



La construction d'une réflexion prospective au sein du Cluster Montagne : analyse socioéconomique de deux projets collaboratifs.

Ardiet, Rémi

Université Grenoble Alpes, Laboratoire SENS, Cluster Montagne

Remi.ardiet@univ-grenoble-alpes.fr

Bouhaouala, Malek

Université Grenoble Alpes, Laboratoire SENS

Malek.bouhaouala@univ-grenoble-alpes.fr

George, Emmanuelle

INRAE Grenoble, UR LESSEM

Emmanuelle.george@inrae.fr

Résumé :

L'objectif de cet article consiste à analyser comment le Cluster Montagne, qui rassemble les acteurs français de l'aménagement touristique en montagne se saisit de la question de la transition écologique à travers l'initiation d'une démarche de prospective auprès de ses membres. Ainsi, deux projets collaboratifs (le Think Tank de la Montagne Française et le Club Prospective) ont été initiés par le cluster pour soutenir une réflexion prospective. Nous mobilisons les cadres théoriques autour de l'impact de la force des liens (Granovetter, 1973) et de la taille du groupe (Buchanan, 1965) pour qualifier les modalités collaboratives entre acteurs et ce faisant, la manière dont les projets engagés répondent aux objectifs initiaux. Pour ce faire, une méthodologie qualitative sera développée, avec le recours à des entretiens semi-directifs auprès des acteurs parties prenantes de ces projets. Nous montrerons ainsi que la force des liens ainsi que la taille du groupe ont effectivement un rôle sur la propension des acteurs à collaborer au sein de projets menés par le Cluster Montagne. En particulier, les liens faibles et une taille du groupe intermédiaire semblent particulièrement propices à une collaboration efficace.

Mots-clés : cluster, projet collaboratif, réseau, prospective, transition écologique



La construction d'une réflexion prospective au sein du Cluster Montagne : analyse socioéconomique de deux projets collaboratifs.

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Les activités touristiques et sportives sont à l'origine d'une part non négligeable de la production de richesse de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA). En effet, selon Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, la fréquentation touristique globale sur le territoire régional génère à elle seule en 2017, 21,2 milliards d'euros de consommation touristique, 170 600 emplois touristiques salariés et 8,7% de PIB régional. Ces chiffres font de la région AURA la 2^{ème} région touristique de France derrière l'Île de France. De plus, une large partie de cette activité touristique se fait dans les territoires de montagne puisque toujours selon Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, la montagne concentre presque la moitié (49,6%) des nuitées touristiques françaises en région AURA sur l'année 2017, avec 33,8% pour les stations de montagne et 15,8% pour la moyenne montagne¹. A une plus petite échelle, pour le département de la Savoie, le tourisme génère un chiffre d'affaires conséquent puisqu'il représente 14% de l'activité économique savoyarde.² Or, il convient là aussi de relever l'importance de la part du tourisme de montagne dans la production touristique globale du département de la Savoie puisque les dépenses effectuées en stations représentent à elles seules 3,9 milliards d'euros sur l'hiver 2011-2012, soit 33% du PIB départemental.³

¹ Mémentos du Tourisme : <https://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/wp-content/uploads/2020/12/Memento-du-tourisme-%E2%80%93-Indicateurs-economiques.pdf> ; <https://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/wp-content/uploads/2020/12/Memento-du-tourisme-%E2%80%93-La-clientele-touristique-francaise-par-espace-et-par-saison.pdf>

² INSEE, rapport 2014 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285562>

³ Observatoire Savoie-Mont-Blanc : https://pro.savoie-mont-blanc.com/var/ezwebin_site/storage/original/application/3cb8f786bfe936cb889646b75c6ec267.pdf



Le tourisme de montagne est donc fondamentalement stratégique pour les pouvoirs publics locaux et régionaux tant il est à l'origine de richesse et d'emplois qui profitent directement - au moins en partie - à la population locale. La région Auvergne-Rhône-Alpes, bien consciente de ces enjeux, a - dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) - adopté en 2016 une politique sectorielle organisée autour de 8 “domaines d'excellence (Domex)” et 22 pôles de compétitivité et clusters d'entreprises. L'un de ces domaines d'excellence, le Domex 8 rassemble l'ensemble des activités en lien avec le Sport, la Montagne et le Tourisme. Ce domaine d'excellence se caractérise par l'existence de nombreuses filières (hébergement touristique, matériel de sport, remontées mécaniques, fournisseurs de biens et services) parfois regroupés au sein de Clusters tels que l'Outdoor Sports Valley et le Cluster Montagne. Ce Domex mobilise également un nombre important de laboratoires de recherches (à l'image du Labex Innovation et Transitions Territoriales En Montagne notamment⁴) s'intéressant à la montagne. Le Domex 8 se distingue enfin par la présence d'une diversité d'acteurs socioéconomiques. Il constitue in fine un écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne. (ESETM) (Bouhaouala, 2017)

Or, cet écosystème fait face à de nombreux défis ces dernières années. En effet, le changement climatique (Bourdeau, 2009; George et al., 2019; Reynard, 2020; Richard et al., 2010), les changements sociétaux symbolisés par le flygskam en Suède (la honte de prendre l'avion), la crise engendrée par la Covid19 sont autant de problématiques qui posent question quant à l'avenir de l'ESETM à court, moyen et long terme. Enfin, l'ESETM est marqué par un contexte global de développement durable et de transition soutenu par les pouvoirs publics. En témoignent les différents plans de soutien de la région Auvergne-Rhône-Alpes et des services de l'État incitant à la diversification des activités touristiques en territoires de montagne (Plan Avenir Montagnes, dispositif Espaces Valléens, Plan Montagne 2, ...). En témoigne également la dynamique des États Généraux de la Transition des Territoires de Montagne où une large partie des acteurs français du tourisme de montagne ont été parties prenantes et se sont rassemblés pour traiter des questions relatives à la transition écologique en territoires de montagne.

Dans cet écosystème économique et social du Sport et du Tourisme de Montagne, le Cluster Montagne - qui peut être considéré comme une représentation de l'ESETM – est une association créée en 2012 suite à la fusion de France Neige International et du Cluster des Industries de la

⁴ <https://labexitem.fr/>



Montagne. Il fonctionne grâce à un financement public-privé qui repose à 50% sur des subventions publiques (Région AURA, départements de la Savoie et de l'Isère, Conseil Savoie-Mont-Blanc, Chambéry Grand Lac Economie,...) et à 50% sur des financements privés issus des cotisations des membres et de partenariats privés (Crédit Agricole, Caisse d'Epargne, Banque Populaire,...). Le Cluster Montagne a pour vocation de faire la promotion et d'encourager le développement économique et l'innovation des acteurs de l'aménagement de la montagne française. L'action du Cluster s'adresse en particulier aux entreprises fournisseurs de biens et services aux territoires touristiques de montagne situés en France et à l'international. Le Cluster Montagne et ses membres sont donc particulièrement touchés par l'ensemble des problématiques en lien avec la transition des territoires de montagne à court, moyen et long terme.

C'est dans ce contexte que le Cluster Montagne a décidé en 2017 d'engager une démarche de prospective afin de réfléchir à l'évolution des modèles et aux différents moyens de répondre aux problématiques identifiées en lien avec la transition écologique notamment. Cette dynamique s'est matérialisée à travers deux projets collaboratifs inter-organisationnels : le Think Tank de la Montagne Française (TTMF) et dans un second temps le Club Prospective. (CP)

Cet article se fixe pour objectif d'analyser la construction et l'évolution de ces deux projets à l'aide d'un modèle socio-économique ad-hoc combinant la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) et de la théorie des clubs (Buchanan, 1965). Ce travail se propose de qualifier les logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs inter-organisationnels menés au sein d'un Cluster. Nous posons également la question du rôle du Cluster et de son impact sur la prise en compte et le traitement de la transition écologique par ses membres. Sur cette base, des pistes concrètes sont formulées à destination des praticiens tels que les managers de projets et directeurs de Clusters et autres structures assimilées afin de favoriser la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans le cadre de collaborations inter-organisationnelles menées au sein de leurs structures. Pour ce faire, notre communication propose en partie 2, une revue de littérature sur la collaboration et les facteurs qui en expliquent la nature et les modalités, notamment les relations inter-organisationnelles. Il s'agit aussi de présenter l'apport de l'utilisation du champ de la socioéconomie pour analyser la formation des projets collaboratifs. Ensuite, la méthodologie employée pour mener à bien cette recherche sera



présentée en partie 3, pour arriver aux résultats en partie 4 et enfin ouvrir à la discussion de ces résultats.

2. APPROCHES THEORIQUES DE LA COLLABORATION ET APPORTS DE LA SOCIOECONOMIE

Cet article s'intéresse aux relations inter-organisationnelles, en particulier à la construction de projets collaboratifs multipartites au sein d'un cluster. Avant de présenter l'intérêt d'aborder la collaboration inter-organisationnelle avec une approche socioéconomique, il s'agit dans un premier temps de positionner l'objet de recherche dans le champ des relations inter-organisationnelles et dans un second temps de positionner notre définition de la collaboration.

2.1 LA COLLABORATION : UN TERME PARAPLUIE ?

La collaboration est bien souvent perçue par les praticiens comme un moyen d'engager des relations inter-organisationnelles couronnées de succès et de nombreux chercheurs se sont intéressés à la question (Galaskiewicz, 1985; Oliver, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978; Salvato et al., 2017). Cependant, la collaboration est parfois considérée comme un terme "fourre-tout", qui s'imbrique souvent dans la littérature avec les termes de coopération et de coordination (Castañer & Oliveira, 2020). En effet, le terme de collaboration peut renvoyer à la fois à des alliances, des relations clients-fournisseurs ou à des partenariats intersectoriels, à tel point que l'on parle parfois de terme "parapluie" à propos du mot collaboration, qui regrouperait de fait coopération et coordination (Gulati et al., 2012).

De plus, la collaboration peut faire référence à plusieurs aspects du terme : il peut s'agir d'identifier des bénéfices attendus qui encouragent les acteurs à collaborer : facilitation de l'entrée sur de nouveaux marchés (García-Canal et al., 2002) ; réduction de l'incertitude liée à l'environnement (Galaskiewicz, 1985) ; agrégation de nouveaux contacts, accès à la matière première facilité, réduction du risque, partage des coûts et des compétences... (Hardy et al., 2003; Oliver, 1990; Podolny & Page, 1998; Sakakibara, 1997)

Il peut également être question de la forme concrète que peut prendre la collaboration inter-organisationnelle (Benhayoun-Sadafiyyine, 2017) : alliance (Jolly, 2001), collaboration (Phillips et al., 2000), coalition (Porter, 1986), co-traitance (AFNOR, 1987) externalisation (Lacity & Hirschheim, 1993), impartition (Nunes, 1994), partenariat (Altersohn, 1992) sous-traitance, (ibid), maillage (Poulin et al., 1994).



Enfin, l'idée d'étudier la collaboration et les projets collaboratifs renvoie également à certains travaux sur l'innovation collaborative, aussi dénommée innovation ouverte par certains (Chesbrough et al., 2018) ou encore innovation collective par d'autres (Suire et al., 2018).

Partant du constat qu'il existe un foisonnement de définitions et de termes renvoyant à une forme de collaboration et aux différents aspects que celle-ci peut recouvrir, il nous semble important de proposer notre positionnement dans le champ de la collaboration.

2.2 DEFINITIONS DE LA COLLABORATION

Tout d'abord, le terme collaboration, d'un point de vue étymologique, signifie "travailler ensemble". Plus spécifiquement, la collaboration peut être définie comme une "relation inter-organisationnelle, coopérative, qui est négociée au cours d'un processus communicatif et qui ne se base pas sur les mécanismes de contrôle propre au marché, ou à la hiérarchie" (Lawrence et al., 2002). Ou encore, la collaboration peut être définie comme la juxtaposition des évaluations et des ressources telles que l'information, les ressources financières, la main d'œuvre, etc., par au moins deux mandataires afin de résoudre un problème qui ne peut être résolu individuellement (Gray, 1985). Ces deux définitions nous semblent particulièrement intéressantes pour deux raisons. Premièrement, la collaboration est définie comme un mécanisme agissant hors du spectre du marché, ce qui est le cas s'agissant des projets collaboratifs auquel cet article s'intéresse. Deuxièmement, il s'agit de résoudre un problème qui ne peut être résolu par un seul acteur. Or, il semble que l'ensemble des défis susmentionnés en introduction ne puisse trouver de réponse formulée par une seule organisation.

Ce travail de recherche s'intéresse donc aux projets collaboratifs qui rassemblent plusieurs acteurs ayant pour objectif la résolution d'un problème qu'ils ne peuvent résoudre seuls, en apportant leurs compétences dans un cadre commun se déroulant en dehors des mécanismes de marché, mais qui aboutissent à la production d'un produit ou d'une prestation.

2.3 L'INTERET DE LA SOCIOECONOMIE POUR ABORDER LES PROJETS COLLABORATIFS INTER-ORGANISATIONNELS

Les relations inter-organisationnelles ont été traitées par différentes disciplines dont l'économie et la sociologie notamment. D'une part, plusieurs théories économiques tentent d'expliquer comment et pourquoi il existe des interactions entre organisations : le management par les ressources (Aldrich & Pfeffer, 1976; Pfeffer & Nowak, 1976), la théorie de la contingence (Hickson et al., 1971; Mintzberg, 1977; Thompson, 1967) ou encore la théorie des coûts de



transaction (Coase, 1937; Williamson, 1981) pour ne citer qu'elles. D'autre part, les sociologues se sont également intéressés à la question : la sociologie des organisations avec l'analyse stratégique et le système d'action concret (Crozier & Friedberg, 1977) ou encore la théorie de l'échange (Bernoux, 2014) et la sociologie des réseaux (Burt, 1995; Latour, 2005; Lazega, 1994).

Chaque approche permet de comprendre le fonctionnement des relations inter-organisationnelles à travers un prisme différent. D'un côté, les approches économiques amènent une meilleure compréhension des éléments qui poussent à collaborer (dans une logique d'efficacité et de diminution des coûts notamment) et de l'autre, les approches sociologiques s'intéressent plus aux mécanismes à l'œuvre dans les relations inter-organisationnelles.

La socioéconomie qui analyse les phénomènes économiques à l'aide de concepts sociologiques peut constituer un cadre théorique innovant et pertinent dans le cadre de cette recherche afin d'apporter un nouvel angle de vue sur le fonctionnement des collaborations inter-organisationnelles. Il s'agit en outre d'appliquer « les cadres de références, variables et modèles d'analyses de la sociologie à l'ensemble des activités concernées par la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et services » (Smelser & Swedberg, 1994). Autrement dit, le champ de la sociologie économique considère que toute activité économique est toujours une dimension de l'activité sociale qui l'englobe (Steiner & Vatin, 2013).

Cet article se positionne dans le sillage des travaux de la nouvelle sociologie économique et de ceux de Mark Granovetter en particulier (Granovetter, 1973, 1985, 2017). Ce dernier insiste tout d'abord sur la nécessité de s'affranchir des deux principaux courants de la sociologie : d'un côté l'individualisme méthodologique (Weber, 1905) qui pense l'individu comme non influencé par le contexte social, et de l'autre, le déterminisme social (Durkheim, 1895) qui considère l'individu comme étant totalement soumis au contexte social dans lequel il évolue. La problématique posée par ces deux courants réside selon Granovetter dans une conception de l'acteur comme étant "sous-socialisée" dans l'individualisme méthodologique et "sur-socialisée" dans le déterminisme social. In fine, les deux approches se rejoignent d'un point de vue théorique quand elles considèrent toutes les deux l'individu comme atomisé. La nouvelle sociologie économique de Granovetter considère qu'il faut penser l'individu comme étant une



entité influencée par le contexte social mais qui conserve une capacité de raisonnement et de faire des choix. Ce cadre théorique s'avère particulièrement pertinent pour envisager la collaboration entre organisations au sein des projets collaboratifs : les acteurs lorsqu'ils sont sollicités pour participer aux projets collaboratifs réalisent un calcul coût-bénéfice, mais sont également influencés par le contexte social dans lequel se déroule le projet.

2.4 CONSTRUCTION D'UN MODELE D'ANALYSE SOCIO-ECONOMIQUE AD-HOC POUR ABORDER LA COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE.

Partant, il convient donc d'apprécier à la fois l'importance des logiques sociologiques et des logiques économiques qui influencent le fonctionnement des projets collaboratifs inter-organisationnels. Pour cette raison, un modèle d'analyse socio-économique à double entrée basé sur une théorie sociologique, la théorie des réseaux (Granovetter, 2017) et une théorie économique, la théorie des clubs (Buchanan, 1965) peut apporter un éclairage nouveau sur les mécanismes à l'œuvre lors de la mise en place et le déroulement de tels projets.

Ainsi, le modèle d'analyse repose en premier lieu sur la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973). Ce cadre théorique permet d'analyser l'importance du réseau de relations dans le cadre de la participation à un projet collaboratif. Il s'agit tout d'abord d'apprécier la force des liens entretenus par chaque organisation dans son réseau propre (liens entretenus à l'extérieur du projet) mais aussi d'étudier la force des liens existants entre les organisations au sein du projet (liens entretenus entre les acteurs à l'intérieur du projet).

Deuxièmement, le modèle d'analyse inclut la théorie des clubs (Buchanan, 1965) afin d'appréhender l'importance de la logique économique qui sous-tend la participation à un projet collaboratif. En effet, il est possible de considérer qu'un acteur lorsqu'il participe à un tel projet réalise toujours un calcul coût/bénéfice, la participation étant considérée comme une action économique. La théorie des clubs permet d'ajouter à la fonction d'utilité d'un bien (ici le projet collaboratif) la taille du groupe, qui contribue à changer le calcul coût/bénéfice en fonction de sa variation.

Ce modèle d'analyse, à l'interface des deux champs théoriques, permet de poser plusieurs hypothèses de travail. Un premier enjeu consiste à vérifier si la force des liens entretenus par les acteurs au sein du projet mais également au sein de leur propre réseau influence leur



propension à collaborer. La seconde hypothèse considère que le projet collaboratif constitue un bien de club au sens de Buchanan, c'est-à-dire un bien où la taille du groupe rentre dans le calcul de la fonction d'utilité du bien au même titre que le coût supporté et le bénéfice attendu.

In fine, l'intérêt de ce modèle d'analyse réside dans l'étude de l'interaction entre la logique sociologique et la logique économique : les deux logiques influencent-elles les acteurs dans le cadre de leur participation au projet collaboratif ? Est-ce qu'une logique est plus influente que l'autre et si oui, pour quelles raisons ? Et avec quels effets sur le projet collaboratif et son évolution ?

3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

3.1 UNE ANALYSE QUALITATIVE

Pour cette étude la méthodologie qualitative a été privilégiée car elle permet une analyse précise vis-à-vis des hypothèses avancées et également d'obtenir une quantité importante de données afin de mieux comprendre les logiques à l'œuvre au sein des projets. En effet, les entretiens semi-directifs sont propices à la libre expression de la personne enquêtée et permettent de relancer et adapter les questions si besoin.

En pratique, une grille d'analyse en concordance avec le modèle d'analyse a été construite afin de mesurer l'importance de la force des liens et de la taille du groupe dans la propension à collaborer. Chaque indicateur correspondant à chaque théorie s'est donc transformé en question dans la grille d'analyse. Par exemple, pour mesurer la force des liens, les indicateurs donnés par Granovetter sont la quantité de temps passé, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques échangés (Granovetter, 2017). Ces indicateurs se sont traduits en question de type "avez-vous l'habitude de travailler avec les autres membres en dehors du projet ?" pour mesurer la quantité de temps passé ; « comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres membres du projet ? » pour mesurer l'intensité et l'intimité ; « avez-vous déjà collaboré avec les autres membres du projet à d'autres occasions ? » pour les échanges réciproques. D'autres questions de relances générales ont été formalisées dans la grille.



Les questions posées ont cherché à comprendre premièrement quelle est la force des liens entre les membres du projet, mais également quel type de liens les membres entretiennent dans leurs réseaux propres.

S'agissant de la théorie des clubs, l'enjeu est d'identifier les coûts et bénéfices associés au projet pour chaque acteur et l'influence de la taille du groupe sur ce calcul coût bénéfice. Ces indicateurs se sont transformés en question de type : "Quel était votre niveau d'investissement dans le projet ?" ; "Qu'attendiez-vous comme retour sur investissement du projet ?" ; "Quelle était la taille optimale du projet selon vous ?" ; etc.

Au total, vingt-six entretiens (treize entretiens pour chaque projet) ont été effectués pour une durée de 34 heures et 8 minutes d'entretiens. Les personnes qui ont été l'objet d'entretiens ont toutes été impliquées comme partie prenante au projet : soit en faisant partie d'une organisation membre du projet, soit en ayant eu un rôle dans la formation du projet (Cabinet conseil notamment).

Les entretiens ont été retranscrits en intégralité et anonymisés. Les données ont été traitées et analysées avec le logiciel Nvivo avec un codage thématique simple, sans recours aux fonctionnalités plus poussées du logiciels telles que les requêtes et les matrices. Chaque indicateur des deux théories a été traduit par un code, ce qui permet ensuite d'avoir une vue d'ensemble sur les données en relation avec chaque hypothèse dans une démarche hypothético-déductive. L'utilisation d'Nvivo a aussi l'avantage, le cas échéant, de donner la possibilité au chercheur de se positionner dans une démarche inductive qui permet de faire ressortir d'autres éléments saillants qui ont influencé la collaboration, en dehors du modèle d'analyse.

3.2 PRESENTATION DES ETUDES DE CAS

La construction d'une dynamique de prospective au Cluster Montagne se matérialise par un processus regroupant deux projets : le Think Tank de la Montagne Française et le Club Prospective.

La réflexion prospective au Cluster Montagne est initiée suite à un constat effectué lors d'une commission innovation en 2015, selon lequel il est alors nécessaire pour les membres du Cluster Montagne de se doter d'un outil de prospective. Il s'agit en outre d'impulser une réflexion collective sur l'avenir de la montagne aménagée à moyen et long terme et de contribuer à la pérennité des activités économiques et industrielles liées au tourisme de montagne. Ceci à une période où comme nous avons pu l'expliciter dans la première partie, un certain nombre



d'incertitudes planent sur l'avenir de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. L'objectif pour le Cluster Montagne est double : porter à connaissance des éléments de réflexions face aux problématiques identifiées par l'ESETM aux acteurs concernés. Mais il s'agit également d'encourager les acteurs à avoir une réflexion sur leur propre activité et ainsi prendre en compte les enjeux liés à la transition (sur les questions écologiques notamment mais aussi s'agissant des problématiques énergétiques, sociales, technologiques, ...) dans leur stratégie de développement.

Cette stratégie se concrétise en 2017 par la création d'un Think Tank de la Montagne Française puis d'un Club Prospective en 2018.

3.2.1 Le Think Tank de la Montagne Française (TTMF)

Le Think Tank de la Montagne Française est initié en 2017 par le Cluster Montagne. Il rassemble cinq grandes institutions de l'ESETM français, à savoir les Domaines Skiabiles de France (DSF)⁵, l'Association Nationale des Maires de Station de Montagne (ANMSM), le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français (SNMSF), la délégation montagne d'Atout France (AF) et enfin le Cluster Montagne (CM). Les trois premières cités sont membres du Conseil d'administration du Cluster depuis sa création.

Ce projet permettrait donc à l'ensemble des acteurs de disposer des informations et signaux faibles sur les éléments impactant leurs activités afin d'avoir une action conjointe dans l'objectif de s'adapter aux enjeux qui se dessinent dans les dix, vingt, trente prochaines années pour le sport et le tourisme de montagne.

Plusieurs réunions ont réuni les participants lors du premier semestre de 2017. De plus, un premier investissement financier a été réalisé pour le recrutement d'un cabinet de conseil afin d'évaluer la pertinence du dispositif. Le cabinet a rendu un avis favorable pour le démarrage du projet en soulignant l'alignement des partenaires sur l'intérêt porté au projet. Toutefois, les organisations n'ont finalement pas trouvé de terrain d'entente pour mener à bien le Think Tank qui semble pourtant *a priori* dans l'intérêt de tous. Les raisons de cet échec seront explicitées dans la partie résultats.

⁵ Domaine Skiabiles de France est la chambre syndicale des exploitants de remontées mécaniques et des domaines skiabiles en France.



3.2.2 Le Club Prospective (CP)

Suite à l'arrêt du projet de TTMF, le Cluster Montagne décide de poursuivre cette dynamique et de créer un "groupe projet" dédié à la prospective ouvert à l'ensemble de ses membres. L'objet est ici d'identifier les enjeux, de proposer des sujets prioritaires de réflexion et d'organiser une restitution à l'ensemble de l'ESETM à travers des livrables. In fine, il s'agit de construire un plan d'action relatif à la prospective s'agissant des questions liées à la transition écologique.

Huit membres du Cluster Montagne intègrent ce groupe sur la base du volontariat. Les membres actifs sont pour la quasi-totalité des dirigeants adhérents du collège Entreprises du Cluster. La liste des membres est la suivante : B2D Conseil ; G2A Consulting ; Gimar Montaz Mautino (GMM) ; CIMEO ; IceDriving ValThorens ; Lumiplan ; Techfun ; LHM Conseil ; ENSAM.

Tableau 1 : Adhérents du Cluster Montagne membres du Club Prospective

	Forme Juridique	Taille de l'entreprise	Activité principale	CA (en €)
BD2 Conseil	SARL	TPE	Conseil	119 200
G2A Consulting	SAS	PME	Etudes en marketing touristique	1 438 600
CIMEO	SARL	TPE	Bureau d'étude en gestion de l'eau	46 900
LHM Conseil	EI	TPE	Sondages et études marketing	?
Gimar Montaz Mautino	SAS	PME	Construction de remontées mécaniques	10 235 200
Lumiplan	SAS	PME	Systemes d'information dynamiques	2 335 200
Techfun (MND Leisure)	SAS	PME	Aménagement de zone de loisirs	2 877 400
IceDriving Val	?	TPE	Gérance d'un	450 000



Thorens			circuit de glace	
ENSAM Chambéry	/	/	Formation ; Recherche	/

Les membres du Club Prospective se rencontrent trois à quatre fois par an. Les réunions durent entre deux heures et une demi-journée où les chefs d'entreprise se partagent les dernières informations stratégiques en lien avec la prospective et passent ensuite à la construction d'un livrable destiné à l'ensemble des membres du Cluster. Il ressort de ce groupe après un an d'échange, un "Cahier des tendances" (magazine), édité chaque année par le Cluster Montagne. Ce cahier donne la parole à des experts et universitaires sur leurs sujets avec une dimension prospective. Les sujets à aborder et les rédacteurs sont choisis au sein du Club Prospective en accord avec la direction opérationnelle et les membres du bureau du Cluster Montagne.

4. RESULTATS

A l'analyse des données récoltées, il apparaît que la force des liens ainsi que la taille du groupe semblent avoir joué un rôle dans l'aboutissement ou non des deux projets. Les résultats sont présentés pour chaque projet séparément dans cette partie. Une comparaison et une discussion de ces résultats sont proposées dans la partie suivante.

4.1 LE THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE : UN PROJET AVORTE

4.1.1 La force des liens : un facteur bloquant

Le premier niveau d'analyse se concentre sur le réseau propre de chaque membre. Ainsi, il est intéressant de noter que chaque organisation présente dans le Think Tank de la Montagne Française est une méta-organisation, c'est-à-dire une organisation qui rassemble d'autres organisations (Ahrne & Brunsson, 2005). En l'espèce, les cinq parties prenantes du Think Tank constituent chacune le nœud central de leur propre réseau. En effet, Domaine Skiable de France (DSF) rassemble les exploitants de remontées mécaniques, le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français (SNMSF) l'ensemble des écoles de ski françaises, l'Association Nationale de Maires de Stations de Montagne (ANMSM) les maires de communes stations de montagne, le Cluster Montagne (CM) les entreprises de l'aménagement de la montagne et Atout France (AF) est un Groupement d'Intérêt Économique, opérateur de l'Etat Français en matière de tourisme. Ces institutions connaissent en général plutôt bien leurs membres et entretiennent des relations



assez fréquentes, avec parfois des liens financiers. Il est donc possible de considérer qu'ils évoluent dans un réseau à liens forts au sein de leur réseau propre.

S'agissant désormais du second niveau d'analyse réseau, c'est-à-dire des relations entre les participants au projet, il ressort des entretiens qu'il existe une large majorité de liens forts entre les organisations qui font partie du TTMF. En premier lieu, il existe une proximité particulière entre trois organisations (DSF, SNMSF et ANMSM) qui mettent en commun une partie de leur budget depuis 2010 pour la création de France Montagnes, organe de promotion des destinations touristiques de montagne. Cela fait de ces trois organisations une sorte de "noyau dur" qui entretient des liens très forts au sein du Think Tank. D'autre part, il ressort des entretiens que les trois organisations précédemment citées (DSF, SNMSF et ANMSM) et les deux autres membres du projet (CM et AF) nourrissent également des liens forts comme le montrent les citations suivantes : *"C'est des gens que l'on connaît, qui sont dans le réseau. On se connaît tous bien humainement, c'est-à-dire que de directeur à directeur ou de directeur à technicien ou de technicien à technicien, humainement, on se connaît tous. En cela, le lien humain est évident."* ; *"on se rencontre beaucoup (...), on s'invite (...) on participe à beaucoup de tables rondes ensemble"*.

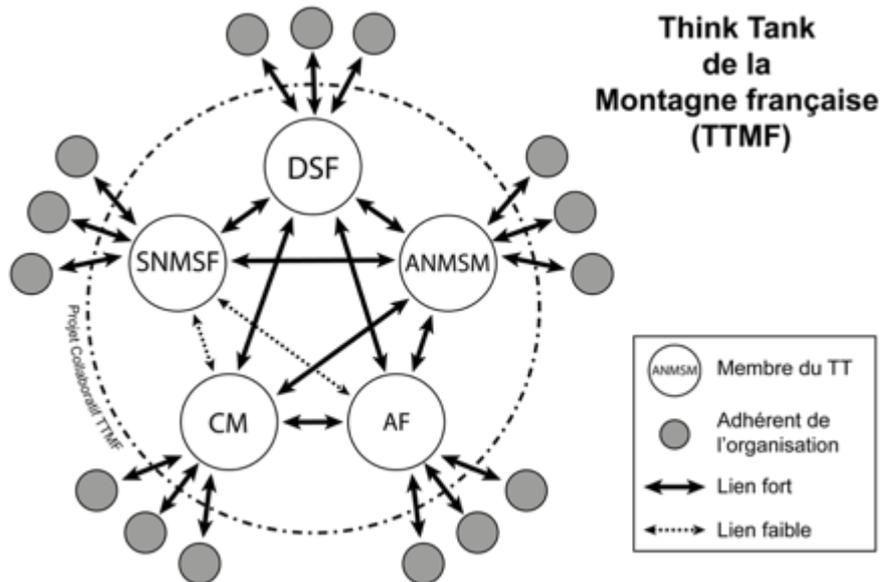
En outre, il est intéressant de noter que DSF, l'ANMSM et le SNMSF siègent tous au sein du conseil d'administration du Cluster Montagne.

Enfin, seuls les liens entre le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français, le Cluster Montagne et Atout France peuvent être considérés comme des liens faibles : même si les dirigeants se connaissent, il n'existe que peu de projets communs et de relations directes et fréquentes entre ces entités.

Les liens entretenus par chaque organisation au sein de son réseau et les liens existants au sein du projet sont schématisés ci-dessous dans la figure x. Il ressort une prépondérance de liens forts au sein du projet collaboratif et au sein du réseau propre de chaque acteur.



Figure 1 : La force des liens au sein du TTMF



4.1.2 Une taille du groupe trop faible

Pour juger de l'importance de la taille du groupe, il faut comprendre quels sont les coûts et les bénéfices pour les membres du projet et analyser l'évolution de ces coûts et bénéfices en fonction du nombre de participants.

Les bénéfices sont principalement d'ordre intellectuel, avec l'objectif de nourrir une réflexion stratégique à moyen et long terme sur le tourisme de montagne : « *l'objectif c'était d'enrichir notre propre compréhension des enjeux de la filière et de passer ce fameux cap d'opérateur terrain à analyse, production de connaissance et outil d'aide à la décision. (...) c'est contribuer à une réflexion* » ; « *je pense que le Think Tank décide de recherches et développements qui sont nécessaires et urgentes, qui sont vraiment à produire etc. Donc là on est intéressé sur les retours de ces études* » Toutefois, ces bénéfices étaient jugés trop faibles dans l'ensemble, pour un coût trop élevé. Aucun bénéfice financier n'était attendu à court ou moyen terme comme le déclare un membre : « *Dans notre société mercantile comme nous avons aujourd'hui, la première des choses que l'on prend en compte c'est le retour sur investissement. Le retour sur investissement, quand on se lance dans un Think tank, il est pas pour être là tout de suite.* ». Un autre membre déclare par ailleurs : « *Pas des bénéfices financiers pour nous puisque c'était purement budgétivore* ».



Par ailleurs, concernant le coût du projet, un coût précis n'a pas été établi pour ce projet mais différents scénarios ont été proposés aux acteurs lors de réunions avec une version peu coûteuse à hauteur d'environ 75 000€ par an et une version plus onéreuse à hauteur de plusieurs centaines de milliers d'euros par année. Chaque membre a toutefois accepté au départ de financer à hauteur de 1000€ une prestation d'un cabinet sur la faisabilité du projet, mais certains acteurs ont exprimé des réticences lors des entretiens effectués : « *On ne pouvait pas se permettre d'être dispendieux ni de mettre de l'argent là où il n'y aurait pas fallu que cela soit* » ; « *Financièrement, je ne crois pas que les autres... (...) ils ne voulaient pas payer* ».

S'agissant de la taille du groupe, certains membres ont affiché leur volonté d'ouvrir le projet à plus de membres, ce qui aurait permis notamment une plus grande diversité d'acteurs et une diminution des coûts engendrés par le projet : « *L'ouverture n'était que source d'amélioration et de progrès par rapport à notre réflexion. Si l'on reste qu'avec des gens dans le milieu qui connaissent tout et qui savent tout, non c'est pas comme ça qu'on avance et qu'on construit.* » ; « *Nous notre volonté c'était toujours d'ouvrir un maximum* » « *On s'est auto censuré car c'est rassurant de travailler avec des gens que l'on connaît* »

Cependant, l'élargissement du groupe n'a pas été effectué car certaines organisations n'étaient pas favorables à cette option.

4.1.3 Les autres facteurs impactant la conduite du projet

Les données récoltées ont également mis en lumière différents éléments dans la conduite du projet qui ont pu constituer un frein à son avancement.

Tout d'abord, le rôle du Cluster Montagne n'était pas clair pour les participants. En effet, le Cluster a été à l'origine du projet et a été l'acteur qui a proposé le projet et associé les membres. Toutefois, le Cluster Montagne ne souhaitait pas être leader et coordinateur, alors même que les autres membres le considéraient comme tel, comme le souligne la citation suivante d'une personne du Cluster : « *Les autres nous ont perçus comme leader parce que c'est nous qui animions, c'est nous qui avons passé du temps sur le projet donc on a été considéré comme leader. Ce qui n'était pas notre volonté parce qu'on a toujours voulu être dans un projet collaboratif c'est-à-dire que nous on lance la dynamique, (...) mais ce projet là c'est celui du*



Cluster, de DSF (...) et de l'ensemble des acteurs. Mais ça c'était des paroles et ça n'a pas été perçu. »

De plus, la question de la légitimité du Cluster Montagne à être moteur sur ce projet a également été remise en question par plusieurs parties prenantes : *« A un moment s'est posée pour moi la question de la légitimité du cluster à être opérateur du Think tank voir même à être dans le Think tank. (...) Je n'ai toujours pas compris pourquoi le Cluster s'invitait sur le sujet. »* La notion de place du coordinateur et de sa légitimité vis-à-vis des autres membres rejoignent les conclusions d'autres travaux sur cette thématique (Friend & Jessop, 1969; Stein, 1976).

D'autre part, des divergences sur les objectifs sont également apparues lors de la seconde phase du projet. Certains acteurs souhaitaient se servir du Think Tank pour mettre en place des choses concrètes et tangibles, alors que d'autres n'avait pour objectif que la création de connaissances et la production d'informations. Ces divergences sont à mettre en lien avec les différences culturelles entre organisations qui ressortent des entretiens. Ces différences culturelles font référence au fait que dans le Think Tank se trouvaient d'une part des organisations de type syndicats dont la mission est de représenter et défendre ses membres (Association Nationale des Maires de Stations de Montagne, Domaines Skiabiles de France et Syndicat National des Moniteurs de Ski Français) et d'autre part des organisations qui évoluent autour de missions plus orientées vers le développement économique (Atout France et Cluster Montagne). Ces différences entre les organisations membres ont pu représenter un frein dans la collaboration comme le soulignent les citations suivantes : *« chacun est venu avec son projet et chacun est venu avec sa culture. Et on avait pas la même culture, pas la même approche. »* ; *« Les objectifs de ces entités (...) ne sont pas les mêmes »* ; *« C'est pas seulement que l'on a des objectifs qui peuvent diverger. C'est aussi que l'on a des cultures qui peuvent diverger. »*. Or, la diversité de culture tend à encourager la défiance, les conflits et l'échec des projets de collaboration (Bryson et al., 2006; Fiol & O'Connor, 2002; King, 2007; Macdonald & Chrisp, 2005; Nowell, 2010; Waddock, 1989).



4.2 LE CLUB PROSPECTIVE : UN PROJET FINALISE

4.2.1 Des liens faibles favorisant la conduite de projet

Les entretiens montrent premièrement qu'au sein de son réseau, chaque membre du Club Prospective semble entretenir un réseau de nombreux contacts avec ses clients et d'autres structures (CCI, réseau entreprendre, ...). Il s'agit d'un réseau qui est plutôt à liens faibles, tel que le sont en général les réseaux d'entrepreneurs décrits dans la littérature (Fallery & Marti, 2007; M. Granovetter, 2000; Marti, 2012).

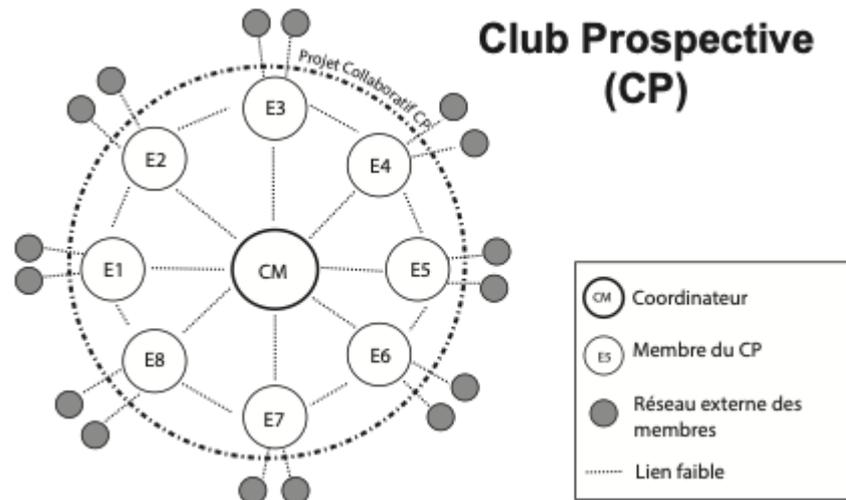
Ensuite, il est intéressant de noter que la plupart des membres ne se connaissent pas ou entretiennent des liens faibles en amont du projet. Il existe véritablement une diversité de profils chez les membres du Club Prospective avec des industriels, des consultants, des fournisseurs de services, des universitaires dont le réseau ne s'entrecroise pas de prime abord.

Une fois le projet lancé et les premières réunions effectuées, les liens se créent mais cela reste des liens faibles. Les personnes se connaissent, se rencontrent quelquefois par an mais n'interagissent pas (ou très peu) en dehors du Club Prospective. Ils entretiennent également des liens plutôt faibles avec le Cluster Montagne. Ce constat est toutefois à nuancer car l'implication de chacun dans l'association peut différer, certains étant des membres historiques ou des membres du bureau de l'association comme le montre la citation suivante : *“Non, à part X avec qui on travaillait régulièrement mais sinon non les autres je connaissais absolument pas.”* Un autre membre, à la question est-ce que vous connaissiez les membres du club répond : *“Des gens que je connaissais très bien ? (...) Non en fait c'est des gens que j'ai un peu découverts, je les croise pas beaucoup. D'ailleurs je connais assez mal les membres, je ne saurais pas te les citer tous”*.

Il existe donc au sein du Club Prospective une prépondérance des liens faibles. D'une part, les membres du CP entretiennent des liens faibles au sein de leur réseau propre et d'autre part, les liens entre les participants au projet sont aussi des liens faibles. Le schéma ci-dessous présente les liens identifiés dans le cadre de ce projet.



Figure 2 : La force des liens au sein du CP



4.2.2 Une taille du groupe adaptée

Concernant la taille du groupe, il convient de distinguer l'utilité des membres et l'utilité du Cluster Montagne qui est coordinateur du projet via la présence d'un manager.

Concernant les membres du projet, les coûts engendrés pour participer au Club sont relativement importants : il faut être adhérent et avoir payé sa cotisation qui selon l'effectif, représente une dépense de 600€ pour une TPE à 4160€ pour une ETI. Il y a également un coût en termes de temps passé. En effet, il est possible de considérer que passer 3 à 4 demi-journées par an dans le cadre d'une activité non productive directement n'est pas négligeable pour un entrepreneur : *“Je compte pas en temps et en argent ce genre d'investissement. Parce que c'est un retour intellectuel de qualité de mon travail. Maintenant si je devais vraiment le compter je dirais que ça me coûte d'aller à Chambéry c'est presque la journée à chaque fois. Aller, réunion et retour, j'en ai pour 2h30 de trajet, plus 2h30 de réunion plus un temps de blabla c'est presque une journée.”* ; *“C'est plus du temps passé. Cela dit, le temps passé a de la valeur aussi. C'est une question que je pose très souvent quand je suis indépendant, c'est que le rapport à la valeur du temps n'est pas le même quand on est indépendant que quand on est salarié.”*



Enfin, il est parfois demandé un travail de veille en amont des réunions. En face des coûts supportés par les membres du projet, les entretiens font ressortir que les bénéfices retirés ne sont pas d'ordre financier mais sont toutefois notables et bien perçus. En effet, les entrepreneurs ont créé de nombreux liens avec d'autres chefs d'entreprises qu'ils ne connaissaient pas auparavant et ainsi élargi leur réseau. D'autre part, via leur participation, la possibilité de proposer des sujets et acquérir une certaine primauté sur l'information délivrée et sur le livrable est également appréciée : *“Rien en termes de retour direct sur investissement. Rien si ce n'est de cogiter. Moi j'allais vraiment dans cette optique de croiser des regards sur un sujet, prospective long terme” ; “Oui ça correspond à l'idée d'y donner un peu de temps, de nourrir, de continuer à comprendre, d'échanger avec les uns et avec les autres.”*

Du côté du Cluster Montagne, le coût est également important puisque le Club Prospective représente un certain investissement financier à hauteur de 29 000€ (amoindri toutefois par la signature d'un partenariat à hauteur de 15 000€ avec le Crédit Agricole des Savoies pour la prise en charge des livrables) et surtout du temps homme estimé à 22 jours de travail sur 2019 soit 4412,86€ pour un salarié du Cluster Montagne en charge du projet. Mais le bénéfice retiré du projet est également intéressant pour le Cluster car il répond aux attentes de ses membres sur la production d'information stratégique et la prospective. D'autre part, la mise en place d'un Club Prospective et la rédaction du Cahier des tendances positionnent également le Cluster dans l'ESETM comme un acteur producteur d'information ce qui légitime encore plus sa position auprès des autres acteurs de l'écosystème et renvoie une image positive de la filière de l'aménagement de la montagne.

La question de la taille du groupe pour ce projet qui est constitué de huit entrepreneurs est particulièrement intéressante dans ce cas d'étude. Il ressort des entretiens que les membres et le Cluster Montagne s'accordent pour dire que la taille du groupe est bien adaptée dans ce projet : *“Sur la taille je ne sais pas, ça dépend ce qu'il a besoin de produire. Mais entre cinq et huit ça semble comme ça plutôt intéressant.” ; “Non c'est bien. C'est plutôt bien. Je pense qu'on était une petite dizaine. C'est l'ordre de grandeur que j'ai en tête. Je pense que c'est bien pour pouvoir échanger. Après ça devient des choses compliquées.”*



En effet, du côté des membres, si le nombre de participants avait été plus faible, les échanges ne seraient pas si riches et moins de liens se créeraient. A l'inverse, si le Club Prospective accueille plus de membres, cela aurait en quelque sorte dissout l'individu dans la masse et empêcherait chaque personne de donner son avis et s'exprimer. Il semble donc que la taille était bien adaptée pour les participants.

Du côté du Cluster, avec moins de participants, l'intérêt diminue et le projet est plus difficile à animer. D'un autre côté, si le nombre de participants augmente trop, il devient également plus difficile à gérer et des divergences peuvent apparaître concernant le fonctionnement, l'objectif du Club, ...

De cette analyse apparaît une sorte de double effet seuil : en dessous d'un certain seuil et au-delà d'un certain seuil, le projet devient soit trop difficile à animer, soit les bénéfices qu'en retirent les membres diminuent.

4.2.3 Les autres facteurs impactant la conduite du projet

A l'image de l'enquête menée pour le Think Tank, d'autres éléments ont été identifiés lors des entretiens semi-directifs comme importants dans la conduite du projet.

Tout d'abord, le Cluster a été de la même façon que dans le Think Tank l'initiateur du projet. Toutefois, il a cette fois bien assumé son rôle de leader et de coordinateur du projet, en consacrant une partie de son budget et du temps homme à ce projet. Le rôle de chacun était clair pour l'ensemble des membres : *« c'est le Cluster qui structure et qui pilote sur un plan concret et opérationnel les choses. Avec Cluster je veux dire équipe opérationnelle (...) Et puis de l'autre côté il y a les adhérents qui participent »*.

De plus, dans ce cas précis, les profils étaient tous similaires puisque huit membres sur neuf étaient des entrepreneurs. Toutefois, il est intéressant de constater que les données font ressortir qu'une diversité des secteurs d'activité chez les entrepreneurs ont pu contribuer selon les enquêtés à rendre le projet particulièrement intéressant pour eux : *« Les profils étaient diversifiés mais par contre c'était vraiment centré sur notre secteur d'activité tourisme de montagne. »*. *« Je trouve que la diversité du groupe était un facteur de succès. Parce que si tu mets des clones c'est pas la peine de se réunir. »*. Le fait d'avoir des profils similaires mais ayant chacun une activité différente a sans doute permis d'avoir au sein du projet une culture



commune mais avec des spécificités propres à l'activité de chacun qui sont venues enrichir le projet. En effet, tous travaillent dans le secteur de l'aménagement de la montagne, mais leurs activités sont de nature très variée : remontées mécaniques, bureau d'études sur l'eau, cabinet de conseil en marketing touristique, gérant d'un circuit de glace, ...

5. DISCUSSION

Les résultats concernent deux projets distincts mais qui ont un objectif similaire ce qui permet de les comparer. En comparant les deux projets, il semble que la force des liens et la taille du groupe affectent les organisations dans leur propension à collaborer ensemble dans le cadre de projets collaboratifs inter-organisationnels. Les résultats du Think Tank de la Montagne Française et du Club Prospective tendent donc à valider les hypothèses posées.

5.1 APPORTS THEORIQUES

Du point de vue théorique, les résultats de cette étude mettent en avant l'importance de la force des liens entre acteurs : les liens forts dans le Think Tank n'ont pas été un facteur favorisant la réussite du projet. A l'inverse, le projet mené avec des acteurs qui entretiennent des liens faibles a mieux fonctionné. Cet article s'inscrit donc dans l'esprit des travaux de Granovetter en montrant que les liens faibles semblent plus efficaces que les liens forts dans les projets collaboratifs.

De surcroît, cet article pose également la question de la différence de force des liens possibles dans le cadre des projets collaboratifs. Il ouvre ainsi de nouvelles pistes de recherche en posant la question du cas où il existe différentes forces de liens entre acteurs.

La taille du groupe semble également être un facteur important dans la réussite d'un projet collaboratif. Dans le premier cas, la taille était trop faible car les bénéfices n'étaient pas clairement identifiés et les coûts jugés comme trop importants. Dans le second cas, la taille du groupe semble adaptée et surtout, un nombre de participants moindre ou plus élevé n'aurait pas été bénéfique. Il semble donc qu'il existe des seuils en dessous et au-delà desquels la collaboration est plus difficile. Les projets collaboratifs dans ces deux études de cas constituent donc un bien de club au sens de Buchanan où la taille du groupe rentre dans la fonction d'utilité du bien et donc en l'espèce dans la fonction d'utilité du projet collaboratif.



Enfin, l'étude de ces deux projets viennent consolider les travaux qui ont identifiés d'autres facteurs importants dans la collaboration inter-organisationnelle parmi lesquels l'identification d'un leader/coordonateur et la question de sa légitimité et l'importance d'avoir au sein d'un projet une culture commune notamment.

5.2 APPORTS PRATIQUES

Ce travail de recherche est également riche d'enseignements du point de vue des praticiens. En effet, lors de la mise en place de projets collaboratifs inter-organisationnels, il semble que la force des liens et la taille du groupe sont deux facteurs à bien prendre en compte dans la construction du projet. Il convient en effet de préférer les organisations ayant l'habitude de travailler dans une logique de lien faible et de proscrire les liens forts au sein du projet. En outre, le projet collaboratif étant considéré comme un bien de club, il convient de bien analyser en amont les bénéfices et les coûts du projet pour chaque membre et surtout de comprendre comment la variation de la taille du groupe influe sur ce ratio coût/bénéfice.

5.3 ENSEIGNEMENTS VIS A VIS DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET DU ROLE DU CLUSTER MONTAGNE

L'étude de la construction d'une réflexion prospective au sein du Cluster Montagne et du fonctionnement de ces deux projets peut apporter des enseignements. Ceci notamment vis-à-vis du rôle des Clusters dans la prise en compte des enjeux liés à la transition écologique au sein de telles structures. En effet, les conclusions apportées par cette recherche ne sont pas neutres au regard du traitement des enjeux en lien avec la transition écologique.

En premier lieu, il semble que s'agissant de l'écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne, ces enjeux soient plus facilement traités à un niveau micro, c'est à dire dans ce cas précis avec des entrepreneurs qu'au niveau macro, avec des institutionnels.

D'autre part, le Cluster Montagne s'est positionné en producteur d'informations stratégiques et prospectives à destination de ses membres et de l'ensemble de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. Le Cluster s'attribue donc le rôle d'enclencher en amont une démarche et une réflexion chez ses membres en les sensibilisant aux questions liées à la transition de manière générale. Cette démarche prospective constitue la première pierre d'une stratégie plus



globale formalisée par le Cluster Montagne à travers un Manifeste dédié au développement durable qui sera mis en œuvre dans un plan d'action au cours des années suivantes.

Il ressort également des entretiens, en particulier dans le cas du Club Prospective, que ce genre de projets collaboratifs permet de créer du lien entre les membres du projet qui n'ont pas le même type d'activité. Ce faisant, cela permet aux acteurs de mieux comprendre les enjeux et problématiques rencontrés par les uns et les autres et ainsi d'apporter une réflexion plus globale concernant les enjeux de transition écologique, sociale et énergétique.

En ce sens, la prise en compte de problématiques telles que la transition écologique qui dépasse les logiques individuelles peut effectivement faire partie des attributs que peut se donner une structure de type Cluster. De plus amples études sur les démarches mises en œuvre par les Cluster autour de la transition permettraient d'enrichir le constat réalisé à travers ce travail. Néanmoins, les Clusters semblent constituer donc des structures adaptées pour encourager leurs membres à prendre en compte les enjeux liés à la transition écologique au regard de cette étude.

REFERENCES

AFNOR. (1987). *Vocabulaire de la documentation* (2e [éd.]). AFNOR.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.

Altersohn. (1992). *DE LA SOUS-TRAITANCE AU PARTENARIAT INDUSTRIEL* (L'Harmattan).

Benhayoun-Sadafiyine, L. (2017). *La capacité d'absorption des PME intégrées dans des réseaux d'innovation collaboratifs : Évaluation à travers une grille de maturité* [These de doctorat, Université Grenoble Alpes (ComUE)].

Bernoux, P. (2014). *La Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas*



pratiques (6e édition). Points.

Bouhaouala, M. (2017). Le tourisme sportif de montagne Français : Un écosystème social et économique spécifique. *Juristourisme*, 198.

Bourdeau, P. (2009). De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 97-3, Article 97-3.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations : Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.

Buchanan, J. M. (1965). An Economic Theory of Clubs. *Economica*, 32(125), 1.

Burt, R. S. (1995). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations : Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001.

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le Système* (Seuil).

Durkheim, É. (1895). *Les Règles de la méthode sociologique* (1st edition). République des Lettres.

Fallery, B., & Marti, C. (2007). Abstract. *Management Avenir*, 13(3), 169-181.



Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2002). When Hot and Cold Collide in Radical Change Processes : Lessons from Community Development. *Organization Science*, 13(5), 532-546.

Friend, J. K., & Jessop, W. N. (1969). *Local government and strategic choice : An operational research approach to the processes of public planning*. Tavistock Publications.

Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 281-304.

García-Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llanea, A. V. (2002). Accelerating international expansion through global alliances : A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37(2), 91-107.

George, E., Achin, C., François, H., Spandre, P., Morin, S., & Verfaillie, D. (2019). Changement climatique et stations de montagne alpines : Impacts et stratégies d'adaptation. *Sciences Eaux & Territoires*, 28, 44-51.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement : Les réseaux dans l'économie*. Desclée de Brouwer.

Granovetter, M. (2017). *Society and Economy : Framework and Principles*. The Belknap Press.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.

Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration : Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*,



6(1), 531-583.

Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229.

Jolly, D. (2001). *Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération / Dominique Jolly,...* Vuibert. Paris.

King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups : A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3), 889-900.

Latour, B. (2005). *La science en action : Introduction à la sociologie des sciences*. La Découverte.

Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.

Lazega, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie*, 35(2), 293-320.

Macdonald, S., & Chrisp, T. (2005). Acknowledging the Purpose of Partnership. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 307-317.

Marti, C. (2012). L'importance des liens faibles dans les entreprises artisanales : L'exemple d'Internet pour le partage et la réutilisation des connaissances. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 137-145.



Mary C. Lacity & Rudy Hirschheim. (1993). *The Information Systems Outsourcing Bandwagon*. MIT Sloan Management Review.

Mintzberg, H. (1977). STRATEGY FORMULATION AS A HISTORICAL PROCESS. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28-40.

Nowell, B. (2010). *Out of sync and unaware? Exploring the effects of problem frame alignment and discordance in community collaboratives*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Nunes. (1994). *Formes PME et organisations en réseaux*.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective* (SSRN Scholarly Paper ID 1496213). Social Science Research Network.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1).

Podolny, J., & Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annu. Rev. Sociol. Copyright Annual Reviews. All rights reserved*, 24, 57-76.

Porter, M. E. P. M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press.

Poulin, D., Montreuil, B., & Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Publi-relais.

Reynard, E. (2020). *Tourisme de montagne et gestion de l'eau et de la neige en contexte de*



changement climatique. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 108-1, Article 108-1.

Richard, D., George-Marcelpoil, E., & Boudières, V. (2010). Changement climatique et développement des territoires de montagne: Quelles connaissances pour quelles pistes d'action? *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 98-4, Article 98-4.

Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 143-164.

Salvato, C., Reuer, J., & Battigalli, P. (2017). Cooperation across Disciplines: A Multilevel Perspective on Cooperative Behavior in Governing Interfirm Relations. *Academy of Management Annals*, 11, annals.2014.0001.

Smelser, N. J., & Swedberg, R. (Éds.). (1994). *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press ; Russell Sage Foundation.

Stein, A. A. (1976). Conflict and Cohesion: A Review of the Literature. *Journal of Conflict Resolution*, 20(1), 143-172.

Steiner, P., & Vatin, F. (2013). *Traité de sociologie économique*. Presses Universitaires de France; Cairn.info.

Suire, R., Berthinier-Poncet, A., & Fabbri, J. (2018). Les stratégies de l'innovation collective: Communautés, organisations, territoires. *Revue Française de Gestion*, 44(272), 71-84.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (p. xi, 192). McGraw-Hill.

Waddock, S. A. (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society*, 21(1), 78-100.



Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Courier Corporation.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.