FC1a)</i> ▪ <i>La CDI a financé à hauteur de 40% la construction des infrastructures initiales (CDI3)</i> 	<p>Soutien du gouvernement aux projets d'écotourisme</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On a eu de l'aide du ministère du tourisme pour promouvoir notre hôtel (FC1a)</i> ▪ <i>Nous avons demandé à la CDI 350 000 pesos, et à FONAES 515 000 pesos. Et avec ces ressources nous avons réussi à tout construire (FC1c)</i> 	
--	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Il y avait beaucoup de monde sur le marché de l'artisanat à Cuetzalan (FC5)</i> ▪ <i>Ce n'est pas facile de faire sa place dans l'artisanat ... il y a plus d'offres que de demande (FC1b)</i> ▪ <i>Il fallait qu'on se démarque des autres car la concurrence [artisanale] est rude dans la région (FC4)</i> ▪ <i>On devait faire face à la grande concurrence des artisanes et des artisans (HNH)</i> ▪ <i>A Cuetzalan il y a beaucoup de concurrence en matière d'artisanat... aujourd'hui tout le monde est artisane ou artisan (HNH)</i> 	<p>Forte concurrence dans le domaine de l'artisanat autochtone au niveau local</p>
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On a vu apparaître de plus en plus d'hôtels dans le village (FC1a)</i> ▪ <i>Des gens qui font de l'écotourisme, depuis quelques années il y en a beaucoup plus qu'avant par ici (FC2)</i> ▪ <i>Ce type de projet [d'écotourisme] a commencé à se développer à la fin des années 90 par ici... aujourd'hui ils sont nombreux (CD11)</i> 	<p>Développement de la concurrence touristique</p>
--	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dans le temps, nous n'avions pas le droit de sortir ni de travailler en tant que femmes ... ou quand on travaillait dans les champs, c'est nos maris qui géraient l'argent ... on souffrait beaucoup de cette situation, ça ne pouvait pas continuer comme ça ... il fallait gagner notre autonomie, on voulait devenir indépendantes en tant que femmes nahuas (FC10)</i> ▪ <i>Avant, les hommes ne nous laissaient pas sortir, on n'avait rien le droit de faire ... alors qu'on était tout aussi</i> 	<p>Quête d'émancipation de la femme indigène nahua</p>
--	--

<p><i>capables ... et on voulait s'en sortir par nous-mêmes et devenir autonomes (FC7)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>C'est ce que voulait la coutume, que nous soyons sagement à la maison à s'occuper de notre mari et des enfants ... à subir des violences parfois ... il fallait faire quelque chose contre ça et pour notre liberté (CAM1)</i> ▪ <i>Avant seuls nos hommes travaillaient et c'était eux qui géraient l'argent ... il fallait qu'on puisse avoir notre indépendance (FC11)</i> ▪ <i>Nous n'avions rien sinon un rêve, celui de sortir de notre condition de femme indigène dépendante et soumises (FC3)</i> 	
--	--

Structure

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>A ce moment là, trois étudiants de l'université de la UAM de Xochimilco arrivent à Cuetzalan pour réaliser leur service social ... ils ont accueilli certaines d'entre nous à México pour vendre nos produits artisanaux au sein de leur université et réaliser une expo-vente (FC1c)</i> ▪ <i>Ils [les étudiants] ont organisé une expo-vente au sein de leur université et ils nous ont invitées à exposer et vendre nos produits (FC8)</i> ▪ <i>Les étudiants nous ont emmenées en ville par petits groupes pour qu'on puisse voir comment faire du commerce équitable et vendre à un meilleur prix nos vêtements (FC1a)</i> ▪ <i>On se rendait à l'université deux par deux pour exposer et vendre nos produits ... dans le cadre de l'expo-vente organisée par les étudiants en service social (FC2)</i> ▪ <i>L'expo-vente s'est déroulée sur plusieurs jours, on [les artisanes] allait exposer nos produits et les vendre à l'université (FC2)</i> 	<p>Expo-vente</p>
---	-------------------

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La coopérative Masehual est composée de deux cents femmes lesquelles se réunissent une fois par an ... sur ces</i> 	<p>CBE avec son comité de direction</p>
--	---

deux cents femmes, huit forment le comité de direction qui se réunit tous les deux mois (FC1a)

- *Aujourd'hui la coopérative réunit six communautés ... et chaque communauté a une représentante qui participe au comité de direction de la Masehual (FC11)*
- *Chaque communauté de la Masehual a son propre comité interne composé d'une présidente, une trésorière, une secrétaire (FC11)*
- *Tous les deux mois les membres du comité de direction de la Masehual se réunissent pour parler des projets en cours par exemple, du budget, de ce qu'il faut faire. (FC11)*
- *Notre Assemblée Générale est l'autorité maximale de l'organisation, c'est là que se prennent les principales décisions. Elle a lieu une fois par an et tous les membres [de la CBE Masehual] doivent y participer... c'est une instance d'information, d'évaluation et de planification... où l'on ratifie l'entrée ou la sortie des femmes membres (HNN)*
- *Chaque groupe, par communauté, nomme une conseillère, laquelle doit aussi être approuvée par l'Assemblée Générale ... elle occupe alors cette fonction pour une période de deux ans (HNN)*
- *Dans les réunions annuelles [de l'Assemblée Générale] on nomme aussi les responsables de chaque projet ou fonction de la Masehual (HNN)*
- *Le Conseil de Femmes de l'organisation ... se réunit mensuellement ; il reprend la planification pour le programme annuel, l'analyse et propose des solutions » (HNN)*
- *Chaque projet de l'organisation [Artisanat, Taseletzin, Médecine traditionnelle...] réalise ses propres réunions. Les groupes [les six communautés membres de la Masehual] se réunissent aussi régulièrement, chacun avec son comité (HNN)*
- *Chaque année nous faisons notre Assemblée Générale des femmes membres, durant laquelle nous expliquons à nos "compañeras" - dans notre langue nahua – l'information des avancées et des difficultés rencontrées dans l'organisation ... on rend compte de chaque projet et du rapport financier de l'organisation ; on renouvelle le comité de direction tous les deux ans ; on planifie nos activités par communautés, et enfin, on commente les sujets plus généraux (HNN)*

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>[La division] Taseoztin compte 55 membres ... qui participent aux réunions et qui prennent des décisions (FC1a)</i> ▪ <i>« Sur les 55 membres de Taseoztin, 14 forment le comité de gestion où nous appliquons les décisions prises en assemblées » FC2</i> ▪ <i>Tous les deux mois nous nous réunissons avec les 55 membres de Taseoztin pour donner des informations sur le fonctionnement de l'hôtel, nous présentons aussi des rapports financiers, des entrées et des sorties d'argent, une sorte de bilan des dépenses et des gains pour que ce soit clair et transparent pour tout le monde (FC1a)</i> ▪ <i>Avant que la construction se termine, nous avons nommé un groupe de personnes qui allait travailler ici à l'hôtel pour le gérer. Nous avons nommé une gérante, une chef de cuisine avec son équipe de service, une « ama de llaves » avec ses dames de chambres, un veilleur... Mais avec le temps on a vu qu'il fallait incorporer d'autres personnes, c'est pour ça qu'aujourd'hui nous sommes 13 à travailler ici (FC1c)</i> 	<p>Division écotouristique de la CBE et son comité de gestion</p>
---	---

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les étudiants en service social nous ont invitées à exposer et vendre nos créations au sein de leur université ... ils nous ont donné des astuces pour fixer des bons prix (FC2)</i> ▪ <i>Les étudiants nous donnaient des conseils ... sur ce qu'il fallait faire pour bien vendre et comment présenter nos produits ... leur aide a été essentielle (FC4)</i> ▪ <i>Au démarrage de notre projet, on a eu de l'aide de quelques étudiants venus faire leur service social dans notre communauté San Andrés Chequila ... ils nous ont accompagnées en ville par petit groupe pour qu'on puisse voir comment faire du commerce équitable et vendre à un meilleur prix nos vêtements ... Ils nous guidaient car on n'était pas du tout habituées à travailler comme ça (FC1a)</i> ▪ <i>Les étudiants nous accompagnaient pour nous montrer les lieux et comment s'y prendre avec les stands... ils nous hébergeaient dans leur maison de sorte qu'on n'ait rien à dépenser (FC1a)</i> ▪ <i>« On allait deux par deux vendre notre artisanat, accompagnées par les étudiantes, car nous on ne</i> 	<p>Les étudiants donnent des conseils</p>
--	---

<p><i>connaissait pas la ville ... leur soutien et leurs conseils ont été très importants, ils se chargeaient d'organiser l'exposition et de nous héberger dans leurs maisons » HNH</i></p>	
---	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comme les femmes du groupe n'avaient pas toutes le même niveau de technique en artisanat, pour que chacune sache bien faire les choses, certaines d'entre nous enseignaient l'art du tissage, comment faire bien les blouses ... les ceintures (FC1a)</i> ▪ <i>On travaillait avec des conseillères techniques, c'est-à-dire des femmes de la communauté qui nous aidaient à faire bien le travail et à améliorer nos créations (FC1a)</i> ▪ <i>Les femmes membres qui avaient beaucoup d'expérience en broderie et tissage ... ont aidé et accompagné les autres femmes pour que chacune puisse améliorer la qualité de notre production (HNH)</i> ▪ <i>Depuis le départ, l'idée était de développer nos capacités ... alors celles qui savaient, enseignaient aux autres à lire et à écrire. » (HNH)</i> ▪ <i>Les ateliers que nous avons suivis portaient principalement sur les droits humains, en particulier les droits de la femme, également le thème de la santé, la préservation de l'environnement, et le thème de la culture qui a toujours été très présent dans notre organisation... (FC1c)</i> ▪ <i>Il y avait également des ateliers qui portaient sur l'organisation car nous devions voir comment résoudre les problèmes pour pouvoir continuer de s'organiser (FC1c)</i> ▪ <i>Avec un soutien économique de l'Instituto Nacional para la Educación de los Adultos [INEA], nous avons pu suivre des formations en couture pour nous apprendre à réaliser des bonnes finitions sur nos vêtements (HNH)</i> <p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On a suivi plusieurs formations car on n'avait pas la moindre idée de comment faire fonctionner un hôtel (HNH)</i> ▪ <i>En cours de route on s'est plus formées aux aspects administratifs et comptables (HNH)</i> 	<p>Suivi de formations variées</p>
--	------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les employés de l'hôtel ont suivi différentes formations pour apprendre à accueillir des visiteurs et les servir comme ça doit se faire en écotourisme (FC1a)</i> ▪ <i>On a été formées pour apprendre à utiliser un ordinateur, envoyer des emails, gérer un site web... (FC1a)</i> ▪ <i>On a aussi été formées à la comptabilité basique pour apprendre à contrôler les entrées et sorties d'argent relatives à nos ventes ... nos coopérations économiques ... nos dépenses de commercialisation ou d'achat de matières premières (HNH)</i> 	
---	--

Mécanismes générateurs

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Au début quand on vendait nos produits à Cuetzalan, il y avait beaucoup d'accapareurs, ça veut dire des intermédiaires. Eux ils repartaient avec le gain, et nous avec la fatigue. Alors on a compris que ce n'était pas avantageux de travailler avec des intermédiaires, il valait mieux vendre nos créations par nous-mêmes à un prix juste (FC1a)</i> ▪ <i>Nous pensions qu'une manière possible d'obtenir nos propres ressources était de créer une entreprise suffisamment grande et équitable pour nous permettre à toutes de travailler et de répondre aux besoins de notre famille (FC1c)</i> ▪ <i>La première fois que les étudiants de la UAM Xochilmilco... nous ont accompagnées à l'université pour vendre nos créations ... on a vu que ça se vendait bien et à un meilleur prix que lorsqu'on passait par des intermédiaires comme avant (FC1b)</i> 	<p>Les artisanes perçoivent le bienfondé économique de l'artisanat équitable</p>
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dans la Masehual, on pensait que c'était bien pour nous de tenir un hôtel écologique car ça allait générer de l'emploi au sein de la communauté et nous permettre d'avoir notre propre argent, nos propres ressources en tant que femme indigène (FC1a)</i> 	<p>Les membres de la CBE perçoivent le bienfondé de l'écotourisme et de ses retombées positives</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ici on avait peu de moyens pour aider nos enfants, on pensait qu'à travers l'écotourisme on pouvait créer des emplois et subvenir aux besoins de nos familles (FC12)</i> ▪ <i>Nous avons toujours été inquiètes du fait que nos jeunes s'en aillent à la ville. Lorsque les jeunes s'en vont, la culture se perd ... Donc, toutes ces années durant dans l'organisation, nous avons travaillé sur des projets économiques [écotourisme] pour créer des emplois et inciter les jeunes à rester vivre dans la communauté... et sauvegarder notre culture » FC1</i> ▪ <i>« Ce qu'elles cherchent à travers l'hôtel Taselotzin, c'est de générer de l'autosuffisance pour leur organisation en recourant et en exploitant le potentiel touristique de leur région. » CDI3</i> 	
--	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On voulait s'en sortir par nous-mêmes et devenir autonomes (FC7)</i> ▪ <i>Il fallait gagner notre autonomie, on voulait devenir indépendantes en tant que femmes nahuas (FC10)</i> ▪ <i>Il fallait vraiment qu'on leur montre [à la société, aux hommes] que nous aussi les femmes de la communauté nous étions capables de travailler par nous-mêmes et de gérer nos propres ressources (FC4)</i> ▪ <i>La Masehual c'est une association de femmes indigènes nahuas, et il ne s'agit pas d'en avoir honte comme avant ... mais plutôt d'en être fières ... car en tant que femmes indigènes on est capables et on voulait être reconnues comme tel (FC1a)</i> ▪ <i>Autrefois aux yeux de tous, nous autres les femmes on ne valait rien... alors qu'en participant à l'organisation Masehual, ils sont bien obligés de reconnaître que ce qu'on fait, ça a aussi de la valeur. (FC10)</i> ▪ <i>Au début du projet de la Masehual, les voisins nous critiquaient beaucoup, ils n'acceptaient pas que des femmes puissent gérer une organisation alors ils nous mettaient des bâtons dans les roues ... aujourd'hui, ces hommes sont bien obligés de reconnaître qu'on en est capables car désormais ils travaillent pour nous (rires) [pour la Masehual]. (FC1b)</i> ▪ <i>On était tout aussi capables de travailler, de s'en sortir et de subvenir aux besoins de nos familles... on voulait montrer à tout le monde qu'on pouvait le faire (FC3)</i> 	<p>Volonté de se définir comme « femme indigène autonome et libre » et d'être reconnues comme telles</p>
--	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Depuis le début, on s'est lancées dans cette organisation pour avoir notre propre emploi pour être libres et indépendantes (FC1c)</i> ▪ <i>Quand nous avons créé la Masehual, nous n'avions rien sinon un rêve, celui de sortir de notre condition de femmes indigènes dépendantes et soumises... c'est à travers cette organisation qu'on allait pouvoir réaliser ce rêve (FC3)</i> ▪ <i>A travers la Masehual, on va vers ce qu'on souhaite le plus ... construire notre propre projet et le gérer nous-mêmes... et décider des choses de manière indépendante, et ça c'est très important (CAM1)</i> ▪ <i>Le grand objectif est qu'en tant que femme indigène, nous soyons libres et indépendantes ... et ça nous le poursuivons et l'atteignons à travers différentes actions et projets de l'organisation. Ça englobe différentes choses, ce n'est pas seulement travailler l'artisanat et le vendre ... nous avons choisi de nous développer dans différentes dimensions pour accéder à ce que nous voulons (FC1c)</i> ▪ <i>Il fallait qu'on puisse avoir notre indépendance et c'est à travers notre organisation que nous avons cherché à l'obtenir ... et nous avons lutté pour ça (FC11)</i> ▪ <i>Au sein de la Masehual, nous luttons pour un objectif commun ... qu'en tant que femme indigène nous gagnons notre liberté... et nous nous en sortions par nous-mêmes (FC12)</i> ▪ <i>Grâce à cette organisation de femmes indigènes, on peut maintenant participer, donner notre avis gagner notre vie en travaillant l'artisanat ... c'était ça qu'on recherchait. (FC8)</i> ▪ <i>Si je participe à ce projet c'est parce qu'on peut y apprendre beaucoup de choses... nous exprimer ... travailler par nous mêmes, gérer nos propres ressources... pour gagner en autonomie et devenir indépendantes et libres de nos choix pour s'émanciper (FC9)</i> ▪ <i>S'engager dans ce projet c'est... avoir des responsabilités ... devenir autonomes et ne plus avoir peur de s'affirmer en tant que femmes indigènes nahuas. (FC11)</i> ▪ <i>Ce qui m'a poussée à intégrer la Masehual c'est que ... participer à l'organisation ça garantit mon travail et ma liberté (FC12)</i> 	<p>L'organisation est un moyen de donner corps à la « femme indigène autonome et libre »</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Notre principal objectif est que les femmes indigènes qui intègrent la Masehual Siuamej nous ayons accès à ... la création d'emploi ... et la génération de ressources propres pour pouvoir couvrir les dépenses de l'organisation et maintenir notre autonomie » (HNH)</i> 	
--	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Notre culture nahua est essentielle pour nous ... si nous la perdons, nous perdons notre identité indigène ... il ne faut pas la perdre. (FC1a)</i> ▪ <i>De la même manière qu'on protège la nature, nous avons aussi de nombreuses coutumes à préserver, ce qui fait notre identité (HNH)</i> ▪ <i>Notre culture c'est ce qui nous donne notre identité propre, à nous les ... indigènes ... on travaille à la maintenir vivante (HNH)</i> ▪ <i>Il faut que nos enfants connaissent nos traditions, nos rites, nos savoirs qui nous viennent de nos ancêtres, tout ce qui fait notre identité indigène ... et qu'ils les transmettent à leurs propres enfants ... sinon tout disparaîtra (FC10)</i> ▪ <i>On ne doit surtout pas perdre nos coutumes qui nous viennent de nos ancêtres... si la tradition s'oublie, nos enfants ne vont plus donner de la valeur à nos traditions, ils vont oublier l'essence même de ce que nous sommes (FC9)</i> ▪ <i>C'est très important de ne pas perdre ce qui est nôtre, nos savoirs, nos modes de vie ... nos vêtements traditionnels, nos fêtes, nos danses (FC1a)</i> ▪ <i>Il faut continuer de préserver nos modes de vies ... on y est très attachées (FC5)</i> ▪ <i>Notre culture revêt beaucoup de choses précieuses, importantes, dont nous devons prendre soin et que nous devons conserver (HNH)</i> ▪ <i>Nous croyons qu'il est très important de conserver tous nos savoirs, les modes de vies de nos communautés, de notre peuple (HNH)</i> ▪ <i>Nos modes de vies font partie de nous ... c'est important de continuer de les préserver et de ne pas perdre nos racines (FC6)</i> ▪ <i>Ce que nous faisons dans l'hôtel ça montre à nos enfants que les gens qui viennent jusqu'ici aiment découvrir notre</i> 	<p>Volonté de pérenniser l'identité culturelle nahua</p>
---	--

<p><i>culture... et qu'il est important de conserver nos coutumes et de ne pas les oublier (FC5)</i></p>	
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Les visiteurs qui viennent à notre hôtel Taselotzin s'intéressent à nos traditions et ça ça fortifie notre culture, ça la fait vivre, et notre identité est préservée (FC12)</i> ▪ <i>On travaille à développer l'écotourisme ... ça nous sert aussi à préserver notre culture nahua (FC1a)</i> ▪ <i>Avec l'écotourisme, on redécouvre nous-mêmes certaines traditions de chez nous ... la médecine par les plantes par exemple ... les rituels de Temazcal ... les réapprendre c'est les maintenir vivants (FC11)</i> ▪ <i>Toutes ces années durant dans l'organisation, nous avons travaillé sur des projets économiques [écotourisme]... pour sauvegarder notre culture (FC1)</i> ▪ <i>Notre principal objectif est ... la diffusion et la conservation notre culture indigène » HNH</i> 	<p>L'activité (écotourisme) est un moyen de préserver l'identité culturelle</p>
<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Nous savions déjà faire de l'artisanat depuis longtemps ... mais nous voulions le vendre à un prix juste, c'est ça faire du commerce équitable (FC1a)</i> ▪ <i>On savait que ça [le commerce équitable] permettait de vendre à un bon prix (FC1a)</i> ▪ <i>L'idée du commerce équitable était de ne pas sous-évaluer la valeur de notre artisanat ... ça signifiait de le vendre au prix qu'il mérite ... ça on le savait bien (FC12)</i> ▪ <i>Nous avons créé la coopérative Masehual car nous voulions vendre notre travail à un prix juste ... pour nous c'était ça faire du commerce équitable (FC1b)</i> 	<p>Les artisanes savent ce qu'est l'artisanat équitable</p>
<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On avait déjà entendu parler d'écotourisme ... on savait ce que c'était (FC2)</i> ▪ <i>L'écotourisme pour nous ça voulait dire accueillir des visiteurs leur faire découvrir nos traditions, notre cuisine, notre langue ... partager notre culture avec eux ... mais aussi leur transmettre notre vision du monde, notre respect pour la nature, nos valeurs (FC6)</i> 	<p>Les membres de la CBE savent ce qu'est l'écotourisme</p>

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Quand les étudiants nous ont emmenés avec eux dans la ville de Mexico, à l'université, pour comprendre comment vendre à un prix plus juste ... on a vu comment ça se passait concrètement et effectivement les gens achetaient à un meilleur prix (FC1a)</i> ▪ <i>Les premières "compañeras" qui sont allées vendre leur artisanat dans les universités de la ville ont compris comment s'y prendre pour vendre nos produits à meilleur prix... en exposant notre travail et le vendant directement là-bas ... c'est ce qu'elles nous ont expliqué en revenant ici (FC9)</i> ▪ <i>Avec l'aide des étudiants, on a mieux compris de quoi il s'agissait concrètement [comment faire de l'artisanat équitable] (FC2)</i> 	<p>Compréhension de ce que signifie concrètement l'artisanat équitable et comment le mettre en œuvre</p>
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Avec les formations ... on a vu ce que c'était plus concrètement faire du tourisme ... ce que ça nécessitait en termes d'accueil des visiteurs, d'entretiens des écolodges, de restauration etc. (FC1a)</i> ▪ <i>Les formations nous ont beaucoup aidé ... ça nous a donné une meilleure idée de ce que ça voulait dire gérer un hôtel et proposer des services d'écotourisme (FC2)</i> 	<p>Compréhension de ce que signifie concrètement l'écotourisme et comment le mettre en œuvre</p>
--	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Il fallait qu'on se démarque des autres car la concurrence [artisanale] est rude dans la région (FC4)</i> ▪ <i>[Nous nous sommes formées] pour faire mieux et améliorer la qualité de nos produits car il fallait attirer plus de clients, avoir plus de marché, plus de ventes (FC1a)</i> ▪ <i>Il était fondamental que nos créations artisanales soient certifiées commerce équitable ... pour montrer la qualité de nos produits ... et que c'est fait dans un esprit responsable et respectueux de notre travail (FC12)</i> ▪ <i>L'idée de la certification c'est de continuer à faire bien les choses ... de continuer d'améliorer nos produits et les vendre ... il y a beaucoup de concurrence ici en matière d'artisanat, il faut pouvoir y faire face (FC2)</i> 	<p>Compréhension des contraintes et exigences de l'Artisanat équitable</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>On devait faire face à la grande concurrence des artisanes et des artisans (HNH)</i> 	
---	--

<p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bien former notre personnel est un principe fort que nous avons à Taselotzin pour offrir un bon service de qualité aux clients (FC1b)</i> ▪ <i>Nous avons obtenu deux certifications différentes en écotourisme ... il est important que le client puisse avoir confiance en la qualité de ce qu'on propose ici (FC12)</i> ▪ <i>Ici on a passé la certification Distintivo M de Moderniza en écotourisme et aussi celle de Punto Limpio pour certifier que nos hébergements sont propres et écologiques ... il fallait se distinguer des autres hôtels (FC12)</i> ▪ <i>Avec les années on a proposé des services plus diversifiés aux visiteurs, par exemple les massages ostéopathiques traditionnels, le temazcal ... nous vendons aussi nos propres produits cosmétiques ... pour répondre à la demande de nos clients... c'est important qu'ils soient satisfaits (FC1c)</i> ▪ <i>Au départ on a fait une étude de marché ... de cette manière, on se rendait compte si se lancer dans l'écotourisme était viable ou pas (FC1a)</i> 	<p>Compréhension des contraintes et exigences de l'Écotourisme communautaire</p>
---	--

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>En participant à l'expo-vente de l'université, on a appris à faire de notre artisanat une activité équitable (FC1a)</i> ▪ <i>Avec l'aide des étudiants, on a appris comment mieux vendre nos produits artisanaux ... comme on a vu que l'expérience était positive, on a invité à notre tour d'autres "compañeras" à rejoindre le groupe pour qu'elles puissent apprendre elles aussi (HNH)</i> ▪ <i>En se rendant en ville à l'université, on a pu se rendre compte de comment il fallait s'y prendre pour vendre notre artisanat par nous-mêmes et à un prix juste (FC1a)</i> 	<p>Apprendre en faisant</p>
---	-----------------------------

<p>Phase 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grâce à leurs enseignements [de certaines artisanes plus expérimentées de l'organisation] chacune apprenait la quantité de fil nécessaire, la taille adéquate, les mesures de chaque vêtement (FC1a) ▪ Les ateliers que nous avons suivis portaient principalement sur les droits humains, en particulier les droits de la femme, également le thème de la santé, la préservation de l'environnement, et le thème de la culture qui a toujours été très présent dans notre organisation... avec tout ça, les unes et les autres avons beaucoup appris (FC1c) ▪ Grâce aux formations [managériales], nous avons appris à ne pas faire passer les problèmes personnels avant les problèmes du groupe ... et ça nous a aidées à surmonter différentes situations (FC1c) ▪ Nous avons pu suivre des formations en couture pour nous apprendre à réaliser des bonnes finitions sur nos vêtements ; avec ça on a réussi à diversifier notre production (HNH) <p>Phase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les employés de l'hôtel ont suivi différentes formations pour apprendre à accueillir des visiteurs et les servir comme ça doit se faire en écotourisme (FC1a) ▪ Avec deux étudiants venus d'une école hôtelière, nous avons appris comment préparer les lits ... comment accueillir les touristes (FC1a) ▪ On a été formées pour apprendre à utiliser un ordinateur, envoyer des email, gérer un site web... (FC1a) ▪ On a aussi été formées à la comptabilité basique pour apprendre à contrôler les entrées et sorties d'argent relatives à nos ventes ... nos coopérations économiques ... nos dépenses de commercialisation ou d'achat de matières premières. (HNH) 	<p>Apprendre par la formation</p>
--	-----------------------------------