

« En piste ! » : orchestrer une transformation de business model soutenable face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique

Résumé : Cette recherche analyse l'orchestration de la transformation d'un Business Model Soutenable (BMS) face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique telle que les Ressources Naturelles (RN). Adoptant une approche qualitative, cette analyse s'appuie sur une étude de cas multiples de plusieurs stations de montagne particulièrement touchées par le manque de neige. Les résultats de cette recherche nous permettent d'analyser : (1) les sources de vulnérabilité d'une RN impactant un Business Model (BM) actuel (2) la mobilisation de ressources actuelles et nouvelles en fonction des besoins associés tout au long de la transformation pour l'émergence d'un futur BMS (3) la variété des rôles de l'orchestrateur dans cette transformation de BM. La discussion de cette recherche propose une meilleure compréhension théorique et managériale de la vulnérabilité d'une ressource stratégique nécessitant une innovation, des ressources clés permettant l'émergence d'un BMS ainsi qu'une analyse du rôle clé de l'orchestrateur facilitant l'orchestration de cette transformation. L'originalité de cette recherche réside dans l'intégration de la vulnérabilité d'une ressource stratégique pour orchestrer une transformation de BM.

Mots clés : Business Model Soutenable, Transformation, Vulnérabilité, Ressources, Orchestration

Introduction

Les *Business Models* (BM) désignent la façon dont les organisations créent, délivrent et capturent de la valeur en s'intéressant à toutes les composantes qui permettent d'articuler ces mécanismes de valeur, dont ses ressources clés (Teece, 2010). Ils sont des moteurs de

l'innovation dans un monde où les organisations sont particulièrement confrontées à des chocs exogènes tels que des crises environnementales et sociales (Evans et al, 2017 ; Schneider, 2017). En effet, les BM sont souvent considérés comme des instruments résilients de mise en œuvre d'une stratégie permettant de contribuer à l'évolution de ces crises (Sommer, 2012 ; Schneckenberg et al, 2022). Pour faire preuve de résilience, les organisations s'engagent ainsi à transformer leur BM en intégrant l'environnement et la société dans leurs mécanismes de création, livraison et capture de valeur (Evans et al, 2017). Cette transformation est d'autant plus nécessaire lorsqu'un BM se manifeste par une ressource créatrice de valeur, rare, inimitable et non-substituable (Sommer, 2012 ; Barney et Clark, 2007) mais fortement vulnérable à l'évolution de l'environnement naturel (Le Breton-Miller et Miller, 2015). Les Ressources Naturelles (RN) sont particulièrement représentatives de cette vulnérabilité bien qu'elles procurent un avantage concurrentiel significatif (Bastian et al, 2018 ; Tashman, 2020). Reposant sur l'environnement et l'écosystème naturel des organisations, elles s'appuient sur des matières premières considérées comme renouvelables (bois, eau) ou non renouvelables (pétrole, gaz) (Hart, 2010).

Lorsque les organisations intègrent ces ressources créatrices de valeur, rares, inimitables et non-substituables dans leur BM, les organisations sont alors amenées à gérer un paradoxe complexe entre préservation et exploitation d'une RN, en cours d'érosion ou de dégradation face aux pressions environnementales (Bastian et al, 2018 ; Karadag et Poppo, 2021 ; Hart, 2010). Les organisations spécialisées dans l'industrie touristique, comme celles des stations de montagne, constituent un exemple significatif de ce paradoxe complexe face au réchauffement climatique impactant leur RN stratégique (neige) (Steiger, 2022). Pour se transformer, ces organisations doivent développer une capacité à innover en reconfigurant leurs ressources pour garantir leur pérennité économique sur le long terme (Andersen, 2023). Cette reconfiguration reste

cependant complexe particulièrement lorsqu'un BM repose sur une ressource stratégique vulnérable. Quelques cas d'échec de transformation de BM soulèvent d'ailleurs qu'ils peuvent provenir d'une difficulté à mobiliser des ressources nécessaires pour répondre à une vulnérabilité (Do Vale et al, 2021 ; Christensen et al, 2016). La compréhension de ces échecs reste cependant limitée pour comprendre comment la réorchestration d'une ressource vulnérable peut soutenir efficacement la transformation de BM afin de créer, délivrer et capturer une valeur durable (Schneckenberg et al, 2022 ; Sommer, 2012). Les travaux sur la vulnérabilité des ressources, telles que les RN, sont encore rares et trop récents pour comprendre la diminution de cette vulnérabilité afin d'être stratégiquement plus durable (Le Breton-Miller et Miller, 2015 ; Bastian et al, 2018). Il est donc urgent de mieux comprendre la façon dont l'orchestration, c'est-à-dire la mobilisation de ressources actuelles et nouvelles, est susceptible de favoriser l'émergence d'un Business Model Soutenable (BMS) pour répondre à la diminution d'une vulnérabilité identifiée (Cui et Han, 2022 ; Carton et Parigot, 2024 ; Schneckenberg, 2022). Par ailleurs, les recherches actuelles soulignent que les capacités de l'orchestrateur s'avèrent fondamentales pour analyser cette dynamique de transformation nécessitant ainsi une nouvelle logique d'orchestration face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique (Andersen, 2023 ; Bastian et al, 2018 , Teece, 2010). Cette recherche s'intéresse ainsi à la question suivante : **comment orchestrer une transformation de BM pour diminuer la vulnérabilité d'une ressource stratégique ?** Pour y répondre, cette recherche analyse l'orchestration par une approche dynamique de la transformation de BM (Schneider, 2017 ; Breuer et al, 2018).

Dans un premier temps, une section de revue de littérature est exposée afin de justifier l'intérêt scientifique d'orchestrer une transformation de BM face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique. Dans un deuxième temps, une section de méthodologie est présentée afin de développer la démarche qualitative retenue pour la collecte des données au sein de 10 stations

de montagne ainsi que leur analyse multi-cas. Dans un troisième temps, une section de résultats permet notamment d'explorer (1) les sources de vulnérabilité d'une RN impactant un BM actuel (2) la mobilisation de ressources actuelles et nouvelles en fonction des besoins associés tout au long de la transformation pour l'émergence d'un futur BMS (3) la variété des rôles de l'orchestrateur dans cette transformation de BM. Dans un quatrième temps, une section de discussion propose une meilleure compréhension théorique et managériale de la vulnérabilité d'une ressource stratégique nécessitant d'innover, des ressources clés permettant de favoriser l'émergence d'un BMS et du rôle clé de l'orchestrateur facilitant l'orchestration de cette transformation.

1. Revue de littérature

1.1. Se transformer par le BMS : une réponse à la vulnérabilité d'une ressource stratégique

Parmi les stratégies d'adaptation face à l'évolution des crises environnementales et sociales, les organisations peuvent s'engager dans une transformation de leur BM. En effet, le BM est considéré comme un instrument stratégique permettant de faire preuve de résilience face à ces crises. Il permet notamment d'intégrer l'environnement et la société pour développer une logique de valeur durable (Schneider et al, 2019 ; Evans et al, 2017). Les enjeux nécessitant de se transformer par le BM peuvent être multiples et constituer des opportunités d'innovation (Tashman, 2020 ; Schneider, 2017). Cette recherche se positionne notamment sur l'enjeu de diminuer la vulnérabilité d'une ressource stratégique, nichée au cœur d'un BM, afin de maintenir un équilibre entre durabilité économique, environnementale et sociale. En effet, un BM peut disposer d'un avantage concurrentiel grâce à l'orchestration d'une ressource créatrice

de valeur, rare, inimitable et non-substituable (Teece, 2010 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt). Lorsque cette ressource est directement impactée par ces chocs exogènes, le maintien de sa logique de valeur s'avère alors menacé. Les ressources créatrices de valeur, rares, inimitables et non-substituables telles que définies par Barney (1991) et Wernerfelt (1984) sont loin d'être inépuisables puisqu'elles peuvent se dégrader et s'éroder au fil de leur orchestration. Bien que des mécanismes d'isolation les protégeant de l'imitation et de la substitution soient opérés, elles peuvent cependant subir les effets d'environnements changeants alimentés par des chocs exogènes (Karadag et Poppo, 2021 ; Schneider, 2017). Un des exemples les plus représentatifs de ces chocs sont ainsi les crises environnementales, provoquées par plusieurs facteurs comme le réchauffement climatique (Tashman, 2020). Les RN sont particulièrement concernées par l'évolution et l'incertitude environnementale car elles peuvent se raréfier et disparaître (Tashman, 2020 ; Karadag et Poppo, 2021). Hart (2010) souligne notamment qu'il est nécessaire de pratiquer une orchestration judicieuse des ressources en cours d'épuisement, telles que les RN, pour limiter leur surexploitation. Les organisations, dont l'avantage concurrentiel dépend de ces RN, ont alors besoin d'identifier les vulnérabilités auxquelles leurs RN sont soumises pour qu'elles puissent comprendre leur capacité à transformer opérationnellement leur logique de création, livraison et capture de valeur (Linnenluecke et al, 2010 ; Le Breton-Miller et Miller, 2015). Ces vulnérabilités sont notamment représentatives du paradoxe ambigu, entre des RN fortement créatrices de valeur mais également difficiles à conserver et maintenir sur le long terme au regard de leur fragilité environnementale (Bastian et al, 2018). Les organisations doivent alors affronter le dilemme de les protéger contre l'érosion, de déterminer leur valeur face à l'incertitude environnementale mais également de les combiner avec d'autres ressources pour qu'elles soient exploitables (Le Breton-Miller et Miller, 2015). De nouvelles pratiques d'orchestration et de nouvelles configurations de ressources sont ainsi requises pour créer, délivrer et capturer une valeur durable (Andersen, 2023).

1.2. Acter une transformation de BM : une approche dynamique de la transformation

Une transformation de BM permet d'exercer un changement fondamental dans la façon de créer, délivrer et capturer une valeur en ayant l'objectif d'atteindre ou de soutenir une performance économique durable. Ce changement s'intéresse à tous les éléments qui composent un BM dont ses ressources clés (Sommer, 2012). La transformation d'un BM est dynamique car son environnement évolue de façon croissante. Il nécessite de s'adapter continuellement et de se réajuster au plus tôt en fonction de la vulnérabilité perçue (Schneider, 2017). Pour mieux appréhender ce dynamisme quelques auteurs proposent différentes approches de la transformation. Parmi celles-ci, Sommer (2012) identifie différentes phases de transformation pour adopter un BMS. En effet, en s'engageant dans une transformation de leur BM, les organisations traversent différentes phases leur permettant de structurer cette transformation. Sommer (2012) propose six phases de transformation pour adopter un BMS : (1) Comprendre l'ambiguïté du BM actuel pour exposer des alternatives futures. Cette phase implique de développer un élan de réceptivité auprès des parties prenantes concernées par la transformation. (2) Grâce à la créativité, générer de nouvelles idées pour développer ces alternatives de BM répondant à des besoins spécifiques. (3) Transposer ces idées pour concevoir un nouveau BM en mobilisant et en écoutant les parties prenantes concernées (4) Après avoir créé un environnement propice à la transformation visée, développer une planification pour qu'elle soit actée (5) Exécuter cette transformation en gérant ses impacts (6) Évaluer l'échec ou le succès du BMS pour soutenir et adapter sa transformation. Bien que ces phases de transformation aient été structurées pour faciliter leur compréhension, cette dynamique de transformation est en réalité loin d'être stable et linéaire. En effet, cette dynamique peut s'avérer « continue »,

« échelonnée » ou « en big bang » (lente évolution, rapide expansion puis stagnation) en fonction des environnements organisationnels (Sommer, 2012) mais également en fonction des ressources clés à disposition et des capacités d'orchestration pour la création, livraison et capture de valeur d'un BMS (Teece, 2010 ; Schneckenberg et al, 2022). Cependant, au regard de l'incertitude des crises environnementales, les organisations sont de plus en plus réticentes à reconfigurer des ressources pour innover leur BM (Evans et al, 2017 ; Combs et al, 2011). Dans ce contexte d'incertitude, quelques travaux soulignent ainsi la nécessité d'adopter une approche dynamique de la transformation pour comprendre la réorchestration de ressources actuelles et nouvelles en fonction des besoins identifiés (Breuer et al, 2018 ; Schneckenberg et al, 2022). Cette recherche s'appuie sur l'approche dynamique de transformation proposée par Sommer (2012) pour faciliter la compréhension de cette réorchestration.

1.3. Orchestrer une transformation de BM vers un BMS : une application par la *Green Resource Orchestration*

Le contexte de l'incertitude environnementale n'est pas nouveau mais croissant. Biel et Gäling (1995) soulignaient déjà le manque de visibilité sur l'orchestration des ressources existantes sur le long terme. Ce contexte est particulièrement délicat car il incite les organisations à réfléchir pour elles-mêmes ou pour le collectif, c'est-à-dire pour l'environnement et la société. Il crée notamment de l'ambiguïté concernant l'orchestration des ressources stratégiques pour développer un avantage concurrentiel durable (Sirmon, 2007). La *Green Resource Orchestration* renvoie à la structuration, au regroupement et à la mobilisation de ressources permettant de développer une durabilité économique, environnementale et sociale (Andersen, 2023) et préserver les ressources vouées à disparaître, comme les RN (Carton et

Parigot, 2024). Elle permet de stimuler cette réflexion stratégique pour les organisations puisqu'elle implique la capacité des organisations à gérer leurs ressources pour créer une valeur économique, environnementale et sociale. Ainsi, les auteurs sont encouragés à orienter leurs recherches sur une reconfiguration durable de ressources actuelles et nouvelles pour maintenir un équilibre entre durabilité économique, environnementale et sociale (Andersen, 2023). L'intérêt scientifique pour la *Green Resource Orchestration* s'avère de plus en plus émergent notamment au regard des conflits d'usage qui se multiplient pour orchestrer une ressource vulnérable fortement créatrice de valeur. En effet, entre préservation et exploitation, l'incertitude environnementale ne fait qu'augmenter le risque de conflit pour le maintien d'une ressource créatrice de valeur pour les parties prenantes (Safarsynska, 2018 ; Bastian et al, 2018). Elles sont ainsi amenées à s'adapter et à innover de façon soutenable tout en intégrant les intérêts des parties prenantes concernées par une réorchestration visant à transformer un BM. Quelques auteurs recommandent de faire preuve de créativité en identifiant l'hétérogénéité des ressources existantes et disponibles, la valeur de cette hétérogénéité pour une utilisation optimale, le cycle de vie des ressources stratégiques ou encore la flexibilité de ces ressources pour qu'elles soient réallouées, restructurées ou recombinaées efficacement au service d'une transformation (Sirmon et al, 2011 ; Combs et al, 2011). Lorsque ces ressources stratégiques sont naturelles, le paradoxe entre préservation et exploitation est d'autant plus accentué par le besoin de garantir une pérennité économique tout en intégrant l'évolution de l'environnement naturel sur le long terme (Bastian et al, 2018 ; Karadag et Poppo, 2021). Les travaux sur la *Green Resource Orchestration* soulignent le besoin de s'intéresser à ce paradoxe en mobilisant, en allouant ou en expérimentant d'autres ressources créatrices de valeur pour le BM futur mais également respectueuses d'un environnement en constante évolution (Carton et Parigot, 2024 ; Bastian et al, 2018, Schneckenberg et al, 2022).

Le schéma 1 ci-dessous permet de synthétiser le cadre théorique retenu pour cette recherche.

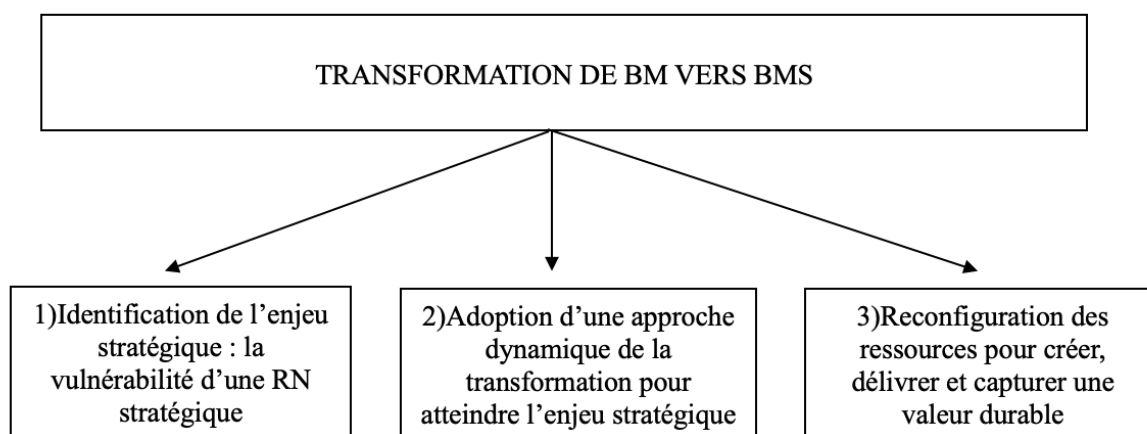


Schéma 1 – Cadre théorique retenu pour orchestrer une transformation de BM vers BMS

2. Méthodologie

2.1. Justification des études de cas

Les stations de montagne sont représentatives de besoin d’orchestrer une transformation de BM au regard de la rareté progressive de leur RN clé (la neige). Face au changement climatique, l’enneigement est de plus en plus réduit procurant une forte incertitude économique pour le maintien d’un BM orienté « tout-ski » (Steiger et al, 2022). Bien que l’enneigement artificiel permette de diminuer cette incertitude, plusieurs recherches soulignent que cette artificialisation aura atteint ses limites d’ici 2050 face à la variabilité climatique (Willibald et al, 2021). D’autres mentionnent en revanche que l’imprévisibilité des aléas climatiques ne permet pas de renseigner suffisamment l’évolution de cette crise environnementale (Willibald et al, 2021). Les stations de montagne sont cependant inégalement confrontées au manque de neige en fonction de leur altitude. En effet, celles de basse et moyenne altitude seront plus rapidement affectées par la diminution de cet enneigement, certaines ont d’ailleurs déjà cessé leurs activités conduisant à

des échecs de transformation. Les stations de haute altitude sont en revanche confrontées à un afflux de clientèle touristique provoquant une surexploitation de la ressource neige (Willibald et al, 2021) et une évolution des attentes de la clientèle (Steiger et al, 2022). La vulnérabilité de cette RN peut également varier en fonction de la géolocalisation des stations de montagne. En effet, certaines stations de montagne dans d'autres pays ou continents semblent plus ou moins impactées par la chute des conditions climatiques puisqu'elles disposent soit d'une autre RN stratégique déjà orchestrée dans leur BM actuel, mais limitée en termes d'usage, soit d'une exposition climatique favorable permettant seulement de repousser davantage les limites temporelles mentionnées. Des stratégies d'adaptation sont nécessaires pour gérer le paradoxe entre la préservation et l'exploitation de cette ressource neige créatrice de valeur (Scott et al, 2019 ; Steiger et al, 2022). Plus spécifiquement, les stations de montagne sont amenées à transformer leur BM pour développer une nouvelle logique de valeur face à la vulnérabilité de cette ressource (Scott et al, 2019). Cette transformation est nécessaire puisque les stations de montagne se configurent comme des écosystèmes à part entière nécessitant d'intégrer les intérêts et les besoins des parties prenantes directement impactées (Steiger et al, 2022 ; Freeman et al, 2021). Fortement dépendante du tourisme et des conditions climatiques, les stations de montagne doivent ainsi réorienter leur attractivité pour faire preuve de résilience (Scott et al, 2019). Nous nécessitons de travaux empiriques permettant de comprendre la façon dont ces organisations touristiques orchestrent des ressources stratégiques dans leur dynamique de transformation. Nous manquons également d'une compréhension partagée de leurs sources de vulnérabilité face à cette ressource créatrice de valeur, rare, inimitable et non-substituable en cours d'érosion et de dégradation (Willibald et al, 2021 ; Steiger et al, 2022 ; Scott et al, 2019).

2.2. Collecte de données

Cette recherche repose sur la méthode des études de cas multiples développée par Eisenhardt (1989) en adoptant une approche itérative entre la théorie et les données. La méthode des études de cas multiples permet premièrement une généralisation des résultats par l'observation de mécanismes explicatifs clés. Deuxièmement, cette méthode permet de procéder à des comparaisons pour observer un phénomène déterminé. Troisièmement, elle permet d'offrir une certaine flexibilité méthodologique puisque la sélection des cas ne retient pas nécessairement un nombre déterminé de cas et d'entretiens à réaliser car ce nombre varie en fonction des contextes et des phénomènes observés. Cette méthode est opérée selon l'intérêt théorique, la diversité et les caractéristiques clés des cas permettant de proposer une comparaison intéressante lorsque les données collectées sont suffisantes ou qu'une saturation théorique est ressentie (Eisenhardt, 2021). Le design de cette recherche a pour objectif d'observer le phénomène suivant : l'orchestration de ressources lors d'une transformation de BM. Pour y parvenir, chaque cas a été observé individuellement en fonction de la phase de transformation auquel il est associé (Sommer, 2012). Les cas se regroupant au sein de la même phase de transformation ont été comparés pour identifier des similarités et des différences permettant de compléter la compréhension des ressources orchestrés à chaque phase de transformation. Les cas ont été sélectionnés selon des critères théoriques permettant une logique de réplication des résultats (Yin, 1984) : (1) leur niveau altitude ainsi que (2) leur géolocalisation pour représenter une réalité de différents contextes d'incertitude où la vulnérabilité d'une ressource stratégique est plus ou moins avancée (Steiger et al, 2022 ; Yin 1984) (3) leur phase de transformation pour adopter une approche dynamique de la transformation en identifiant la diversité des ressources orchestrées en fonction des contextes d'incertitude et des besoins identifiés pour chaque phase de transformation (Sommer, 2012). Au total, dix stations de montagne ont été sélectionnées puis contactées par courrier électronique, par les réseaux sociaux ou à la suite de premières rencontres physiques. Seulement les chargé.es de projet ont été contacté.es puisqu'ils

représentent les orchestrateurs qui ont été recrutés par les stations pour acter une transformation de BM. Dans certains cas, il n'existe qu'un seul orchestrateur en charge du projet, et malgré d'autres demandes de sollicitation auprès de représentant.es des stations concernées, aucun retour n'a été obtenu pour renforcer la collecte de données. Enfin, dans le cas où aucun.e un.e chargé.e n'a été identifié.e dans les premières phases de cette transformation, les représentant.es des stations ont été contacté.es (mairie ou office de tourisme) car ils sont à l'origine du lancement d'un projet de transformation. À la suite des demandes de sollicitation, 17 entretiens semi-directifs individuels et groupés (en fonction des disponibilités durant la saison touristique) ont été réalisés auprès des chargé.es de projet et des représentant.es des stations entre mars et août 2024. Les entretiens ont été conçus sur la base d'un guide d'entretien structuré en trois parties : (a) compréhension de la vulnérabilité de leur ressource en fonction du contexte d'incertitude (b) compréhension de l'orchestration des ressources en fonction des besoins mentionnés pour la transformation de BM (c) compréhension des motivations et des capacités de l'orchestrateur pour réaliser ses missions. Tous les entretiens ont été retranscrits et anonymisés.

Les tableaux 1 et 2 ci-dessous permettent de résumer cette collecte de données.

	Station A	Station B	Station C	Station D	Station E	Station F	Station G	Station H	Station I	Station J
Altitude	1860-3330 mètres	1800-2300 mètres	1220-3000 mètres	1550-2640 mètres	900-1720 mètres	1000-3800 mètres	1550-3400 mètres	900-1400 mètres	200-900 mètres	1400-2900 mètres
Géolocalisation	France	France	Italie	France	France	France	France	France	Canada	France
Phase de transformation	Prise de conscience/ Identification de l'ambiguïté stratégique	Prise de conscience/ Identification de l'ambiguïté stratégique	Identification de l'ambiguïté stratégique / Recherche de créativité	Recherche de créativité / Idéation	Design/ Planification	Planification/ Exécution	Planification/ Exécution	Exécution/ Evaluation	Execution/ Evaluation	Execution/ Evaluation

Tableau 1 – Liste des études de cas réalisées au sein de stations de montagne

Station	Nombre d'entretien	Type d'entretien	Fonction	Date
A	3	Individuel	Représentant.e de la station	20/08/2024
		Individuel	Représentant.e de la station	07/08/2024
		Individuel	Futur.e chargé.e de projet	05/08/2024
B	1	Individuel	Représentant.e de la station	17/04/2024
C	1	Individuel	Représentant.e de la station	22/07/2024
D	2	Individuel	Chargé.e de projet	28/03/2024
		Groupé	Représentant.e de la station/2 chargé.es de projet	25/03/2024
E	2	Individuel	Chargé.e de projet	15/04/2024
		Individuel	Chargé.e de projet	04/03/2024
F	2	Individuel	Chargé.e de projet	31/05/2024
		Individuel	Chargé.e de projet	31/05/2024
G	2	Groupé	2 chargé.es de projet	28/05/2024
		Individuel	Chargé.e de projet	24/04/2024
H	1	Individuel	Chargé.e de projet	18/03/2024
I	1	Individuel	Chargé.e de projet	26/07/2024
J	1	Individuel	Chargé.e de projet	18/03/2024

Tableau 2 – Liste des entretiens semi-directifs réalisés entre mars et août 2024

2.3. Analyse des données

L'ensemble des données collectées a été analysé par la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman (1994) à partir des entretiens retranscrits. Le choix de cette méthode est justifié par sa capacité à structurer les données collectées lors du codage. Cette analyse rigoureuse permet notamment de créer des codes thématiques lors du premier codage et de les compléter par des codes émergents lors d'une ou plusieurs nouvelles phase de codage à la suite d'aller-retour entre la théorie et les données collectées. En effet, cette approche itérative ne s'avère pas linéaire puisqu'elle permet d'approfondir et de détailler les codes thématiques puis de les structurer en catégories et sous-catégories tout au long du codage. La première phase de codage a permis d'établir des codes thématiques pour comprendre le lien entre la vulnérabilité d'une RN et les besoins de réorchestration pour la transformation de BM. La deuxième phase de codage a permis de faire émerger de nouveaux codes pour affiner l'analyse de la réorchestration

en observant les ressources orchestrées en fonction des différentes phases de transformation ainsi que le rôle des orchestrateurs dans cette transformation. La troisième phase a permis de finaliser le codage par des codes thématiques établissant la compréhension d'une part de la relation entre les ressources orchestrées et les différentes stations se trouvant à la même phase de transformation. D'autre part, cette troisième phase de codage a développé des codes permettant d'analyser le rôle des orchestrateurs, ainsi que leurs motivations, qu'ils se sont attribués. Ces trois phases de codage sont constituées de 6 codes thématiques principaux et 91 sous-codes classés en différentes catégories. L'ensemble de ces codes ont été retranscrits sous la forme de résumés et de tableaux afin de mieux structurer les principales tendances observées ainsi que de comparer les similarités et les divergences entre les ressources orchestrées et les orchestrateurs mobilisés.

3. Résultats

3.1. Les sources de vulnérabilité d'une ressource stratégique impactant le BM actuel

Ce premier résultat permet de constater que la vulnérabilité de la RN stratégique des stations de montagne (neige) impacte significativement le maintien de leur BM actuel. Plusieurs sources alimentent cette vulnérabilité, et la plupart d'entre-elles sont communes à l'ensemble des stations de montagne quelque soit leur niveau d'altitude et leur géolocalisation. Les résultats révèlent les trois principales sources de vulnérabilité observés. En revanche, l'impact de cette vulnérabilité sur le BM des stations de montagne sélectionnées est plus ou moins accentué en fonction de leur niveau d'altitude et de leur géolocalisation.

3.1.1. Une dépendance aux conditions météorologiques

La diminution de l'enneigement provoqué par le réchauffement climatique représente la première source de vulnérabilité pour la RN stratégique des stations de montagne sélectionnées. Cette diminution est notamment visible par la réduction du manteau neigeux, de la saisonnalité hivernale et de la hausse des températures sur les glaciers de tel que le mentionnent ces chargés de projet : « *Nous sommes le thermomètre du changement climatique, avec la disparition du glacier et la diminution de la neige* ». ; « *Il y a un constat aujourd'hui, il y a une fonte des glaciers qui est avérée* » ; « *On a un glacier qui fond, on a un climat qui change, des saisons plus courtes. Donc il faudrait vraiment nier les choses pour ne pas les voir* ». Les effets de cette diminution ne sont cependant pas les mêmes en fonction du niveau d'altitude. Les stations de basse et moyenne altitude sont contraintes de fermer prématurément l'accès à plusieurs zones de leur domaine skiable au cours de la saison touristique. Cet effet ne s'avère pas des moindres pour ces stations qui se retrouvent parfois à annoncer la clôture de la saison hivernale bien avant les délais fixés : « *Nos stations qui sont à 1000 ou 1200 mètres d'altitude, elles souffrent du manque de neige* » ; « *Nous, il n'y a plus que 50 jours d'exploitation. C'est ce qu'on est en train de vivre. Et ils sont tous en train de mourir* » ; « *La durée de la saison se réduit. Du coup, l'économie elle se fragilise* » ; « *Typiquement, on a un site qui s'est arrêté depuis mi-janvier alors qu'on avait démarré début décembre avec de bonnes chutes de neige* ». Les stations de haute altitude ne subissent pas cette diminution de la même façon car leur manteau neigeux s'avère plus dense, davantage exposé à des températures plus froides facilitant ainsi un entretien par l'artificialisation de la neige. L'impact de cette diminution se fait plutôt ressentir sur le long terme puisqu'elles s'interrogent sur le maintien de leur activité « ski » d'ici les 30 prochaines années où les conditions d'enneigement ne seront plus favorables à l'entretien du manteau neigeux : « *Forcément la machine à cash qui est le ski va s'atténuer, va diminuer,*

voire disparaître » ; « Je pense que d'ici 2050, il faut se demander ce qu'il se passera entre le front de neige actuel et le front de neige futur et se dire qu'il y aura moins de skieurs » ; « On ne se pose pas la question de savoir qu'il y aura de la neige, on se pose la question de savoir quand est-ce qu'il n'y aura plus de neige ».

3.1.2. Une dépendance à l'exploitation touristique

L'exploitation touristique représente la deuxième source de vulnérabilité pour cette RN stratégique. En effet, cette ressource est principalement utilisée par les stations de montagne pour développer une activité orientée sur les sports d'hiver et principalement le ski. Ces activités ont permis de développer un tourisme d'hiver significatif pour les stations de montagne : *« Le plus prégnant, c'est le tourisme d'hiver. C'est celui qui consiste à glisser sur une pente enneigée et qui intéresse 80% de notre clientèle » ; « On a qu'une activité qui est répartie aujourd'hui à 90% sur l'hiver, en termes de chiffre d'affaires, et 10% sur l'été ».* L'exploitation de la neige entraîne des effets de sur-fréquentation touristique dans les stations de haute altitude surtout lorsqu'elle est amenée à manquer dans les stations de basse et moyenne altitude provoquant ainsi des inégalités économiques : *« Quand il vient de neiger, il fait beau, on se fait déborder, on est vraiment très sollicité. Par contre, lorsque la météo n'est pas favorable, on n'a personne » ; « Nous ça fonctionne très bien parce que quand il n'y a pas de neige dans les stations de basse et moyenne altitude, elles ont du mal à accueillir les touristes ».* La question de la sur-fréquentation implique des effets sur l'environnement préservant le manteau neigeux : *« On va encore avoir une sur-fréquentation pendant quelques années, il faut conserver le domaine skiable mais le rationaliser pour limiter l'impact sur les milieux naturels ».* Si la redirection des flux touristiques et l'évolution des pics de fréquentation peut s'avérer une opportunité pour les stations de haute altitude, elles sont cependant conscientes

que cette tendance ne perdura pas sur le long terme : « *En fait, on vient générer un flux financier incroyable. Et pour d'autres stations de moyenne et basse altitude, c'est la fin du ski, c'est la fin d'une activité économique [...]. Il qu'on s'organise pour que la station, dans toutes ses composantes, ait un avenir demain [...]. Et que le jour où il n'y a plus de neige, et bien il n'y a pas tout le monde qui s'en va parce qu'il n'y a plus rien à faire* ». La nécessité de se transformer devient alors une question de survie du BM particulièrement dans les stations déjà fortement désavantagées par leur niveau d'altitude. Les positionnements sont cependant différents en fonction des besoins et des appréhensions de chaque station : « *Il faut penser la fin du ski [...]. En fait, il faut accepter à un moment donné qu'il y ait de l'innovation* » ; « *Il faut maintenir un modèle hivernal, qui soit respectueux de l'environnement et qui procure une harmonie entre vie territoriale et activité touristique pérenne* ».

3.1.3. Une dépendance au financement

La dépendance aux moyens financiers s'avère la troisième source de vulnérabilité pour cette RN stratégique. En effet, sa préservation dépend également des capacités des stations de montagne à investir dans une transformation de BM diminuant la vulnérabilité de cette ressource. Face à l'évolution climatique, les stations de montagne sont de plus en plus exposées à des pressions financières pour maintenir leur BM principalement orienté sur le « tout-ski » : « *On voit bien les conséquences que ça va avoir, c'est-à-dire que c'est déjà une activité qui coûte très cher et qui coûtera encore plus cher* ». Les stations de basse et moyenne altitude fragilisées par la diminution de leur fréquentation touristique, durant les périodes où le manque de neige se fait ressentir, disposent notamment de moyens financiers limités : « *Il n'y a pas d'activité économique en dehors du tourisme. Donc en fait, on est sur des petits villages qui n'ont pas du tout les moyens* ». Elles ont alors tendance à se raccrocher à nouveau à leur BM

tant qu'il peut permettre de générer des revenus capables d'amorcer une transformation : « *Il faut de l'argent pour se payer ce projet ambitieux. Alors même si on est un peu aidé, il faut que notre modèle tienne à minima et qu'on génère un minimum de chiffre d'affaires l'hiver* ». Elles se raccrochent également à leurs partenaires financiers pour qu'ils puissent les aider à préserver leur RN stratégique : « *J'ai peur d'un truc, c'est que nos partenaires ne nous accompagnent pas financièrement* ». Cette prise de position n'est cependant pas sans risque : « *Le risque, c'est qu'on n'ait plus personne qui nous suive sur les investissements nécessaires pour notre activité [...]. On ne pourra pas investir des millions d'euros* ». Lorsque ces stations ont en revanche pu investir, certaines ont choisi de destiner leurs ressources financières dans la maintenance du domaine skiable plutôt que de limiter la vulnérabilité de leur RN impactant leur BM. Certaines d'entre elles s'en sont rendus compte plus tard lorsqu'elles se sont retrouvées dans des situations d'endettement : « *On était à des millions d'euros d'endettement. Donc la question, c'était est-ce qu'on a 20 ans pour amortir les millions d'euros investis dans de nouvelles remontées mécaniques ? Voilà le déclenchement* ».

3.2. La réorchestration d'un BM face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique

Ce deuxième résultat permet d'identifier les différentes ressources qui sont mobilisées en fonction des différentes phases de transformation nécessaire face à la vulnérabilité d'une RN stratégiques. Ces nouvelles ressources à disposition des organisations sont orchestrées pour répondre à des besoins qui ont été identifiés. Ce résultat est présenté en fonction des phases de transformation proposées par Sommer (2012).

3.2.1. Orchestration de la phase I : prise de conscience et identification de l'ambiguïté stratégique du BM

Lors de cette phase, l'analyse des données pour les stations A, B et C dévoile qu'elles s'appuient sur l'orchestration d'une ressource humaine. La configuration de cette ressource est double : (1) soit la station recrute un expert en charge de sensibiliser les parties prenantes mobilisées et de les accompagner dans l'identification de l'ambiguïté de leur BM (2) soit une partie prenante sensibilisée dispose suffisamment d'influence pour diffuser des discours de sensibilisation permettant d'acter des prises de conscience. Pour qu'elle soit opérationnelle, cette ressource s'appuie sur des temps d'échanges, des réunions et des ateliers de sensibilisation durant lesquels sont communiqués des informations clés. La première fonction de cette ressource renvoie à l'acceptation d'une transformation : « *Il faut qu'on accepte vraiment un reset du modèle parce que ça ne peut pas continuer* ». Elle répond à des situations de résistance voire de conflits qui apparaissent entre ceux qui sont favorables ou neutres à une transformation et d'autres qui se veulent encore conservateurs du BM actuel. En effet cette fonction est nécessaire car les situations de conflits ou de résistance peuvent engendrer un manque d'engagement envers la transformation : « *Il y a une minorité active mais c'est soit une question de génération, soit de pouvoir, de personnes qui disent « oui » en façade pour faire joli et qui met 10% du budget pour montrer qu'il fait quelque chose. Par contre les 90% restant du budget, ils sont pour l'ancien modèle* ». La deuxième fonction de cette ressource est la sensibilisation pour acter la prise de conscience. Cette prise de conscience se développe par des moyens de communication auprès des parties prenantes pour qu'elles saisissent ensemble les ambiguïtés du BM actuel face à la vulnérabilité de la RN identifiée : « *J'ai lancé l'idée de faire des réunions pour prendre conscience tous ensemble, commerçants, résidents secondaires, de l'avenir [...]. On va bien être obligés, forcés et contraints. Et l'avenir va nous contraindre à ça* ».

3.2.2. Orchestration des phases II et III : recherche de créativité, idéation et design du futur BMS

Ces phases concernent les stations C, D et E et s'appuie à nouveau sur des ressources humaines disposant de compétences à accompagner la conception d'un futur BMS. À la suite de leur prise de conscience et de l'identification de l'ambiguïté de leur BM, les stations ont alors fait évoluer leur recrutement. Elles ont choisi de recruter des experts, comme des cabinets de conseil, de créer des postes à temps plein ou de solliciter une aide à l'accompagnement proposé par des programmes gouvernementaux : « *On a candidaté à un plan gouvernemental pour être lauréat et bénéficier d'un accompagnement en ingénierie* ». La principale fonction de ces ressources est la mobilisation d'un écosystème de parties prenantes ainsi que le lancement de la-création pour concevoir futur BMS. Elles vont à la rencontre de cet écosystème qui, une fois sensibilisé, permet de générer des idées lors de groupes de travail dédiés à la conception du futur BMS. Ces ressources s'appuient sur des diagnostics, des entretiens, des enquêtes, des travaux scientifiques ou des archives leur permettant de structurer et organiser les groupes de travail par différentes méthodes comme les scénarios stratégiques de BM : « *Le premier atelier, on a invité tous les socio-professionnels. Donc on a invité 160 personnes et on a eu 40 personnes, ce qui était déjà pas mal [...]. Il en y a qui sont jeunes, qui sont motivés* » ; « *On leur a posé des questions : qu'est-ce que vous voulez ? Comment voyez-vous les choses ? On est bien d'accord, la neige il ne faut plus compter dessus ?* ». Ces méthodes sont notamment utiles pour aligner les différentes parties prenantes sur des propositions de valeur : « *Je trouve que le fait d'avoir des points communs sur ce vers quoi on veut aller, c'est hyper facilitateur pour mettre un climat de confiance et pour que les gens acceptent de se parler et faire progresser les choses* ». Pour concevoir le futur BMS, l'écosystème mobilisé s'appuie sur l'intégration de ressources existantes au cœur de leur patrimoine culturel et naturel qui permettent de renouveler la

proposition de valeur future : « *On aura une transition pour les vacanciers qui devront redécouvrir la montagne pour ses vertus, c'est-à-dire le bien-être physique, psychique et d'être dans un environnement montagnard où l'accueil est particulier* » ; « *On va essayer de donner une dimension culturelle dans la diversification [...]. Il faut que le village fasse ressortir sa singularité* ». En s'appuyant sur ce patrimoine, de nouveaux événements et de nouvelles infrastructures sont d'ailleurs conçus pour le revaloriser au sein de l'offre culturelle.

3.2.3. Orchestration des phases IV et V : planification et exécution de la transformation du BM

Les stations E, F, G, H, I et J sont concernées par ces deux phases de transformation. Pour planifier des actions sur le court, moyen et long terme, les stations mentionnées ont besoin de se projeter d'ici les 30 prochaines années. Elles exécutent des projections stratégiques en construisant des démarches collectives avec les parties prenantes pour établir ensemble les projections réalisables : « *On a lancé une démarche collective avec les habitants [...]. On a dit bon ok, on a imaginé 2050, maintenant quelles sont les actions réalisables tout de suite [...]. Donc là, on a 80 propositions d'action* » ; « *Vous voulez aménager des espaces de contemplation, pas de problème, on fait des fiches et on définit ensemble ce que l'on met dedans* ». À nouveau, l'accompagnement et le recrutement des experts s'avère nécessaire pour soutenir la démarche de transformation et faciliter les planifications et les actions. Cet accompagnement donne lieu à la réalisation de plans d'action ou de schémas directifs avec l'ensemble des parties prenantes concernées. Par ailleurs, les stations créent une organisation spécifique de service dédié à la gestion de la planification et au suivi des actions : « *On a sept pôles au total, quatre qui sont plutôt dédiées à l'aménagement, trois qui sont plutôt dédiées aux transitions [...], dont un pôle environnement naturel, un pôle transition énergétique et un pôle*

dédié au tourisme » ; « C'est un programme que l'on a depuis 2016 et qui repose sur la création d'un comité de développement durable ». Une fois que la démarche de transformation est mise en œuvre, d'autres ressources sont mobilisées pour maintenir l'engagement des parties prenantes. Parmi celles-ci, des formations pédagogiques sont utilisées pour que la stratégie co-créée soit adoptée par toutes les parties prenantes concernées : « On espère que ça va infuser, et que le fait de former les gens soit un bon investissement pour la bonne compréhension et l'appropriation de la stratégie et sa déclinaison opérationnelle ». Des ressources législatives et normatives sont également adoptées pour appliquer, par exemple, des actions de préservation qui ont été déterminées lors de la planification : « On commence à mettre quelques restrictions aussi sur le bivouac » ; « On renforce les éco-gardes qui vont aussi contrôler que c'est bien mis en application » ; « On se bat plutôt avec les outils qu'on a sur le plan réglementaire ». Enfin des ressources financières sont orchestrées (partenariats, subventions etc) à travers des investissements sur le long terme permettant de réorienter la proposition de valeur imaginée lors des précédentes phases : « C'est quand même de l'engagement quand tu investis dans un parc de vélo, dans un ultra-trail etc. Tu as envie que ça marche [...]. C'est un vrai risque entrepreneurial ».

3.2.4. Orchestration de la phase VI : évaluation de l'échec ou du succès de la transformation du BM

Aucun cas d'échec ou de succès n'a été observé dans notre analyse puisque les stations H, I et J sont encore dans une période de test et d'apprentissage nécessitant parfois de revenir sur des phases précédentes de transformation : « On est clairement dans une démarche de progrès long terme » ; « On construit par l'expérience, par l'action ». L'adoption de leur BMS est à l'heure actuelle encore instable puisqu'elles évaluent l'avancée des actions leur permettant de réajuster

leur transformation : « *Il y a des trucs qu'on réussit, et ce n'est pas parce qu'il y a un truc qui ne marche pas qu'à côté de ça les avancées ne sont pas substantielles et hyper favorables* ». À cette phase d'évaluation, l'analyse dévoile une principale ressource orchestrée en complément des diagnostics, des *benchmarks* et des états de lieux réalisés ainsi que des investissements financiers. En effet, la labélisation permet de bénéficier d'un accompagnement expert à l'évaluation des actions tout en certifiant la qualité de la démarche de transformation : « *En démontrant toutes les actions qu'on a mises en place depuis 2017 jusqu'à 2024, on est devenu la première station au Québec à atteindre le plus haut niveau de certification* ». Cette évaluation permet de réajuster les documents de planification et les objectifs à atteindre sur le court, moyen et long terme voire de revenir à des phases précédentes comme l'idéation ou la conception : « *On a repris nos cinq axes d'intervention, puis on a ajusté les objectifs avec notre réalité* » . Les stations soulignent cependant que le succès de la démarche de transformation repose sur l'engagement des parties prenantes : « *On est sur un engagement moral, on est sur une démarche collective volontaire [...]. C'est vraiment un plan d'action collectif* ».

Le schéma 2 ci-dessous permet de distinguer les différentes ressources orchestrées en fonction des phases de transformation.

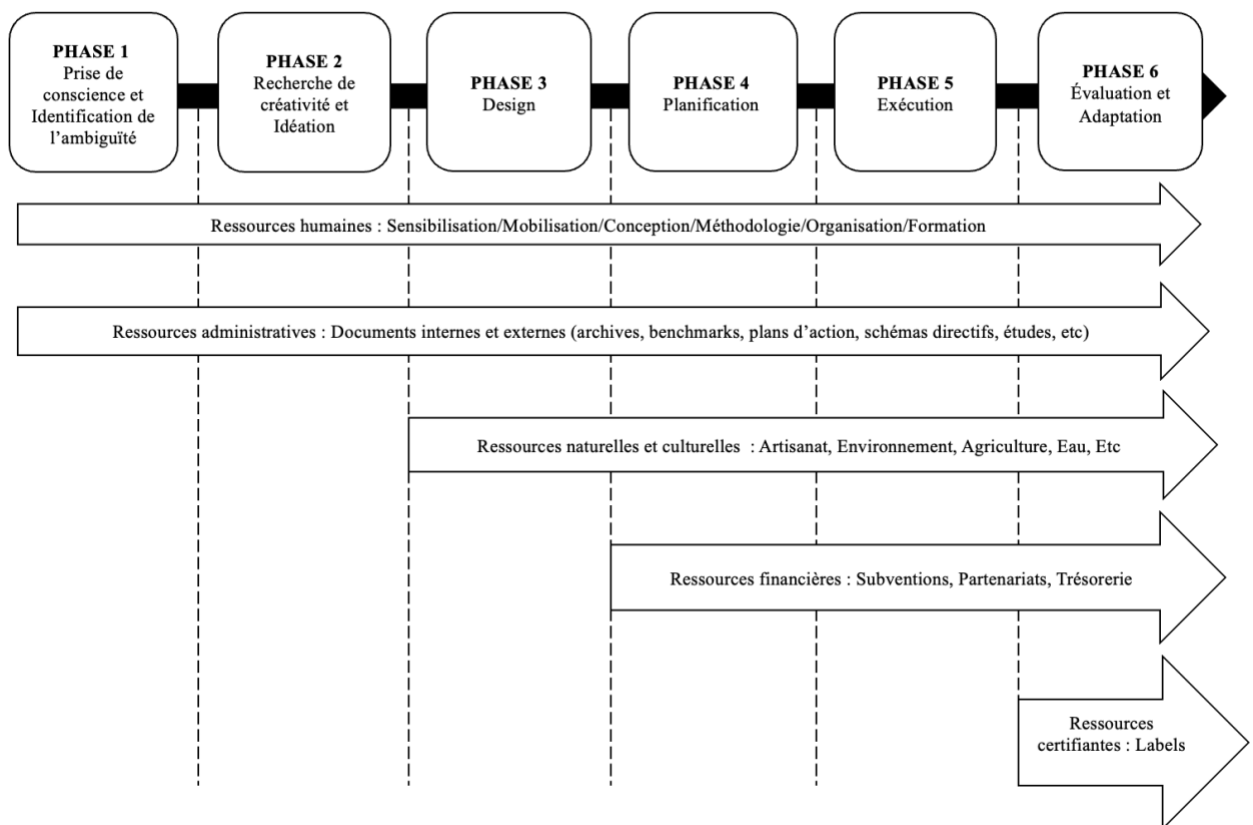


Schéma 2 – Réorchestration de ressources stratégiques en fonction des phases de transformation du BM

3.3. Le rôle des orchestrateurs dans l'orchestration d'une transformation de BM

Le dernier résultat met l'accent sur les orchestrateurs et notamment le rôle qu'ils incarnent au sein de leurs missions d'orchestration tout au long de la transformation du BM. L'analyse effectuée révèle au total 6 rôles qu'ils ont choisi d'adopter lors de cette orchestration. Ces rôles sont en réalité représentatifs des différentes phases de transformation :

- Le protecteur des ressources (Phase I) : être capable d'actionner les prises de conscience de la vulnérabilité d'une ressource pour mobiliser des ressources actuelles et nouvelles nécessaires à une transformation : « *Notre rôle, il est primordial en leur faisant prendre*

conscience de cet enjeu-là. Du coup, si on ne bouge pas, on est tous morts à un moment donné ».

- Le facilitateur entre la co-crédation et les ressources (Phase II et III) : être capable de mobiliser des ressources permettant de favoriser l'écoute, la génération et le partage des idées afin que d'autres ressources soit actionnable une fois que les idées sont validées : *« Avoir un dialogue de concertation et d'objectivation qui puisse aider à orienter ».*
- Le coordinateur des ressources (Phase IV et V) : être capable de mettre en œuvre les ressources appropriées en fonction des besoins, des décisions et des actions qui ont été planifiées : *« Faire en sorte que ce qui est mis en place soit cohérent avec ce qui ressort de la concertation ».*
- L'accompagnateur des ressources (Phase V) : être capable de rechercher les ressources nécessaires pour concrétiser l'engagement des parties prenantes mobilisées dans l'orchestration : *« J'ai accompagné des associations sportives pratiquant des activités en plein nature, comme le ski club, pour créer une fédération et mutualiser les moyens ».*
- L'apprenti-testeur des ressources (Phase VI) : être capable de s'interroger sur le bon fonctionnement et la substitution des ressources après une évaluation afin de favoriser la réussite de la transformation : *« Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est qui fonctionne moins bien ? Qu'est-ce qui a changé ? ».*
- Le garant de la durabilité des ressources (Phase VI) : être capable de veiller que les ressources orchestrées répondent à un objectif de créer, délivrer et créer une valeur durable pour la société et l'environnement : *« On fait attention aux ressources, on fait attention à l'énergie, on fait attention à ce que l'on fait, on ne fait pas n'importe quoi » ; « C'est pérenniser le modèle de vie à l'année. Là, on est sur le social [...]. C'est qu'on maintienne 150 emplois sur le territoire ».*

Le schéma 3 ci-dessous permet de placer ces rôles dans la dynamique de transformation

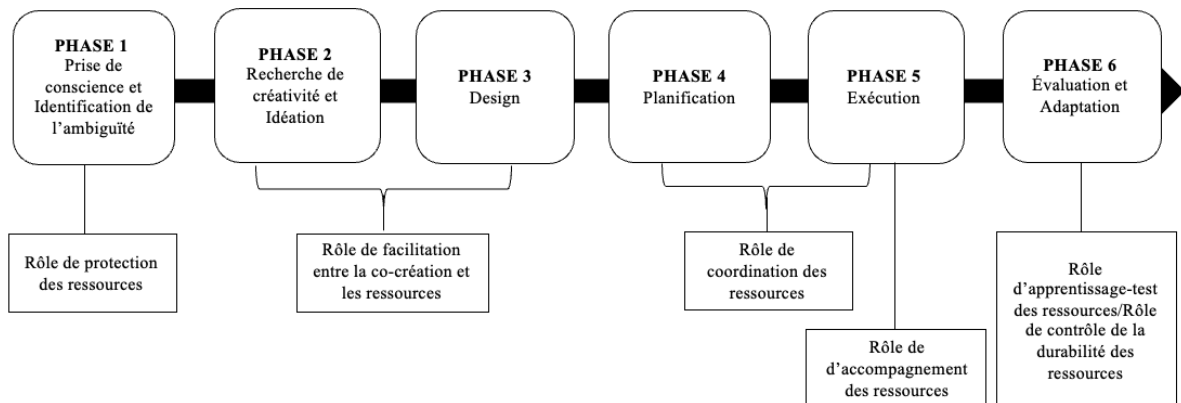


Schéma 3 – Les rôles de l'orchestrateur en fonction des phases de transformation du BM

4. Discussion et Conclusion

Cette recherche s'intéresse à l'orchestration d'une transformation de BM face à la vulnérabilité d'une RN stratégique. Les résultats démontrent la façon dont cette orchestration est choisie et réalisée en fonction des différentes phases de cette transformation. Cette recherche contribue ainsi à la compréhension de l'orchestration de ressources permettant de reconfigurer une logique de création, livraison et capturer de valeur. À l'issue de ces résultats, trois éléments de contribution théorique et managériale sont présentés dans cette section.

Premièrement, cette recherche permet d'apporter une meilleure compréhension de la vulnérabilité d'une ressource stratégique impactant un BM (Le Breton-Miller et Miller, 2015 ; Schneckenberg, 2022), en l'occurrence les RN encore peu étudiées aujourd'hui (Carton et Parigot, 2024). Les résultats démontrent que la vulnérabilité d'une RN stratégique dépend de l'environnement auquel elle est exposée (les conditions climatiques), d'une activité économique exploitant son usage et son attractivité (le ski), du financement de sa préservation

(limite de budget). Les résultats confirment qu'en fonction de l'exposition et de l'intensité de ces sources de vulnérabilité, les organisations sont inégalement impactées (Steiger et al, 2022 ; Scott et al, 2019). Cette recherche permet alors de souligner que ces sources de vulnérabilité s'avèrent un vecteur d'innovation pour les BM mais qu'il est appréhendé différemment selon l'avancée de l'érosion et de la dégradation de la ressource (Le Breton-Miller et Miller, 2015). En effet, elles peuvent choisir d'adopter un positionnement stratégique orienté sur l'anticipation. Les organisations choisissent alors de préserver cette ressource stratégique en s'engageant dans le choix d'une transformation, avant que leur BM soit intégralement impacté, pour garantir une durabilité économique, environnementale et sociale sur le long terme. Elles peuvent également décider d'adopter un positionnement stratégique orienté sur la réaction. Les organisations choisissent en revanche de maintenir l'exploitation de cette ressource stratégique pour garantir une pérennité économique sur le court et moyen terme en s'engageant dans la contrainte d'une transformation lorsque cette ressource n'est plus créatrice de valeur. Leur positionnement stratégique dépend ainsi des capacités dynamiques des organisations à orchestrer une transformation (Teece, 2010). Il s'agit notamment de la capacité des organisations à identifier leur degré d'exposition et d'intensité face aux sources de vulnérabilité observées mais également de leur capacité à se projeter sur le court, moyen et long terme pour développer un équilibre entre durabilité économique, environnementale et sociale. Ce résultat contribue d'une part à mieux comprendre le positionnement stratégique (anticipation ou réaction) encore flou face au paradoxe entre préservation et exploitation d'une ressource stratégique au cœur d'un BM (Bastian et al, 2018 ; Karadag et Poppo, 2021) suscitant notamment de l'ambiguïté dans un contexte d'incertitude environnementale (Sirmon, 2007). D'autre part, ce résultat prolonge les discussions antérieures sur la compréhension d'une transformation de BM (Evans et al, 2017 ; Sommer, 2012) en saisissant les sources de

vulnérabilité à partir desquelles les organisations sont amenées à innover à temps notamment avant que ces sources de vulnérabilité impactent leur pérennité économique (Schneider, 2017).

Deuxièmement, les résultats de cette recherche exposent les différentes ressources orchestrées en adoptant une approche dynamique de la transformation encore peu sollicitée dans les recherches actuelles (Breuer et al, 2018 ; Schneckenberg et al, 2022). Cette recherche permet de contribuer au développement des connaissances sur la *Green Resource Orchestration* pour créer, délivrer et capturer une valeur durable (Andersen, 2023 ; Bastian et al, 2018). Dans ce cadre, nos données montrent que la transformation d'un BM advient dans un contexte où l'incertitude environnementale exige de mobiliser un stock de ressources existantes et facilement accessibles pour faire preuve de résilience rapidement, par exemple le patrimoine naturel et culturel (Do Vale et al, 2021). Ce contexte exige également d'intégrer de nouvelles ressources permettant de faciliter la reconfiguration d'une logique de valeur (Schneckenberg et al, 2022) mais qui s'avèrent également ordinaires (Warnier et al, 2013), comme les ressources humaines. En effet, les résultats démontrent que les ressources humaines sont particulièrement importantes tout au long de la transformation. L'accompagnement, le soutien et l'expertise sont notamment des ressources intangibles clés (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) pour reconfigurer une logique de valeur en trouvant un alignement avec un ensemble de parties prenantes (Evans et al, 2017). Elles fournissent notamment des méthodes et des outils comme la scénarisation permettant de construire des projections stratégiques et de planifier de futures actions pour l'exécution du futur BMS. Elles construisent également des programmes de sensibilisation capables d'acter des prises de conscience sur la vulnérabilité d'une ressource stratégique et de limiter les conflits face à cette vulnérabilité (Safarsynska, 2018 ; Bastian et al, 2018). En observant l'orchestration de ces ressources humaines, cette recherche permet de mieux comprendre comment ce type de ressource orchestrée permet de co-construire une

transformation de BM grâce à ses principales fonctions dont celle de la mobilisation des parties prenantes encore peu explorée dans la littérature sur l'orchestration d'un BM (Freeman et al, 2021 ; Breuer et al, 2018). Il est alors important pour les organisations d'investir dans ce type de ressource afin d'être accompagnées et soutenues tout au long de leur transformation.

Troisièmement, les résultats de cette recherche contribuent au besoin de s'intéresser davantage à la mise en œuvre d'un BMS par des acteurs clés afin de mieux comprendre leurs pratiques et leurs capacités (Do Vale et al, 2021 ; Breuer et al, 2018) et plus particulièrement dans des environnements changeants (Schneider, 2017). Cette recherche s'est intéressée plus spécifiquement aux rôles des orchestrateurs et permet d'identifier six rôles clés tout au long de la mise en œuvre de cette transformation. Les rôles identifiés permettent notamment de développer la compréhension de leurs capacités à orchestrer des ressources dans un contexte d'incertitude environnementale (Andersen, 2023 ; Barney et al Clark, 2007). Leurs capacités, identifiées et incarnées par les rôles des orchestrateurs permettent également de comprendre la façon dont ces orchestrateurs diminuent la vulnérabilité d'une ressource et de s'assurer que les ressources orchestrées répondent aux besoins et aux intérêts de la transformation en cours. Grâce à l'identification de leurs rôles, cette recherche permet ainsi d'affiner les fonctions de curatelle exercées pour gérer des ressources vulnérables, notamment reconnaître la valeur de ces ressources, les préserver et les réorchestrer avec d'autres ressources stratégiques pour la transformation visée (Le Breton-Miller et Miller, 2015). D'un point de vue managérial, les organisateurs peuvent s'appuyer sur l'identification de ces rôles incarnées par les capacités pour recruter leurs futurs orchestrateurs dans le cadre d'une transformation stratégique de BM. Elles doivent cependant veiller à ce que ces orchestrateurs puissent faire preuve de résilience face à l'absence de linéarité et les potentielles phases de résilience que cette orchestration nécessite pour transformer un BM sur le long terme.

En conclusion, l'objectif de cette recherche consiste à analyser la façon dont une transformation de BM est orchestrée face à la vulnérabilité d'une ressource stratégique pour favoriser l'émergence d'un futur BMS. Elle s'appuie ainsi sur l'idée qu'une transformation de BM ne peut advenir sans identifier la vulnérabilité face à laquelle le BM est exposé. Une fois cette vulnérabilité identifiée, les organisations s'engageant dans une transformation de BM doivent repenser l'orchestration de leur ressources stratégiques leur permettant de créer, délivrer et capturer une valeur durable. Parmi celles-ci, les organisations s'appuient sur un stock de ressources qu'elles ont à disposition afin de réagir ou d'anticiper leur transformation rapidement en fonction de l'exposition et de l'intensité de la vulnérabilité identifiée. Elles s'appuient également sur des ressources humaines s'avérant particulièrement centrales tout au long des phases de transformation d'un BM puisqu'elles permettent de fournir un accompagnement expert pour repenser toute une logique de valeur. Enfin, cette recherche développe le rôle des orchestrateurs dans la mobilisation de ces ressources, six au total sont identifiés car ils disposent de capacités clés permettant d'orchestrer efficacement cette transformation. Cette recherche n'est cependant pas exempte de limites puisqu'il serait intéressant d'analyser des cas de réussite de l'orchestration d'une transformation de BM afin d'apporter un éclairage sur une potentielle phase VII de transformation du BM consistant à adopter un BMS après avoir effectué les réajustements et les adaptations nécessaires à son adoption. Les futures recherches sont également encouragées à s'intéresser aux pratiques d'orchestration adoptées par les orchestrateurs lors de cette transformation afin de compléter l'analyse des rôles proposés.

Bibliographie

- Andersén J. (2023). Green resource orchestration: A critical appraisal of the use of resource orchestration in environmental management research, and a research agenda for future study. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5506–5520.
- Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney J. B. et Clark D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press.
- Bastian B., Richter U. H., Tucci C. L. (2018). *Natural resources and the resource-based view*, in G. George & S. Schillebeeckx (Eds.), *Managing natural resources*. Edward Elgar Publishing.
- Biel A. et Gärling T. (1995). The role of uncertainty in resource dilemmas, *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 221-233.
- Botelho A., Dinar A., Pinto L.M., Rapoport A. (2014) Time and uncertainty in resource dilemmas: equilibrium solutions and experimental results, *Experimental Economics*, 17(4), 649–672.
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria, and tools, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256–286.
- Carton, G., et Parigot, J. (2024). Toward an Ecological Resource Orchestration Model. *Organization & Environment*, 37(4), 526-548.
- Combs J. G., Ketchen D. J. Jr, Ireland R. D., Webb J.W. (2011). The role of resource flexibility in leveraging strategic resources, *Journal of Management Studies*, 48(5): 1098–1125.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31–40.
- Cui, Z. et Han, Y. (2022). Resource orchestration in the ecosystem strategy for sustainability: A Chinese case study. *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, 36, 100796.
- D. J. Teece (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Do Vale, G., Collin-Lachaud, I., Lecocq, X. (2021). Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing, *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), 101154.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?, *Strategic Organization*, 19(1), 147–160.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models, *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Freeman R. E., Dmytriiev S. D., Phillips R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm, *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770.
- Hart, S. L. et Dowell, G. (2010). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after, *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Karadag R. et Poppo L. (2021). Strategic resource decay (SRD), *Strategic Management Journal*, 28, 1534–1561.
- Le Breton-Miller I. et Miller D. (2015). The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship, *Strategic Management Journal*, 36(3), 397–415.
- Linnenluecke M. et Griffiths, A. (2010). Beyond adaptation: Resilience for business in light of climate change and weather extremes, *Business & Society*, 49(3), 477–511.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, 2nd ed, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Safarzyska, K (2018). The Impact of Resource Uncertainty and Intergroup Conflict on Harvesting in the Common-Pool Resource Experiment, *Environmental and Resource Economics*, 71(4), 1001–1025 (2018).
- Scott, D., Hall, C. M., Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77(C), 49–61.
- Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Schneckenberg, D., Matzler, K., Spieth, P. (2022). Theorizing business model innovation: An organizing framework of research dimensions and future perspectives, *R&D Management*, 52(3), 593–609.

- Schneider, S. (2017). How to approach business model innovation: The role of opportunities in times of (no) exogenous change, *R&D Management*, 49(4), 399-415.
- Schneider, S. et Clauss, T. (2019). Business Models for Sustainability: Choices and Consequences, *Organization & Environment*, 33(3), 384-407.
- Sommer A. (2012). *Managing green business model transformations*, Berlin, Germany: Springer.
- Steiger, R., Knowles, N., Pöll, K., Rutty, M (2022). Impacts of climate change on mountain tourism: a review, *Journal of Sustainable Tourism*, 32(9), 1984-2017.
- Tashman P. (2020). A natural resource dependence perspective of the firm: How and why firms manage natural resource scarcity, *Business & Society*, 60, 1279–1311.
- Warnier V., Weppe X., Lecocq X. (2013). Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources, *Management Decision*, 51(7), 1359–1379.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Willibald, F. et al (2021). Vulnerability of ski tourism towards internal climate variability and climate change in the Swiss Alps, *Science of The Total Environment*. 784, 147054.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.