



HAL
open science

L'influence du territoire sur les caractéristiques des réseaux d'innovation

Véronique Favre-Bonté, Elodie Gardet, Clémence Perrin-Malterre, Catherine Thévenard-Puthod

► **To cite this version:**

Véronique Favre-Bonté, Elodie Gardet, Clémence Perrin-Malterre, Catherine Thévenard-Puthod. L'influence du territoire sur les caractéristiques des réseaux d'innovation : Une application au tourisme de montagne. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2020, 2, pp.227-260. 10.3917/reru.202.0227 . hal-02467712

HAL Id: hal-02467712

<https://hal.science/hal-02467712>

Submitted on 5 Feb 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**L'influence du territoire sur les caractéristiques des
réseaux d'innovation.
Une application au tourisme de montagne**

*The influence of territory on innovations networks
characteristics.
An application to mountain tourism*

Véronique FAVRE-BONTE
Institut de Recherche en Gestion et en Economie
Veronique.favre-bonte@univ-smb.fr
Auteur correspondant

Elodie GARDET
Institut de Recherche en Gestion et en Economie
Elodie.gardet@univ-smb.fr

Clémence PERRIN-MALTERRE
Environnements, Dynamiques et Territoires de la Montagne
Clemence.perrin-malterre@univ-smb.fr

Catherine THEVENARD-PUTHOD
Institut de Recherche en Gestion et en Economie
Catherine.puthod@univ-smb.fr

Mots clés

Innovation, Réseaux, Station de haute altitude et de moyenne montagne

Key words

Innovation, Mountain Resort, Networks

Classification JEL : L83

Abstract:

This article examines the influence of the type of area on the development of innovation network. For this research, the tourism industry appears to be a relevant field of study because it is changing. Thus, all these changes compel the different tourism stakeholders to adapt and develop innovations. Moreover, the structure of the activity in the mountain tourism sector is not the same in a high altitude resort or a middle mountain territory. That is why we are interested in the influence of the type of territory on the development of innovation network. Our results show that according to the type of territory, networks that innovate differ in terms of type of relations, geographic scope and regulation mode.

However, the type of territory does not seem to influence the architecture of the network since all the networks studied have a hub firm company in charge of orchestrating the partners.

INTRODUCTION

Le rôle du territoire¹ dans la stratégie des firmes fait aujourd'hui l'objet d'un regain d'intérêt en Sciences de Gestion (SORENSEN et BAUM, 2003 ; LAURIOL *et al.*, 2008 ; RAULET-CROSET, 2008 ; LOILLIER, 2010 ; SAIVES *et al.*, 2011 ; UZAN et LOUBES, 2013). En management de l'innovation, plusieurs recherches montrent ainsi l'influence du territoire sur le type d'innovation développé (LOILLIER et TELLIER, 2002) ou sur la capacité des firmes à innover en réseau (AUTANT-BERNARD, 2001 ; DUNNING et MUCCHIELLI, 2002 ; FRITSCH et LUKAS, 2001 ; SUIRE et VICENTE, 2008). En revanche, il existe peu de recherches s'intéressant à l'influence exercée par le territoire sur les caractéristiques des réseaux d'innovation mis en place (LOILLIER, 2010). Pourtant, il pourrait être important pour les entreprises désireuses d'innover de sélectionner les bons partenaires et de mettre en place des structures de réseaux pertinentes en fonction du territoire dans lequel elles sont implantées. En outre, la plupart des recherches portant sur le fonctionnement des réseaux d'innovation s'intéressent aux innovations développées dans l'industrie et délaissent largement les innovations de services² (STIEGLITZ et HEINE, 2007 ; HJALAGER, 2010), qui sont souvent jugées plus difficiles à appréhender car moins tangibles et moins spectaculaires (HERTOG *et al.*, 2011). Les résultats des recherches portant sur l'industrie n'étant pas toujours transférables aux services (SUNDBO, 1997 ; WILLIAMS et SHAW, 2011), un nombre croissant de chercheurs appelle à davantage de travaux sur ces secteurs d'activité spécifiques (GALLOUJ et WEINSTEIN, 1997 ; HAMDOUCH et SAMUELIDES, 2001 ; NOVELLI *et al.*, 2006).

Notre question de recherche est donc la suivante : le territoire exerce-t-il une influence sur les configurations des réseaux d'innovation ? Et de façon plus étendue : la nature du territoire (montagne de moyenne ou haute altitude) influence-t-elle les configurations et les caractéristiques des réseaux d'innovation de services ? Dans cette recherche exploratoire, nous cherchons donc à comparer les configurations que revêtent ces réseaux en fonction du territoire dans lequel ils sont implantés. Nous centrons notre analyse sur les réseaux développés dans les stations touristiques de montagne, ces dernières étant considérées comme des territoires (DEBARBIEUX, 2003 ; SAIVES *et al.*, 2011) supports d'une activité touristique sur lesquels s'articulent des logiques publiques et privées (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2013) et des représentations différentes. Ce choix du tourisme de montagne a été réalisé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur d'activité d'envergure mondiale (LORDKIPANIDZE *et al.*, 2005), particulièrement important pour l'économie française. La France compte ainsi près de 250 stations, qui

¹ Les géographes ont été parmi les premiers chercheurs à travailler sur le concept de territoire, réduisant ce dernier à sa dimension géographique : «*Le territoire est la portion de surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa production et la satisfaction de ses besoins vitaux*» (LE BERRE, 1992). Puis une dimension plus symbolique a été introduite, laissant la place au vécu et au perçu des acteurs qui vont donner du sens aux territoires (FOURNY, 1995). Le territoire est alors vu comme un système complexe et évolutif, qui associe les acteurs et l'espace géographique que ces derniers utilisent, aménagent et gèrent (Moine, 2006). Nous retiendrons donc que le territoire est un espace géographique ayant des spécificités naturelles, culturelles et économiques que des groupes s'approprient en agençant des ressources matérielles et symboliques (DEBARBIEUX, 2003 ; SAIVES *et al.*, 2011). Il constitue donc à la fois une ressource et une construction sociale (LAURIOL *et al.*, 2008).

²Pour appréhender l'innovation de service, nous nous appuyons sur les trois composants du modèle de servuction D'EIGLIER et LANGEARD (1987), à savoir le «*back office* », le *front office* et l'*output*. L'innovation peut donc porter sur l'un de ces trois éléments. Nous y reviendrons par la suite.

accueillent 10 millions de touristes chaque année (Domaine Skiable de France, 2014) et génèrent près de 120 000 emplois. Ces stations ont vendu 55,3 millions de journées-skieurs sur la saison 2013/2014³ (ce qui place la France en deuxième position mondiale sur le marché, derrière les Etats-Unis qui atteignent le chiffre de 56,2 millions de journées). 25% des skieurs étant étrangers, ces destinations contribuent pour 2 milliards d'euros aux exportations commerciales françaises. Le maintien de l'activité touristique est donc crucial. Ensuite, le tourisme de montagne possède un fort ancrage territorial qui a régulièrement incité les chercheurs à considérer ces destinations comme des systèmes productifs localisés (GERBAUX *et al.*, 2004; HJALAGER, 2010). Pour autant, il s'agit d'un secteur qui n'est pas homogène en termes d'organisation et d'ancrage territorial, ce qui est propice à la comparaison. On peut en effet distinguer différents types de stations, notamment selon l'altitude à laquelle elles sont implantées et selon la place exercée par l'activité ski dans le territoire. Le tourisme de montagne s'avère par conséquent être un terrain d'étude particulièrement riche et spécifique en termes de dynamique territoriale (FRANÇOIS, 2008). Enfin, l'industrie touristique de montagne subit de profonds changements depuis une quinzaine d'années qui poussent les acteurs à innover et, pour ce faire, à collaborer avec de multiples partenaires (FLAGESTAD et HOPE, 2001 ; BOCQUET *et al.*, 2006 ; NOVELLI *et al.*, 2006 ; GALLOUJ et LEROUX, 2011). On assiste donc à un développement des réseaux d'innovation dans ces territoires.

En cherchant à savoir si le territoire influence les caractéristiques des réseaux développés pour innover, notre ambition est double. Nous souhaitons, d'une part, participer à l'amélioration de la compréhension du fonctionnement des réseaux d'innovation dans le domaine des services et, d'autre part, contribuer aux travaux sur le management des réseaux d'innovation, en apportant un éclairage sur l'influence du territoire sur ces réseaux. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier les réseaux d'innovation déployés au sein de deux types de stations de montagne : les stations de haute altitude (via l'étude d'innovations développées aux Arcs et à Avoriaz) et les stations de moyenne montagne (à travers l'analyse de cas situés à St Pierre de Chartreuse, Savoie Grand Revard, St Bernard du Touvet et Le Semnoz).

L'article se divise en deux parties. La première débute par une présentation du contexte du tourisme de montagne, puis présente une revue de la littérature des principales caractéristiques des réseaux, ainsi que les différences entre les stations de moyenne et de haute altitude. La seconde explique notre démarche méthodologique, puis expose et discute les résultats empiriques sur le lien entre territoire et réseaux d'innovation.

-2-

Les réseaux d'innovation dans les stations de sports d'hiver

Nous présentons tout d'abord le contexte concurrentiel dans lequel les stations évoluent et qui pousse les entreprises à innover en réseau. Les principales caractéristiques des réseaux inter-organisationnels sont ensuite décrites. Puis nous explicitons les différences existant entre les deux types de territoire étudiés. Ceci débouche sur la proposition d'une grille d'analyse permettant de comparer les réseaux sur le terrain.

³ Les estimations montrent en outre que pour un euro dépensé dans l'achat d'un forfait, 6 euros supplémentaires sont dépensés dans la station (Domaine Skiable de France, 2014).

2.1 Le tourisme dans les stations de montagne : un secteur soumis à de profondes mutations

Le tourisme en montagne a connu de nombreuses mutations ces quinze dernières années. On a tout d'abord assisté à une baisse générale de fréquentation, que ce soit en hiver⁴ ou en été⁵, en particulier de la clientèle française. Cette baisse s'explique par la conjonction de très nombreux facteurs. Au niveau socioculturel tout d'abord, on note une baisse de la pratique du ski⁶. Ainsi la durée moyenne d'une journée de ski n'est plus que de 4h et les clients désirent de plus en plus varier les activités, au sein d'une semaine voire d'une seule journée. On note également une réduction significative de la durée moyenne des séjours : les touristes français préfèrent partir en vacances plus souvent dans l'année, mais pour de plus courts séjours, les vacances d'hiver occupant de surcroît dans leur esprit une place secondaire par rapport aux vacances d'été (HOIBIAN, 2010). Ensuite, l'offre touristique n'a cessé de se développer et cette croissance est allée de pair avec une mondialisation des destinations. Aujourd'hui, un français qui souhaite prendre des vacances en février peut certes aller aux sports d'hiver, en choisissant l'une des 250 stations françaises, mais peut aussi opter pour d'autres stations européennes comme les stations suisses et italiennes, autrichiennes ou d'Andorre qui sont pour certaines mieux placées en termes de prix, voire les stations *low cost* apparues dans certains pays comme la Bulgarie. La clientèle étrangère a également aujourd'hui davantage de choix. C'est le cas des chinois ou des russes qui ont désormais la possibilité de skier dans leur pays. En outre, les destinations « soleil » doivent également être considérées comme des concurrentes sérieuses aux stations de sport d'hiver, car ce type de vacances apparaît souvent plus facile à organiser et plus accessible (HOIBIAN, 2010). Elles offrent aux vacanciers un dépaysement certain, et ceci pour un budget souvent équivalent, voire moins élevé qu'une semaine au ski (cf. les destinations comme la Tunisie ou le Maroc). Dans des périodes de conjoncture morose, les clients deviennent par ailleurs de plus en plus sensibles au rapport qualité/prix. D'une part, leur niveau d'exigence en matière de confort (des logements, des remontées mécaniques...), de qualité de service (réduction des queues aux caisses ou aux télésièges) augmente. D'autre part ils deviennent plus à l'affût d'offres promotionnelles ; cette quête du « bon plan » étant renforcée par le développement des outils numériques qui leur permettent de comparer les prix en ligne et de repérer les promotions de dernière minute. Le développement des réseaux sociaux facilite également leur choix.

Dans ce contexte fortement concurrentiel, les stations doivent s'adapter et innover afin de maintenir ou d'améliorer leurs niveaux de fréquentation de la clientèle française comme internationale : multiplication des nouveautés en matière de pratiques sportives, liées au ski (*speedriding*, *ski joering*) ou hors ski (raquettes, chiens de traineau, plongée sous glace, montgolfière, *fatbike*, *yoopers*, *spas* ou autres centres aquatiques ...), et

⁴ Les stations de ski françaises ont vu leur fréquentation reculer de 4% durant l'hiver 2014/2015 par rapport à l'hiver 2013/2014, qui affichait lui-même déjà une baisse de 4% par rapport à l'hiver précédent (Domaines Skiabiles de France, mai 2015)

⁵ Les territoires de montagne reçoivent plus de nuitées en été (100 millions environ) qu'en hiver (70 millions). Pour autant, un touriste dépense en moyenne 63 € en hiver pour 35 € en été (Domaine Skiable de France, 2011). « *Le tourisme d'été en montagne constitue un sujet à la fois important, complexe et préoccupant dans la politique touristique de la France. Préoccupant, car les statistiques nous montrent une érosion continue de la fréquentation depuis plusieurs années et généralisée à tous les massifs français (à l'exception de quelques territoires)* » (Atout France, 2008).

⁶ Moins de 10% des français partent régulièrement aux sports d'hiver (Les Echos, 28/11/2014) et un tiers des touristes venant séjourner dans une station de sports d'hiver ne skie plus.

d'animations (scénarisation des pistes, découverte du patrimoine local, animations culturelles, événementiel...) pour déclencher l'acte d'achat et fidéliser les clients ; élargissement des services visant à faciliter la vie du touriste (livraison des forfaits, du matériel de ski loué ou paniers de courses dans les appartements) ; recherche de solutions originales pour gérer les lits froids⁷ et ainsi augmenter le nombre de visiteurs dans la station. Ce besoin d'innovation est également indispensable pour maintenir l'attractivité aux yeux de groupes spécialisés dans l'exploitation de remontées mécaniques (Compagnie des Alpes, LaBelleMontagne) qui, à la différence de leurs prédécesseurs, ne sont plus seulement localisés dans la station et sont donc par définition beaucoup moins attachés à cette dernière. Enfin, les stations doivent également opter pour une activité touristique plus soucieuse de l'environnement et plus « durable ». Ceci nous amène à la notion d'innovation de service qui peut être plurielle. Pour la définir, nous avons choisi de partir du modèle D'EIGLIER et LANGEARD (1987) qui identifie trois éléments principaux dans un système de servuction. Le système d'organisation interne (appelé aussi « back office »), le front office et l'output (FAVRE-BONTE *et al*, 2009). L'innovation⁸ de service peut donc porter sur l'un de ces trois éléments.

Ne disposant pas toujours des ressources financières nécessaires pour mener à bien des projets seules ou des compétences originales qui leur permettent de créer des offres réellement différenciantes, les stations sont de plus en plus amenées à constituer des réseaux d'innovation (BOCQUET *et al.*, 2006), dont les formes peuvent être variées.

2.2. Les principales caractéristiques des réseaux d'innovation

Les chercheurs en management de l'innovation s'accordent sur le fait qu'il est de plus en plus difficile d'innover de façon isolée et qu'il devient nécessaire de s'allier avec des partenaires capables d'amener au projet des ressources et des compétences originales (ASSENS, 2003 ; GARDET et MOTHE, 2010). Dans ce contexte, il devient particulièrement important pour les organisations de sélectionner les partenaires capables de mettre en place des structures de réseaux pertinentes leur permettant de déboucher sur des innovations difficilement imitables. Ainsi, un réseau d'innovation peut être défini comme un ensemble d'au minimum trois organisations réunies dans l'objectif de mettre au point et de diffuser une innovation (GARDET et MOTHE, 2010). Les formes prises par ces réseaux peuvent être multiples. Nous proposons de les classer au travers de quatre dimensions communément utilisées dans la littérature⁹ : la nature des relations entre les membres (2.2.1), l'architecture (2.2.2), le rayonnement géographique (2.2.3) et le mode de régulation (2.2.4).

2.2.1. La nature des relations entre les membres

La nature des relations qui lient les partenaires peut prendre trois formes.

Dans le « réseau de firmes » de type horizontal (type H) (GUILHON et GIANFALDONI, 1990; INKPEN et TSANG, 2005), les membres établissent des relations avec des concurrents

⁷ Sur un total de 6,7 millions de lits, seulement 1,6 sont des lits marchands (Les Echos, 20/12/2013).

⁸ L'innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* », (Manuel d'Oslo, 2005).

⁹ L'annexe A présente sous forme de tableau synthétique une revue de littérature plus détaillée sur l'ensemble des dimensions d'analyse des réseaux et indique pourquoi certaines n'ont pas été retenues dans cette recherche.

afin de partager ou mettre en commun des ressources identiques. Dans le réseau de type vertical (type V) (GUILHON et GIANFALDONI, 1990 ; INKPEN et TSANG, 2005), les entreprises construisent des relations partenariales avec leurs fournisseurs et/ou leurs clients et ont pour objectif principal de proposer au client final une offre intégrée. Enfin, le « réseau transversal », d'adjonction ou intersectoriel (INKPEN et TSANG, 2005) est établi entre des entreprises potentiellement complémentaires qui ne sont ni concurrentes, ni reliées par des relations client-fournisseur. Il s'agit souvent d'entreprises de différents secteurs d'activité qui s'unissent pour proposer aux clients une offre complète. Ce type de partenariat est une alternative à la diversification et permet de partager des compétences, de valoriser une même ressource dans différentes activités et donc de réaliser des économies de champ.

Ces trois formes « pures » de réseaux interorganisationnels ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées (GOMES-CASSERES, 2003).

2.2.2. L'architecture du réseau

Le terme d'« architecture » permet d'identifier deux types de réseau, selon le degré de partage du pouvoir.

- L'architecture peut être très centralisée, les sources d'informations étant toutes ramenées autour d'une seule entreprise. On peut alors identifier un pivot (GUILHON et GIANFALDONI, 1990), qui est un organe formel ayant pour objectif de réguler les transactions au sein de la structure. Cet organe peut également être appelé leader, *strategic center* (LORENZONI et BADEN-FULLER, 1995), *hub firm* (JARILLO, 1993) ou *broker* (MILES et SNOW, 1986). La firme pivot a trois fonctions : 1) la conception de la chaîne de valeur, en choisissant les membres du réseau et en fixant les orientations stratégiques ; 2) la coordination de la chaîne de valeur, en optimisant les liens opérationnels entre les membres du réseau, en limitant les coûts administratifs inhérents à la hiérarchie et en maintenant des modes de coordination par le marché ; 3) le contrôle de la chaîne de valeur, en dissuadant des comportements opportunistes qui pourraient perturber l'efficacité du réseau.

- L'architecture est dite distribuée lorsque le pouvoir est décentralisé et plus ou moins partagé. La présence d'un pivot unique est donc ici rarement constatée. Les entreprises ont toutes des poids relativement équivalents et les fonctions de pilotage sont réparties entre les différents partenaires. Il s'agit d'une architecture où tous les partenaires sont reliés, sans qu'aucun ne détienne un rôle de régulation privilégié (ASSENS, 2003).

2.2.3. Le rayonnement géographique du réseau

La troisième dimension permettant de décrire un réseau est son rayonnement géographique, c'est-à-dire la proximité géographique de ses membres. Cette dimension permet de saisir les modalités de spatialisation du réseau d'innovation. Il peut ainsi s'agir d'un réseau local, national ou international. Nous retenons cette dernière caractéristique car nombreuses sont les recherches (AUTANT-BERNARD, 2001 ; FRITSCH et LUKAS, 2001 ; SUIRE, 2004) qui insistent sur l'importance de la proximité géographique des organisations d'un réseau pour son bon fonctionnement. De multiples travaux sur l'enjeu du territoire dans la formation et le fonctionnement des réseaux (AUTANT-BERNARD, 2001 ; DUNNING et MUCCHIELLI, 2002 ; FRITSCH et LUKAS, 2001) concluent que la création de valeur augmente lorsque le réseau s'insère territorialement. Ainsi la territorialisation semble être une condition déterminante de la performance des réseaux d'innovation. La proximité favorise également la flexibilité, la fréquence des interactions entre les membres et la genèse de la confiance (BERNARD et VINCENTE, 2000).

2.2.4. Le mode de régulation

Le mode de régulation renvoie aux mécanismes utilisés entre les organisations pour se coordonner. Dans l'économie des coûts de transaction, la forme réseau est présentée comme étant une alternative au marché (la sous-traitance) et à la hiérarchie (l'intégration). Dans ce cas, le réseau permet de diminuer les coûts de transaction. La régulation est souvent formalisée et contractuelle. Ainsi les partenaires définissent un contrat dont les termes sont tels qu'il est de l'intérêt de chaque partie de remplir ses engagements (en fonction de leur degré d'aversion au risque).

Dans les travaux adoptant une approche plus sociologique (NOOTEBOOM *et al.*, 1997 ; GULATI, 1998), le développement d'un réseau nécessite la préexistence de relations entre les organisations et, surtout, entre les individus qui composent ces organisations. Dans cette approche, les comportements des organisations ne sont pas influencés par le risque d'opportunisme, mais plutôt par la confiance et la réputation de leurs partenaires. L'existence de relations de confiance facilite la rapidité d'exécution, la flexibilité nécessaire aux évolutions technologiques et commerciales et évite le recours à de longues négociations contractuelles (ASSENS, 2003). Pour GRANOVETTER (1985), les modes cognitifs sont préférables aux modes normatifs (contrats). L'encastrement des membres dans un réseau, c'est-à-dire le partage d'un code de conduite et l'instauration d'une relation de confiance, favorise l'efficacité des coopérations et réduit les risques de comportements opportunistes. D'autres auteurs montrent cependant que ces modes peuvent être complémentaires (HUGGINS, 2000 ; LEE et CAVUSGIL, 2006 ; POPPO et ZENGER, 2002). C'est pourquoi, dans cette recherche, nous avons appréhendé le mode de régulation comme un continuum, allant des modes majoritairement transactionnels et donc formels (signature de contrats, incitations financières, actifs spécifiques croisés), aux modes majoritairement sociocognitifs et donc plus informels (confiance, réputation et partage de valeurs communes ; POPPO et ZENGER, 2002).

Au final, ces quatre dimensions laissent entrevoir que les formes que peuvent prendre les réseaux d'innovation sont particulièrement nombreuses. L'objectif de cette recherche étant d'étudier l'influence que peut exercer le territoire sur les caractéristiques de ces réseaux, nous nous sommes intéressés à différents types de stations de montagne.

2.3. Les stations de montagne : des territoires non homogènes

Les stations touristiques de montagne, en tant que territoire, présentent une nature plurielle, à la fois spatiale et matérielle (un espace géographique délimité), symbolique (liée aux représentations sociales que les différentes parties prenantes se forgent de cet espace) et relationnelle (fondée sur *les* relations économiques, culturelles et sociales entretenues par les acteurs qui forment le territoire ; MOINE, 2006). Au niveau matériel et économique, elles proposent une activité neige (alpin ou/et nordique) et disposent d'équipements (remontées mécaniques, immobilier, équipements de loisir, etc.) et de services dont les coûts d'investissement et de fonctionnement sont relativement importants¹⁰. On distingue toutefois deux types de stations en fonction de leur altitude, cette caractéristique jouant notamment un rôle clé dans la qualité et la quantité

¹⁰ Source : rapport du ministère de l'espace rural et de l'aménagement du territoire (2010) sur le devenir des stations de moyenne montagne : http://www.anem.org/upload/pdf/Rapport_du_groupe_de_travail_n1_devenir_des_stations_de_moyenne_montagne_20130424104542_Rapport_G1_postCP.pdf

d'enneigement disponible. Ainsi les stations de moyenne montagne sont généralement situées à une altitude comprise entre 1000 et 1800 mètres tandis que les stations de haute-altitude ont un domaine en partie situé à plus de 2000 mètres.

Les stations sont par ailleurs souvent qualifiées de systèmes touristiques localisés (GERBAUX *et al.*, 2004) dans lesquels les acteurs publics et privés sont amenés à nouer des relations pour assurer leur pilotage (LONGHI, 2003 ; BOCQUET *et al.*, 2006 ; NOVELLI *et al.*, 2006). Cependant, la gouvernance et les acteurs ne sont pas les mêmes dans les stations de haute altitude et dans celles de moyenne montagne. Dans ces dernières, ce sont les communes qui sont le plus souvent au cœur du « système station » et qui assurent le service public local des remontées mécaniques (GERBAUX *et al.*, 2004) ; contrairement aux stations de haute altitude où « *la remise en cause de la capacité des collectivités territoriales à gérer efficacement des stations a conduit les autorités organisatrices à se tourner vers des gestionnaires privés* » (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2013, p. 8). De plus, le fonctionnement des stations de moyenne montagne ne repose plus sur la seule « commune support », mais trouve souvent une cohérence dans un territoire plus large, par exemple celui d'un parc naturel régional (FRANÇOIS et BILLET, 2010). De ce fait, le ski devient une activité parmi d'autres au sein d'une offre de territoire. Dans les grandes stations de haute altitude, au contraire, émergent des logiques de groupe, plus proches d'une approche de filière que d'une vision territoriale (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2013). Dans ces stations, il s'agit d'un tourisme concentré et organisé principalement autour de l'activité du ski alpin. Leur caractéristique principale est donc la polarisation. Enfin, les stations de moyenne montagne subissent davantage la fragmentation des séjours touristiques (DUHAMEL et KNAFOU, 2007). En effet, plus accessibles que leurs concurrentes d'altitude, elles se prêtent mieux à une fréquentation limitée dans le temps avec une forte présence de clientèle de proximité qui vient à la journée (FRANÇOIS et BILLET, 2010). Dans ce cadre, la proximité urbaine bouleverse le modèle économique du séjour et constitue une brique de base de leur construction. Le tableau 1 résume les principales différences entre ces territoires.

Tableau 1 : Caractéristiques des stations de moyenne et haute altitude

| | Altitude | Taille (km de pistes, nb de lits) | Clientèle | Acteurs principaux | Rapport au territoire | Place du ski |
|------------------------------------|---------------------|--|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Station de haute altitude | Supérieure à 2000 m | Moyenne à grosse | Clientèle de séjour | Acteurs privés | Logique de filière | Centrale |
| Station de moyenne montagne | De 1000 à 1800m | Très petite à moyenne | Clientèle de séjour et à la journée | Acteurs publics | Logique territoriale | Un élément au sein d'une offre variée |

Si la littérature ne s'est pas encore intéressée aux liens entre le territoire et le type de réseaux développé, on peut néanmoins légitimement penser que les caractéristiques de ces deux types de stations pourraient influencer celles des réseaux qui s'y développent. Dans une perspective exploratoire, notre grille d'analyse propose donc de croiser les quatre grandes caractéristiques des réseaux inter-organisationnels avec les deux types de stations (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Grille d'analyse des caractéristiques des réseaux d'innovation en fonction du type de station

| | | Caractéristiques des réseaux étudiés | | | |
|-----------------|-----------------------------|---|---------------------------------------|---|---|
| | | Nature de la relation (horizontale / verticale / intersectorielle) | Architecture (centrée / décentrée) | Rayonnement (local / national / international) | Mode de régulation majoritairement utilisé (économique / sociologique) |
| Type de station | Station de moyenne montagne | | | | |
| | Station de haute altitude | | | | |

L'intérêt de cette grille est qu'elle autorise l'analyse d'un réseau dans son ensemble, alors qu'actuellement une partie importante des recherches étudie des dyades en contexte de réseau (HUGGINS, 2000)¹¹. Cette grille a également l'avantage de pouvoir caractériser les réseaux d'innovation quel que soit leur stade d'évolution. Au niveau empirique, elle peut aider les entreprises à développer des relations inter-organisationnelles adaptées à leur territoire, et ainsi favoriser le développement d'innovations sur ces territoires (HUGGINS et THOMPSON, 2015).

-3-

L'étude des réseaux d'innovation développés au sein des différents types de stations de montagne

Après avoir présenté notre dispositif de recueil et de traitement des données, nous exposerons et discuterons les résultats obtenus.

3.1. Le dispositif de recueil et le traitement des données

L'objectif étant d'explorer le lien potentiel entre le territoire et le type de réseau développé pour innover, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire reposant sur l'analyse de neuf réseaux d'innovation (cf. tableau 3). De nombreux chercheurs formulent en effet des critiques quant à l'utilisation massive de méthodes quantitatives lors de l'étude des réseaux, méthodes qui ne permettent pas toujours de bien cerner le contenu des relations entre les membres, le comportement réel des acteurs et l'organisation des réseaux (HUGGINS, 2000). Nous avons suivi une démarche méthodologique abductive (CHARREIRE-PETIT et DURIEUX, 2003) qui associe test (confronter les principales caractéristiques issues du cadre théorique aux observations empiriques) et exploration (comprendre l'influence du territoire sur ces caractéristiques). Ce choix méthodologique nous permet en effet d'appréhender la nature du contexte

¹¹ Les recherches actuelles sur les réseaux complets ont en outre majoritairement comme ancrage théorique les réseaux sociaux et sont plutôt de nature quantitative (LAZEGA, 1992).

d'action des membres des réseaux (le territoire) et les implications de ce dernier sur les réseaux d'innovations développés, et ainsi d'adopter *in fine* une démarche plus explicative. Chaque réseau est composé d'au moins trois organisations (publiques ou privées) indépendantes et concerne un type particulier d'innovation : les nouvelles offres. La littérature sur les innovations dans les services distingue en effet trois grands objets sur lesquels les innovations peuvent porter (FAVRE-BONTE *et al.*, 2009) : le « *back office* » ou système d'organisation interne ; le *front office* (notamment le personnel en contact du client et le support physique utilisé pour réaliser le service) et *l'output* (la nouvelle offre). Nous nous sommes focalisés sur les nouvelles offres car il a été montré que, dans le tourisme de montagne, ce sont les innovations les plus nombreuses (FAVRE-BONTE *et al.*, 2015). En effet, compte tenu de l'intensité de la concurrence déjà évoquée, les stations multiplient les innovations visibles par les clients, à la fois pour tenter de fidéliser ceux qui viennent déjà en station et qui sont avides de nouveautés, et pour séduire de nouveaux clients désireux de multiplier les expériences au sein d'un même territoire (CLYDESDALE, 2007).

Ces réseaux sont tous localisés dans les Alpes du Nord, mais dans deux territoires distincts : stations de haute et moyenne montagne. Ainsi, parmi les cas étudiés quatre appartiennent à de petites stations de moyenne montagne (Saint Bernard du Touvet, Saint Pierre de Chartreuse, Savoie Grand Revard et Le Semnoz) et les cinq autres sont développés par deux grandes stations de haute altitude (Les Arcs et Avoriaz).

Dans un souci de triangulation des données, plusieurs outils de recueil ont été utilisés : les entretiens et les données secondaires. Nous avons tout d'abord interrogé six acteurs institutionnels, que l'on peut qualifier d'experts sectoriels, qui nous ont permis de comprendre le territoire, tout en nous facilitant l'accès au terrain (directeur de Savoie Mont Blanc Tourisme, trois membres du Comité de direction de Savoie Mont Blanc Tourisme, le responsable de la Marque Destination Savoie Mont Blanc et le coordinateur du Plan Tourisme de l'Agence Touristique de la Savoie). Puis, seize entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 3h, ont été réalisés entre 2012 et 2014 auprès des acteurs clés des réseaux (pivots et acteurs à l'origine de l'innovation) : responsables d'Office du Tourisme, de domaines skiables, de remontées mécaniques ou entrepreneurs à l'origine des innovations. Le guide d'entretien utilisé est fondé sur notre cadre d'analyse. Les thématiques clés qui ont été abordées sont les suivantes : contexte et stratégie de la station de sport d'hiver, rôle de l'innovation dans la stratégie, puis focus sur les innovations étudiées et les réseaux qui les supportent. Ainsi pour chacune des innovations, nous avons cherché à identifier les membres des réseaux, leur activité (dimension relation) et leur localisation géographique (dimension rayonnement), puis l'architecture du réseau et les modes de régulation utilisés. Nous explicitons ci-après la manière dont chacune des quatre principales dimensions a été opérationnalisée.

La nature des relations est saisie à travers le type de ressources apportée par chaque partenaire et son domaine d'activité. Si les partenaires appartiennent à des industries très différentes, il s'agit de relations intersectorielles. En revanche, si les partenaires sont présents dans des industries liées et entretiennent des relations de type client-fournisseur, il s'agit de relations verticales. Enfin quand les acteurs sont des concurrents, nous parlons de relations horizontales. La nature des relations nous est également précisée par les acteurs à qui l'on demande de nous indiquer les ressources et compétences apportées par chacun des partenaires.

Tableau 3 : Les innovations étudiées

| Type de station | Nom de la station | Caractéristiques du territoire : altitude, capacité d'hébergement, taux de remplissage, typologie de clientèle, prix du forfait de ski et nb de km de pistes | Innovation étudiée | Description sommaire de l'innovation |
|------------------|---|--|--------------------|--|
| Moyenne montagne | Saint Pierre de Chartreuse – le Planolet | Altitude : 900m - 1800m ; 1 800 lits touristiques Part importante de clientèle excursionniste (en provenance de Grenoble et Chambéry) Prix du forfait : 23 € la journée – 35 km de pistes | Station de trail | Concept qui intègre des parcours de <i>trail</i> balisés et des ateliers dédiés à l'entraînement, une base d'accueil (comprenant des vestiaires, douches,...) et un site internet permettant aux coureurs d'enregistrer leurs résultats. |
| | Col de Marcieu (Saint Bernard du Touvet) | Altitude : 100m - 1400m ; 250 lits touristiques La quasi-totalité de la clientèle est composée d'excursionnistes (en provenance de Grenoble) Prix du forfait : 13 € la journée – 10 km de piste | Evasion au naturel | Centre d'hébergement éco-touristique qui propose des activités pédagogiques sur l'environnement |
| | Saint François de Sales (Savoie Grand Revard) | Altitude : 1350m - 1550m ; 3 500 lits touristiques Part importante de clientèle excursionniste (en provenance de Chambéry). Prix forfait : 18,50 € la journée – 50 km de pistes | L'enquête du temps | Séjour touristique couplant la randonnée avec l'astronomie et la géologie |
| | Le Semnoz | Altitude : 1450m- 1704m ; La quasi-totalité de la clientèle est composée d'excursionnistes (en provenance d'Annecy). La station dispose d'un hôtel de 15 chambres (doubles à quadruples). Prix du forfait : 16,20 € la journée – 10 km de pistes. | Eco-Bivouac | Camp de base éco-conçu comprenant des structures d'accueil et d'hébergement à ossature bois 100% recyclables et autonomes en énergie, et six igloos |
| Haute montagne | Avoriaz | Altitude : 1800m - 2460m 17 000 lits Taux remplissage : environ 72% en hiver, 30% en été Clientèle : 52 % de français ; 48% internationaux Prix du forfait : 40 € la journée sur Avoriaz seule - 75 km de pistes). 48,50 € pour le domaine des Portes du Soleil (650 km de pistes) | Aquariaz | Centre aquatique tropical (unique en montagne) s'adressant à la fois aux non skieurs et aux skieurs désireux de compléter leurs journées de ski par un moment de détente dans l'eau. |
| | | | You Can Ski | Attirer les skieurs débutants grâce à une offre tout-compris forfait+ cours+ matériel. Mettre à disposition de ces skieurs un livret d'accueil et des pistes isolées et protégées, accessibles à pied. |
| | | | Multipas | Permettre à la clientèle été, pour 1€ par jour, de bénéficier d'un accès illimité à un grand nombre d'infrastructures (sportives et culturelles) sur l'ensemble du domaine des Portes du Soleil. |
| | | | Rock the Pistes | Durant cinq jours, 5 concerts sont organisés sur les pistes dans 5 stations du domaine skiable. |
| | Les Arcs | Altitude : 1200m - 3226m ; 45 000 lits Taux remplissage : environ 65% en hiver, 30% en été. Clientèle : 65 % de français ; 35% internationaux Prix du forfait : 49,50 € la journée pour les Arcs - 200 km de pistes 55,50 € pour le domaine Paradiski - 435 km de pistes | Paradiski Premium | Offrir un bouquet de services « spéciaux » réservés à une clientèle haut de gamme. |

L'architecture a été appréhendée en fonction du nombre de partenaires que fédérait chaque membre du réseau. Ainsi, nous considérons qu'un réseau est centré lorsque celui-ci est constitué d'une organisation centrale, donneur d'ordre, qui fédère autour d'elle d'autres partenaires. A l'inverse, le réseau est décentralisé si chaque partenaire du réseau décide des orientations du projet d'innovation et que tous les membres sont inter-reliés.

Le rayonnement correspond à la distance géographique entre deux partenaires. L'étendue géographique du réseau varie d'une seule commune ou région (rayonnement local), à un pays (rayonnement national), voire à un réseau composé de partenaires de différents pays (rayonnement international).

Le mode de régulation de l'échange est analysé à travers le degré de formalisme des ententes. L'approche contractuelle indique traditionnellement que la régulation de l'échange varie de explicite à normative. En ce sens, les ententes explicites sont formalisées par un contrat écrit, spécifiant les relations établies sur un plan légal. En revanche, les ententes sont implicites lorsqu'elles sont basées sur des normes relationnelles. Ces dernières se traduisent en pratique par des comportements tels que l'échange d'informations informel, la flexibilité, la réciprocité, la solidarité, la confiance et les efforts fournis pour résoudre rapidement les conflits.

Par ailleurs, les données secondaires externes (sites internet ou extraits de presse concernant les stations et les nouvelles offres développées) nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension des innovations mises en œuvre et du territoire étudié.

A partir des entretiens semi-directifs intégralement retranscrits, nous avons tout d'abord réalisé des *mappings* des réseaux. La démarche visuelle du *mapping* met rapidement en valeur la structure des réseaux ainsi que les liens existant entre les partenaires (deux exemples sont présentés en annexe B). Elle facilite également l'identification des ressources et compétences apportées par chacun, ainsi que leurs rôles. L'objectif de cette démarche est de favoriser l'interprétation et de faciliter la restitution des analyses. L'ensemble de ces *mappings* a été validé par les personnes interrogées.

Puis nous avons réalisé une analyse thématique qui a consisté à « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* » (PAILLE et MUCCHIELLI, 2003 : 162). Nous avons utilisé une procédure d'analyse de contenu : nous avons codé les données en thèmes correspondant aux quatre composantes de notre cadre d'analyse (nature de la relation, mode de régulation, architecture et rayonnement). Pour ce faire, les chercheurs ont procédé à un codage collectif des premiers entretiens analysés, afin d'harmoniser l'utilisation des codes, puis se sont ensuite séparé le travail.

Nous allons désormais présenter les résultats et discuter la grille d'analyse sur le plan de sa contribution à l'amélioration des recherches actuelles sur le lien entre le territoire et les caractéristiques des réseaux d'innovation.

3.2. Résultats et discussion : des réseaux d'innovations différents en fonction du territoire

Le tableau 4 propose une vue synthétique des caractéristiques des réseaux d'innovation étudiés en fonction du type de station, obtenue grâce à l'étude des *mappings* de chaque réseau d'innovation et des interviews réalisées. L'analyse de ce tableau indique de réelles différences entre les réseaux d'innovation de moyenne et de haute-montagne. Ces différences portent sur trois des quatre dimensions de notre cadre d'analyse : la nature des

relations, le rayonnement géographique et les modes de régulation des réseaux. La dimension architecture est moins impactée par la nature du territoire.

Tableau 4 : Caractéristiques des réseaux d'innovation étudiés en fonction du type de station

| | | Caractéristiques des réseaux étudiés | | | |
|------------------|--------------------|--|--|---------------|--|
| | | Nature de la relation | Architecture | Rayonnement | Mode de régulation majoritairement utilisé |
| Moyenne Montagne | Station de trail | Intersectorielle et verticale | Centrée autour de l'entrepreneur | Local | Sociologique |
| | Evasion au naturel | Intersectorielle et verticale | Centrée autour de l'entrepreneur | Local | Sociologique |
| | L'enquête du temps | Intersectorielle et verticale | Centrée autour de l'entrepreneur | Local | Sociologique |
| | Eco-Bivouac | Intersectorielle et verticale | Centrée autour de l'entrepreneur | Local | Sociologique |
| Haute Montagne | Aquariaz | Intersectorielle « éloignée » | Centrée - Entreprise privée pivot de la station | International | Sociologique |
| | You Can Ski | Intersectorielle et horizontale | Centrée - Association des Portes du Soleil | International | Economique avec T.O. mais Socio. en local |
| | Multipass | Intersectorielle et horizontale | Centrée - Association des Portes du Soleil | Local | Economique |
| | Rock the pistes | Intersectorielle « éloignée » et horizontale | Centrée - Association des Portes du Soleil | National | Economique |
| | Offre Premium | Intersectorielle « éloignée » et horizontale | Centrée - Entreprise privée pivot de la station et Office du tourisme des Arcs | International | Economique |

Ainsi sur la première dimension d'analyse, la « **nature des relations** », on peut déjà faire le constat que les réseaux étudiés sont tous le résultat d'une combinaison de liens de nature différente (GOMES-CASSERES, 2003): des relations intersectorielles auxquelles s'ajoute une autre direction (verticale ou horizontale) qui varie selon le territoire. Les stations de haute altitude étudiées développent en effet davantage de collaborations horizontales que les stations de moyenne montagne (4 réseaux concernés sur 5 en haute montagne, 0 sur 4 en moyenne montagne). Elles collaborent ainsi souvent avec d'autres stations appartenant au même domaine skiable. Ceci n'est guère étonnant au regard de la position centrale du ski dans leur activité (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2013) qui les a en général assez tôt conduites à coopérer avec une ou plusieurs autres stations proches géographiquement, leur permettant d'étendre le périmètre de leur offre de glisse et de bénéficier des retombées économiques liées à l'achat des forfaits. Une fois mises en place, ces collaborations ont tendance à se poursuivre et à déboucher sur la mise en place d'innovations réalisées en commun. C'est le cas de la formule *You Can Ski* (cf. *mapping*

de l'annexe B), dont le directeur de l'Office du Tourisme (OT) d'Avoriaz explique le développement : « *jusqu'à présent les débutants, en particuliers les adultes, n'étaient pas assez pris en compte dans l'offre de ski. Avoriaz a donc décidé d'adopter une politique en ce sens avec un nouveau package (cours, matériel, forfait et pistes réservées) qui a tout d'abord été nommé « Ski 1^{ère} glisse ». Puis devant la pertinence de cette innovation, l'Association des Portes du Soleil a décidé de l'étendre à l'ensemble du domaine sous le nom « You Can Ski » ».*

Dans les stations de moyenne montagne de notre échantillon, on trouve à l'inverse davantage de relations verticales entre les partenaires, ce qui leur permet de proposer au client final une offre intégrée. C'est par exemple le cas de la station de trail en Chartreuse qui est le fruit d'une collaboration entre l'entreprise *Raidlight* et le bureau des accompagnateurs Cartusiana. La première commercialise des chaussures et des vêtements pour le trail et proposent à ses clients de venir tester le matériel et Cartusiana, également utilisateur des produits *Raidlight*, encadre des prestations pour l'entraînement à la course à pied en montagne. C'est aussi le cas de l'Eco-Bivouac (Annexe B) qui a co-conçu avec un fournisseur un moule à igloo lui permettant de construire plus rapidement ces hébergements éphémères.

En revanche, les deux types de territoires se rejoignent sur le fait que leurs réseaux sont la plupart du temps intersectoriels (transversaux). Ceci est *a priori* logique, puisque par définition un séjour touristique est une prestation réunissant des acteurs aux profils variés (hébergeurs, restaurateurs, sociétés de remontées mécaniques ou prestataires d'encadrement sportif, loueurs de matériel, office du tourisme...) qu'il faut coordonner (PAVLOVICH, 2003 ; GERBAUX *et al.*, 2004 ; GIBSON *et al.*, 2005 ; NORDIN et SVENSSON, 2007). Toutefois, on constate quand même une nuance entre les deux territoires. En effet, pour proposer des offres originales et se différencier des concurrents, les stations de haute montagne hésitent de moins en moins à faire appel à des entreprises ne faisant pas partie de la filière du tourisme de montagne. Par exemple, l'innovation *Rock the Pistes* a réuni non seulement les acteurs du domaine skiable mais aussi une maison de disque (Warner, via sa filiale Nous Prod), une chaîne de télévision (Canal +) et un distributeur pour la billetterie (La Fnac). Le directeur de l'OT d'Avoriaz illustre d'ailleurs cette nécessité d'ouverture en expliquant : « *depuis le festival du film fantastique, Avoriaz a toujours su nouer des relations avec des acteurs issus d'autres secteurs d'activité. C'est une véritable force pour l'innovation* ». Ces territoires de haute altitude, caractérisés par la présence d'acteurs ayant des logiques fortes de rentabilité et par la place centrale du ski dans l'offre, doivent à la fois trouver des solutions pour animer différemment le domaine skiable et ainsi faire venir les clients sur les pistes à des périodes creuses de l'année, et trouver des activités complémentaires permettant de diversifier l'offre d'activités à des périodes où l'enneigement n'est aujourd'hui plus au rendez-vous (début ou fin de saison).

En ce qui concerne la dimension **architecture** du réseau, dans notre échantillon elle ne diffère pas en fonction du territoire. En effet, la présence d'un **pivot** au sein des réseaux est systématique. Cela s'explique en partie par le fait que certains territoires étudiés sont déjà centralisés autour d'au moins un acteur clé, hébergeur (Pierre et Vacances pour Avoriaz), commune, gestionnaire de Parc Naturel Régional (Chartreuse, massif des Bauges) ou société de remontées mécaniques (Compagnie des Alpes pour Les Arcs). Une autre explication provient de la récente remise en cause des stations de sports d'hiver. Bénéficiant d'un marché pendant très longtemps en croissance, les acteurs locaux ont souvent eu tendance à fonctionner de façon isolée. Aujourd'hui, compte tenu de l'intensité concurrentielle et des tendances du marché du tourisme de montagne, la

présence d'un pivot semble nécessaire pour impulser la dynamique d'innovation et tirer l'ensemble des acteurs vers plus de collaboration (BIEGER et WEINERT, 2006).

Les caractéristiques du pivot semblent toutefois différentes selon qu'on se situe en station de moyenne montagne ou en station de haute altitude. Dans ces dernières, malgré la présence d'acteurs privés influents (Pierre et Vacances, Compagnie des Alpes), ce sont souvent les associations locales et parfois le secteur public (Office du Tourisme, association des Portes du Soleil) qui représentent la partie prenante motrice dans les réseaux d'innovations touristiques, ce qui a déjà été souligné dans la littérature portant sur d'autres destinations touristiques (MANIUKIEWICZ *et al.*, 1999 ; HJALAGER, 2010). Par exemple, dans le cadre de *Rock the Pistes*, l'impulsion du projet d'innovation est venue de l'association des Portes du Soleil dont l'objectif premier était de dynamiser le domaine skiable et d'attirer de nouveaux clients sur le territoire en période creuse. De manière plus générale, le rôle de cette association est d'accroître la notoriété de la marque « Portes du Soleil » et ceci tant via de la communication interne (auprès des différents acteurs locaux) que de la communication externe auprès des clients. A l'inverse, dans les quatre stations de moyenne montagne de notre échantillon, l'impulsion et le développement d'une innovation est encore souvent l'œuvre d'un individu et/ou d'une entreprise de petite taille. Il s'agit alors d'un porteur de projet qui, pour développer son innovation, fait en priorité appel à son réseau social (GRANOVETTER, 1985). Plusieurs chercheurs ont déjà mis en exergue le rôle des entrepreneurs et de leur réseau social dans la création de nouvelles destinations touristiques (TINSLEY et LYNCH, 2001 ; JOHNS et MATTSSON, 2005) ou plus largement dans la mise en place d'innovations (EKLINDER-FRICK *et al.*, 2014). Nos travaux montrent ici que ces entrepreneurs jouent, au départ, plutôt un rôle actif dans les stations de moyenne montagne, en attirant et en fédérant plusieurs individus de la station. Si le projet est fédérateur et qu'il se développe, alors une institution publique viendra seconder le pivot initial. C'est notamment le cas dans les stations qui se situent sur le territoire de Parcs naturels régionaux. Ainsi le chargé de mission tourisme du Parc naturel régional de Chartreuse affirme : « *aujourd'hui, on a un lieu commun qui est la station de trail, dans lequel adhèrent la commune, la communauté de communes et le Parc à titre de membres d'honneur, et l'entreprise Raidlight. Et on essaie de développer ce concept de station de trail qui est un concept qui n'est pas figé, qui est en évolution quasiment tous les ans.* »

Sur le plan du **rayonnement géographique**, les destinations de tourisme en haute montagne avaient auparavant un fonctionnement très circonscrit géographiquement et étaient parfois assimilés à des systèmes productifs localisés, très encastrés dans leur territoire (GERBAUX *et al.*, 2004). Or dans les réseaux étudiés, les partenaires sont majoritairement (dans 4 réseaux sur 5) localisés dans d'autres régions de France, voire à l'étranger. La présence d'acteurs privés d'envergure nationale pourrait assez facilement expliquer cette évolution (la Compagnie des Alpes ou Pierre et Vacances étant des entreprises internationales). Cependant l'explication est également à chercher ailleurs. Ainsi, il ne suffit plus de s'allier avec des acteurs locaux pour développer un avantage concurrentiel dans ces territoires. Il faut trouver des partenaires originaux capables d'apporter des ressources et compétences nouvelles qui ne sont pas forcément présentes au sein des stations. S'allier avec des partenaires étrangers est également une nécessité pour internationaliser la clientèle des stations (WILLIAMS et SHAW, 2011) et ainsi trouver des relais de croissance à l'étranger, face à une clientèle française moins avide de séjours aux sports d'hiver. Par exemple, en développant l'offre Paradiski Premium, les Arcs veulent offrir un bouquet de services spéciaux et personnalisés pour attirer une clientèle internationale à fort pouvoir d'achat. Le développement de cette innovation implique le

recours à des cabinets de conseil qui ne sont pas présents dans la station, pour structurer la démarche d'innovation. Il nécessite également la participation de tours opérateurs étrangers afin de commercialiser l'offre. Ainsi, dans les stations de haute altitude, l'intérêt de la proximité géographique semble devoir être relativisée (AUTANT-BERNARD, 2001 ; FRITSCH et LUKAS, 2001 ; DUNNING et MUCCHIELLI, 2002 ; LOILIER, 2010) : le transfert de certains types de connaissances, ressources ou compétences ne nécessite pas obligatoirement une proximité géographique. Si nous nous référons à la théorie des réseaux sociaux, ce résultat renvoie à l'idée selon laquelle les liens forts (rendus notamment possibles par la proximité géographique) peuvent limiter l'émergence d'idées nouvelles alors que les liens faibles (avec une proximité géographique souvent moins importante) peuvent démultiplier les sources d'informations et favoriser l'innovation. A ce titre, BOSCHMA (2004) a montré que l'encastrement des relations sociales a un effet positif sur l'innovation jusqu'à un certain stade et qu'ensuite il agit comme un frein à l'innovation.

En revanche, lorsqu'il s'agit d'innovations développées en station de moyenne montagne, on observe dans les 4 cas un rayonnement local, la coopération s'exerçant avec des acteurs de proximité. Ceci est certainement dû à l'acteur qui porte le projet d'innovation depuis le début : en général un individu, soucieux du local et qui conformément à son projet de départ et à ses valeurs, s'attache à faire vivre et dynamiser ce territoire, en favorisant les pratiques de proximité (REIX, 2008). Son fort attachement au lieu se traduit également par une implication assez forte dans la vie locale (PERRIN-MALTERRE, 2012). C'est ainsi que les dirigeants d'entreprises ont choisi de s'installer et de vivre à proximité du lieu de leur activité. Un de nos dirigeants, E. Le Berre, affirme ainsi : *« je vis dans les Bauges car je m'y sens bien. Je pense qu'il y a beaucoup de choses à y faire. »* Ceci va dans le sens de l'étude de REIX (2008) qui montre que via sa localisation, l'entreprise repose sur un registre personnel d'attachement au territoire qui dépasse le cadre des enjeux purement économiques. Ainsi, le réseau personnel, considéré comme l'ensemble des relations personnelles de l'individu, semble jouer un rôle majeur dans la construction de ces réseaux, comme c'est très souvent le cas dans les petites structures où le dirigeant joue un rôle central (MARCHESNAY, 2008). C'est le cas d'Evasion au Naturel qui dès le départ a eu la volonté d'ancrer son offre dans l'éco-tourisme. L'hébergement des clients a lieu dans des gîtes écologiques et des formations sur l'habitat durable et sur la connaissance du milieu naturel sont proposées grâce à un partenariat avec l'association Les relais de la Chartreuse. C'est également le cas d'Eco-Bivouac qui réunit restaurateurs, alpagistes et accompagnateurs uniquement localisés dans la station, mais aussi des fournisseurs et partenaires financiers uniquement locaux. *« Avec le projet Eco-Bivouac, je voulais vraiment dynamiser le milieu montagnard local pendant les quatre saisons (et pas uniquement l'hiver), et c'était important pour moi de ne faire travailler que les acteurs du territoire autour d'une offre touristique globale »* déclare ainsi le dirigeant. On relève donc de la part de l'ensemble de ces acteurs une représentation différente du territoire et un attachement plus important à ce dernier que les acteurs des stations de haute altitude.

Enfin, la dernière différence en matière de caractéristiques des réseaux concerne le **mode de régulation**. Le mode économique est largement privilégié, dans les stations de haute altitude, au détriment du mode sociologique qui demande l'instauration d'une certaine confiance entre les acteurs (ASSENS, 2003). Ceci traduit une évolution du mode de fonctionnement des stations. En effet, à l'origine, les stations de montagne étaient plutôt caractérisées par des réseaux informels, fondés sur la proximité géographique, culturelle voire familiale des membres (BOCQUET, 2008). Toutefois, avec le départ à la

retraite des premières générations de propriétaires d'entreprises au sein de ces stations, l'arrivée de groupes privés aux comportements davantage fondés sur des considérations économiques et financières (CATTELIN et THEVENARD-PUTHOD, 2006) et pour lesquels l'attachement au territoire est moindre, l'accroissement de l'intensité concurrentielle déjà évoquée et la nécessité impérieuse d'innover, le mode de régulation évolue de plus en plus vers le mode économique. Ce choix est également renforcé par le fait que les réseaux sont constitués d'acteurs de plus en plus éloignés géographiquement et choisis selon des critères de complémentarité de ressources et de compétences. Par exemple, l'envergure du festival *Rock the Pistes* (recours à des acteurs éloignés en termes de secteurs d'activité, risques financiers et marketing associés au projet) a nécessité une contractualisation avec le distributeur (La Fnac) et le producteur (*Nous Prod*), qui à son tour contractualise avec les différents artistes. Par ailleurs, on peut également penser que la difficulté pour une station de sports d'hiver à protéger ses innovations renforce le caractère rationnel et économique des relations entre les membres d'un réseau d'innovation (STEINICKE *et al.*, 2011).

En revanche, les réseaux d'innovations développés en stations de moyenne montagne continuent à privilégier le mode sociologique. La proximité spatiale permet une communication fréquente entre les partenaires et le développement d'un langage commun qui facilite la coordination et le transfert de connaissances tacites (AUTANT-BERNARD, 2001 ; FRITSCH et LUKAS, 2001). Dans les quatre réseaux développés au sein de stations de moyenne montagne, on constate l'instauration de relations de confiance entre les membres du réseau plutôt que des liens formalisés et contractuels. C'est le cas d'E. Le Berre qui a monté son produit « L'enquête du temps » en collaboration avec un autre accompagnateur en montagne avec lequel il avait l'habitude de travailler et avait développé des liens amicaux. Ils ont également tissé une relation de confiance avec un centre d'hébergement touristique pour l'accueil de leurs clients et avec un alpagiste pour la dégustation de produits locaux. Comme l'explique E. Le Berre : « *dans notre métier, c'est quand même très important de travailler en réseau et en confiance.* » Par ailleurs, cette proximité géographique est à la base du positionnement durable que certains entrepreneurs ont choisi (DJELLAL et GALLOUJ, 2009 ; FAVRE-BONTE ET TRAN, 2013) et qui suppose que les partenaires partagent les mêmes valeurs. C'est le cas Eco-Bivouac dont le dirigeant déclare : « *J'ai fait en sorte de choisir des gens qui me ressemblent et qui partagent ma vision des choses ; du coup, à part avec la commune de Viuz-la-Chiésaz avec laquelle on a une convention d'exploitation, et les financeurs, on n'a pas de contrat avec les autres partenaires* ».

Le tableau 5 résume ces résultats de l'influence du territoire sur les caractéristiques des réseaux d'innovations. Il met en relief les principales configurations observées à travers les neuf réseaux d'innovation étudiés et fournit ainsi la base d'un modèle à tester de façon quantitative, sur un échantillon de plus grande taille.

Tableau 5 : Caractéristiques des réseaux en fonction du type de station

| | | Caractéristiques des réseaux | | | |
|-----------------|-------------------------|--|--|--|---|
| | | Nature de la relation (horizontal / vertical / intersectoriels) | Architecture (Centrée / décentrée) | Rayonnement (réseau local / national / international) | Mode de régulation majoritaire (économique / sociologique) |
| Type de station | <i>Moyenne montagne</i> | Intersectoriel lié et vertical | Centrée autour d'un entrepreneur | Local | Sociologique |
| | <i>Haute altitude</i> | Intersectoriel éloigné et horizontal | Centrée autour d'une institution et/ou une entreprise privée | National à international | Economique |

Ainsi sur un territoire de moyenne montagne, la majorité des échanges se font de manière informelle. L'importance des coûts de transaction liée à une forte contractualisation des échanges conduit les partenaires présents sur ces territoires à s'extraire de ce mode de fonctionnement (ASSENS, 2003). La taille de l'entreprise orchestrant le réseau (le pivot) n'est probablement pas neutre dans ce choix. En effet, une PME possède des ressources limitées et n'a pas la possibilité de rédiger et de faire appliquer un contrat formel de partenariat. Par ailleurs, le pivot est généralement un acteur ayant une bonne connaissance de son territoire et possède des expériences avec la plupart des membres du réseau d'innovation. Le rayonnement majoritairement local de ces réseaux permet au pivot d'avoir facilement des renseignements sur les partenaires potentiels, leurs ressources et compétences mais aussi sur leur comportement et leur loyauté lorsqu'ils sont engagés dans un partenariat. En d'autres termes, ces expériences communes forment la bonne ou la mauvaise réputation des partenaires et réduisent les incertitudes comportementales vis-à-vis du pivot (HUGGINS, 2000 ; LEE et CAVUSGIL, 2006 ; POPPO et ZENGER, 2002). Ces différentes observations nous conduisent à formuler la proposition suivante :

P1 : Si les réseaux d'innovation sont développés au sein de territoires de moyenne montagne, alors les caractéristiques suivantes seront privilégiées :

- Des relations verticales et intersectorielles liées avec les partenaires (P1a) ;
- Une architecture centrée autour d'un entrepreneur (P1b) ;
- Un rayonnement majoritairement local (P1c) ;
- Une régulation des échanges majoritairement sociologique (P1d).

Sur un territoire de haute montagne, les projets d'innovation sont également majoritairement à l'initiative d'un acteur. Il s'agit donc de réseaux centrés qui se développent autour d'un pivot (GUILHON et GIANFALDONI, 1990). En revanche, dans ces territoires de haute montagne le pivot est souvent une grande entreprise ou une institution publique et les partenaires sont extrêmement hétérogènes tant au niveau de leur localisation géographique (partenariats locaux, nationaux et internationaux) que des compétences apportées (partenariats horizontaux et intersectoriels). En conséquence, le pivot doit gérer et orchestrer des partenaires culturellement très différents. Ainsi, pour le pivot le problème réside dans la difficulté à trouver des informations lui permettant de

mieux connaître ses partenaires potentiels. En réponse à cette difficulté, la théorie des coûts de transaction (LEE et CAVUSGIL, 2006) propose de s'appuyer sur une contractualisation des échanges pour réduire l'incertitude et le risque d'opportunisme. Ces différentes conclusions nous permettent de définir la deuxième proposition de recherche de la manière suivante :

P2 : Si les réseaux d'innovation sont développés au sein de territoires de haute montagne, alors les caractéristiques suivantes seront privilégiées :

- Les relations horizontales et intersectorielles éloignées avec les partenaires (P2a) ;
- Une architecture centrée autour d'une institution et/ou une entreprise privée (P2b);
- Un rayonnement national à international (P2c) ;
- Une régulation des échanges majoritairement économique (P2d).

-4-

CONCLUSION

Cette recherche exploratoire avait pour objectif de faire émerger un lien entre le territoire (ici les stations de haute ou moyenne altitude) et les caractéristiques des réseaux d'innovation de service. L'étude de neuf réseaux montre ainsi l'influence du territoire sur trois des quatre dimensions de la grille d'analyse des réseaux retenue : la nature des relations (vertical et intersectoriel lié pour la moyenne montagne vs horizontal et intersectoriel « éloigné » pour la haute montagne), les modes de régulation (sociologique pour la moyenne montagne vs économique pour la haute montagne) et le rayonnement géographique (local pour la moyenne montagne vs national ou international pour la haute montagne). En revanche, le type de station ne semble pas avoir d'influence sur l'architecture du réseau qui apparaît centralisée dans tous les cas. La nature du territoire, autrement dit la place occupée par le ski dans l'offre de services, le poids exercé par les acteurs privés dans la gouvernance de la station et la représentation que ces acteurs ont du territoire, impacte donc fortement le profil des réseaux d'innovation mis en place.

Au niveau managérial, avoir une meilleure compréhension des caractéristiques des réseaux en fonction du territoire peut aider les entreprises à développer des relations adaptées et ainsi leur permettre de dégager un avantage concurrentiel durable via l'innovation. De même, l'innovation étant un levier de croissance pour de nombreux territoires, notre recherche apporte des éclairages aux stations de montagne désirant innover. Ainsi, ces destinations doivent prendre conscience du rôle important de l'acteur central (le pivot) dans la démarche, acteur qui est souvent représenté par l'Office du Tourisme (ou éventuellement une autre institution locale) dans les stations de haute altitude et un entrepreneur dans celles de moyenne montagne. Les stations de haute montagne doivent également comprendre l'intérêt de l'ouverture à des partenaires extérieurs au territoire (entreprises n'appartenant pas à la filière touristique et/ou n'étant pas localisées géographiquement dans la station) pour innover. C'est notamment l'ouverture du réseau à ces partenaires « originaux » qui facilite la conception et la mise en place d'innovations plus difficilement imitables.

Ces résultats ne sont toutefois pas exempts de limites. Premièrement, le choix des stations de montagne comme terrain d'étude pose la question de la transposition possible des résultats à d'autres territoires. Deuxièmement, l'analyse des réseaux effectuée est relativement statique et a été réalisée *a posteriori*. Elle ne permet donc pas de saisir l'évolution possible du réseau au cours de l'élaboration et la commercialisation de l'innovation. Troisièmement, nous n'avons pas fait de distinction en fonction du degré d'innovation de la nouvelle offre proposée, voire du type de compétences nécessaires à

l'innovation. Compte tenu du degré d'incertitude, croissant avec le degré de nouveauté, il est possible que les caractéristiques des réseaux varient selon le degré d'innovation.

Des travaux ultérieurs pourraient donc utilement compléter cette recherche en transposant la présente grille de lecture à d'autres types de territoires. Dans cette recherche, nous avons limité notre niveau d'analyse aux réseaux interorganisationnels. De futurs travaux pourraient également proposer une analyse multiniveaux, intégrant les relations interindividuelles et les effets que ces dernières peuvent avoir sur la construction des réseaux interorganisationnels. Enfin, il serait intéressant d'adopter une approche dynamique, afin de mieux saisir la logique qui a présidé à la constitution des réseaux au sein d'un territoire et d'étudier l'évolution de ces réseaux. De futures recherches pourraient ainsi, sur la base de la grille proposée ici, procéder à une analyse processuelle de l'évolution des caractéristiques des réseaux d'innovation.

REMERCIEMENTS

Ce travail a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme « Investissements d'avenir » Labex ITEM- ANR-10-LABX-50-01. Avec la participation de Coralie Vocanson, étudiante de Master recherche.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ASSENS C (2003) Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 24(1) : 120-136.
- AUTANT-BERNARD C (2001) Science and knowledge flows: Evidence from the French case, *Research Policy*, 30(7) : 1069-1078.
- BERNARD P, VINCENTE J (2000) La diversité spatiale des modes de coopération, *In : La coopération industrielle*, VOISIN C, PLUNKET A, BELLON B (Ed.), Economica : 237-253.
- BERTHINIER-PONCET A (2014) Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle : une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation, *Management International*, 19(1) : 94-112.
- BIEGER T, WEINERT R (2006) On the nature of innovative organizations in tourism: structure, process and results, *In: B.Walder, K.Weiermair, et A. Sancho-Perez (Eds.), Innovation and product development in tourism* : 88-102. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BOCQUET R, CATTELLIN M, THEVENARD-PUTHOD C, SCARAFFIOTTI J, GENTET W (2006) Les réseaux inter-entreprises dans l'industrie du séjour touristique en montagne : entre transactions et compétences, Communication à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, juin 2006.
- BOCQUET, R (2008) Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2) : 159-178.
- BOSCHMA R (2004) Proximité et innovation, *Économie rurale*, 280, mars-avril : 8-24.
- GERBAUX F, BOUDIERES V, MARCELPOIL E (2004) De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux : l'exemple de la station des Arcs. *Ingénieries*, 37 : 75-85 .

- CATTELIN M, THÉVENARD-PUTHOD C (2006) "Interfirm networks in the depth of the winter sports industry reconfiguration", *IFSAM Conference* (International Federation of Scholarly Associations of Management), Berlin, September 28-30.
- CHARREIRE-PETIT S, DURIEUX F (2003) Explorer et tester: deux voies pour la recherche *In Thiétart RA et coll. (éd.), Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- CLYDESDALE G (2007) Ski development and strategy, *Tourism and hospitality planning and development*, 4(1) : 1-23.
- DEBARBIEUX B (2003) *Territoire*, in, LEVY J ; LUSSAULT M, Dictionnaire de la Géographie et de l'espace des Sociétés, Paris, Belin : 904-917.
- DJELLAL F, GALLOUJ F (2009) Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable, *Innovations*, 29 : 59-86.
- DOMAINE SKIABLE DE FRANCE (2015) *Note de conjoncture 2014/2015*, mai : <http://ski-marketing.com/>
- DOMAINE SKIABLE DE FRANCE (2014) *Recueil d'indicateurs et analyses*, octobre.
- DUHAMEL P, KNAFOU R (2007) *Mondes urbains du tourisme*. Paris, Belin.
- DUNNING JH, MUCCHIELLI JL (2002) *Multinational Firms, global-Local Dilemma*, Routledge, New York.
- EIGLIER P, LANGEARD E (1987) *Servuction, le marketing des services*, Collection Stratégie et management, Paris : McGraw-Hill.
- EKLINDER-FRICK J, TORSTEN ERIKSSON L, HALLÉN (2014) Multidimensional social capital as a boost or a bar to innovativeness, *Industrial Marketing Management*, 43 : 460-472.
- FAVRE-BONTE V, GARDET E, THEVENARD-PUTHOD C (2009) Parler d'innovation bancaire a-t-il un sens ?, *Gestion : Revue internationale de Gestion*, 34(1) : 10-19.
- FAVRE-BONTE V, GARDET E, THEVENARD-PUTHOD C (2015) Caractéristiques des réseaux inter-organisationnels développés pour l'innovation dans les services. Le cas des domaines skiables, *Management & Avenir*, (6), 95-114.
- FAVRE-BONTE V, TRAN S (2013) L'apport d'internet aux Petites Entreprises (PE) touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique : le cas des hébergeurs, *Revue Internationale PME*, 26(1) : 45-64.
- FLAGESTAD A, HOPE CA (2001) Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22 : 445-461.
- FRANÇOIS H (2008) Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable : vers quelle convergence ?, *Géographie, Economie, Société*, 10 : 133-152.
- FRANÇOIS H, BILLET S (2010) De la station au territoire : quels contours pour les destinations touristiques ?, *Mondes du tourisme*, 2 : 87-98.
- FRITSCH M, LUKAS R (2001) Who cooperates on R&D? *Research policy*, 30 : 297-312.
- FOURNY MC (1995) Identités territoriales et stratégies d'aménagement, les réseaux de villes en Rhône-Alpes. *Espace géographique*, 24(4) : 329-340.
- GALLOUJ C, LEROUX E (2011) E-tourisme, innovation et modes d'organisation, *Management et Avenir*, 2(42) : 213-231.
- GALLOUJ F, WEINSTEIN O (1997) Innovation in services, *Research policy*, 26(4) : 537-556.
- GARDET E, MOTHE C (2010) Quels modes de coordination dans les réseaux d'innovation centrés ? *Management International*, 14(2) : 88-103.
- GIBSON L, LYNCH P, MORRISON A (2005) The Local Destination Tourism Network: Development Issues, *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2 : 87-99.
- GOMES-CASSERES B (2003) Competitive advantage in alliance constellation, *Strategic Organization*, 1(3) : 327-335.

- GRANOVETTER M (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3) : 481-510.
- GULATI R (1998) Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19(4) : 293-317.
- GUILHON B, GIANFALDONI P (1990) Chaînes de compétences et réseau, *Revue d'Economie Industrielle*, 51 : 97-112.
- HAMDOUCH A, SAMUELIDES E (2001) Innovation's dynamics in mobile phone services in France, *European Journal of Innovation Management*, 4(3) : 153-163.
- HERTOG PD, GALLOUJ F, SEGERS J (2011) Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry, *The Service Industries Journal*, 31(9) : 1429-1449.
- HJALAGER AM (2010) A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31: 1-12.
- HOIBIAN S (2010) *Conditions de vie et Aspirations des Français : Un désir de renouveau des vacances d'hiver*, Enquête CREDOC.
- HUGGINS R, THOMPSON P (2015) Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory, *Small Business Economics*, 45(1): 103-128.
- HUGGINS R (2000) The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure, *Entrepreneurship & regional development*, 12: 111-135.
- INKPEN AC, TSANG EWK (2005) Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1) : 146-165.
- JARILLO C (1993) *Strategic Networks - Creating Borderless Organization*, ButterWorth Heinemann.
- JOHNS, N, MATTSSON J (2005) Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases, *Tourism Management*, 26 : 605-616.
- LAURIOL J, PERRET V, TANNERY F (2008) Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion*, 184 : 91-103.
- LAZEGA, E. (1992) Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires. *Revue française de sociologie* : 559-589.
- LE BERRE M. (1992) « Territoire », In AS. Bailly et D. Pumain, *Encyclopédie de la Géographie*, Economica.
- LEE Y, CAVUSGIL ST (2006) Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, *Journal of Business Research*, 59(8) : 896-905.
- LOILLIER T (2010) Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé, *Revue Française de Gestion*, 200 : 15-35.
- LOILLIER T, TELLIER A (2002) Des projets aux réseaux: le cas du développement des produits nouveaux. *Atelier" Projet, innovation, réseau"*, Groupe Vision, IAE Caen, Mars, 25p.
- LONGHI C (2003) Des acteurs-opérateurs composites, chapitre 1, In : *Le tourisme au 21^{ème} siècle*, Etudes coordonnées par SPLINDER J, Tourismes l'Harmattan & sociétés : 199-225.
- LORDKIPANIDZE M, BREZET H, BACKMAN M (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13(8) : 787-798.
- LORENZONI G, BADEN-FULLER C (1995) Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 37(3) : 146-163.
- MANIUKIEWICZ C, WILLIAMS S, KEOGH W (1999) Partnerships and networks: lessons from facilitating entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1) : 68-79.

- MARCELPOIL E, FRANÇOIS H (2013) De la construction à la gestion des stations, *Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research* [En ligne], 100-3, URL : <http://rga.revues.org/1897>
- MARCHESNAY M (2008) Le statut théorique de la relation petite entreprise-réseau, *In* : Gundolf K, Jaouen A, *Les relations interorganisationnelles des PME*, Lavoisier, Paris : 23-44.
- MILES RE, SNOW CC (1986) Organizations: New concepts for new forms, *California Management Review*, 28(2) : 68-73.
- MOINE, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(2) : 115-132.
- NOOTEBOOM B, BERGER H, NOORDERHAVEN NG (1997) Effects of trust and governance on relational risk, *Academy Management Journal*, 40(2) : 308-338.
- NORDIN S, SVENSSON B (2007) Innovative destination governance, *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1) : 53-66.
- NOVELLI M, SCHMITZ B, SPENCER T (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6) : 1141-1152.
- PAILLE P, MUCCHIELLI A (2003) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PAVLOVICH K (2003) The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24 : 203-216.
- PERRIN-MALTERRE C (2012) Changements et évolution des pratiques professionnelles des prestataires touristiques de sports de nature. *Téoros*, 31(1) : 115-123.
- POPO L, ZENGER T (2002) Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8) : 707-725.
- RAULET-CROSET N (2008) La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, 4 : 137-150.
- REIX F (2008) L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique, *Géographie, Economie et Société*, 10 : 29-41.
- SAIVES AL, DESMARTEAU RH, KERZAZI L (2011) Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises, Le cas de l'agroalimentaire au Québec, *Revue Française de Gestion*, 213 : 57-75.
- SORENSEN O, BAUM JAC (2003) Geography and strategy : the strategic management of space and place, *In* : BAUM JAC, SORENSON O (ed.) *Geography and Strategy, Advances in Strategic Management*, 20 : 1-19.
- Stieglitz N, Heine K (2007) Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28(1) : 1-15.
- SUNDBO J (1997) Management of innovation in services, *Service Industries Journal*, 17(3) : 432-455.
- SUIRE R (2004) Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires, *Revue Internationale des PME*, 17(2) : 123-143.
- SUIRE R, VICENTE J (2008) Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 4 : 119-136.
- STEINICKE S, WALLENBURG CM, SCHMOLTZI C (2011) Governing for innovation in horizontal service cooperation, *Journal of Service Management*, 23(2) : 279-302.
- TINSLEY R et LYNCH P (2001) Small tourism business networks and destination development, *International Journal of Hospitality Management*, 20(4) : 367-378.
- UZAN O, LOUBES A (2013) Introduction au cahier spécial RSE, DD, GRH et territoire, *Management & Avenir*, 1(59) : 98-101.

WILLIAMS AM, SHAW G (2011) Internationalization and innovation in tourism, *Annals of Tourism Research*, 38(1) : 27-51.

ANNEXE A – Les dimensions d’analyse des réseaux inter-organisationnels dans la littérature

| Dimension | Sous-Dimensions | Principaux Auteurs ¹² | Choix des auteurs de retenir ou non cette dimension |
|-------------------------------------|--|--|---|
| Objectif du réseau (raison d’être) | <ul style="list-style-type: none"> • Obtenir un avantage concurrentiel • Etre un lieu privilégié de production et d’échange de connaissances • Développer une innovation • Etre un lieu d’apprentissage, de partage de bonnes pratiques | Dyer, 1999 ; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; | Nous ne retenons pas cette dimension dans notre grille d’analyse car nous étudions un type spécifique de RIO ayant pour objectif le déploiement d’une innovation. |
| Mode de gouvernance des réseaux | <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance relationnelle • Gouvernance contractuelle | Miles et Snow, (1992) ; Jarrilo, (1993) ; Poppo et Zenger (2002) ; Lee et Cavusgil (2006) | Nous avons utilisé cette dimension en la désignant sous l’expression « mode de régulation » |
| Structure de gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> • Broker/pivot • Gouvernance centralisé versus décentralisée • Catégories d’acteurs | Assens (2003) ; Ehlinger <i>et al.</i> (2007) ; Hendrikse <i>et al.</i> (2008) | Cette dimension correspond dans notre grille d’analyse à « Architecture » |
| Processus d’émergence des réseaux | <ul style="list-style-type: none"> • Sélection des partenaires • Cycle de vie des réseaux | Larson (1992) ; Ring et Van de Ven (1994) ; Arino et De Torre (1998) ; Assens (2003) ; Reuer, Zollo et Singh, (2002) | Cette dimension nécessite une vision processuelle qui ne fait pas l’objet de notre recherche. |
| Nature des relations entre individu | <ul style="list-style-type: none"> • Nature des liens (forts versus faibles) • Structure (taille du réseau et trou structuraux) • Attributs (diversité en termes de caractéristiques démographiques, localisation géographique, statut socio-professionnel) | Granovetter, (1985), Burt, (1992) | Critère non retenu car le niveau d’analyse de ces travaux est majoritairement individuel alors que nous avons un niveau d’analyse inter-organisationnel |
| Fonctionnement internes | <ul style="list-style-type: none"> • Modes de fonctionnement • Relations d’interdépendance | Poppo et Zenger, (2002) ; Das et Teng, (1998) | Niveau d’analyse davantage microéconomique avec une analyse des différentes dyades du réseau interorganisationnel |
| Type de relations de coopération | <ul style="list-style-type: none"> • Etendue géographique • Concentration des activités sur un territoire | Assens (2003) | Ceci correspond dans notre grille d’analyse à la dimension « Rayonnement » |

¹² Pour ne pas trop alourdir la bibliographie de cet article, seules quelques références ont été reprises ici. Cependant cette recension des dimensions d’analyse des réseaux repose sur une revue plus exhaustive de la littérature.

ANNEXE B – Exemples de *mapping* réalisés pour l’analyse

Figure n°1 – Le réseau de l’innovation Eco-Bivouac

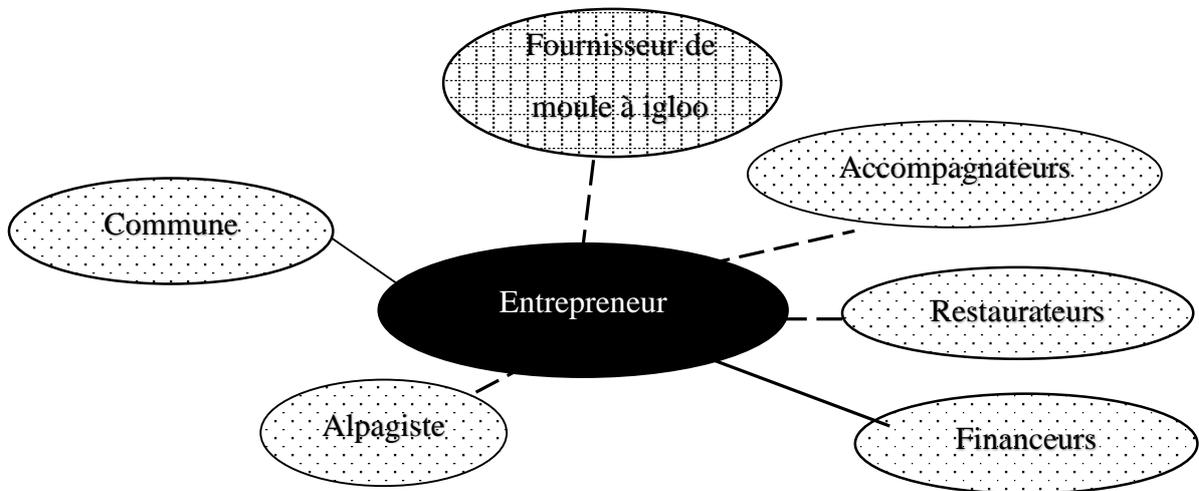
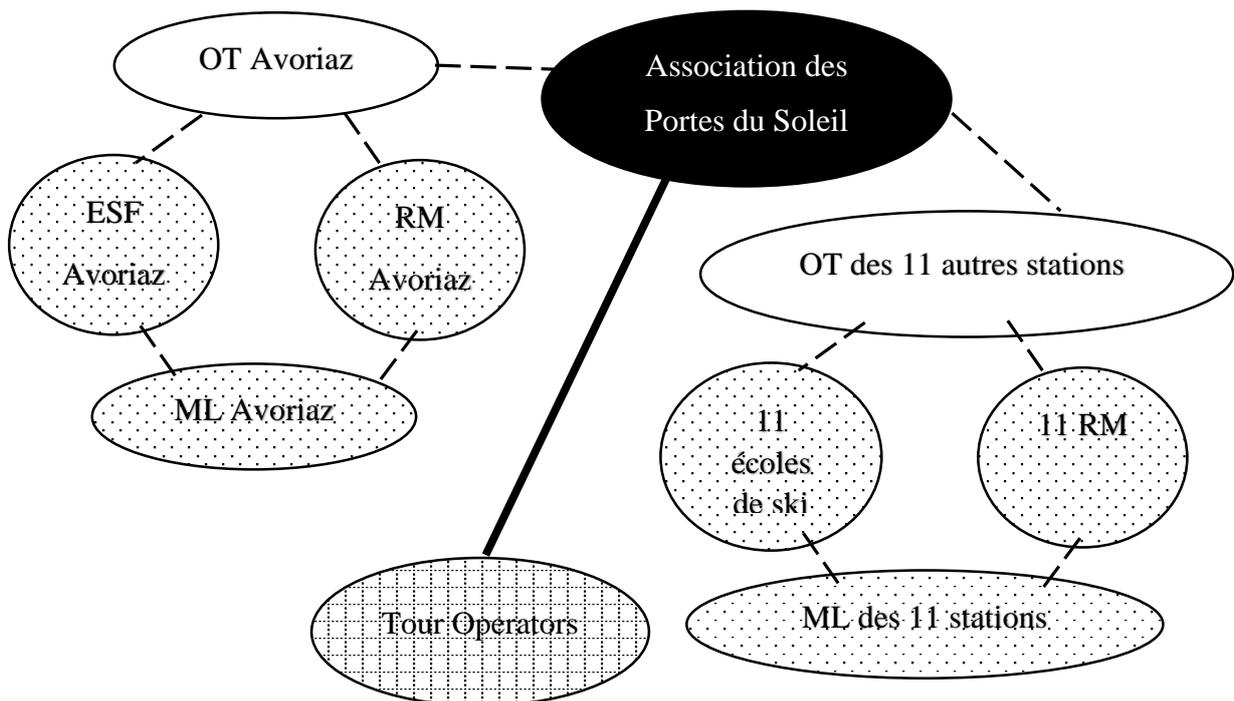


Figure n°2 – Le réseau de l’innovation You Can Ski



Légende :

OT = Office du Tourisme ; RM = Remontées Mécaniques ; ML = magasins de location

● Pivot

○ Relation horizontale

⊗ Relation verticale

⊙ Relation intersectorielle

— Régulation économique

- - - Régulation sociologique