



HAL
open science

**Analyse de l'interaction des logiques économiques et
sociologiques dans la collaboration
inter-organisationnelle : le cas du Cluster Montagne
comme représentation de l'écosystème du sport et du
tourisme de montagne**

Rémi Ardiet

► **To cite this version:**

Rémi Ardiet. Analyse de l'interaction des logiques économiques et sociologiques dans la collaboration inter-organisationnelle : le cas du Cluster Montagne comme représentation de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. Economies et finances. Université Grenoble Alpes [2020-..], 2023. Français. NNT : 2023GRALH021 . tel-04505350

HAL Id: tel-04505350

<https://theses.hal.science/tel-04505350v1>

Submitted on 14 Mar 2024

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

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

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

École doctorale : SHPT - Sciences de l'homme, du Politique et du Territoire

Spécialité : Sciences du territoire

Unité de recherche : Sport et Environnement Social

Analyse de l'interaction des logiques économiques et sociologiques dans la collaboration inter-organisationnelle. Le cas du Cluster Montagne comme représentation de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne.

Analysis of the interaction between economic and sociological logics in inter-organizational collaboration. The Cluster Montagne case, a representation of the French sport and tourism mountain ecosystem.

Présentée par :

Rémi ARDIET

Direction de thèse :

Malek BOUHAOUALA

MAITRE DE CONFERENCES, Université Grenoble Alpes

Directeur de thèse

Emmanuelle GEORGE

INGENIEURE CHERCHEURE, Université Grenoble Alpes

Co-directrice de thèse

Rapporteurs :

Christophe GIBOUT

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Lille

Marie FERRU

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Poitiers

Thèse soutenue publiquement le **4 décembre 2023**, devant le jury composé de :

Malek BOUHAOUALA

MAITRE DE CONFERENCES HDR, Université Grenoble Alpes

Directeur de thèse

Christophe GIBOUT

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Lille

Rapporteur

Marie FERRU

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université de Poitiers

Rapporteuse

Emmanuelle GEORGE

INGENIEURE CHERCHEURE HDR, INRAE Lyon Grenoble Auvergne Rhône Alpes

Co-directrice de thèse

Christian DEFELIX

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université Grenoble-Alpes

Président

Clémence PERRIN-MALTERRE

MAITRESSE DE CONFERENCE HDR, Université de Chambéry

Examinatrice



REMERCIEMENTS

À l'heure d'écrire ces lignes, je mesure les efforts, l'énergie, le temps et l'investissement que de nombreuses personnes ont déployés ces dernières années afin de m'accompagner vers la réalisation de ce projet de recherche. Je souhaite faire part à travers ces quelques mots de ma reconnaissance auprès des personnes qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation de cette thèse.

J'adresse en premier lieu mes plus sincères remerciements à mes deux directeurs de thèse : Malek Bouhaouala et Emmanuelle George. Le temps que vous m'avez consacré, les conseils prodigués et votre accompagnement tout au long du processus de recherche m'auront permis de me construire en tant que jeune chercheur mais aussi en tant que personne.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Christian Defélix, Christophe Gibout, Marie Ferru et Clémence Perrin-Malterre pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse et pour avoir consacré du temps à l'évaluation de ce travail.

Ensuite, je tiens à remercier chaleureusement toute l'équipe du Cluster Montagne sans qui rien n'aurait été possible. Accueillir un jeune chercheur qui a pour mission d'observer et de disséquer les pratiques et le fonctionnement de sa propre organisation ne va pas forcément de soi. Je remercie donc Nathalie Saint Marcel et Benoît Robert qui ont porté ce projet de recherche et qui ont convaincu les instances dirigeantes du cluster de se lancer dans l'aventure. Je remercie tout particulièrement Pierre-François Adam qui m'a accompagné tout au long de cette thèse. Vous avez tous les trois joué un rôle fondamental dans mon cheminement tout au long de cette thèse à travers le soutien et la disponibilité dont vous avez toujours fait preuve. J'adresse bien sûr une pensée particulière à l'ensemble des permanents du cluster que j'ai eu le plaisir de côtoyer : Gwenaëlle, Élodie, Madeline, Stéphanie et Kaline. J'en profite également pour remercier Patrick Grand'Eury, président du Cluster Montagne pour la confiance qu'il m'a accordé.

J'aimerais aussi avoir un mot pour le Laboratoire SENS qui m'a accueilli pour réaliser cette thèse. Merci à l'ensemble du personnel, aux enseignants-chercheurs pour leur disponibilité et leur soutien ainsi qu'aux doctorants pour les échanges et les encouragements.

Sur le plan personnel, je ne peux exprimer à travers ces quelques phrases le sentiment de reconnaissance que j'éprouve auprès de mes proches qui m'ont toujours soutenu et ce même dans les moments de doute et de remise en question. Je pense ici évidemment à mes parents et à ma sœur. J'adresse un mot particulier à Estelle, qui a vécu l'année de rédaction du manuscrit qui ne fut pas un long fleuve tranquille. Merci pour ton soutien quotidien sans faille et ta bienveillance.

Évidemment, je ne peux conclure ces remerciements sans faire un clin d'œil à mes compères et amis les plus proches : Simon, Pierre, Jules et Benjamin. Vous en aurez entendu parlé de cette thèse !

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
TABLE DES MATIERES	3
RESUME DE LA THESE.....	- 8 -
INTRODUCTION GENERALE	- 9 -
CHAPITRE 1 : LE PROJET COLLABORATIF AU SEIN DES CLUSTERS, UNE FORME SPECIFIQUE DE COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE QUI FAIT INTERVENIR PLUSIEURS LOGIQUES.	- 22 -
<i>Introduction.....</i>	<i>- 24 -</i>
1. LE CHAMP DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LA COLLABORATION	- 25 -
1.1. <i>Une diversité des travaux dans le champ des relations inter-organisationnelles.....</i>	<i>- 25 -</i>
1.2. <i>La collaboration inter-organisationnelle, un outil fécond aux bénéfices multiples pour les organisations.....</i>	<i>- 30 -</i>
1.2.1. La collaboration, une solution pour résoudre les problèmes complexes	- 30 -
1.2.2. Les facteurs contraignant les organisations à collaborer en amont	- 31 -
1.2.3. Les bénéfices attendus de la CIO.....	- 32 -
1.3. <i>La collaboration, un terme polysémique ?</i>	<i>- 37 -</i>
1.3.1. Collaboration, coordination et coopération	- 37 -
1.3.2. Les différentes formes de CIO	- 38 -
1.3.3. La collaboration : de multiples définitions, une proposition de travail	- 40 -
<i>Conclusion : La collaboration, une forme spécifique de relation inter-organisationnelle</i>	<i>- 44 -</i>
2. CARACTERISTIQUES GENERALES DU PROJET COLLABORATIF	- 45 -
2.1. <i>Le projet collaboratif, un projet spécifique.....</i>	<i>- 45 -</i>
2.2. <i>Le projet collaboratif : un processus et des facteurs facilitants</i>	<i>- 48 -</i>
2.2.1. Un processus collaboratif séquentiel ou cyclique ?	- 48 -
2.2.2. Des facteurs qui favorisent le pilotage des projets collaboratifs	- 52 -
<i>Conclusion : Le projet collaboratif, une forme spécifique de collaboration inter-organisationnelle.....</i>	<i>- 56 -</i>
3. LES PROJETS COLLABORATIFS, UN ENJEU CENTRAL POUR LE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS	- 57 -
3.1. <i>Le cluster, objet de recherche empirique ou concept théorique ?.....</i>	<i>- 58 -</i>
3.1.1. Caractéristiques théoriques du cluster	- 58 -
3.1.2. Les clusters, une forme d'organisation économique en réseau visant à améliorer les capacités d'innovation des entreprises.....	- 59 -
3.2. <i>Les clusters en France : des formes diverses mais des objectifs semblables.....</i>	<i>- 61 -</i>
3.3. <i>La collaboration au sein des clusters.....</i>	<i>- 64 -</i>
3.3.1. La collaboration au sein des clusters dans le monde.....	- 64 -
3.3.2. La collaboration au sein des clusters « à la française ».....	- 65 -
<i>Conclusion : Les projets collaboratifs au sein des clusters, un sujet encore trop peu étudié qui nécessite une approche pluridisciplinaire.....</i>	<i>- 69 -</i>

4.	LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, UNE TROISIEME VOIX POUR ETUDIER LES PROJETS COLLABORATIFS	- 70 -
4.1.	<i>Apports théoriques de la sociologie économique vis-à-vis de l'étude des projets collaboratifs</i> - 72 -	
4.1.1.	L'action économique, une action sociale.	- 73 -
4.1.2.	La rationalité de l'acteur en socioéconomie	- 74 -
4.1.3.	L'importance des réseaux de relations sociales	- 76 -
4.2.	<i>Les principaux apports de la sociologie économique</i>	- 78 -
4.2.1.	Les apports théoriques de la sociologie économique	- 78 -
4.2.2.	Les apports méthodologiques de la sociologie économique	- 79 -
	<i>Conclusion : La sociologie économique, une discipline aux apports conceptuels féconds pour l'étude des projets collaboratifs au sein des clusters</i>	- 81 -
5.	UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS	- 82 -
5.1.	<i>Les apports de de la sociologie dans l'analyse des projets collaboratifs : la force des liens faibles (Granovetter, 1973)</i>	- 83 -
5.1.1.	La force du lien	- 83 -
5.1.2.	L'utilisation de la théorie de la force des liens : étude du marché du travail de Granovetter	- 84 -
5.1.3.	L'importance de la force du lien dans l'analyse des projets collaboratifs	- 85 -
5.2.	<i>Une approche économique du projet collaboratif par la théorie des clubs (Buchanan, 1965)..</i> - 87 -	
5.2.1.	Retour sur la notion d'utilité en économie	- 87 -
5.2.2.	L'insuffisance de l'approche de Samuelson : La classification d'Oström (1990) et le bien de club de Buchanan (1965).....	- 88 -
5.2.3.	Le projet collaboratif, un bien de club ?.....	- 89 -
	CONCLUSION : UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE AD HOC.....	- 91 -
	CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	- 93 -
	<i>Introduction du chapitre 2</i>	- 95 -
1.	UNE DEMARCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE	- 96 -
2.	UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE PRIVILEGIEE.....	- 98 -
3.	CHOIX DES TERRAINS D'ENQUETE.....	- 100 -
3.1.	<i>Description des terrains d'enquête</i>	- 100 -
3.1.1.	Le « Think Tank de la Montagne Française »	- 100 -
3.1.2.	Le Club Prospective : un projet qui fait suite à l'arrêt du Think Tank	- 101 -
3.1.3.	PEAK'ING.....	- 101 -
3.2.	<i>Justification du choix des terrains d'enquête</i>	- 103 -
4.	UNE METHODE QUI S'APPUIE PRINCIPALEMENT SUR DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	- 106 -
4.1.	<i>Construction de la grille d'entretien</i>	- 106 -
4.2.	<i>Collecte de données</i>	- 109 -
4.3.	<i>Traitement et analyse des données</i>	- 111 -
5.	DISCUSSION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	- 113 -
	CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE METHODOLOGIQUE	- 114 -

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION..... - 115 -

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	- 118 -
1. LE THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE (TTMF) : UN PROJET COLLABORATIF INSTITUTIONNEL.....	- 119 -
1.1. <i>D'une commission interne du Cluster Montagne à un projet collaboratif institutionnel : Genèse du projet</i> - 119 -	
1.1.1. La commission « innovation-développement » du Cluster Montagne à l'origine du projet.....	- 119 -
1.1.2. Le cahier des charges initial: un "Think and Do Thank"	- 121 -
1.1.3. Des partenaires sélectionnés déjà bien connus	- 124 -
1.1.4. L'intervention d'un cabinet de conseil	- 125 -
1.1.5. Des visions et des objectifs divergents qui aboutissent à l'arrêt du projet	- 129 -
1.2. <i>Des organisations nœuds de réseaux à liens forts qui entretiennent des liens forts entre elles</i> - 131	
-	
1.2.1. Chaque organisation constitue un nœud de réseau à liens forts	- 131 -
1.2.2. Des liens majoritairement forts entre les membres du Think Tank.....	- 135 -
1.2.3. La force des liens au sein du TTMF : un facteur de blocage.....	- 137 -
1.3. <i>Une taille du groupe trop réduite</i>	- 139 -
1.3.1. Des bénéfices mal perçus	- 139 -
1.3.2. L'investissement financier, un frein au projet ?.....	- 140 -
1.3.3. Taille du groupe et rapport coût bénéfice défavorable	- 141 -
1.4. <i>Des logiques différentes marquées entre les organisations</i>	- 143 -
1.5. <i>Le rôle ambigu du Cluster Montagne</i>	- 146 -
1.6. <i>La légitimité du Cluster Montagne remise en question</i>	- 147 -
1.7. <i>Une asymétrie de pouvoir et des interdépendances fortes</i>	- 149 -
<i>Conclusion : prépondérance de liens forts, positions de pouvoirs déséquilibrées et manque de légitimité du porteur de projet</i>	- 150 -
2. LE CLUB PROSPECTIVE : UN GROUPE PROJET MENE PAR LE CLUSTER MONTAGNE.....	- 151 -
2.1. <i>Le Club Prospective : un projet qui fait suite à l'échec du Think Tank</i>	- 151 -
2.1.1. Une longue phase de démarrage	- 153 -
2.1.2. Le bureau et la direction du cluster insistent sur la production d'un livrable	- 154 -
2.1.3. Une phase d'exécution menée par le Cluster Montagne	- 155 -
2.1.4. Un projet qui aboutit à la sortie du « Cahier des Tendances Montagne »	- 156 -
2.2. <i>Une prédominance des liens faibles dans et en dehors du projet</i>	- 158 -
2.2.1. Des organisations qui gravitent dans plusieurs réseaux à liens faibles	- 158 -
2.2.2. Des liens faibles entre les membres du projet.....	- 159 -
2.3. <i>Une taille du groupe intermédiaire adaptée</i>	- 162 -
2.3.1. Un rapport coût-bénéfice positif pour les membres	- 162 -
2.3.2. Un rapport coût bénéfice positif pour le Cluster Montagne.....	- 163 -
2.3.3. Une taille du groupe adaptée.....	- 164 -
2.4. <i>Le Cluster Montagne en coordinateur et chef de projet : un facteur de succès</i>	- 166 -

2.5.	<i>Des organisations expertes en aménagement de la montagne... mais dans différents secteurs d'activités</i>	- 168 -
2.6.	<i>une interférence de la gouvernance du Cluster Montagne dans le déroulement du projet. ...</i>	- 170 -
2.7.	<i>Le Club Prospective et la production d'un cahier de tendances, un projet stratégique pour le Cluster Montagne</i>	- 172 -
	<i>Conclusion : Liens faibles, taille du groupe adaptée et position du cluster</i>	- 173 -
3.	PEAK'ING : UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES MENE PAR DEUX MEMBRES DU CLUSTER MONTAGNE	- 174 -
3.1.	<i>Une association de bureaux d'études français qui souhaitent se développer à l'étranger</i>	- 174 -
3.1.1.	Un groupement de 18 entreprises qui s'articule autour de deux membres du Cluster Montagne	- 174 -
3.1.2.	Trois motivations principales pour les entreprises	- 179 -
3.1.3.	Un fonctionnement spécifique.....	- 180 -
3.1.4.	Une certaine réussite mais des divergences qui persistent	- 183 -
3.2.	<i>Liens forts, liens faibles et absence de liens</i>	- 185 -
3.2.1.	Des entreprises qui évoluent dans des réseaux à liens forts et faibles	- 185 -
3.2.2.	Liens forts, liens faibles et absence de liens au sein du projet	- 186 -
3.3.	<i>Une taille du groupe importante</i>	- 188 -
3.3.1.	Des bénéfices attendus qui diffèrent en fonction des entreprises.....	- 188 -
3.3.2.	Des coûts qui diffèrent selon l'investissement et le niveau de cotisation.....	- 189 -
3.3.3.	La taille du groupe, un facteur bloquant.....	- 190 -
3.4.	<i>L'écueil de la concurrence au sein du groupement</i>	- 193 -
3.5.	<i>Des désaccords sur certains points clés du fonctionnement du projet</i>	- 194 -
3.6.	<i>La question du pouvoir : des interdépendances... à l'extérieur du projet</i>	- 196 -
3.7.	<i>Les relations avec le Cluster Montagne : un frein au développement du projet ?</i>	- 198 -
	<i>Conclusion : Taille du groupe inadaptée, force des liens variables et concurrence</i>	- 200 -
4.	MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS ETUDES DE CAS ET DISCUSSION.....	- 202 -
4.1.	<i>La force des liens et les projets collaboratifs dans le cadre d'un cluster</i>	- 203 -
4.1.1.	Des forces de liens qui varient d'un projet à un autre	- 203 -
4.1.2.	L'étude des réseaux de relations sociales : un levier de compréhension des logiques à l'œuvre au sein des projets collaboratifs	- 204 -
4.2.	<i>Le projet collaboratif, un bien de club</i>	- 207 -
4.2.1.	Des tailles du groupes différentes dans les trois projets	- 207 -
4.2.2.	L'effet taille sur le rapport coût bénéfice des projets collaboratifs	- 207 -
4.3.	<i>Les projets collaboratifs au sein du cluster : un lieu d'expression des logiques de pouvoir</i>	- 209 -
4.4.	<i>La nécessité d'appréhender l'ensemble des logiques d'actions</i>	- 211 -
4.5.	<i>Les principaux facteurs de succès ou d'échec des projets</i>	- 214 -
4.5.1.	Des facteurs managériaux	- 214 -
4.5.2.	Retour sur le processus collaboratif.....	- 215 -
4.6.	<i>Le rôle du Cluster Montagne dans les projets collaboratifs de l'écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne</i>	- 217 -

4.6.1. Le cluster au sein des trois projets	- 217 -
4.6.2. Le Cluster Montagne et les projets collaboratifs	- 219 -
<i>Synthèse du chapitre 3</i>	221
CONCLUSION GENERALE	- 223 -
BIBLIOGRAPHIE	- 230 -
SOMMAIRE	- 257 -
TABLE DES MATIERES	- 258 -
ANNEXES	- 263 -
SYNTHESE DU PROCESSUS DE RECHERCHE ET PRINCIPAUX RESULTATS	- 264 -
PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DU CLUSTER MONTAGNE	- 267 -
EXPERTS INTERROGES POUR LE CAHIER DES TENDANCES 1	- 272 -
GRILLE D'ENTRETIEN	- 274 -
TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES	- 280 -
LISTE DES FIGURES	- 283 -
LISTE DES TABLEAUX	- 285 -

RESUME DE LA THESE

Les clusters constituent un levier des politiques économiques visant à favoriser la collaboration, l'innovation et in fine la compétitivité des organisations d'un secteur d'activité donné. Toutefois, la nature, le fonctionnement et les logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs qui se déroulent au sein des clusters restent un sujet trop peu étudié à ce jour. Partant, cette thèse CIFRE s'intéresse aux projets collaboratifs inter-organisationnels qui se déroulent au sein d'un cluster d'entreprises de la région Auvergne-Rhône-Alpes qui regroupe l'ensemble des acteurs français de l'aménagement en montagne : le Cluster Montagne.

A l'aide d'un cadrage théorique qui s'inscrit dans le champ pluridisciplinaire des relations inter-organisationnelles d'une part, et d'un positionnement disciplinaire qui repose sur les apports de la sociologie économique d'autre part, nous proposons un modèle d'analyse pluridisciplinaire des projets collaboratifs. Ce travail empirique étudie trois projets collaboratifs de différentes natures ayant été menés par le cluster ou par des entreprises adhérentes du cluster. Il s'appuie sur une méthodologie qualitative qui repose principalement sur une collecte de données effectuée à l'aide d'entretiens semi-directifs ainsi que sur une observation in situ et sur des documents de travail interne au cluster et à chaque projet

L'analyse des données récoltées souligne l'influence des logiques sociologiques et économiques dans l'initiation et le déroulement des projets collaboratifs menés au sein des clusters d'entreprises. Du point de vue sociologique, la force des liens (Granovetter, 1973) entre les membres d'un projet semble jouer un rôle prépondérant : dans les projets étudiés, les liens faibles sont plus propices à la collaboration que les liens forts. Du point de vue économique, le nombre de membres (Buchanan, 1965) au sein des projets joue également un rôle sur la collaboration dans la mesure où il impacte directement la fonction d'utilité du projet collaboratif. Nous montrons également que dans les projets menés par le cluster, les logiques sociologiques (force des liens et logiques de pouvoir) sont plus impactantes que les logiques économiques sur le déroulement des projets.

De plus, ce travail met en lumière l'importance du rôle des logiques de pouvoir entre organisations notamment dans les projets regroupant des organisations non marchandes. Enfin, cette thèse a également permis d'identifier des facteurs pouvant favoriser ou freiner la collaboration qui serviront à produire des méthodes de préparation et de conduite des projets collaboratifs entre les organisations membres d'un même cluster.

INTRODUCTION GENERALE

Contexte théorique et empirique de la thèse

La littérature scientifique a désormais bien acté que dans une économie mondialisée de plus en plus concurrentielle, les organisations doivent faire face à de multiples défis dépassant parfois leurs périmètres d'action (pressions sur les coûts, délais toujours plus réduits, coûts d'approvisionnements en hausse, changements sociétaux, dérèglement climatique, crises sanitaires...). La collaboration inter-organisationnelle est alors un des leviers qui permet aux entreprises de faire face à ces défis avec les bonnes solutions en améliorant leur performance et leur efficacité de manière générale (Lotia & Hardy, 2008). En effet, la collaboration permet d'une part de réduire les incertitudes auxquelles les entreprises font face (Laumann et al., 1978; Dodgson, 2014) et d'autre part, elle apporte un avantage compétitif certain à travers le partage des risques, l'accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés, la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité, plus de flexibilité et le partage de compétences complémentaires (Hamel et al., 1989; Powell et al., 1996; Kale et al., 2000).

Par ailleurs, les recherches sur les groupements d'entreprises territorialisés tels que les districts industriels, les systèmes productifs locaux ou encore les clusters d'entreprises (Marshall, 1890; Becattini, 1979; Lévesque et al., 1998; Courlet, 2002; Porter, 2007) montrent que ces derniers sont censés favoriser les synergies, les collaborations et l'innovation entre les acteurs d'un même secteur d'activité.

Fort de ce constat, la Région Auvergne-Rhône-Alpes s'est saisie depuis le début des années 2000 de l'outil que constitue les clusters pour en faire un des bras armés de sa politique économique dans plusieurs filières. Cela se traduit notamment par la création du Cluster Montagne qui a pour vocation depuis 2012, de faire la promotion et d'encourager la collaboration et l'innovation entre les acteurs de l'aménagement de la montagne française. Ce cluster s'intéresse tout particulièrement aux entreprises françaises fournissant des biens et services aux territoires touristiques de montagne situés en France et à l'international.

En substance, la littérature a bien identifié la collaboration inter-organisationnelle comme un vecteur de compétitivité pour les entreprises. De plus, les regroupements d'entreprises sont théoriquement considérés comme des organisations pouvant favoriser les collaborations entre leurs membres. Par conséquent, ce projet de recherche s'intéresse aux projets collaboratifs se déroulant au sein d'un regroupement d'entreprises, le Cluster Montagne. Il s'agit d'étudier trois

projets collaboratifs qu'ils soient institutionnels ou entrepreneuriaux, initiés ces dernières années par le cluster ou par certains de ses adhérents. Ce faisant, cette recherche doctorale a pour ambition d'identifier le rôle des logiques économiques et sociologiques à l'œuvre ainsi que leur éventuelle interaction au sein de ces projets afin de mettre en lumière les facteurs favorisant et freinant leur réalisation.

La genèse de ce projet de thèse CIFRE

Cette recherche doctorale s'inscrit dans la suite du projet « Tourisme Sportif de Montagne et dynamiques d'Innovation » (TSMI), coordonné par Malek Bouhaouala entre 2015 et 2018 et financé par le Labex Innovation et Territoires de Montagnes (ITEM) de l'Université Grenoble-Alpes (UGA). Le projet de TSMI part de la conceptualisation du secteur d'activité du tourisme sportif en montagne comme un écosystème social et économique de rang mondial au sein de la région Auvergne Rhône-Alpes. Cet écosystème est dénommé l'Ecosystème Social et Economique du sport et du Tourisme de Montagne (ESETM) (Bouhaouala, 2017, 2022). Cette thèse constitue une partie du grand puzzle qui contribuera à la compréhension du fonctionnement des projets collaboratifs au sein de l'ESETM. Elle se concentre tout particulièrement sur le secteur de l'aménagement touristique au sein du Cluster Montagne qui constitue une représentation de l'ESETM. Les acteurs de l'aménagement y occupent une place centrale en raison de leur rôle dans l'économie des territoires de montagne dans la Région AURA. Le Cluster Montagne constitue donc un terrain de recherche particulièrement propice pour mieux appréhender et comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les collaborations entre acteurs au sein de l'ESETM.

De son côté, le Cluster Montagne s'intéresse depuis sa création aux processus d'innovation et notamment d'innovation collaborative entre les acteurs de l'écosystème montagnard. La question de l'accompagnement des membres du cluster vers plus de collaboration est une problématique centrale que les dirigeants du cluster cherchent à résoudre.

En ce sens, la convergence des questionnements des chercheurs et des acteurs économiques précédemment cités les a conduits à proposer en 2018 un projet de thèse CIFRE à l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT). Ce projet de recherche est donc le résultat d'une collaboration entreprises-université entre le Cluster Montagne et l'UGA.

Le marché du tourisme de montagne français

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le tourisme de montagne est défini comme un « *type d'activité touristique pratiqué à l'intérieur d'un espace géographique déterminé et délimité, comme peuvent l'être des collines ou des montagnes, présentant des caractéristiques et des propriétés particulières propres à tel(le) ou tel(le) paysage, topographie, climat, biodiversité (flore et faune) et population locale donné(e). Il recouvre une large gamme d'activités sportives et de loisir de plein air* »¹. Il s'agit du marché engendré par l'ensemble de ces activités touristiques auquel ce travail s'intéresse.

Les débuts de l'histoire du tourisme de montagne en France remontent au XIX^{ème} siècle. Cet attrait pour le tourisme provient des bienfaits (supposés ou avérés) que le tourisme opèrerait sur la santé des voyageurs. Ce tourisme de bien-être est un tourisme principalement estival qui repose sur une clientèle d'aristocrates provenant majoritairement d'Angleterre. Ce sont donc le thermalisme, le climatisme mais aussi l'excursionnisme ainsi que l'alpinisme qui constituent les piliers du tourisme du XIX^{ème} siècle (Miège, 1933).

Par la suite, deux éléments majeurs ont permis de démocratiser l'accès aux territoires de montagne, lesquels deviennent progressivement des destinations touristiques à part entière. Le premier élément qui permet la démocratisation de la montagne est l'avènement des congés payés en 1936 (Chatelain, 1949). Les périodes de congés plus étendues qu'auparavant permettent à une nouvelle clientèle de pouvoir profiter de temps de repos et élargissent la clientèle de touristes potentiels à d'autres provenances sociales. Deuxièmement, c'est le Plan Neige, « *doctrine d'aménagement portée par les pouvoirs publics* » (George-Marcelpoil & François, 2012) au niveau national lors des trente glorieuses et plus particulièrement entre les années 1964 à 1977 qui marque un véritable tournant pour l'aménagement des territoires de montagne français (Pagand, 1996). En effet, il s'agit de planifier le développement de ces régions de montagne à travers la mise en place d'un secteur économique pérenne dans des territoires de montagnes qui sont en proie à l'exode rural après-guerre. Les pouvoirs publics décident alors de redynamiser les territoires de montagne (en particulier ceux des Alpes du Nord) en lançant un gigantesque plan d'aménagement de stations de montagne. L'objectif de ce plan neige était de permettre l'équipement de station intégrées en identifiant des sites vierges

¹ <https://www.unwto.org/fr/%20tourisme-montagne>

adaptés à l'implantation de domaines skiables (Achin & George-Marcelpoil, 2013). Ainsi, ces démarches d'aménagement de station en site vierge vont structurer l'offre touristique des stations de montagne avec deux éléments fondateurs du tourisme de montagne tel qu'il existe aujourd'hui. Premièrement, la construction d'hébergements à grande échelle qui permet d'accueillir en nombre différents publics et deuxièmement, la démocratisation du ski alpin avec pour corolaire la mise en marché d'un domaine skiable au cœur de chaque station de montagne. Dès lors, un afflux de visiteurs vient profiter de la montagne aménagée en période hivernale, en particulier lors des vacances scolaires. Cette activité du tourisme de montagne génère des revenus croissants au fil des années pour les territoires supports de station de ski, jusqu'à revêtir une importance capitale pour l'ensemble des acteurs socio-économiques en station (exploitants de remontées mécaniques, hébergements, restaurants, location et vente de matériels sportifs,...). L'impact économique du tourisme de montagne rayonne jusqu'en basse vallée où bon nombre d'entreprises de l'aménagement en montagne s'installent et drainent une activité économique d'une importance capitale pour les régions concernées. En effet, le syndicat des Domaines Skiables de France estime qu'aujourd'hui ce sont plus de 120 000 emplois directs et indirects qui dépendent de l'ouverture des domaines skiables en période hivernale. L'importance du tourisme pour l'économie des territoires de montagne s'avère particulièrement prégnante dans les Alpes du Nord (Savoie, Haute-Savoie, Isère).

La construction du marché du tourisme de montagne ne s'est donc pas faite *ex nihilo*. Le marché actuel est le résultat d'une construction historique ainsi que de la convergence de plusieurs éléments : avènement des congés payés, succession des plans d'investissements massifs de l'Etat Français (dont le désormais célèbre « plan neige ») mais aussi des massifs montagneux particulièrement adaptés, avec des pentes et une orientation nord, nord-est particulièrement propices à l'aménagement de domaines skiables pour le ski alpin.

Le tourisme de montagne, un secteur économique important pour la région AURA

Les activités touristiques et sportives sont encore aujourd'hui à l'origine d'une part non négligeable de la production de richesses de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA). En effet, selon Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, la fréquentation touristique globale sur le territoire régional générait à elle seule en 2017, 21,2 milliards d'euros de consommation touristique, 170 600 emplois touristiques salariés et 8,7% du PIB régional. Ces chiffres font de la région AURA la 2^{ème} région touristique de France derrière l'Île de France. De plus, une large

partie de cette activité touristique se fait dans les territoires de montagne puisque toujours selon Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, les territoires de montagne concentrent presque la moitié (49,6%) des nuitées touristiques françaises en région AURA sur l'année 2017, avec 33,8% pour les stations de montagne et 15,8% pour la moyenne montagne². A une plus petite échelle, pour le département de la Savoie, le tourisme représente 14% de l'activité économique du département. Le tourisme de montagne génère à lui seul un chiffre d'affaires conséquent puisque les dépenses effectuées en stations représentent à elles seules 3,9 milliards d'euros sur l'hiver 2011-2012, soit 33% du PIB départemental³.

L'économie générée par le tourisme de montagne est donc fondamentalement stratégique pour les pouvoirs publics locaux et régionaux tant elle est à l'origine de richesse et d'emplois qui profitent directement - au moins en partie - à la population locale. La région AURA bien consciente de ces enjeux, a - dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) - adopté en 2016 une politique sectorielle organisée autour de 8 "domaines d'excellence (Domex)" et 22 pôles de compétitivité et clusters d'entreprises. L'un de ces domaines d'excellence, le Domex 8 rassemble l'ensemble des activités en lien avec le Sport, la Montagne et le Tourisme. Ce domaine d'excellence se caractérise par l'existence de nombreuses filières : hébergement touristique, matériel de sport, remontées mécaniques, fournisseurs de biens et services. Ces dernières sont parfois regroupées au sein de Clusters tels que l'Outdoor Sports Valley et le Cluster Montagne qui rassemblent respectivement les acteurs de l'équipement lié à la pratique des sports outdoor et les acteurs de l'aménagement touristique en montagne. Ce Domex mobilise également un nombre important de laboratoires de recherches s'intéressant à la montagne. Ces laboratoires sont rassemblés au sein du Labex Innovation et Transitions Territoriales En Montagne notamment⁴.

² Mémentos du Tourisme : <https://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/wp-content/uploads/2020/12/Memento-du-tourisme-%E2%80%93-Indicateurs-economiques.pdf> ; <https://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/wp-content/uploads/2020/12/Memento-du-tourisme-%E2%80%93-La-clientele-touristique-francaise-par-espace-et-par-saison.pdf>

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

⁴ <https://labexitem.fr/>

Il est donc possible de considérer que ce Domex peut constituer à certains égards un écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne (ESETM) représenté dans la figure ci-dessous (Miège, 1933).

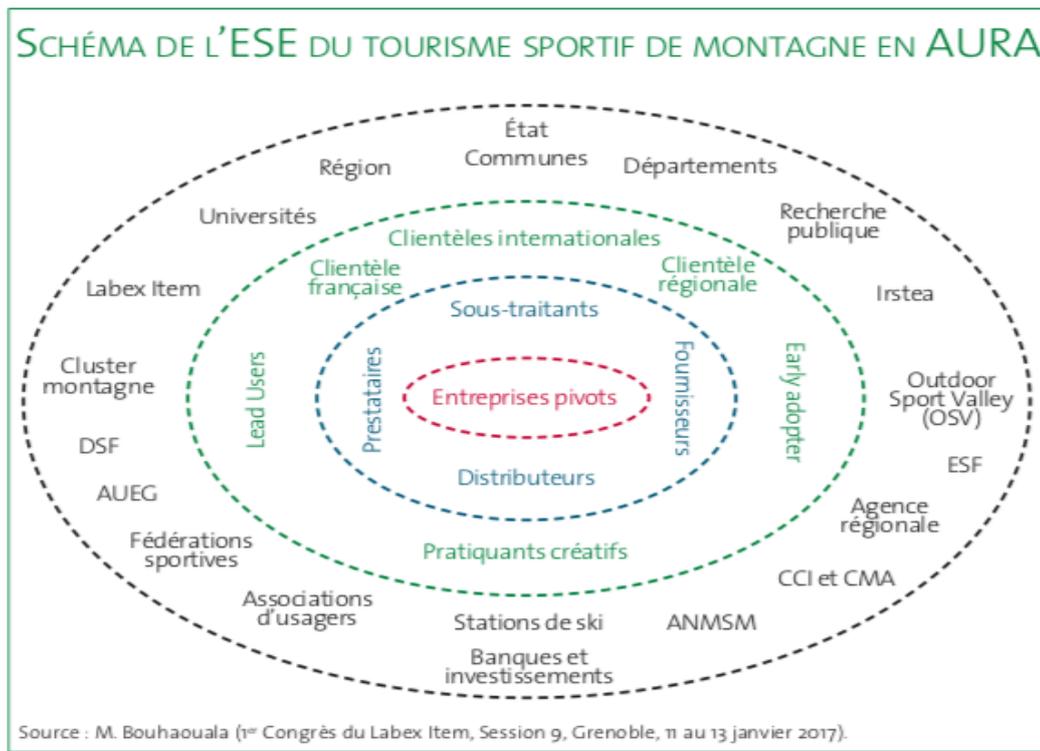


Figure 1 : L'ESE du sport et du tourisme de montagne (Bouhaouala, 2017)

L'Ecosystème Social et Economique du sport et du Tourisme de Montagne (ESETM) : un écosystème mature en proie à de nombreux défis

La vision de l'économie du tourisme de montagne comme un écosystème permet de dépasser les visions en silos par secteur ou par filière. En effet, il serait contre-productif d'envisager le secteur du sport et du tourisme de montagne de façon isolée (par exemple, les remontées mécaniques, l'industrie de l'aménagement, l'hébergement touristique, la restauration, les articles de sport) sans envisager l'écosystème dans lequel il évolue. En effet, comme le montre le schéma ci-dessus, il existe une large diversité d'acteurs au sein de l'ESETM qui implique les institutions (pouvoirs publics, syndicats représentatifs, fédérations sportives...), les acteurs de l'offre (entreprises fournisseurs, sous-traitants et entreprises pivots de la filière de l'aménagement) mais également les clientèles des loisirs sportifs en montagne. La conceptualisation de l'écosystème social et économique spécifique du tourisme sportif de

montagne français permet donc de mieux envisager les interactions entre ces acteurs et le partage de connaissance, de compétences et une convergence des stratégies des parties prenantes de l'écosystème qui sont toutes orientées vers la satisfaction du client afin d'en attirer d'autres. De plus, la vision écosystémique permet aux entreprises d'envisager une stratégie orientée vers la collaboration avec pour objectif d'incorporer les prochaines innovations qui seront co-construites par les différents acteurs.

Toutefois, les travaux de Bouhaouala (2017) montrent que le concept d'écosystème d'affaires au sens de James Moore (Moore, 2006) n'est pas complètement adapté pour envisager le sport et le tourisme de montagne dans sa complexité. En effet, les entreprises ne sont pas seules à constituer et à influencer le développement du tourisme de montagne, les institutions publiques y jouent également un rôle important. D'autre part, plusieurs éléments manquent pour considérer l'ESETM comme fonctionnant à plein régime en matière d'innovation collaborative (Bouhaouala, 2017). Premièrement, le financement de l'innovation se fait bien souvent via des subventions publiques imposant une démarche *top-down* incompatible avec les interactions inter-firmes telles que décrites dans les écosystèmes d'affaires. Deuxièmement, les entreprises fonctionnent encore sur le modèle concurrentiel classique et sont encore protectrices de leurs marchés et de leurs technologies. Troisièmement, il existe trop peu d'interactions entreprises-universités au sein de cet écosystème.

De surcroît, le marché du tourisme de montagne français semble être arrivé à maturité depuis un certain nombre d'années. Les chiffres produits par les différentes institutions de la montagne française montrent que le marché du sport et du tourisme de montagne est désormais un marché mature : fréquentation en stagnation voire en légère baisse depuis 2010, recettes des domaines skiables plutôt stables sur la même période⁵ et taux d'occupations des hébergements relativement fixes depuis vingt ans (chiffres hors saison Covid-19).

Par ailleurs, l'ESETM fait face à de nombreux défis ces dernières années. En effet, le changement climatique les changements sociétaux symbolisés par le *flygskam* en Suède (la honte de prendre l'avion), la crise engendrée par la Covid19 ou encore plus récemment les problématiques liés à l'augmentation du coût de l'énergie et aux difficultés d'approvisionnement en matière première des fournisseurs sont autant de d'évolutions

⁵ Source : Domaines Skiables de France, Indicateurs et analyse 2020
http://www.domaines-skiables.fr/fr/smedia/filer_private/09/6f/096f2a54-0ecc-4b1f-ad04-7c1ae14a20ae/bilan-bleu-2018-2019.pdf

conjoncturelles ou structurelles qui posent question quant à l'avenir de l'ESETM à court, moyen et long terme. Ces évolutions conduisent indéniablement à la modification de la demande et de l'offre touristique, et impactent par ricochet le modèle de développement économique des territoires de montagne français (Bourdeau, 2009; Richard et al., 2010; Clivaz et al., 2015; George et al., 2019; Reynard, 2020).

De fait, on peut supposer que ces contraintes devraient encourager fortement les acteurs à collaborer afin d'apporter les solutions adéquates à ces problématiques complexes difficilement résolubles par un acteur isolé. C'est dans ce contexte que le recours aux projets collaboratifs devient stratégique pour le développement durable de la montagne française.

Le Cluster Montagne : une représentation de l'ESETM et le terrain de la recherche

Le Cluster Montagne est une organisation faîtière adoptant le statut juridique d'association loi 1901 née en 2012 sous l'impulsion de la Région Auvergne-Rhône-Alpes dont le but est « *d'accompagner et promouvoir, en France et dans le monde, les acteurs français de l'aménagement touristique en montagne* ». Le Cluster Montagne est un cluster à visée de développement économique qui est issu d'une fusion de deux importantes institutions préexistantes : France Neige International et le Cluster des Industries de la Montagne. Ce cluster dispose en 2022 d'une équipe opérationnelle de huit salariés et d'un budget de 1,3 millions d'euros. Il rassemble en 2022, 193 adhérents dont 158 entreprises, 27 institutions et 8 établissements de formation et de recherche. Le cluster est financé à 50% par des fonds publics (Etat, région AURA et départements nord-alpins) et à 50% par des fonds privés (cotisations des membres et partenariats avec des organisations diverses telles que des banques). Il est donc dépendant des financements publics octroyés en majorité par la région AURA pour son fonctionnement. Cette dernière a donc un poids certain dans l'orientation stratégique des actions de l'organisation. Toutefois, seuls des chefs d'entreprises siègent au bureau de l'association, ce qui leur confère tout de même une certaine marge de manœuvre dans la gestion opérationnelle du cluster⁶.

⁶ Une présentation plus détaillée du Cluster Montagne est rédigée en annexe

Le Cluster Montagne est un acteur institutionnel majeur dans l'ESETM. En effet, il regroupe l'ensemble des acteurs en lien avec l'aménagement des territoires de montagne au sein de ses trois collèges : institutions, entreprises et établissements de formation et de recherche. Ces trois collèges sont représentés au sein du conseil d'administration qui se charge de l'orientation stratégique de l'association.

Au demeurant, le Cluster Montagne fait figure de nouvel arrivant dans cet écosystème puisqu'il coexiste avec de fortes et anciennes institutions faîtières de la montagne française : Domaines Skiables de France (DSF, anciennement Syndicat National des Téléphériques de France) qui est la chambre syndicale qui rassemble et défend les intérêts de l'ensemble des exploitants de remontées mécaniques et de domaines skiables français ainsi que l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagne (ANMSM) qui regroupe l'ensemble des maires de communes supports de domaines skiables et enfin le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français, qui représente et défend les écoles de ski français. Ces trois institutions sont membres du conseil d'administration du Cluster Montagne depuis sa création.

Le cluster entretient par ailleurs des liens étroits avec les différentes collectivités locales (agglomérations telles que Grand Chambéry ou Grenoble-Alpes Métropole, départements avec l'Isère et la Savoie, régions AURA et PACA, etc.) des territoires de montagne, en particulier avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes qui finance en grande partie l'action du cluster. L'association tisse également des liens avec les établissements de formations et de recherche en lien avec la montagne tels que l'Université Grenoble Alpes, l'Université Savoie-Mont Blanc, INRAE, Grenoble Ecole de Management, etc. Enfin, le Cluster Montagne s'est dotée depuis 2021 d'un réseau le liant directement aux territoires en permettant à différentes entités telles que les exploitants de remontées mécaniques, les offices de tourisme ou encore les collectivités de bénéficier d'une adhésion au titre des « territoires partenaires ».

Le Cluster Montagne souhaite donc se positionner comme l'organisation faîtière majeure des acteurs français de l'aménagement en montagne au sein de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne.

Initier, encourager et accompagner les acteurs à collaborer fait alors partie de ses objectifs stratégiques. Si le Cluster Montagne a pour objectif d'accompagner ses membres, l'une de ses principales raisons d'être est la production de synergies entre ses adhérents issus des différents collèges. En effet, les dirigeants du cluster s'accordent sur le constat selon lequel une collaboration plus approfondie entre les différentes strates (institutions, entreprises et

établissements de formation et de recherche) de l'écosystème ne serait que bénéfique pour la pérennisation de ce dernier, en particulier face aux enjeux décrits plus haut.

La collaboration est donc un enjeu majeur pour le Cluster Montagne. Toutefois, l'équipe opérationnelle du cluster fait face à plusieurs facteurs de blocage lors de la mise en place de projets collaboratifs inter-organisationnels. C'est à cette question managériale que ce travail de recherche tente d'apporter des réponses et des solutions.

Question de recherche, objectif de la thèse et positionnement disciplinaire

« Une question de recherche n'est pas limitée à un thème sans finalité ni démarche ; c'est une combinaison d'un thème (quoi étudier), d'une finalité (pourquoi) et d'une démarche (comment procéder) » (Ben Aissa, 2001). Partant, alors même que la mise en place d'organisations *top-down* telle que les Clusters donne lieu à des débats relatifs à leur efficacité économique (Duranton et al., 2008; Weil, 2008), qu'en est-il de la collaboration et plus précisément du déroulement de projets collaboratifs au sein de ces mêmes structures ? Comment et pourquoi les acteurs qui font partie des clusters, et dans ce cas précis du Cluster Montagne, collaborent-ils ? Quelles sont les mécaniques et les logiques à l'œuvre dans l'élaboration et la réussite des projets collaboratifs inter-organisationnels dans le cadre de telles structures ? Les éléments de langage fréquemment utilisés, prônant le collaboratif tous azimuts, incarnés dans les discours par la devise « seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin », suffisent-ils à déclencher et réussir les projets collaboratifs d'intérêt collectif ? Enfin, qu'en est-il réellement du rôle des stratégies des acteurs eux-mêmes appartenant à plusieurs univers ?

Partant du double constat théorique et empirique explicité ci-dessus qu'il existe des lacunes au sein de l'ESETM et au sein du Cluster Montagne sur le sujet de la collaboration, l'objectif de cette thèse est d'étudier les projets collaboratifs menés soit par le Cluster Montagne, soit par des adhérents du Cluster Montagne. Plus précisément, il s'agit de décrypter au sein de ces projets le rôle des facteurs économiques et sociologiques qui peuvent favoriser la collaboration entre acteurs ou à l'inverse la freiner.

En effet, l'interaction de différentes logiques d'actions selon la nature des acteurs constitue un vrai sujet dans le champ des sciences sociales. Il semble alors nécessaire d'adopter une approche pluridisciplinaire afin de mieux comprendre et expliquer les tenants et les aboutissants des projets collaboratifs inter-organisationnels. Ainsi, ce travail s'inscrit dans le champ

disciplinaire de la sociologie économique qui offre un cadre théorique propice à une meilleure compréhension des processus économiques mais aussi sociologiques qui sont à l'œuvre lors de l'initiation et de la conduite d'actions économiques tels que les projets collaboratifs menés dans le cadre d'un cluster d'entreprises.

Architecture du manuscrit

Ce mémoire de thèse est structuré en trois grands chapitres en dehors de l'introduction et de la conclusion. Le premier chapitre définit le cadre conceptuel à travers une revue de littérature. Ainsi, une première section positionne la collaboration dans le champ des relations inter-organisationnelles. La deuxième section présente le projet collaboratif comme une forme de collaboration qui s'insère dans le champ des relations inter-organisationnelles. Après avoir présenté et identifié les caractéristiques du projet collaboratif, la troisième section s'intéresse aux enjeux de la collaboration et des projets collaboratifs pour les clusters. Enfin, la quatrième section vient justifier l'ancrage de la thèse dans la sociologie économique d'inspiration webérienne (Granovetter, 2017; Smelser & Swedberg, 1994; Steiner & Vatin, 2013). Cette dernière permet d'apporter une analyse novatrice des projets collaboratifs en raison des outils appropriés qu'elle offre dans la construction d'un modèle d'analyse pluridisciplinaire. Ce modèle rend possible le questionnement de l'interaction du rôle des réseaux de relations sociales (théorie de la force des liens faibles, Granovetter 1973) avec celui de l'intérêt économique à l'échelle d'un bien collectif (théorie du club, Buchanan, 1965) dans la conduite des projets collaboratifs.

Le deuxième chapitre expose la méthodologie employée pour vérifier les hypothèses formulées dans le premier chapitre. Fondée sur une approche hypothético-déductive, ce travail empirique s'appuie sur une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. L'ensemble des paramètres ayant guidé le choix des trois études de cas effectuées est également présenté. Le troisième chapitre est dédié à l'analyse des résultats à travers le prisme des hypothèses formulées dans le premier chapitre. D'autres résultats émergent en dehors des hypothèses posées et constituent un apport important qui sera abordé pour chaque étude de cas. Une partie est dédiée en fin de chapitre à la mise en perspective des résultats issus de la comparaison des trois études de cas. L'architecture du manuscrit est détaillée dans le schéma ci-dessous.

INTRODUCTION GENERALE



**CHAPITRE 1
REVUE DE LITTERATURE**

Le projet collaboratif au sein des clusters : une forme de collaboration inter-organisationnelle qui fait intervenir plusieurs logiques

Les apports de la sociologie économique pour étudier les projets collaboratifs au sein des clusters



Modèle théorique : Un modèle d'analyse pluridisciplinaire



**CHAPITRE 2
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**



**CHAPITRE 3
RESULTATS ET DISCUSSION**



CONCLUSION GENERALE

CHAPITRE 1 : LE PROJET COLLABORATIF AU SEIN DES CLUSTERS, UNE FORME SPECIFIQUE DE COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE QUI FAIT INTERVENIR PLUSIEURS LOGIQUES.

PLAN DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 1 : LE PROJET COLLABORATIF AU SEIN DES CLUSTERS, UNE FORME SPECIFIQUE DE COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE QUI FAIT INTERVENIR PLUSIEURS LOGIQUES. - 22 -

<i>Introduction</i>	- 24 -
1. LE CHAMP DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LA COLLABORATION.....	- 25 -
1.1. <i>Une diversité des travaux dans le champ des relations inter-organisationnelles</i>	- 25 -
1.2. <i>La collaboration inter-organisationnelle, un outil fécond aux bénéfices multiples pour les organisations</i>	- 30 -
1.3. <i>La collaboration, un terme polysémique ?</i>	- 37 -
<i>Conclusion : La collaboration, une forme spécifique de relation inter-organisationnelle</i>	- 44 -
2. CARACTERISTIQUES GENERALES DU PROJET COLLABORATIF	- 45 -
2.1. <i>Le projet collaboratif, un projet spécifique</i>	- 45 -
2.2. <i>Le projet collaboratif : un processus et des facteurs facilitants</i>	- 48 -
<i>Conclusion : Le projet collaboratif, une forme spécifique de collaboration inter-organisationnelle</i>	- 56 -
3. LES PROJETS COLLABORATIFS, UN ENJEU CENTRAL POUR LE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS	- 57 -
3.1. <i>Le cluster, objet de recherche empirique ou concept théorique ?</i>	- 58 -
3.2. <i>Les clusters en France : des formes diverses mais des objectifs semblables</i>	- 61 -
3.3. <i>La collaboration au sein des clusters</i>	- 64 -
<i>Conclusion : Les projets collaboratifs au sein des clusters, un sujet encore trop peu étudié qui nécessite une approche pluridisciplinaire</i>	- 69 -
4. LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, UNE TROISIEME VOIX POUR ETUDIER LES PROJETS COLLABORATIFS	- 70 -
4.1. <i>Apports théoriques de la sociologie économique vis-à-vis de l'étude des projets collaboratifs</i> -	72 -
4.2. <i>Les principaux apports de la sociologie économique</i>	- 78 -
<i>Conclusion : La sociologie économique, une discipline aux apports conceptuels féconds pour l'étude des projets collaboratifs au sein des clusters</i>	- 81 -
5. UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS	- 82 -
5.1. <i>Les apports de de la sociologie dans l'analyse des projets collaboratifs : la force des liens faibles (Granovetter, 1973)</i>	- 83 -
5.2. <i>Une approche économique du projet collaboratif par la théorie des clubs (Buchanan, 1965)</i> ..	- 87 -
CONCLUSION : UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE AD HOC.....	- 91 -

INTRODUCTION

Les relations inter-organisationnelles ont fait l'objet de nombreux travaux par le passé. Partant du constat qu'il existe une abondance de travaux sur les relations inter-organisationnelles qui proviennent de disciplines variées (économie, sciences de gestion et sociologie principalement), le premier chapitre se fixe pour objectif de préciser l'objet de cette recherche. Dans une première section, nous abordons la littérature sur les relations inter-organisationnelles que nous proposons de décrypter. Nous poursuivons avec un passage en revue des travaux qui s'intéressent à la collaboration inter-organisationnelle considérée comme une forme spécifique de relations inter-organisationnelles afin de proposer une définition de notre recherche. La seconde section s'intéresse au projet collaboratif comme une forme de collaboration inter-organisationnelle qui s'opère dans le cadre d'une démarche spécifique suivant un processus que cette recherche tente d'analyser. Après avoir cerné l'objet de cette recherche doctorale, il s'agit dans un troisième point d'effectuer un état des lieux concernant les travaux déjà réalisés sur la collaboration au sein des clusters. Ce chapitre de cadrage théorique se clôture avec tout d'abord, la présentation des apports du champ de la sociologie économique. Celle-ci constitue une alternative crédible aux approches économiques ou sociologiques pures pour étudier les projets collaboratifs au sein des clusters. Ce sont les apports de la sociologie économique qui nous permettent d'articuler en dernier lieu un modèle d'analyse des projets collaboratifs pluridisciplinaire composé d'une théorie sociologique et d'une théorie économique.

1. LE CHAMP DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LA COLLABORATION

Aucune organisation ne vit sur une île déserte. Toutes les organisations ont besoin de développer des relations avec un ensemble de partenaires évoluant dans leur environnement pour survivre et se développer. Comme son nom l'indique, le champ des relations inter-organisationnelles (désormais RIO) s'interroge sur l'ensemble des relations existant entre les organisations. Les RIO peuvent être définies comme le fait de « *comprendre et d'expliquer le fonctionnement entre organisations s'agissant des antécédents, du contenu, des formes, du processus, du management ou du résultat de ces relations.* » (Traduit par l'auteur, (Cropper et al., 2008), p.4). Parmi les sujets que posent les recherches sur les RIO, la question de la collaboration inter-organisationnelle (désormais CIO) prenant la forme d'un projet collaboratif (désormais PC) constitue l'objet central de cette recherche doctorale.

1.1. UNE DIVERSITE DES TRAVAUX DANS LE CHAMP DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

D'un point de vue sémantique, les RIO sont souvent désignées, dans la langue française, à travers un ensemble de termes tels que le réseau, l'alliance, le partenariat, la collaboration, l'association, le cluster, la coopération, etc. Ces termes font références à plusieurs types de relations inter-organisationnelles. La littérature anglo-saxonne qui étudie les RIO (Cropper et al., 2008) utilise une terminologie qui distingue trois notions :

- *Inter-organizational relations* ou « *IOR* » fait référence au courant de recherche
- *Inter-organizational relationships* ou « *IORs* » renvoie aux relations inter-organisationnelles comme objet de recherche
- *Inter-organizational entities* ou « *IOE* » porte sur les entités inter-organisationnelles qui sont la manifestation de l'existence d'une ou plusieurs *IORs*. Cela renvoie notamment aux termes couramment utilisés comme les partenariats, les alliances ou encore les réseaux.

En langue française, il n'apparaît pas de distinction claire entre « *IOR* » ; « *IORs* » et « *IOE* », ce qui ne simplifie pas la tâche du chercheur qui souhaite approfondir ses connaissances dans ce domaine. En effet, en français, les trois dimensions se retrouvent dans le terme de relations inter-organisationnelles. Par exemple, un projet collaboratif ou un réseau seront considérés non pas comme des entités inter-organisationnelles (terme non utilisé en français) mais bien comme des formes spécifiques de relations inter-organisationnelles. De plus, le champ de recherche s'intitule également relations inter-organisationnelles. Dans ce travail, nous nous positionnons sur les relations inter-organisationnelles comme un objet de recherche afin d'éviter toute confusion sémantique en fonction de la discipline de prédilection du lecteur.

Au demeurant, le champ lexical qui englobe l'ensemble des relations inter-organisationnelles en français est si riche que l'on parle de véritable « *profusion terminologique* » (Hayder, 2022). Les termes les plus souvent utilisés sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Noms des entités interorganisationnelles			
une alliance	une association	un cluster	une coalition
une collaboration	un consortium	une constellation	une coopération
une fédération	une joint-venture	un réseau	un guichet unique
un partenariat	une relation	une alliance stratégique	une zone
Adjectifs des entités interorganisationnelles			
collaboratives...	coopératives...	coordonnées...	emboîtées...
interorganisationnelles...	interprofessionnelles...	réunies...	jointes...
multi-agencées...	multipartite	multi-organisationnelles...	multiplexes...
Trans-organisationnelles...	virtuelles...		
Noms des actions interorganisationnelles			
mise en relation (bridging)	collaboration	contrat	coopération
franchisage	réseautage	externalisation	partenariat
travailler ensemble			

Tableau 1 : Les termes communs au champ des RIO (Hayder, 2022, repris de Cropper et al., 2008)

Le tableau ci-dessus permet d'affiner l'objet de cette recherche en présentant les différentes terminologies employées par les chercheurs dans le champ des RIO. Il distingue les noms donnés aux entités inter-organisationnelles, les adjectifs qui qualifient les entités inter-organisationnelles et les noms que peuvent prendre les actions inter-organisationnelles. Il s'agit bien ici d'étudier un **projet collaboratif** (en tant qu'action inter-organisationnelle), qui est considéré comme **une collaboration** (en tant qu'entité inter-organisationnelle), elle-même considérée comme **un type de relation inter-organisationnelle**, comme le présente le schéma ci-dessous.

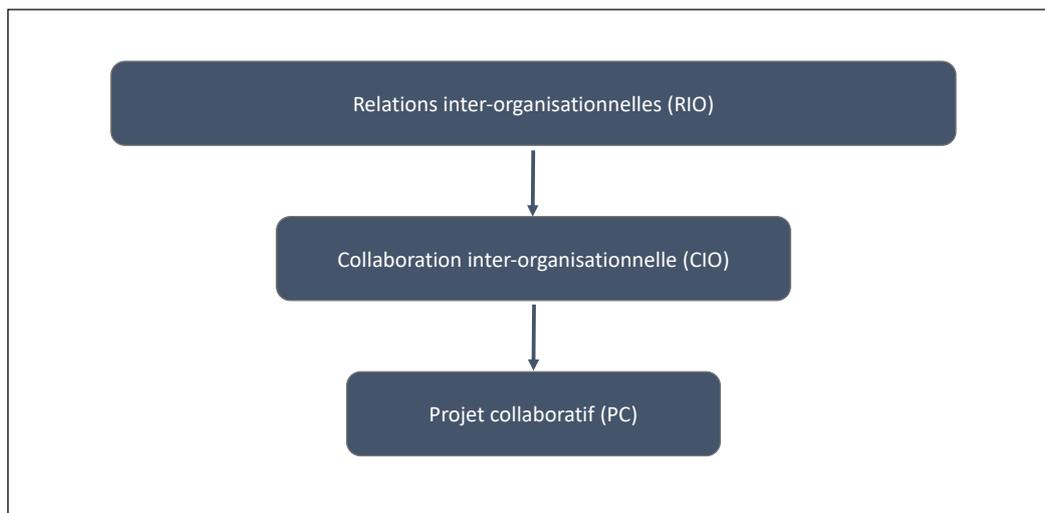


Figure 2 : Le projet collaboratif, une forme de collaboration qui renvoie au champ des relations inter-organisationnelles.

Du point de vue du contenu traité par les chercheurs qui s'intéressent aux relations inter-organisationnelles, les travaux vont s'intéresser aux organisations qui prennent part à la relation (leur ancienneté et leur niveau de développement) (Stuart et al., 1999), à leur niveau d'investissement (Geyskens et al., 2006) et à leur expérience avec les RIO (Gulati, 1995). Les recherches sur les RIO portent également sur les relations en elles-mêmes et leurs caractéristiques : le nombre de partenaires, d'une relation dyadique (Stuart, 2000) à plusieurs centaines d'organisations (Rao, 2017), les antécédents et les résultats d'une distribution spatiale des organisations (Staber et al., 1996) et la densité des relations entre organisations (Lomi, 2000). Enfin, il peut être question d'éléments qui renvoient à la fois à l'organisation et à la relation en elle-même : le degré de centralité d'une organisation dans un réseau (Powell et al., 2005) ou encore sa situation d'intermédiaire (interface entre deux nœuds de réseaux) dans un réseau (Burt, 1992).

Les travaux fondateurs d'Evan (1965), chercheur au département Management au Massachusetts Institute of Technology, appellent les chercheurs à investiguer la question des relations non pas intra, mais inter-organisationnelles. Ce moment constitue le point de développement du champ des RIO et le début d'un fort engouement. Dans son article, Evan explique qu'il est temps de s'intéresser non pas à ce qui se déroule dans l'organisation, mais plutôt à ce qui déroule entre l'organisation et son environnement. En effet, selon l'auteur, les deux coexistent et interagissent. Il aborde alors les organisations comme des entités encadrées au sein de la société au sens large. Dès lors, de nombreux scientifiques s'intéressent à la

question avec un large panel d'approches provenant de différentes disciplines : l'économie, la sociologie mais aussi les sciences de gestion.

Par exemple, en économie, les relations inter-organisationnelles sont traitées par le courant institutionnaliste à travers la question des coûts de transaction qui interrogent l'efficacité du marché ou de l'internalisation d'activités au sein d'une organisation (Coase, 1937; Williamson, 1981). Les RIO sont aussi abordées par la théorie de la contingence qui montre que les organisations n'évoluent pas en vase clos mais sont au contraire sensibles aux contraintes de leur environnement (Hickson et al., 1971; Mintzberg, 1979; Thompson, 1967). L'économie industrielle s'est également emparée de la question en identifiant les avantages que procure l'existence de regroupements territorialisés d'entreprises ou d'organisations d'une même filière (Becattini, 2017; Marshall, 1890; Porter & Stern, 2001).

Du côté des sciences de gestion, les RIO sont un sujet majeur pour les chercheurs en théorie des organisations qui tentent d'expliquer leur fonctionnement et leur gestion. La théorie des parties prenantes de Freeman (2010) montre comment une organisation ou un groupe d'organisations peuvent être impactés par les décisions prises par une organisation tierce. L'approche de la dépendance par les ressources explique quant à elle comment les organisations tentent de réduire le risque lié à l'incertitude de l'environnement en développant des relations inter-organisationnelles (Pfeffer & Salancik, 2003; Van de Ven & Walker, 1984). La théorie de l'agence, à l'interface entre économie et sciences de gestion s'intéresse aussi aux RIO en expliquant les mécanismes de contrôle entre le principal et l'agent (Håkansson & Lind, 2006). Enfin, les sociologues ont aussi apporté leur pierre à l'édifice au champ des relations inter-organisationnelles et ce, principalement à travers l'étude des réseaux de relations sociales (Granovetter, 1973; Lazega, 1994; Burt, 1995; Latour, 2005).

Si chaque discipline aborde les RIO, le cloisonnement disciplinaire n'est cependant pas parfait. En pratique, une certaine porosité existe entre des travaux provenant des champs disciplinaires de l'économie et de la sociologie. Par exemple, certains chercheurs issus de l'économie géographique se sont intéressés à l'apport des réseaux de relations sociales dans l'analyse du développement économique régional (Angeon, 2008; Boschet & Rambonilaza, 2010; Bouba-Olga & Grossetti, 2018). Des économistes partant de la théorie des ressources se sont également intéressés au rôle des réseaux de relations sociales dans l'acquisition des compétences par les organisations (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Penrose, 2009).

Nous constatons donc que les RIO sont un champ de recherche extrêmement riche qui vient agréger différents travaux de l'économie, de la sociologie mais aussi des sciences de gestion et du management.

A l'aune de l'étude des RIO et des différents courants qui les traversent, le chercheur qui s'intéresse à la CIO se retrouve dans ce qui peut être considéré comme une véritable jungle où coexistent de nombreuses approches venant de disciplines différentes où chacune apporte un éclairage partiel d'une question complexe et difficile à appréhender de façon uni-disciplinaire. Qu'en est-il alors de la collaboration inter-organisationnelle en tant que forme de RIO ?

1.2. LA COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE, UN OUTIL FECOND AUX BENEFICES MULTIPLES POUR LES ORGANISATIONS

Jusqu'ici, la collaboration est un terme qui montre l'existence de relations entre deux ou plusieurs organisations. S'il est délicat d'opter pour une définition qui permet d'appréhender les organisations dans toutes leurs complexités (Rojot, 2005), nous optons dans ce travail pour les comprendre comme « *des unités sociales essentiellement destinées à atteindre certains buts* » (Parsons, 1964). En ce sens, l'organisation est une réponse au problème de l'action collective tels que l'abordent Crozier et Friedberg notamment (Crozier & Friedberg, 1977).

Après avoir présenté compendieusement l'étendue des travaux existants sur les RIO en général, il convient de préciser ce que nous entendons par collaboration inter-organisationnelle en mettant en exergue les apports les plus importants dans la littérature déjà existante sur ce sujet. Pour ce faire, nous expliquons dans cette seconde sous-partie en quoi la CIO peut être un outil fécond qui peut à la fois permettre d'une part de résoudre des problèmes complexes et d'autre part d'apporter des bénéfices aux organisations qui s'y engagent. Ceci nous permet de donner une définition de travail de la CIO dans une troisième et dernière sous-partie.

1.2.1. LA COLLABORATION, UNE SOLUTION POUR RESOUDRE LES PROBLEMES COMPLEXES

Selon les travaux de Trist (1976; 1983) la collaboration constitue une réponse appropriée pour faire face aux problèmes complexes rencontrés par les organisations en particulier lorsqu'il s'agit de problèmes qui concernent toute une filière ou un domaine d'activité. En effet, de nombreux chercheurs soulignent le rôle de la collaboration inter-organisationnelle dans la résolution des problèmes complexes des sociétés actuelles au niveau macro (Huxham, 1996; Agranoff & McGuire, 2003; Austin & Seitanidi, 2012; Gray & Stites, 2013). Au demeurant, la collaboration est également perçue par les praticiens comme un type de relations inter-organisationnelles dont le but est d'apporter des réponses efficaces face à des problèmes qui dépassent les organisations prises séparément.

De façon générale, le développement durable, le changement climatique et l'innovation peuvent être considérés comme trois exemples de problèmes complexes impossibles à résoudre par une seule organisation. L'exemple de l'Ecosystème Social et Economique du sport et du Tourisme de Montagne (ESETM) n'échappe pas à ce constat. En effet, la compétitivité des destinations

touristiques de montagnes françaises (Bouhaouala, 2017; Bourdeau, 2009), la diversification touristique de ces territoires (Achin, 2015), les problématiques environnementales engendrées par le tourisme de montagne (Richard et al., 2010) tels que les conflits d'usage sur la ressource en eau (Paccard, 2010), la préservation du milieu naturel (Escourrou, 1993; Hagimont, 2018) l'adaptation au changement climatique et la transition écologique (Bourdeau, 2007) sont quelques exemples de défis qui nécessitent l'implication de plusieurs organisations de différents domaines au sein de l'ESETM. En effet, il semble que ce type de problèmes où règne une absence de consensus sur les solutions à mettre en œuvre - aussi dénommés les « *wicked problems* » dans la littérature anglophone (Head & Alford, 2015) - dépasse les organisations ou les filières et nécessite pour les solutionner l'implication de tout un ensemble d'acteurs tels que les pouvoirs publics (collectivités et services de l'Etat), les acteurs économiques (entreprises et institutions) mais également les acteurs du monde de la recherche.

Il existe donc un besoin et ce notamment au sein de l'ESETM - d'un point de vue macro - d'engager des CIO dans la résolution de problèmes complexes d'origine multiple tels que ceux qui ont été explicités ci-dessus. Nous allons désormais aborder les facteurs qui poussent - d'un point de vue méso cette fois - les organisations à s'engager dans des relations de collaborations avec d'autres partenaires avant d'expliciter les bénéfices qui sont attendus par les organisations qui s'y engagent.

1.2.2. LES FACTEURS CONTRAIGNANT LES ORGANISATIONS A COLLABORER EN AMONT

L'article d'Oliver (1990) intègre l'ensemble des apports des travaux précédents provenant du champ du management organisationnel sur la question des facteurs de contingence poussant les organisations à collaborer dans différentes configurations. Il identifie ainsi six principaux facteurs.

Le premier facteur est celui de la nécessité par obligation. Oliver explique que les organisations sont parfois dans l'obligation de travailler ensemble afin de se conformer aux réglementations et à la loi. Il arrive également que des autorités supérieures (agences gouvernementales, syndicats représentatifs, ...) obligent certaines organisations à collaborer alors qu'elles ne l'auraient pas fait de leur propre volonté, tel que cela peut être le cas dans les appels à projets menés par les collectivités locales en France. Ce facteur est le seul qui ne dépend pas d'une réelle volonté des organisations.

Le second élément est celui de l'existence d'une asymétrie de pouvoir entre de nombreuses organisations interdépendantes. Dans ce cas précis, Oliver (ibid) explique que c'est la rareté des ressources qui encourage certaines organisations à exercer leur influence afin de contrôler les ressources possédées par des organisations tierces.

Le troisième facteur contingent est celui de la réciprocité. Ces dernières peuvent s'engager dans des relations collaboratives afin d'atteindre ensemble un objectif.

Vient ensuite le facteur de l'efficacité. Une organisation peut s'engager dans une relation collaborative car elle anticipe des bénéfices ou une réduction des coûts. Ce facteur est largement supporté par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975; 1985) qui insiste sur la recherche d'efficience des organisations.

Le cinquième facteur contingent qui vient expliquer l'engagement dans des collaborations présenté par Oliver est celui de la recherche de stabilité. En effet, la formation de relations collaboratives est souvent caractérisée par la volonté de s'adapter à l'incertitude de l'environnement.

Enfin, le dernier facteur est celui de la recherche d'une légitimité accrue des organisations. Cela s'explique par les théories institutionnalistes et néo-institutionnalistes qui soutiennent que l'environnement institutionnel dans lequel évolue une organisation opère des pressions sur les organisations pour qu'elles légitiment leur action. Autrement dit, l'environnement des organisations est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles elles doivent se conformer afin d'acquérir la légitimité de leur environnement. (DiMaggio & Powell, 1991).

Il existe donc un ensemble de facteurs de contingence qui poussent les organisations à s'engager dans des relations de collaborations que nous retenons dans le cadre de cette recherche. Mais il existe également des bénéfices réels qui sont attendus des collaborations que nous allons désormais présenter.

1.2.3. LES BÉNÉFICES ATTENDUS DE LA CIO

S'il existe des facteurs contingents qui poussent les organisations à collaborer, la littérature met aussi en évidence plusieurs bénéfices des CIO pour les organisations partenaires. Nous avons identifié dans notre revue de littérature huit types de bénéfices principaux qui peuvent être le fruit d'une collaboration réussie.

Tout d'abord, les collaborations permettent l'acquisition d'un avantage comparatif à travers l'obtention de ressources tangibles ou intangibles. Nous distinguons principalement dans la littérature 4 types de ressources : les compétences, les connaissances, les ressources financières et le potentiel d'innovation.

En premier lieu, les CIO ont un impact positif sur d'une part les compétences et d'autre part les connaissances disponibles au sein d'une organisation. Les CIO peuvent apporter un bénéfice sur les compétences en particulier s'agissant de « *l'apprentissage collectif au sein des organisations, en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs et l'intégration de multiples sources de technologies* » (Kramer & Kania, 2006). Elles peuvent également engendrer des effets positifs sur l'apprentissage organisationnel (Kogut, 1988; Lyles, 1988; Dodgson, 1993; Inkpen & Crossan, 1995; Levinson & Asahi, 1995). Dans cette optique, certains auteurs montrent que les CIO sont un moyen de s'approprier des technologies et des compétences d'autres partenaires (Lei & Slocum, 1992).

Il est également possible pour les organisations qui collaborent de créer de nouvelles connaissances qu'aucune ne possédait auparavant (Gulati, 1999; Mowery et al., 1996).

Au-delà des connaissances et des compétences, les recherches ont aussi montré que s'engager dans des collaborations inter-organisationnelles est un moyen pour les organisations d'avoir accès à d'autres ressources notamment s'agissant des actifs et du capital social et financier des organisations. Ceci se matérialise notamment par le transfert d'actifs ou d'équipements clés, le but étant « *d'avoir accès au bon capital au bon moment* » (Balderston, 2012). Certains travaux ont par ailleurs montré que la CIO facilite l'entrée sur de nouveaux marchés (García-Canal et al., 2002). Enfin, la collaboration peut avoir un effet positif sur le potentiel d'innovation des entreprises et ce à travers les éléments précédemment décrit ci-dessus comme le montrent les travaux de Dogson (2014).

Mais les bénéfices obtenus par les organisations qui collaborent avec d'autres ne sont pas seulement de l'ordre des ressources. Il existe également des bénéfices que l'on peut qualifier de « politiques » si l'on s'en réfère aux travaux de Hardy et al. (2003). En outre, Hardy et al. (ibid) s'appuient sur la littérature des réseaux de relations sociales et le concept d'encastrement des organisations dans les réseaux pour mettre en lumière ce qu'ils appellent l'effet politique de la collaboration. Dans cette optique, la collaboration est un moyen pour les organisations de modifier leur position dans un réseau à travers l'acquisition de pouvoir et d'influence (Knights et al, 1993) et ainsi de contrôler et d'influencer les autres acteurs présents au sein d'un réseau

(Hall & Spencer-Hall, 1982; Hasenfeld & Chesler, 1989; Rose & Black, 1985; Warren et al., 1974).

De plus, Gray et Sites (2013) mentionnent l'acquisition de légitimité au sens de Brown (2008) comme un des bénéfices potentiels des CIO. Ici, la légitimité repose sur l'acceptation sociale d'une organisation basée sur sa conformité avec les normes et attentes sociétales. Ce point rejoint le facteur contingent mentionné plus haut dans les travaux d'Oliver (1990). Enfin, collaborer avec d'autres organisations peut-être un moyen de réduire l'incertitude liée à l'environnement (Galaskiewicz, 1985; Spalanzani & Samuel, 2007).

Il apparaît à la lecture de la littérature que les bénéfices liés aux collaborations peuvent être de différentes natures. En effet, certains bénéfices vont avoir un effet économique dans la mesure où ils vont permettre d'améliorer l'efficacité de l'organisation (ou la compétitivité dans le cas d'une entreprise). D'autres bénéfices vont avoir un effet que l'on qualifie de « politique » dès lors qu'ils vont engendrer une modification de la position de l'organisation par rapport à son environnement. Ainsi, nous proposons dans la figure ci-dessous une classification des bénéfices apportés par les CIO en deux catégories qui distinguent les effets économiques des effets politiques.

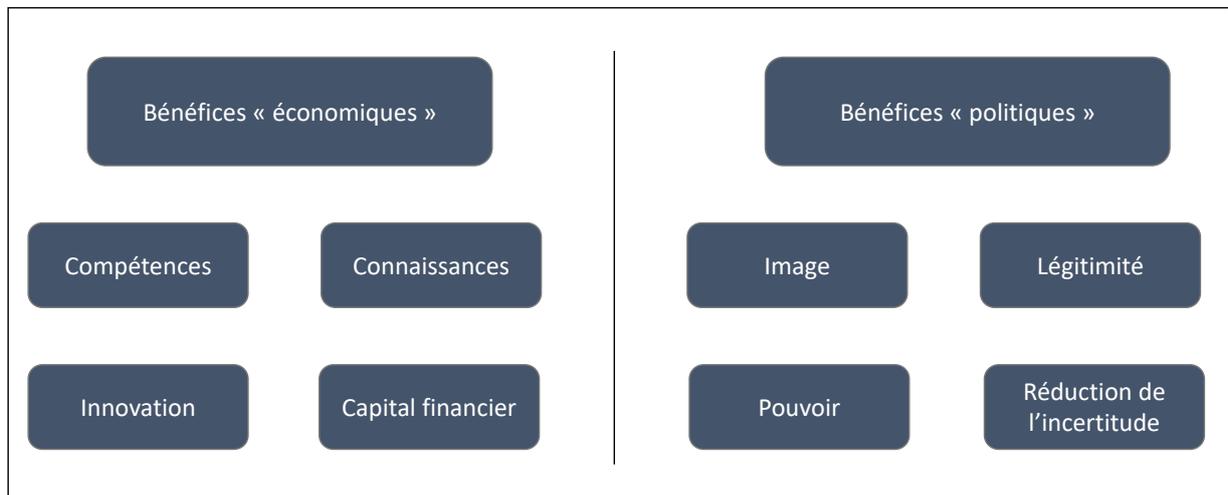


Figure 3 : Les bénéfices potentiels engendrés par l'engagement dans des collaborations inter-organisationnelles (élaboré par l'auteur)

La question des bénéfices des collaborations inter-organisationnelles a permis d'identifier que les CIO constituent un moyen pour traiter les problèmes macro qui nécessitent des approches plurielles et une implication de plusieurs acteurs. Autrement dit, les collaborations inter-organisationnelles peuvent constituer un des outils à disposition des partenaires pour répondre à certains défis complexes des sociétés modernes. Par ailleurs, nous constatons que les facteurs

poussant les organisations à collaborer en amont rejoignent les constats faits par les chercheurs sur les bénéfices engendrés par la collaboration en aval. Si la collaboration est sans aucun doute un moyen d'acquérir un avantage compétitif ou d'améliorer l'efficacité des organisations à travers l'acquisition de différentes ressources, la collaboration est aussi un moyen pour les organisations d'acquérir du pouvoir et de la légitimité.

Il convient toutefois de noter que si les CIO peuvent être bénéfiques à de nombreux égards, certains auteurs apportent des nuances à cette affirmation (Longoria, 2005). Ainsi, les résultats des collaborations inter-organisationnelles peuvent être décevants car d'une part, la collaboration ne va pas toujours à son terme (O'looney, 1997) et d'autre part, la collaboration reste un processus marqué par l'incertitude (Reilly, 2001). De plus, l'engagement dans des CIO nécessite des ressources financières et humaines qui peuvent parfois être limitées (Helling, 1998) et donc aussi un facteur limitant. En effet, le temps à consacrer par les managers au bon fonctionnement des CIO peut être un véritable problème. Tout d'abord, arriver à une compréhension mutuelle, construire des engagements réciproques et négocier des bases d'actions et de coordination entre les partenaires nécessite du temps au sens premier du terme. Mais il faut aussi prendre en compte les délais induits pour la réalisation du projet en lien avec les délais administratifs et les autres occupations des organisations qui peuvent freiner l'avancement de la CIO (Huxham, 1996).

De plus, ces travaux partent du principe selon lequel les organisations font toujours des choix conscients et prennent des décisions de façon totalement intentionnelles pour des raisons explicitement formulées. Dans cette logique, si les organisations prennent part à des collaborations, cela se déroule toujours dans une optique d'efficacité organisationnelle. Ici, les organisations sont envisagées comme des entités dotées d'une rationalité pure à l'image de *l'homoeconomicus* dans une approche de l'économie classique qui postule que les acteurs sont toujours rationnels. Nous verrons plus loin que ce n'est pas toujours le cas et que de nombreux travaux ont apporté d'autres regards. A cet égard, les travaux de Michel Crozier (1963) et d'Erhard Friedberg (1993) sur l'analyse stratégique des organisations ont d'ores et déjà largement nuancé ces postulats.

Enfin, ces travaux évoquent les bénéfices que peuvent attendre les organisations des CIO mais ils n'abordent pas les mécanismes à l'œuvre lorsque les organisations collaborent et leur fonctionnement.

Après avoir montré l'intérêt des CIO pour la résolution de problèmes complexes puis présenté les raisons qui poussent les organisations à s'y engager et enfin évoqué les bénéfices que les CIO peuvent engendrer, nous allons dans une troisième sous-partie traiter des différentes formes de collaboration inter-organisationnelles. Il s'agit *in fine* de proposer en fin de première partie, une définition de travail de la CIO qui cadrera cette recherche doctorale.

1.3. LA COLLABORATION, UN TERME POLYSEMIQUE ?

Le terme de collaboration dans la littérature des sciences de gestion notamment est souvent assimilé à d'autres mots connexes et en particulier avec ceux de coordination et de coopération. Par ailleurs, nous avons identifié plusieurs formes de collaboration inter-organisationnelles ainsi que de nombreuses définitions de ce qu'est réellement la collaboration. L'objectif de cette sous-partie est donc d'apporter de la clarté sur la façon avec laquelle ce travail se positionne sur ces éléments.

1.3.1. COLLABORATION, COORDINATION ET COOPERATION

Selon Hardy (2005), la collaboration est considérée comme une notion « *fourre-tout* » ou au mieux un concept « *flou* », ce qui présente certains avantages pour l'interprétation, mais qui nécessite de produire une définition de travail lorsque celle-ci constitue l'objet principal d'un projet de recherche. Le terme de collaboration peut alors renvoyer à la fois aux alliances, aux relations clients-fournisseurs, aux partenariats intersectoriels, etc. A tel point que l'on parle parfois de notion « *parapluie* », qui conduirait de fait à poser d'autres questions concernant la coopération ou la coordination, voire la compétition (ou la concurrence). Pour preuve, Hardy, Phillips et Lawrence (2003) définissent la collaboration comme « *une relation inter-organisationnelle coopérative négociée selon un processus d'échanges* ».

Les travaux de Defélix et al. (2009), ceux de Calamel et al. (2011) ainsi que ceux d'Omicini, Ossowski et Ricci (2004) présentent la coordination et la coopération comme deux éléments centraux dans les activités collaboratives. Par ce biais, ces auteurs aboutissent à une première définition : les activités collaboratives rassemblent plusieurs acteurs agissant en accord avec un objectif commun et partagé. Ici, la collaboration est le résultat de l'addition d'activités de coordination d'une part et d'activité de coopération d'autre part. La coordination correspond donc aux actions délibérées entreprises pour faire collaborer les acteurs. La coopération renvoie quant à elle à la posture et l'attitude des membres du projet et à leurs motivations (Defélix et al., 2008).

Dans le même ordre d'idée, Imad Eddine Haraoubia (2020) propose de comprendre la collaboration comme le résultat de la juxtaposition de la coordination et de la coopération. La

coordination désigne ici le fait d'ordonner des éléments séparés, combiner des actions, des activités distinctes en vue de constituer un ensemble cohérent ou d'atteindre un résultat déterminé (Malone & Crowston, 1994). La coopération est quant à elle est définie par le fait de prendre part, contribuer, participer et concourir à une œuvre commune (Defélix et al., 2009). Haraoubia définit ainsi la collaboration comme « *une relation stratégique, parfois concurrentielle, qui favorise les échanges entre différents acteurs (gouvernement, organisations, entreprises...).* Ces acteurs tentent de concilier leurs intérêts divergents afin de résoudre un problème commun » (2020, 127).

Plus récemment, dans une revue de littérature systématique, Castaner et Oliveira (2020) tentent d'apporter une clarification des différences qui existent entre collaboration, coordination et coopération. Ils proposent *in fine* une définition de chaque terme en soulignant que la collaboration n'est pas simplement un agrégat englobant à la fois la coordination et la coopération. Alors que la coordination renvoie à la détermination conjointe d'objectifs communs, la coopération renvoie à la mise en œuvre de ces objectifs. La coordination est donc conceptualisée ici comme une phase amont à la phase de coopération qui met en avant le processus à mettre en place pour l'atteinte des objectifs identifiés lors de la phase de coordination. *In fine*, Castaner et Oliveira (ibid) définissent la collaboration comme une « *volonté d'aider des partenaires à l'atteinte d'un objectif commun ou d'un objectif particulier de l'un des partenaires* ». En ce sens, pour ces auteurs, la collaboration se distingue de la coopération car un acte de coopération n'envisage que l'atteinte d'objectifs partagés par l'ensemble des partenaires alors que la collaboration peut envisager l'atteinte d'un objectif spécifique à l'un des partenaires. Ce travail de Castaner et Oliveira nous semble particulièrement pertinent en relation avec l'objet de notre étude car il vient clarifier les nuances entre les termes de coordination, coopération et collaboration.

1.3.2. LES DIFFERENTES FORMES DE CIO

Selon Benhayoun-Sadafiyine (2017), la collaboration inter-organisationnelle associée à d'autres concepts met en évidence différentes formes de CIO. En effet, les alliances stratégiques renvoient à des « *associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en concordant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes*

aux autres sur l'activité concernée » (Dussauge & Garrette, 1995, p.7). Il existe aussi la forme de la coalition définie comme « *des alliances de long terme formalisées entre entreprises qui s'associent sur une partie de leur activité.* » (Porter, 1986). La co-traitance désigne quant à elle la « *participation de plusieurs entreprises à la réalisation d'un programme dans une situation de parité au niveau des responsabilités juridiques et financières* » (AFNOR, 1987) alors que l'externalisation renvoie à « *l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne* » (Lacity, 1993 p.17). La sous-traitance qui fait référence à « *une entreprise (qui) se voit confier par une autre, par contrat, l'exécution d'une tâche selon un cahier des charges et un calendrier préétabli* » (Jolly, 2001, p.47) est également une des formes de CIO. Enfin, l'innovation ouverte (Chesbrough et al., 2018) et collective peut être considérée comme une forme de CIO qui renvoie à l'idée selon laquelle dans le domaine de l'innovation, il est communément admis que les collaborations avec des entités externes à l'organisation favorisent l'innovation. Il convient de noter ici que si l'innovation ouverte peut se dérouler dans le cadre d'une relation dyadique entre une firme et un partenaire, l'innovation collective renvoie à une logique plus écosystémique de l'innovation.

Le paragraphe ci-dessus montre que les collaborations inter-organisationnelles peuvent prendre différentes formes concrètes que nous avons explicitées. Néanmoins, l'objet de cette recherche - le projet collaboratif au sein d'un cluster - ne correspond à aucune des formes que nous avons identifiées dans la littérature. Il conviendra donc de préciser par la suite en quoi le projet collaboratif est une forme de collaboration qui se distingue des formes citées supra.

L'ensemble des éléments évoqués ci-dessus permettent une compréhension globale de ce qui est entendu par collaboration dans la littérature. Nous avons également mis en évidence les différentes formes que peuvent prendre les collaborations inter-organisationnelles, ceci en sciences de gestion notamment. Les deux premiers paragraphes de cette section amènent donc des éléments de compréhension sur l'imbrication des mécanismes de coopération et de coordination au sein des CIO. Ils proposent une vision d'ensemble sur les formes que peuvent prendre les collaborations inter-organisationnelles. Néanmoins, ces travaux ne nous renseignent aucunement sur les différentes logiques qui viennent influencer les acteurs lorsqu'ils ont la possibilité de participer ou non à des collaborations inter-organisationnelles. Or, c'est bien la compréhension des logiques plurielles (économiques et sociologiques) qui viennent influencer les acteurs lorsqu'ils participent à des CIO qui nous intéresse dans ce travail. Il convient donc d'aller plus loin que les éléments que nous venons de présenter.

Avant d'aborder la forme de collaboration originale du projet collaboratif, le passage en revue des multiples aspects que le terme de collaboration peut recouvrir appelle à une clarification de l'approche adoptée pour ce travail. Pour cela, il convient d'étudier les définitions existantes dans la littérature afin d'en tirer les principaux ingrédients et de proposer *in fine* une définition propre.

1.3.3. LA COLLABORATION : DE MULTIPLES DEFINITIONS, UNE PROPOSITION DE TRAVAIL

La collaboration signifie étymologiquement « travailler ensemble ». Selon Lawrence et al., (2002) la collaboration est aussi une « *relation inter-organisationnelle coopérative* », qui peut échapper aux mécanismes de contrôle du marché ou de la hiérarchie. La collaboration peut également être définie comme la « *mutualisation (...) des ressources telles que l'information, les ressources financières, la main d'œuvre, etc., par au moins deux mandataires afin de résoudre un problème qui ne peut être résolu individuellement* » (Gray, 1985).

Ces deux définitions semblent particulièrement intéressantes pour deux raisons. Premièrement, la collaboration est définie comme un bien commun pouvant échapper au marché et au contrôle d'une seule entreprise (Hardy & Phillips, 1998; Phillips et al., 2000; Lawrence et al., 2002). Deuxièmement, la collaboration a pour objectif de résoudre des problèmes qui ne peuvent être résolus par une seule organisation. Ces deux premières définitions permettent par ailleurs de considérer que la collaboration implique des organisations de natures différentes, telles que des entreprises, des organisations non marchandes ou encore des institutions publiques (Innes & Booher, 1999; Healey & Hillier, 2008).

De leur côté, Mohr & Spekman (1994, p.135) définissent quant à eux les collaborations entre entreprises qu'ils qualifient de partenariats comme « *des relations inter-organisations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle. Ces entreprises unissent leur effort pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement.* »

A partir des principales définitions relevées dans la littérature, le tableau suivant propose une vision d'ensemble des différentes définitions avec les indicateurs principaux que nous avons retenus.

Auteurs	Définition de la collaboration	Indicateurs principaux
(Gray, 1985)	« Mutualisation (...) des ressources telles que l'information, les ressources financières, la main d'œuvre, etc., par au moins deux mandataires afin de résoudre un problème qui ne peut être résolu individuellement »	Mutualisation de moyens Deux organisations ou plus Problème insoluble seul
(Wood & Gray, 1991)	« La collaboration se produit lorsqu'un groupe de parties prenantes autonomes d'une filière s'engagent dans un processus interactif avec des règles, normes et structures communes pour agir ou prendre des décisions sur les problématiques de la filière. »	Groupe de parties prenantes Processus interactif Agir ou prendre des décisions communes
(Mattessich & Monsey, 1992)	« Une relation bénéfique et bien définie dans laquelle s'engagent deux organisations ou plus afin d'atteindre un but commun. »	Bénéfice mutuel Atteinte d'un objectif commun Deux organisations ou plus
(Mohr & Spekman, 1994)	« Des relations inter-organisations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle. Ces entreprises unissent leur effort pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement. »	Relation inter-organisationnelle stratégique Partage d'objectifs communs Interdépendances Problème insoluble seul
(Graham & Barter, 1999)	« Un système relationnel dans lequel deux parties prenantes ou plus mettent en commun des ressources afin d'atteindre des objectifs que ni l'un ni l'autre ne peuvent atteindre seul. »	Système relationnel Mise en commun de ressources Objectif inatteignable seul

(Lawrence et al., 2002)	« <i>Relation inter-organisationnelle, coopérative, qui est négociée au cours d'un processus communicatif et qui ne se base pas sur les mécanismes de contrôle propre au marché, ou à la hiérarchie</i> »	Relation inter-organisationnelle Processus communicatif Hors marché/hiérarchie
(Hardy et al., 2003)	« <i>Une relation inter-organisationnelle coopérative négociée selon un processus d'échanges</i> »	Relation inter-organisationnelle Processus d'échanges
(Bedwell et al., 2012)	« <i>Un processus évolutif où deux entités sociales ou plus s'engagent activement et réciproquement dans des activités conjointes afin de réaliser un objectif partagé.</i> »	Processus évolutif Deux organisations ou plus Activités conjointes Réaliser un objectif commun
(Haraoubia, 2020)	« <i>Une relation stratégique, parfois concurrentielle qui favorise les échanges entre différents acteurs (gouvernement, organisations, entreprises...). Ces acteurs tentent de concilier leurs intérêts divergents afin de résoudre un problème commun.</i> »	Relation stratégique Acteurs différents Favorise les échanges Conciliation d'intérêts Résolution d'un problème commun
(Castañer & Oliveira, 2020)	« <i>Volonté d'aider des partenaires à l'atteinte d'un objectif commun ou d'un objectif particulier de l'un des partenaires</i> ».	Plusieurs partenaires Atteinte d'un objectif commun et/ou particulier

Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de la collaboration dans la littérature (élaboré par l'auteur)

Le tableau ci-dessus montre que tenter de trouver une définition commune de ce que peut recouvrir le terme de collaboration n'est pas chose aisée. En effet, certains abordent les CIO comme une relation inter-organisationnelle coopérative tandis que d'autres parlent d'une relation stratégique ou encore d'un système relationnel. Les CIO engendrent selon les définitions des bénéfices pour un ou pour plusieurs des partenaires ou parties prenantes, ceci en atteignant dans la plupart des cas un objectif commun. Par ailleurs, le nombre de partenaires qui peuvent s'engager dans une collaboration semble être un élément qui n'a pas été étudié jusqu'à présent.

De ce fait, nous optons pour retenir les indicateurs saillants et récurrents qui permettent de définir plus précisément l'objet de cette recherche sans nous rattacher à une définition en particulier, faute de consensus dans la littérature. Nous conservons néanmoins les apports récents de Castaner et Oliveira sur la question de l'agencement entre coordination et coopération. Ainsi, selon notre revue de littérature, la collaboration inter-organisationnelle :

- A pour objectif la **résolution d'un problème commun et complexe** ou **l'atteinte d'un objectif partagé** ;
- **Engage un certain nombre d'acteurs qui peuvent être de nature différente** (entreprises, institutions ou autres types d'organisations) ;
- **Suit un processus évolutif** qui peut **combinaison des phases de coordinations et de coopérations** ;
- **Se déroule à l'intérieur ou en dehors du cadre du marché.**

CONCLUSION : LA COLLABORATION, UNE FORME SPECIFIQUE DE RELATION INTER-ORGANISATIONNELLE

Dans le cadre de cette recherche, **la collaboration est considérée comme une forme de relation inter-organisationnelle qui concerne plusieurs organisations ayant pour but la résolution d'un problème complexe ou pour atteindre un objectif commun qu'elles ne peuvent respectivement ni résoudre ni atteindre seules. La collaboration inter-organisationnelle peut alors prendre la forme d'un projet qui sera désormais désigné par les termes de « Projet Collaboratif » (PC).** Cette définition de la collaboration inter-organisationnelle, permet de s'intéresser aux avantages qu'elle peut procurer aux organisations qui s'engagent dans des PC et qui les maintiennent.

Il s'agit désormais dans une seconde section de ce premier chapitre de s'intéresser à un mode bien particulier de collaboration qui nous intéresse dans ce travail, le projet collaboratif. En effet, celui-ci revêt des caractéristiques qui le différencient d'autres formes de collaborations.

2. CARACTERISTIQUES GENERALES DU PROJET COLLABORATIF

Les collaborations inter-organisationnelles peuvent prendre de multiples formes (alliance stratégique, coalition, sous-traitance). Elles peuvent également être considérées sous la forme d'un projet collaboratif, ceci notamment dans le cadre des collaborations se déroulant au sein des clusters⁷. En effet, dans le cadre des clusters, les collaborations inter-organisationnelles ne prennent pas nécessairement de forme juridique particulière mais sont l'objet de projets qui rassemblent plusieurs organisations. Ces projets incluent plusieurs organisations sur la base du volontariat ou par sollicitation de l'organisation à l'origine du projet. Il convient alors de préciser les contours de ce que peut constituer un « projet collaboratif ». Dans l'optique d'identifier les apports de la littérature à ce sujet, la section suivante présente les principales définitions du projet en apportant les principaux fondements et caractéristiques de celui-ci.

2.1. LE PROJET COLLABORATIF, UN PROJET SPECIFIQUE

Le terme de projet peut revêtir de multiples significations pour ceux qui l'utilisent (Courtot, 1998). Dans son ouvrage sur le management de projet, Gilles Garel (2011) met en avant deux définitions principales. Tout d'abord, celle du groupe de recherche Ecosip (Groupe de recherche réunissant entreprises et laboratoires de recherche pour réaliser un échange d'informations et d'expériences sur le thème de l'évaluation économique des activités industrielles) qui définit le projet comme une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Ecosip, 1993). Deuxièmement, la définition de l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) et l'Association Française de Normalisation (AFNOR) datant de 1992 proposent une définition du projet dans la norme X50-115 où le projet est « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* ». Cette définition est complétée en 2002. Le projet est alors considéré comme « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques* ».

⁷ Dans le cas de cette recherche doctorale il s'agit en particulier du Cluster Montagne.

A l'instar du terme collaboration, la littérature en lien avec la gestion de projet propose de nombreuses définitions de ce qu'est un projet. Ce sont les travaux de Garel (2008) s'inspirant des précédentes recherches de Midler (1996) qui viennent éclaircir la définition du projet en proposant quatre caractéristiques principales. En premier lieu, un projet est une activité qui s'inscrit dans une démarche temporaire où un objectif doit être atteint. Un projet répond à un besoin exprimé. Il est par ailleurs souvent réalisé sous un certain nombre de contraintes telles que des spécifications techniques, une temporalité et un budget alloué. Un projet est donc unique et singulier (Midler, 1995, 1996), il n'a jamais été réalisé ce qui renvoie à une certaine complexité (Garel, 2003). Midler insiste sur l'aspect entrepreneurial du projet (Giard & Midler, 1993) qui requiert la sollicitation d'acteurs multiples, des prises de décision et une méthodologie en accord avec le problème précis à traiter. Deuxièmement, un projet est combinatoire et pluridisciplinaire, c'est-à-dire qu'il intègre des logiques pluridisciplinaires qui viennent chacune contribuer à la réalisation de l'objectif du projet. Ensuite, le projet possède bien souvent des frontières floues qui sont amenées à se modifier. La construction du projet se fait bien souvent chemin faisant et il est donc difficile de déterminer *a priori* des frontières stables au projet. La quatrième caractéristique notable d'un projet réside dans le processus d'apprentissage en situation d'incertitude dont il est l'objet. Il existe toujours de l'incertitude dans un projet. Cette incertitude se caractérise en deux phases : une phase d'exploration où l'on va chercher à diminuer l'incertitude et une phase de prise de décision, qui crée de l'irréversibilité et diminue la marge de manœuvre restante sur le projet. Ces deux phases sont représentées dans le schéma ci-dessous.

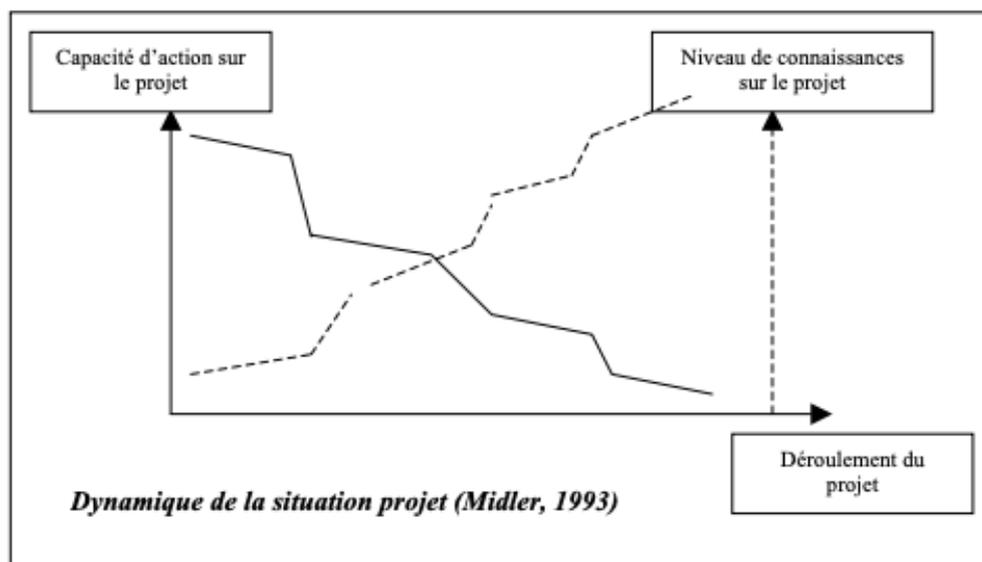


Figure 4 : Dynamique de la situation projet (Midler, 1993)

Enfin, Midler (ibid) insiste sur l'importance de l'environnement dans lequel se déroule le projet. Celui-ci ne se déroule pas en vase clos, il est donc soumis à des variables exogènes et sensible aux influences des événements et des acteurs extérieurs au projet.

En résumé, un projet est donc une démarche temporaire soumise à des variables exogènes qui vise à atteindre un objectif sous contrainte. Faisant appel à différentes contributions (soit en interne au sein des différents services d'une entreprise, soit en externe auprès de partenaires extérieurs), le projet combine des logiques hétérogènes et possède des frontières floues *a priori*. Enfin, il est le théâtre d'un processus d'apprentissage et d'ajustement des parties prenantes dans une situation d'incertitude. Pour cette recherche, nous considérons que les projets collaboratifs étudiés sont des projets classiques qui peuvent revêtir les caractéristiques ci-dessus. Toutefois, la notion de projet collaboratif vient ajouter à ces caractéristiques deux éléments que nous avons retenus dans notre définition de la collaboration. *Primo*, les acteurs impliqués font partie d'organisations différentes, le PC est donc inter-organisationnel et non intra-organisationnel. *Secundo*, le projet collaboratif cherche à atteindre un objectif qu'une seule organisation ne peut atteindre seule.

En outre, nous avons identifié que le projet est considéré dans les définitions institutionnelles comme un processus et cela retient particulièrement notre attention. En effet, des travaux sur les projets collaboratifs ont montré que la collaboration pouvait suivre un processus. C'est ce que nous allons aborder dans une seconde sous-partie.

2.2. LE PROJET COLLABORATIF : UN PROCESSUS ET DES FACTEURS FACILITANTS

2.2.1. UN PROCESSUS COLLABORATIF SEQUENTIEL OU CYCLIQUE ?

Des recherches empiriques dans différents secteurs concernant plusieurs projets concrets ont identifié la démarche collaborative comme un processus qui suit différentes phases séquentielles. Ceci dans l'optique de maximiser son potentiel de réussite ou d'identifier les écueils éventuels pour éviter l'échec des projets collaboratifs. Cette approche semble intéressante dans le cadre de l'étude de projets collaboratifs inter-organisationnels. En effet, le séquençage de tels projets en plusieurs étapes apporte une grille de lecture et permet de guider les praticiens dans le management de leur projet.

Dans un premier temps, Gray (1985) s'intéresse aux projets de collaborations entre acteurs privés et publics d'un même domaine et effectue une synthèse à partir des travaux de McCann (McCann, 1983). Elle identifie trois séquences de développement distinctes de la collaboration. Premièrement, il s'agit de la phase de définition du problème : il convient ici d'identifier et de formaliser de façon explicite le problème avec l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, elles pourront ensemble passer à la deuxième phase sur cette base commune.

La définition des objectifs constitue l'élément principal de la deuxième phase : il s'agit d'articuler les valeurs recherchées par chacun afin de définir l'objectif commun à poursuivre. Un futur souhaitable pour l'ensemble des parties est formulé à ce stade.

Dans un troisième temps, la phase de structuration intervient. Elle correspond à la mise en place d'une organisation permettant de gérer les interactions entre les partenaires et d'une structure référente. A ce stade sont identifiés des objectifs spécifiques avec les tâches à accomplir et les rôles de chacun.

Zajac et Olsen (1993) proposent en tentant de dépasser l'approche par les coûts de transactions, un modèle d'inspiration théorique pour expliquer les échanges inter-organisationnels. Ils identifient ainsi trois phases : la phase d'initialisation, la phase de développement et enfin la phase de reconfiguration. Les clés de réussites pour chaque phase sont résumées dans le schéma ci-dessous (Repris et traduit de l'anglais, Zajac et Olsen, 1993).

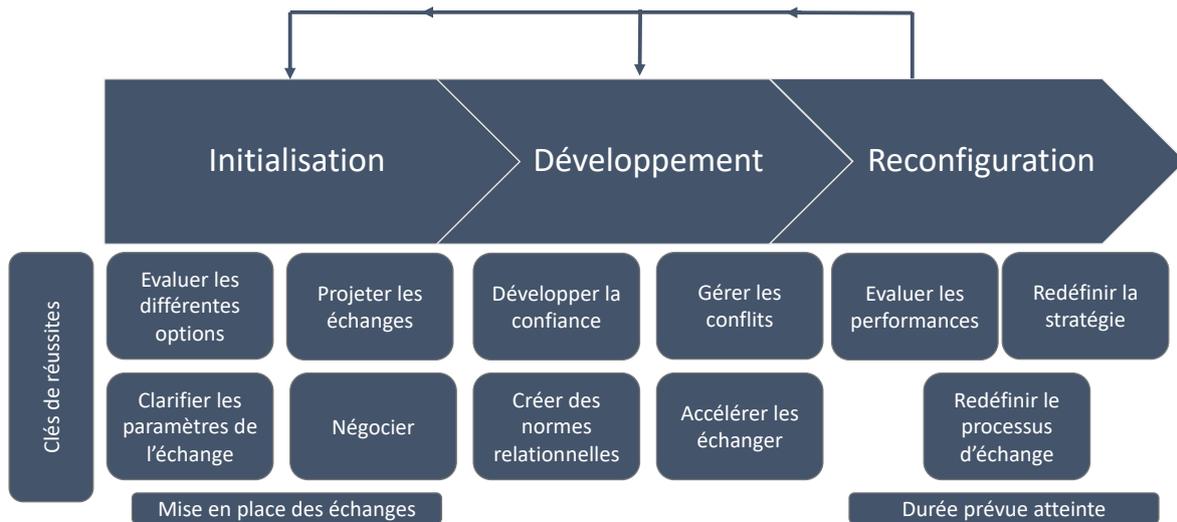


Figure 5 : Le processus en trois phases du projet collaboratif (inspiré des travaux de Zajac et Olsen, 1993)

Un autre modèle de phasage du processus de collaboration est proposé par (Kanter, 1994). Il décrit cinq phases en utilisant la métaphore du mariage pour décrire le processus collaboratif : sélection des partenaires, engagement, installation de la relation, apprentissage de la collaboration et adaptation. A ces phases, (Inkpen & Ross, 2001) identifient explicitement la phase de « dissolution » en insistant sur le fait que toute entité inter-organisationnelle ne devrait pas subsister si elle n'a plus d'utilité.

Les travaux de (Ring & Van de Ven, 1994) proposent quant à eux un processus de développement de relations inter-organisationnelles coopératives, non pas séquentiel mais cyclique. Cette analyse se concentre sur les processus psycho-sociaux par lesquels les organisations s'ajustent mutuellement afin d'arriver collaborer. Ce processus fait intervenir trois phases distinctes et une phase transversale représentées dans le schéma ci-dessous.

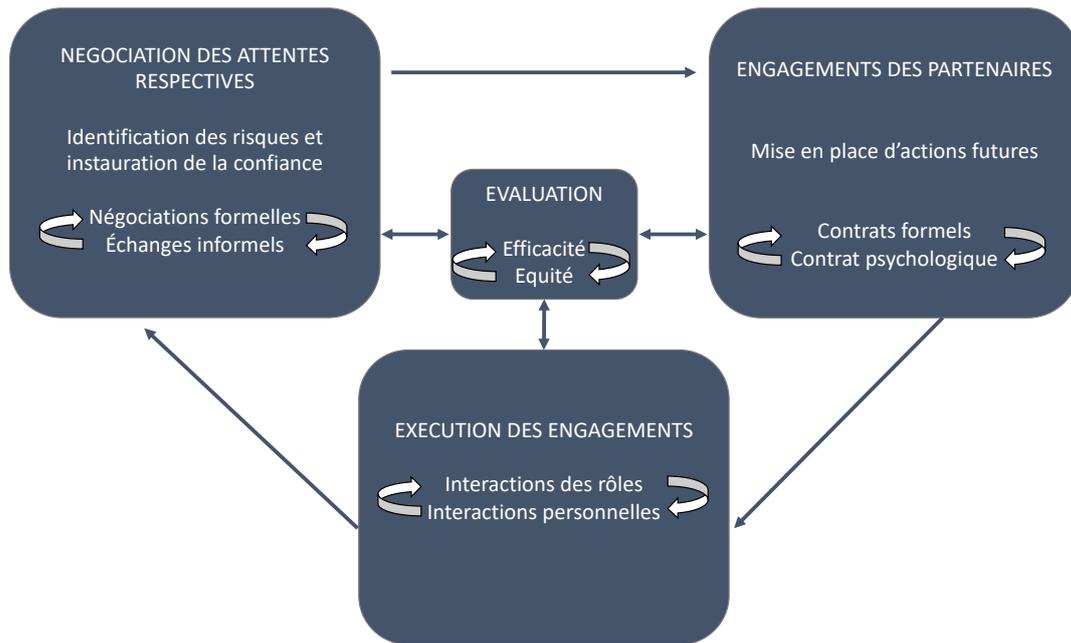


Figure 6 : Processus de développement des RIO collaboratives (repris et traduit de Van de Ven, 1994)

Ainsi, selon les travaux de Ring et Van De Ven (ibid.), la première phase est la phase de négociation où chaque partie cherche à développer des attentes partagées, expliquer leur motivation, identifier les incertitudes potentielles et expliciter l'investissement qu'elles sont prêtes à effectuer. Ceci à travers des échanges formels et informels qui donnent du sens à la collaboration et renforcent la confiance entre les partenaires. La seconde phase est celle où les « *volontés de chacun se rencontrent* » (Commons & Parsons, 1950). C'est dans cette phase que les modes de gouvernance sont mis en place de façon formelle avec un contrat ou de façon informelle. Enfin vient la phase d'exécution des engagements où chacun va opérer les tâches définies dans la précédente phase. Ces trois phases sont traversées par une logique d'évaluation continue qui vise à s'assurer de l'efficacité de la relation et de l'équité entre les partenaires.

Ces travaux qui identifient les collaborations comme un processus suivant des phases ou des étapes bien précises constituent une ressource lors de l'étude de projets collaboratifs comme c'est le cas pour ce travail de recherche.

Néanmoins, Vangen et Huxham (2005) constatent que même si les projets peuvent évoluer et effectivement passer par différentes phases, il n'existe pas en pratique de points communs entre tous les projets qui ont été étudiés dans la mesure où chaque projet est unique car les partenaires et les objectifs ne sont jamais équivalents. De plus, le phasage de projet apparaît délicat car il

peut être parfois difficile d'identifier clairement le début et la fin de chaque phase. Par ailleurs, nous constatons qu'il existe un nombre extrêmement important de travaux qui décrivent de multiples phases, cycles, processus ou encore des étapes différentes lorsqu'ils analysent les projets collaboratifs. Or, il ne semble pas exister de consensus dans la littérature à ce stade.

Fort de ces constats, nous proposons tout de même une approche en processus selon trois phases des projets collaboratifs qui semble constituer une base de travail appropriée pour l'étude du fonctionnement des projets collaboratifs dans le cadre de cette recherche. En effet, le processus du projet collaboratif peut être abordé en trois phases :

- Une phase de démarrage : les partenaires définissent le problème et choisissent les interlocuteurs pertinents tel que (Gray, 1985) le décrit dans ses travaux. Il s'agit alors de s'accorder sur une vision commune et de décider du rôle de chacun, dans une logique de coordination telle que Castaner et Oliveira (2020) l'ont définie. Par ailleurs, nous reprenons les apports de Midler (1996) sur le processus d'apprentissage dont fait l'objet tout projet. Ainsi, il existe dans la phase de démarrage une étape d'exploration puis une étape de prise de décision qui amène à la seconde phase du projet, la phase d'exécution
- Une phase d'exécution : les partenaires coopèrent (selon la définition de la coopération de Castaner et Oliveira (ibid) et chacun réalise la tâche qui lui est confiée.
- Une phase d'évaluation : les membres du projet collaboratif évaluent les résultats du projet collaboratif. Les partenaires peuvent alors décider de poursuivre, d'effectuer des modifications en retournant à une phase précédente ou de mettre fin au projet si les objectifs ont été atteints.

Ce phasage en trois étapes que nous proposons est schématisé dans la figure ci-dessous.

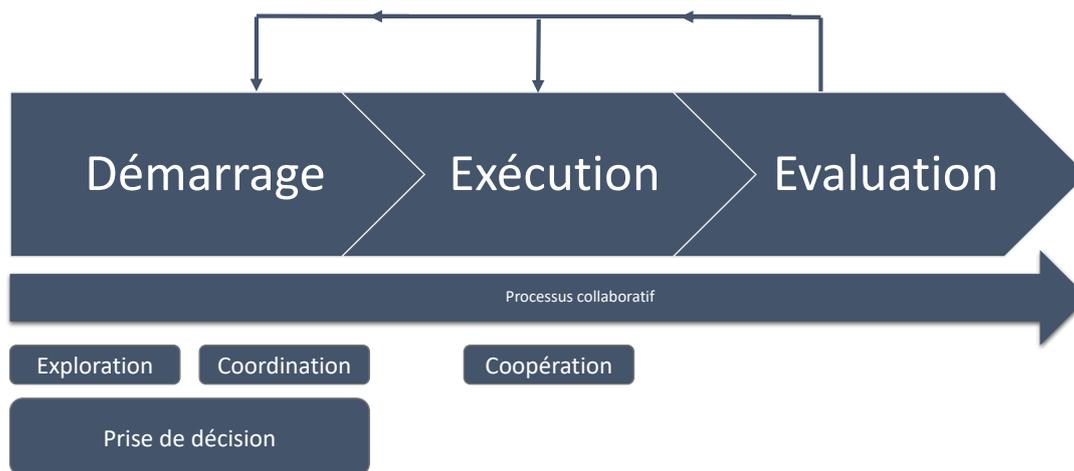


Figure 7 : Proposition de phasage du processus collaboratif (élaboré par l'auteur)

En définitive, **ce travail soutient que le projet collaboratif est une forme de collaboration inter-organisationnelle spécifique. Ainsi, le projet collaboratif est un projet qui engage plusieurs organisations qui visent à résoudre un problème complexe ou atteindre un objectif qu'elles ne peuvent résoudre ou réaliser seules. Par ailleurs, le projet collaboratif suit un processus évolutif qui peut se dérouler ou non dans le cadre du marché.**

Nous avons présenté les différents travaux qui identifient les projets collaboratifs comme des processus poursuivant différentes phases. Il s'agira dans le cadre de ce travail d'analyser le processus et les phases des projets que nous étudions afin de vérifier si le modèle de processus que nous avons proposé est cohérent ou mérite d'être affiné. Il convient désormais pour clôturer cette seconde section sur les projets collaboratifs de s'attarder sur les travaux qui ont tenté de mettre en lumière les éléments qui peuvent à la fois faciliter ou freiner le management de projets collaboratifs. L'identification des facteurs nous orientera alors sur une grille de lecture afin de mieux appréhender les projets que nous étudierons.

2.2.2. DES FACTEURS QUI FAVORISENT LE PILOTAGE DES PROJETS COLLABORATIFS

Plusieurs auteurs ont tenté d'identifier les facteurs favorisant les projets de collaboration inter-organisationnelle dans différents contextes. Vangen et Huxham dans leur ouvrage sur le management des collaborations (2005) posent les principaux facteurs comme potentiellement favorables à la performance des collaborations en s'appuyant sur les principaux travaux qui ont étudié la question. Ils citent notamment la présence des parties prenantes au sein du projet, la

sélection des partenaires, la confiance mutuelle, l'honnêteté et la fiabilité, une vision partagée, l'interdépendance entre les parties, une communication ouverte, la distribution appropriée du pouvoir, l'influence politique, une structure de gouvernance appropriée, le soutien de la hiérarchie et un coordinateur compétent (Gray, 1985; Mattessich et al., 2001; Sherer, 2003). À l'inverse, les agendas personnels et les égos individuels, les manœuvres politiciennes, des relations managériales médiocres, la distance géographique et les différences culturelles peuvent être des facteurs freinant la collaboration (Hoon-Halbauer, 1999; Sherer, 2003).

Pour aller un peu plus loin, nous allons reprendre les principaux facteurs identifiés et les expliciter.

Tout d'abord, les recherches montrent qu'il convient dans un projet collaboratif d'identifier les bonnes parties prenantes en lien avec la problématique à résoudre (Vickers, 1965) et de les inclure dans le projet (Walton, 1972; McCann, 1980; Gricar & Brown, 1981).

L'existence d'un alignement des valeurs parmi les parties prenantes (Vickers, 1965; Burns, 1966; Churchman & Emery, 1966; Benson, 1975) et une vision partagée (Selsky & Parker, 2005; Le Ber & Branzei, 2010) sont deux critères favorisant la collaboration entre les membres. Il faut ensuite que les bénéfices soient supérieurs aux coûts engendrés par la réalisation du projet (Schermerhorn Jr, 1975) et que le projet dispose des moyens (financiers, matériels, ressources humaines) appropriés (Mattessich et al., 2001).

La présence d'une interdépendance reconnue par les organisations au sein du projet est aussi un facteur qui en favorise la réussite (Akinbode & Clark, 1976; Davidson, 1976; Hooyman, 1976; Whetten & Rogers, 1982; Vachon et al., 2013). À ce sujet, certains chercheurs ont montré que dans le cas où les interdépendances sont importantes, il est préférable de cadrer les échanges de façon formelle. Dans le cas où les interdépendances existent mais sont moins prégnantes, les échanges peuvent se réaliser de façon plus informelle (Van de Ven et al., 1979).

Une fois que les bons partenaires sont inclus dans le projet, la place du coordinateur semble jouer un rôle important (Mattessich et al., 2001). Le coordinateur, également appelé « facilitateur » dans la littérature anglo-saxonne est une personne dont le rôle est de faire travailler ensemble les membres d'un projet collaboratif. Le facilitateur n'est pas membre à part entière dans le projet mais cherche à faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes collaborent pour atteindre leurs objectifs (Huxham, 1996).

Par ailleurs, celui qui est à l'origine de la collaboration a un impact important dans son succès ou son échec. Il doit par ailleurs être considéré comme légitime pour tenir ce rôle par les autres parties prenantes (Friend & Jessop, 1969; Stein, 1976).

Le rôle du leader est également déterminant dans la réussite d'un projet collaboratif. En l'occurrence, il s'agit pour le leader d'être en capacité de conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs (Mattessich et al., 2001). Le fait que le leader partage les prises de décisions avec les autres organisations qui prennent part au projet est aussi un élément primordial dans un projet collaboratif (Chrislip, 2002; Vangen & Huxham, 2005; Armistead et al., 2007; Perrault et al., 2011).

Ce facteur de réussite est à mettre en lien avec d'autres études qui montrent que la distribution équitable du pouvoir entre les parties prenantes favorise la collaboration entre elles. Il existe de nombreuses définitions du pouvoir en fonction des disciplines (sociologie, économie, management, psychologie,..). Dans une perspective sociologique interactionnelle, le pouvoir est défini comme la capacité de A à avoir une influence sur le comportement de B. (Homans, 1974). Néanmoins, dans le contexte de projets collaboratifs qui impliquent des interactions entre plusieurs organisations, la notion de pouvoir peut être également comprise comme la capacité d'un acteur A à imposer à un acteur B des termes de l'échange qui lui sont favorables, en accord avec la définition de Crozier (1995). Plusieurs travaux ont montré qu'il existe une répartition différente du pouvoir dans toute configuration inter-organisationnelle (Jacobs, 1974; Cook, 1977; Belaya & Henrich Hanf, 2009; Ma et al., 2013; Nicholls & Huybrechts, 2016; Huo et al., 2019). Or, une répartition trop inéquitable du pouvoir entre les parties prenantes peut constituer un frein à la collaboration car toutes les parties prenantes ne seraient pas en mesure de peser sur les décisions prises (O'Toole & Meier, 2004; Bryson et al., 2006).

Par ailleurs, la proximité géographique est un facteur facilitant la collaboration (Schermerhorn Jr, 1975). Cela renvoie aux travaux sur la proximité sur lesquels nous reviendrons plus loin.

La capacité de chaque partenaire à influencer son propre environnement en nouant des relations avec des acteurs extérieurs est également facteur probant.

De plus, d'une manière générale, il serait impossible de passer à côté de la notion de confiance. La confiance, « institution invisible » (Arrow, 1974) constitue en effet le « lubrifiant » des relations économiques (Lorenz, 1996). Il s'agit d'un critère important nécessaire au bon

fonctionnement des organisations (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998; Krot & Lewicka, 2012; Sousa-Lima et al., 2013) ce qui est également le cas dans le cadre de la collaboration inter-organisationnelle, comme le soulignent de nombreuses études provenant de disciplines variées (Kramer et al., 1996; Lane & Bachmann, 1998; Mattessich et al., 2001; Vangen & Huxham, 2003; Hattori & Lapidus, 2004; Vangen & Huxham, 2005; Janowicz & Noorderhaven, 2006; Chen et al., 2014; Brattström & Bachmann, 2018).

Par ailleurs, certains travaux ont identifié des facteurs qui peuvent freiner la collaboration dans le cadre de projets collaboratifs. La collaboration est parfois issue d'un mandat externe imposé par une autorité supérieure. Cela peut être le cas lors de la création de méta-organisations notamment, comme c'est le cas du Cluster Montagne par exemple. Or, lorsque la collaboration est « imposée » via un mandat externe, il se peut que les conditions évoquées dans les deux premières phases ne soient pas réunies. De plus, cela pose d'autres questions : bureaucratisation (Whetten & Rogers, 1982), ambiguïté sur la responsabilité (Friend & Jessop, 1969; Colt, 1970; Widner, 1973) et suspicions sur les motivations (Kaplan, 1982). Ainsi, même si les mandats externes peuvent apporter une structure formelle, ils ne sont pas toujours garants d'une collaboration fructueuse. D'autre part, une trop grande diversité des membres en termes de culture, d'identités et d'attentes (Waddock, 1989; Fiol & O'Connor, 2002; Macdonald & Chrisp, 2005; Bryson et al., 2006; King, 2007; Nowell, 2010) tend à encourager la défiance, les conflits et l'échec des projets de collaboration.

CONCLUSION : LE PROJET COLLABORATIF, UNE FORME SPECIFIQUE DE COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE

Le travail de présentation des recherches existantes sur la collaboration inter-organisationnelle dans le cadre d'un projet nous a amené à définir le projet collaboratif comme un projet réunissant plusieurs organisations qui cherchent à résoudre un problème ou atteindre un objectif commun. Le projet collaboratif fonctionne selon un processus et plusieurs travaux ont identifié des facteurs facilitant ainsi que des facteurs freinant la collaboration dans les projets collaboratifs. Alors que cette recherche s'intéresse aux projets collaboratifs qui se déroulent au sein du Cluster Montagne ou qui sont menés par des membres de ce cluster, qu'en est-il des projets collaboratifs au sein des clusters ? La troisième partie de chapitre s'intéresse aux clusters ainsi qu'aux travaux qui portent sur les projets collaboratifs en leur sein.

3. LES PROJETS COLLABORATIFS, UN ENJEU CENTRAL POUR LE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS

Les travaux sur la thématique des regroupements d'entreprises sur un territoire sont d'ores et déjà riches et bien documentés (Daumas, 2007; Chabault, 2009; Vicente, 2016; Lallement, 2019).

Le concept de Cluster est en filiation avec les écrits d'Alfred Marshall à la fin du XIX^{ème} siècle. Il est le premier à décrire le phénomène de « localisation de l'industrie » et la célèbre « *atmosphère industrielle* » (1890) qui se dégage des manufactures de Sheffield et Leeds. Il se rend compte que la présence sur un territoire d'un nombre important de petites et moyennes entreprises d'un même secteur d'activité favorise la productivité. Il est ainsi le premier à distinguer les économies internes propres à chaque organisation des économies externes liées à la concentration géographique des acteurs (ibid). Les travaux d'Alfred Marshall sont ensuite repris par un groupe de chercheurs italiens dont le plus connu est Giacomo Becattini (1979) qui caractérise le district industriel en observant les industries de la « troisième Italie » (Bagnasco, 1977). Il enrichit les travaux de Marshall en définissant le district industriel non seulement comme un regroupement d'entreprises, mais aussi comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles* » (Becattini, ibid). Ici, Becattini souligne le caractère territorialisé mais ajoute au concept économique un attrait sociologique : il affirme en effet que le District Industriel repose également sur une « communauté », c'est-à-dire sur la population qui va fournir une main d'œuvre spécialisée et particulièrement adaptée à la production du district. De plus, d'autres travaux de chercheurs italiens montrent l'importance de la coopération - c'est-à-dire de la collaboration entre acteurs économiques concurrents - au sein de ces districts (Dei Ottati, 1994). C'est de cette filiation que naissent les travaux sur les clusters ainsi que les tentatives des pouvoirs publics d'encourager les regroupements d'entreprises sous différentes appellations (SPL, Pôles de compétitivités, Clusters...) (Vicente, 2016).

Cette partie a pour objectif de faire l'état des lieux des recherches sur la thématique des clusters et en particulier de la collaboration au sein de ces derniers. Dans un premier temps, nous définissons le concept de cluster d'un point de vue théorique puis les différentes formes concrètes et appellations prises par les regroupements d'entreprises en France sont présentées

dans un second temps. Ceci afin de produire une analyse de la littérature qui traite de la collaboration au sein des clusters « à la française » (Berthinier Poncet, 2012a).

3.1. LE CLUSTER, OBJET DE RECHERCHE EMPIRIQUE OU CONCEPT THEORIQUE ?

Le terme de cluster est désormais bien connu dans le monde économique. Si celui-ci renvoie parfois à des structures qui disposent d'une forme juridique et qui peuvent constituer un objet de recherche concret pour les chercheurs, il est également un concept théorique dans la littérature de l'économie industrielle. L'ambition de cette première sous-partie est donc d'éclaircir les caractéristiques du concept théorique du cluster avant d'identifier les formes empiriques de cluster qui existent, notamment en France.

3.1.1. CARACTERISTIQUES THEORIQUES DU CLUSTER

L'économiste Michael Porter - s'inspirant des travaux d'Alfred Marshall et de Joseph Schumpeter - est reconnu comme le chercheur à l'origine de l'apparition du concept de cluster dans la littérature. En effet, il est parmi les premiers à proposer une définition théorique du Cluster, qu'il enrichit au fil des années. Ainsi, il définit les clusters pour la première fois dans *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1998) comme « *une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agence de normalisation ou organisations professionnelles) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent* ». Cette concentration géographique permet, toujours selon Michael Porter, de favoriser l'innovation et la compétitivité grâce à la création de synergies, l'accroissement des économies d'échelles et la réduction des coûts de transaction que le cluster engendre. L'innovation est quand à elle favorisée par « *la coopération et la confiance mutuelle qui sont davantage favorisées par la proximité* » (Daidj, 2011). Plus tard, en 2007, Porter souligne qu'un Cluster est performant s'il est constitué « *d'un réseau dense de firmes interconnectées qui émerge dans une région en raison des débordements de connaissances entre les firmes et d'autres types d'institutions* » (Porter, 2007). Les clusters dont s'inspire Porter sont ceux présents notamment dans la Silicon Valley avec l'innovation technologique et Hollywood avec

l'industrie du cinéma américain où l'agglomération d'entreprises d'une même filière s'est traduite par une forte compétitivité des filières respectives au niveau mondial.

Avec ces deux définitions, plusieurs points saillants mis en avant par Daidj (ibid) apparaissent s'agissant des Clusters. En premier lieu, les clusters regroupent des entreprises et des institutions situées dans une région spécifique dont les acteurs font partie d'un secteur ou d'une industrie similaire. De plus, les entreprises qui font partie d'un cluster se trouvent sur des domaines d'activités connexes, partagent des compétences et produisent des biens complémentaires. Ensuite, les acteurs des clusters sont liés : ils entretiennent des relations horizontales (coopérations) et verticales (sous-traitance). Enfin, la concentration géographique des acteurs favorise les externalités positives en facilitant l'accès aux ressources tangibles et intangibles ainsi qu'aux compétences.

3.1.2. LES CLUSTERS, UNE FORME D'ORGANISATION ECONOMIQUE EN RESEAU VISANT A AMELIORER LES CAPACITES D'INNOVATION DES ENTREPRISES.

L'un des principaux intérêts d'un cluster d'entreprise réside dans le partage de connaissances et les relations marchandes ou non marchandes qu'il peut générer (Suire & Vicente, 2015). Cela se manifeste à travers la mise en relation d'acteurs différents, en particulier s'agissant des entreprises et des laboratoires de recherches adossés aux universités et grandes écoles. Autrement dit, la création de liens entre les membres du cluster au sein du réseau de ce dernier serait un des facteurs de performance et de compétitivité des entreprises d'une industrie. Le cluster, à travers le réseau qu'il tisse entre ses membres, devient alors un catalyseur de projets collaboratifs, y compris d'innovation, en participant à densifier les réseaux d'acteurs dans certaines filières ou secteurs économiques. On parle alors du cluster comme d'une solution pour pallier non pas les défaillances de marché mais les défaillances de réseaux dans la production d'innovation (Suire et Vicente, ibid).

Dans cette optique, il est possible de considérer le cluster comme une organisation favorisant les ressources réticulaires où la densité relationnelle est un facteur de succès de la collaboration. Le développement de réseaux devient alors une des principales caractéristiques des clusters. A cet égard, l'OCDE définit les clusters comme « *des réseaux de production d'entreprises fortement interdépendantes (incluant les fournisseurs spécialisés), d'agents producteurs de connaissances (universités, instituts de recherches, entreprises d'ingénierie) qui fait le lien entre les institutions (intermédiaires et consultants) et les consommateurs reliés entre eux au*

sein d'une chaîne de production de valeur ajoutée. L'approche par les clusters se concentre sur les liens et les interdépendances existantes au sein du réseau de production lorsqu'ils fabriquent des biens et services et créer des innovations » (OCDE, 1999, p.5). Le cluster est donc une organisation en réseau qui s'intéresse principalement à la compétitivité des entreprises et ce, en particulier, à travers l'innovation et la collaboration.

Les économistes dont Harrison (1997) et Porter (2000) indiquent que les entreprises qui font partie de clusters sont censées être plus innovantes que les autres pour deux raisons. Premièrement, elles bénéficient d'économies d'agglomération en lien avec des fournisseurs efficaces (Scott, 1992), l'observation de leurs concurrents (Burt, 1976; Malmberg, 2003) et la capacité à exploiter les connaissances collectives partagées (Dosi, 1988). De surcroît, la présence au sein d'un cluster offre la possibilité de percevoir plus clairement et plus rapidement les attentes des consommateurs (Porter & Ketels, 2009). Deuxièmement, les entreprises bénéficient de différents bénéfices en lien avec les effets induits par le réseau du cluster. Ce dernier permet à ses membres d'accroître les interactions sociales (Harrison, 2007) et ce notamment entre acteurs privés et publics qui procurent un environnement plus propice à la collaboration et à l'innovation (Aylward et al., 2006).

En outre, nous constatons que l'innovation, les relations inter-organisationnelles et donc *in fine* la collaboration sont au cœur du concept de cluster. Ceci à travers notamment la proximité géographique qui engendre des externalités positives de différentes natures pour les entreprises et les réseaux que le cluster crée et favorise. En outre, le cluster encourage les acteurs à s'engager dans des relations de coopérations verticales et horizontales qui promeuvent l'innovation et une vitesse de circulation accrue de l'information (Porter, 1999). Ce sont la popularité et le foisonnement d'écrits scientifiques en lien avec le concept de Cluster tel qu'il est présenté par Porter qui vont conduire en France à la mise en place de politiques publiques favorisant les regroupements d'entreprises de type Clusters qui vont prendre différentes appellations (Vicente, 2016).

3.2. LES CLUSTERS EN FRANCE : DES FORMES DIVERSES MAIS DES OBJECTIFS SEMBLABLES

Sur le territoire hexagonal, diverses formes et types d'organisations qui s'inspirent du concept de cluster ont été créés, tels que les systèmes productifs locaux (SPL) dans les années 90, suivis des pôles de compétitivité (PdC) en 2004 ou encore les clusters d'entreprises. Si les termes diffèrent, la logique intrinsèque reste la même. Il est question de favoriser les regroupements d'entreprises, voire de partenaires variés (entreprises, institutions, universités...) afin de leur accorder des atouts tels que les avantages d'agglomération et ceux liés à l'atmosphère industrielle qui s'y développe. Ces deux avantages vont avoir pour corollaire principal une diminution des coûts de l'entreprise qui se traduit par trois types d'effets (Khattabi & Maillefert, 2013) . Il s'agit de l'effet spécialisation (spécialisation des entreprises dans une filière ou un segment de la production), l'effet compétence (existence de personnel qualifié sur le marché du travail) et de l'effet connaissance (transmission des connaissances et diffusion de l'innovation).

Néanmoins, en ce qui concerne les clusters en France, il convient de bien différencier la logique de cluster de celles des SPL ou des pôles de compétitivité. En effet, si le cluster renvoie à une conception théorique qui est devenue à l'usage un terme générique pour définir les regroupements d'organisations d'une même filière, les pôles de compétitivités renvoient quant à eux à une logique d'action publique spécifique. Il convient de préciser ici que les SPL ont d'abord été un concept d'analyse théorique dérivé des districts industriels dans la littérature. Ce concept a ensuite été repris et soutenu par les services de la DATAR en 1997 qui lui ont donné de fait une matérialité concrète dans le cadre de politiques publiques de soutien à l'économie (Mayneris, 2011)

En outre, les pôles de compétitivités sont des structures ad hoc financées et soutenues par l'Etat et les collectivités locales afin d'encourager les synergies sur des filières locales pour la plupart déjà existantes. La complexité étant que le terme de cluster, concept théorique générique initialement, peut également renvoyer à des structures concrètes qui regroupent des acteurs d'une même filière et qui sont mises en place dans la même logique de soutien aux filières économiques que les SPL ou les PdC.

Le pôle de compétitivité est défini par la loi 2004-1484 du 30 décembre 2004 de finances pour 2005 comme « *le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements supérieurs et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en*

synergie, pour mettre en œuvre des projets de développements économiques pour l'innovation. » Ainsi, si la première partie de la phrase renvoie à la définition du cluster tel qu'il est conceptualisé par Porter, le PdC se concentre - comme l'indique la seconde partie de la phrase – sur la mise en œuvre de projets collaboratifs d'innovations.

Afin d'y voir un peu plus clair dans cette profusion sémantique, conceptuelle et organisationnelle, Retour (2009) a représenté dans le tableau suivant les quatre types d'agglomération d'entreprises principalement existantes en France en différenciant d'une part, la typologie des membres de ces structures et d'autre part, l'origine de la collaboration qui peut être soit endogène (souhaitée par les acteurs) soit exogène (encouragée par les pouvoirs publics).

	La collaboration est endogène : elle est voulue et exercée par les acteurs eux-mêmes	La collaboration est exogène : elle est reconnue et encouragée par les pouvoirs publics
Les partenaires sont tous des entreprises	District Industriel	Systèmes Productifs Locaux
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, institutions...	Clusters	Pôles de Compétitivité

Tableau 3 Collaboration et agglomération d'entreprises, repris de Retour (2008)

Si les clusters tels que ceux de la technologie dans la Silicon Valley et de la route 128 à Boston ou du cinéma à Hollywood sont apparus de manière organique, la particularité des SPL, des PdC et des clusters en France est qu'ils sont des types de clusters dits « à la française » (Berthinier Poncet, 2012a) où il s'agit bien pour les pouvoirs publics de créer des structures de gouvernance afin de regrouper les acteurs d'une même filière économique déjà existante empiriquement. Ces structures sont mises en place dans une logique « top-down » (Fromhold-Eisebith et Eisebith, 2005) comme le soulignent les travaux de Jean-Alain Héraud et René Kahn (2012). La réalité du terrain est donc plus poreuse que le suggèrent les classifications scientifiques (e.g. dans le tableau 4). En effet, le Cluster Montagne que nous étudions rentrerait plutôt dans la case « Pôles de compétitivité ». En effet, premièrement, les partenaires sont des organisations variées. Deuxièmement, la collaboration est reconnue et envisagée par les pouvoirs publics puisque ces derniers ont été à l'origine de la création du cluster et le financent.

Or il s'agit bien d'un cluster d'entreprises qui n'est pas labellisé comme un pôle de compétitivité par l'Etat.

Nous avons dans un premier temps présenté le concept de cluster tel qu'imaginé par Michael Porter et éclairci l'émergence et les formes diverses de clusters existants sur le territoire français dans un second temps. Dorénavant, il convient de s'attarder sur les travaux qui ont abordé la question de la collaboration à l'intérieur des clusters.

3.3. LA COLLABORATION AU SEIN DES CLUSTERS

3.3.1. LA COLLABORATION AU SEIN DES CLUSTERS DANS LE MONDE

Plusieurs études au niveau international se sont intéressées à la réalité de la collaboration au sein des clusters, au-delà des éléments théoriques abordés plus haut.

De façon générale, les recherches montrent que les clusters s'engagent à favoriser la collaboration dans le but d'innover et/ou d'améliorer la compétitivité du tissu économique. Ils agissent en tant que médiateurs et créateurs de collaboration entre leurs membres, cherchant à favoriser le réseautage, la mise à disposition d'infrastructures, le transfert de connaissances et le partage des bonnes pratiques (Novelli et al., 2006). Dans cette optique, le rôle du management des clusters revient ainsi d'une part à articuler les besoins exprimés par leurs membres en termes d'innovation et d'autre part à favoriser les réseaux ou à composer les projets collaboratifs industriels ou d'innovation. Ce rôle « d'entremetteur » peut parfois faire face à plusieurs problématiques, en particulier lorsqu'il s'agit de réunir des organisations avec des tailles, des cultures ou des activités diverses et variées (e.g. low-tech et high-tech, TPE-PME et grands groupes, industriels et fournisseurs de services) (Batterink et al., 2010; Katzy et al., 2013).

De façon plus précise, les travaux d'Yström et Aspenberg (2017) sur les soutiens de la collaboration au sein des clusters, soulignent plusieurs facteurs pertinents dans l'étude des PC. A travers l'étude de quatorze clusters régionaux suédois, leur article identifie et souligne l'importance de deux pratiques mises en œuvre par les clusters pour encourager et supporter la collaboration : les pratiques d'orchestrations et les pratiques de narrations.

Les pratiques d'orchestrations font référence à la création de relations entre les membres d'un cluster, à la facilitation de projets et au partage de connaissances qu'un cluster permet. Les pratiques de narrations renvoient à l'instauration d'une identité et d'une histoire commune à tous ainsi qu'à la mise en place d'un agenda qui permettent tous deux de partager une identité et une compréhension commune aux membres du cluster. Ces deux éléments sur lesquels les clusters jouent un rôle dans l'établissement de collaborations sont représentés dans le schéma ci-dessous.

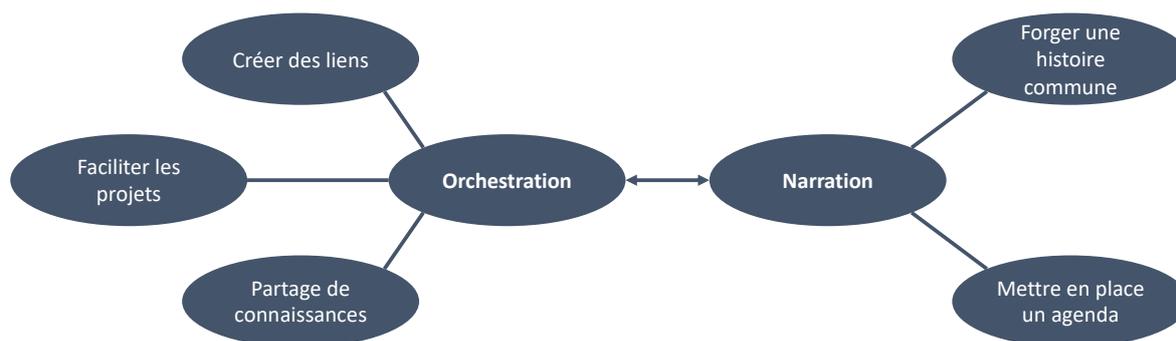


Figure 8 : Les pratiques de management des clusters qui soutiennent la collaboration (repris et traduit de Yström et Aspenberg, 2017)

3.3.2. LA COLLABORATION AU SEIN DES CLUSTERS « A LA FRANÇAISE »

Quant à la collaboration au sein des clusters à la française, elle a principalement été étudiée dans le cadre des pôles de compétitivités. Pour rappel, les PdC sont lancés officiellement en 2005 par le gouvernement français afin de mobiliser les facteurs clefs de la compétitivité avec en première ligne l'innovation. Nommément, il s'agit pour les PdC de favoriser les projets collaboratifs innovants entre acteurs du monde de l'entreprise et du milieu universitaire à des fins de recherche et développement. Ceci à travers le financement et le suivi par des équipes dédiées de projets collaboratifs à vocation innovante (Goncalves et al., 2011). Il s'agit in fine de faire des PdC des véritables moteurs de croissance et d'emploi sur les territoires.

D'un point de vue général, les recherches et les évaluations s'intéressant au sujet de la performance des pôles de compétitivité, sans apporter de conclusion définitive, arrivent timidement à la conclusion d'un impact « plutôt positif » (Lallement, 2019) des politiques publiques d'instauration des pôles de compétitivité. Les pôles de compétitivité et leurs projets sont abordés comme des « lieux supposés de collaboration » où les principales études s'intéressent aux conditions d'émergence, à l'ancrage territorial et au potentiel d'innovation des PdC (Calamel et al., 2009).

D'un point de vue plus spécifique aux clusters d'entreprises, d'autres travaux ont produit des résultats sur le sujet de la collaboration au sein des clusters à la française. Berthinier-Poncet (2012) relève tout d'abord dans sa thèse sur la gouvernance et l'innovation dans trois clusters à la française (un technopôle et deux PdC) de la région Auvergne-Rhône-Alpes qu'en l'absence d'une gouvernance adaptée, la collaboration est loin d'être chose aisée. En résumé, la gouvernance d'un cluster semble disposer de trois leviers actionnables afin de favoriser les

pratiques de collaboration et d'innovation. Le levier politique tout d'abord qui permet d'asseoir la légitimité du cluster en interne et en externe afin d'obtenir plus facilement différentes ressources. Ensuite, le levier normatif consiste à créer des normes, des valeurs et des représentations communes au sein du cluster qui engendrent une confiance institutionnelle forte et facilitent les collaborations. Enfin, le levier cognitif joue sur l'identification, la mutualisation et la création de connaissances nouvelles et leur capitalisation au niveau du cluster. En l'espèce, la gouvernance d'un cluster agit comme un « *mode de régulation de l'action collective* » où le contrôle, la gestion des conflits, les sanctions des comportements opportunistes, offrent une stabilité aux interactions et réduisent les incertitudes en lien avec les collaborations pour l'innovation. Par ailleurs, le contexte et la dimension institutionnelle du cluster semblent avoir un rôle important à jouer dans la mesure où premièrement, la présence de nombreuses institutions de soutien à l'innovation encourage les acteurs d'un cluster à collaborer pour innover et deuxièmement, l'absence de représentations communes semble être un frein aux collaborations autour de l'innovation (Bathelt, 2005; Berthinier Poncet, 2012a).

Les recherches du côté de l'économie géographique et de l'économie territoriale utilisent le concept de proximités pour caractériser l'importance du *clustering* pour la collaboration entre les entreprises membres d'un cluster. La proximité dite géographique (Torre, 2009) (ou spatiale selon les auteurs⁸) est censée permettre la diffusion de connaissances tacites qui viennent in fine améliorer les performances d'innovation et la compétitivité (à l'image des effets de l'atmosphère industrielle d'Alfred Marshall décrite plus haut). Toutefois, si l'ancrage territorial est primordial au sein d'un cluster car celui-ci favorise les interactions qui génèrent des transferts de connaissances et facilitent les collaborations (Corno et al., 1999), différentes recherches montrent qu'une proximité géographique n'est certainement pas suffisante pour engager des relations et donc des collaborations (Cumbers et al., 2003; Boschma, 2005; Rallet & Torre, 2007; Balland et al., 2015). En effet, dans le cadre d'un cluster, il convient de comprendre et d'organiser les autres dimensions de la proximité. En particulier s'agissant de la proximité cognitive (qui font référence à une similarité ou une complémentarité des valeurs, des « allant de soi »), relationnelle (qui renvoie à la position des acteurs dans les réseaux de relations sociales) et de médiation afin d'encourager les projets collaboratifs (Bouba-Olga &

⁸ Il existe un débat sur la terminologie employée au sein du groupe de recherche sur les « Dynamiques de proximité » à la suite de l'article de Bouba-Olga et Grossetti publié en 2008.

Grossetti, 2018). Torre (2014) met en évidence l'importance de la proximité « organisée » dans son travail sur le cluster de l'optique en Île-de-France. La proximité organisée fait référence à deux logiques qui se complètent. Premièrement, la logique d'appartenance désigne « *le fait que deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations, ou encore à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiée* ». L'appartenance à un même réseau est *a priori* un facteur favorisant le développement des collaborations. Deuxièmement, la logique de similitude renvoie à « *l'adhésion mentale à des catégories communes* » qui renvoient à des normes et des valeurs communes. Cette proximité organisée peut être favorisée par la présence de structures ad hoc tels que les clusters à la française qui favorisent les interactions entre les organisations et donc aussi les collaborations.

En dernier lieu, la thèse de Maisonnasse (2014) articule sociologie de la traduction et économie de la proximité pour appréhender d'un point de vue plus global la construction de la coopération au sein de deux réseaux territoriaux d'organisations (dont la forme se rapproche des clusters). Il montre ainsi dans ses deux cas d'études l'importance du rôle du traducteur - c'est-à-dire d'une personne qui transforme un ensemble d'éléments afin de les rendre intelligibles pour autrui afin de permettre une convergence - dans la création de proximités qui vont impacter la coopération. Par ailleurs, il identifie des facteurs limitatifs et des facteurs favorisant la coopération. La présence de liens forts entre acteurs homogènes, la non prise en compte de la dimension politique du réseau et un modèle d'organisation « top-down » sont les trois principaux facteurs limitatifs. A l'inverse, la présence d'un traducteur et de porte-paroles, la mise en débat, la co-construction du fonctionnement du réseau, le décloisonnement des espaces et enfin une équipe technique dotée de compétences techniques et managériales sont des facteurs qui favorisent la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations.

Néanmoins, si les collaborations et l'innovation sont souvent considérées comme allant de pair avec la mise en place de structures de type cluster (Visser & De Langen, 2006; Bell et al., 2009; Lai et al., 2014), certains travaux montrent qu'il existe – contrairement aux idées reçues – un manque d'interaction et de collaboration au sein des clusters (Cooke, 2001).

La littérature sur la collaboration dans le cadre de projets collaboratifs au sein des clusters reste donc à ce jour pour le moins ambivalente. Les clusters sont une forme d'organisation en réseaux qui rassemble des organisations de différentes natures (entreprises, institutions, universités...) qui permettent d'engendrer différents avantages pour leurs membres. Toutefois, il ressort de la

littérature que si la relation entre mise en place d'un cluster et potentialité de collaborations a été traitée par différents courants, le fonctionnement concret des projets collaboratifs au sein des clusters reste une question encore trop peu élucidée par les chercheurs du domaine.

CONCLUSION : LES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS, UN SUJET ENCORE TROP PEU ETUDIE QUI NECESSITE UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE

Les trois premières sections de ce premier chapitre ont traité des principaux travaux sur la collaboration inter-organisationnelle et démontrent à travers l'éventail de définitions existantes que qualifier la collaboration n'est pas chose aisée. En ce qui nous concerne, ce travail définit la collaboration comme une forme de relation inter-organisationnelle dans laquelle s'engagent plusieurs organisations dans l'optique d'atteindre un objectif ou de résoudre un problème commun. Le deuxième point de ce chapitre identifie que la collaboration au sein des clusters peut prendre la forme d'un projet collaboratif qui suit un processus de plusieurs phases où certains facteurs facilitant ou freinant la collaboration ont d'ores et déjà été identifiés par les sciences de gestion. Enfin, il est intéressant de noter que si les clusters sont perçus comme des entités qui facilitent la collaboration et l'innovation, peu d'études se sont penchées sur l'analyse des logiques concrètes à l'œuvre lors de la construction et du pilotage des projets collaboratifs prenant place à l'intérieur d'un cluster. A tel point que l'on parle au sujet de la collaboration au sein des projets dans des structures de types clusters comme d'une véritable « boîte noire » (Calamel et al., 2009) qu'il convient dès lors d'ouvrir. C'est là tout le sens de ce travail de recherche doctorale.

Par ailleurs, nous avons identifié dans la revue de littérature que les clusters d'entreprises sont des organisations dont le fonctionnement s'appuie sur les logiques de réseau. Par conséquent, il est possible de considérer que des réseaux de relations sociales se forment au sein de ces clusters, qu'ils exercent un impact substantiel sur le fonctionnement du cluster lui-même et donc in fine également sur les projets collaboratifs à l'intérieur du cluster. De plus, les clusters sont fortement soutenus financièrement par les pouvoirs publics pour avoir un impact positif sur les performances des entreprises qu'ils soutiennent. Ceci par l'innovation ou le développement commercial notamment. Il est donc également possible de supposer que la logique économique de rationalité et de maximisation va aussi dans une certaine mesure constituer une logique d'action à l'œuvre dans les projets collaboratifs portés par le cluster ou par ses membres.

Dès lors, nous allons dans une quatrième section présenter les apports de la sociologie économique, outil indispensable pour ouvrir la boîte noire du projet collaboratif au sein des clusters.

4. LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, UNE TROISIEME VOIX POUR ETUDIER LES PROJETS COLLABORATIFS

Notre définition du projet collaboratif souligne que celui-ci est une forme de CIO qui engage plusieurs organisations et que le PC peut se dérouler en dehors du cadre de marché et faire appel à des logiques hétérogènes. De plus, les projets collaboratifs que nous étudions se déroulent au sein d'un cluster, organisation disposant de ressources réticulaires où les réseaux semblent avoir un impact sur la compétitivité de ces derniers.

Par ailleurs, nous avons également relevé dans notre première section que les organisations s'attendent à tirer des bénéfices concrets lorsqu'elles s'engagent dans des projets collaboratifs. (Hardy et al., 2003; Kramer & Kania, 2006; Dodgson, 2014). Nous avons classé ces bénéfices en deux catégories : les bénéfices économiques et les bénéfices politiques. Il s'agit là d'un argument qui nous pousse à considérer que la logique de l'efficacité organisationnelle est toujours présente dans les organisations qui prennent part à des projets collaboratifs.

Ces éléments semblent donc encourager le chercheur qui s'intéresse à l'étude des mécanismes à l'œuvre au sein des projets collaboratifs de cluster à sortir du cadre économique stricto sensu pour étudier d'autres facteurs qui peuvent intervenir dans le déroulement des PC.

Dès lors, il semble nécessaire d'adopter une approche pluridisciplinaire afin de mieux comprendre et expliquer les tenants et les aboutissants de la collaboration inter-organisationnelle. En effet, les approches purement économiques envisagent la collaboration comme un moyen de parvenir à l'efficacité économique en omettant le rôle de facteurs non-économiques qui peuvent impacter la collaboration. Les approches sociologiques cherchent quant à elles à comprendre les mécanismes inter-organisationnels existants, sans envisager le calcul économique – même si celui-ci peut être potentiellement imparfait- réalisé par l'acteur qui prend part à un projet collaboratif. Ce travail de recherche émet donc l'hypothèse selon laquelle il est plus heuristique d'appréhender les projets collaboratifs inter-organisationnels à partir des deux logiques économiques et sociologiques, voire de leur interaction potentielle, que de tenter de comprendre l'aspect économique seul. C'est pour cette raison que ce travail opte pour s'inscrire dans le champ de la sociologie économique d'inspiration wébérienne permettant de mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans les PC.

Partant, la quatrième et avant dernière section de ce chapitre explicite le positionnement disciplinaire novateur dans lequel s'inscrit ce travail, celui de la sociologie économique. Ce

positionnement nous offre les outils qui nous permettent d'articuler les apports des approches économiques et sociologiques à l'aide d'un modèle d'analyse pluridisciplinaire ad hoc.

Cette quatrième section a donc pour objectif de présenter l'approche alternative aux travaux économiques ou sociologiques pour étudier les projets collaboratifs. En effet, l'objectif est d'articuler les apports des deux disciplines pour construire un modèle d'analyse socioéconomique.

Pour ce faire, la première sous-section aborde les principaux positionnements des grandes théories économiques, avant d'explicitier les prises de positions de la sociologie économique. Cela permet de montrer l'insuffisance d'aborder les projets collaboratifs avec une seule vision économique et ainsi de justifier la prise de position pour la sociologie économique. La seconde sous-section s'attelle à présenter en quoi la sociologie économique constitue un outil méthodologique viable qui permet de résoudre les conflits d'approches de l'action économique entre économistes et sociologues.

4.1. APPORTS THEORIQUES DE LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE VIS-A-VIS DE L'ETUDE DES PROJETS COLLABORATIFS

Les questionnements sur l'analyse de l'action sociale et économique introduits par Weber et Durkheim ont contribué à la fondation de la sociologie économique opérée des années plus tard par de nombreux chercheurs tels que Mark Granovetter, Richard Swedberg ou Neil Smelser ou le français Philippe Steiner pour ne citer qu'eux. Ces derniers proposent une approche différente de l'action économique définie comme une action fondamentalement sociale. Il s'agit alors de proposer une analyse des phénomènes économiques à l'aide de modèles théoriques intégrant aussi les facteurs sociologiques. Cela permet en effet d'appliquer des cadres d'analyse intégrant des variables issues de la sociologie et de l'économie (Smelser & Swedberg, 1994).

Les travaux issus de ce champ théorique considèrent que toute activité économique est toujours située dans une dimension sociale qui l'englobe (Steiner & Vatin, 2013; Granovetter, 2017). Les principaux apports de Mark Granovetter vont plus loin en développant le concept de l'encastrement de l'économie dans les réseaux de relations sociales. Cette approche permet d'opérer un niveau d'analyse intermédiaire dépassant les oppositions des analyses micro (plus économiques) et macro (plutôt sociologique). En effet, le niveau méso permet de faire le lien entre les logiques individualistes et les logiques holistes.

La sociologie économique s'intéresse en particulier à l'analyse des phénomènes économiques en dépassant les limites des modèles issus de l'économie classique. En effet, de nombreux travaux (Smelser & Swedberg, 1994; Granovetter, 2006; Steiner & Vatin, 2013) montrent que la figure de *l'homoeconomicus* calculateur et intéressé ne fonctionne pas. Mark Granovetter ira plus loin en montrant les limites du marché à expliquer la formation des prix (2017). La mise en perspective de l'action économique, y compris du marché dans une dimension sociale semble alors adéquate à l'analyse de phénomènes complexes à caractère économique (Bouhaouala, 2017).

Les sous-parties suivantes s'attèlent à présenter les trois principaux axiomes qui fondent le cadre conceptuel de la nouvelle sociologie économique : l'action économique comme une action sociale, la rationalité limitée de l'acteur et l'importance des réseaux de relations sociales dans l'activité économique.

4.1.1. L'ACTION ECONOMIQUE, UNE ACTION SOCIALE.

Dans la théorie économique classique, l'action individuelle d'ordre économique est considérée comme une action rationnelle. L'individu possède un ensemble de préférences qui lui permet d'effectuer des choix en réalisant un calcul coût/bénéfice maximisant son utilité. Les économistes classiques abordent l'action économique comme le résultat de la capacité de *l'homoeconomicus* à établir ses préférences et de les comparer avec la quantité de biens et services disponibles sur un marché donné (Smelser & Swedberg, 1994). L'acteur n'est donc pas influencé par les phénomènes exogènes au marché comme par exemple la structure sociale, les relations sociales, les valeurs ou encore les normes et les traditions (Kirchgässner, 2008). Dès lors, nous sommes autorisés à considérer que les choix économiques des agents ne sont pas exclusivement issus d'un calcul coût/bénéfice.

La sociologie économique resitue les choix économiques des agents dans un cadre dépassant celui du marché : le cadre social. Cela s'inspire du concept d'encastrement de l'économie dans la société, mise en exergue par Polanyi (1983) et développé plus tard par les travaux de la nouvelle sociologie économique (Granovetter, 1985, 1993, 2017).

Pour Max Weber, l'activité économique est définie par le sens donné par l'acteur à son action et de ce fait l'action économique est aussi sociale dans la mesure où celle-ci dépasse la simple recherche de l'optimisation de l'utilité pour l'individu. « *Nous disons d'une action qu'elle « a une activité économique » quand elle vise à aller au-devant d'un désir d'utilité. Nous désignons par « activité économique » l'exercice pacifique d'un droit de disposition d'orientation essentiellement économique »* (Weber, 1920, p.62). La recherche de la satisfaction est donc admise chez Weber.

Par ailleurs, Max Weber insiste sur le rôle du sens donné par l'acteur à l'action économique. Ainsi, la vision de l'acteur peut influencer, autant que son intérêt propre, sa décision économique. Par ailleurs, la sociologie économique considère également l'acteur économique comme étant encadré dans une structure sociale ou un réseau de relations sociales. Cette conception de l'acteur met en évidence le rôle des limites sociologiques au calcul économique pur. Cette approche permet alors d'envisager la collaboration économique comme pouvant dépendre de paramètres économiques et de facteurs sociologiques. On admet donc l'idée que

le cadre social comme celui du marché peuvent tous deux influencer la propension des acteurs à collaborer dans des projets à caractère économique.

Après avoir expliqué en quoi l'activité économique peut être considérée comme une action sociale, il s'agit désormais de montrer les limites du postulat de la rationalité de l'acteur tel qu'il est érigé en sciences économiques par le courant classique et néo-classique.

4.1.2. LA RATIONALITE DE L'ACTEUR EN SOCIOECONOMIE

L'un des principaux postulats de l'économie classique consiste en la rationalité parfaite de l'acteur économique. Celui-ci réalise des choix en fonction de ses préférences considérées comme stables (Granovetter, 1985, 1993, p. 199, 2017). Les choix en économie classique sont ainsi la résultante d'un calcul coûts/bénéfices qui a pour objectif de maximiser l'utilité. L'avantage principal de ce postulat est que le choix économique semble relever plutôt de l'ordre du calcul ce qui permet d'anticiper les décisions économiques. A cet égard, Knight (1921) a mis en évidence ce raisonnement sous condition que l'acteur soit libre : *« Chaque membre de la société doit agir seulement comme un individu complètement indépendant de toute autre personne. Pour acquérir cette indépendance, il doit être libre de tout besoin, préjudices, préférences ou répulsions sociales, ou de quelconques valeurs qui ne se manifeste pas complètement sur le marché. Les échanges de biens finis sont la seule forme de relation entre individus, ou du moins il n'existe pas d'autres formes qui influencent les conduites économiques »* (Smelser et Swedberg, 1994). L'acteur se doit donc dans la théorie économique orthodoxe d'être totalement rationnel et calculateur. Partant, selon la théorie économique classique, à partir du moment où l'on considère l'action de collaborer dans un projet comme une action économique, l'acteur serait donc face à un calcul coût-bénéfice et ne serait pas influencé par des éléments extérieurs à son intérêt personnel.

La sociologie économique s'inspire notamment d'Herbert Simon et de son concept de rationalité limitée pour appréhender l'acteur en économie. Simon explique que la complexité de certaines situations empêche l'acteur de faire un choix rationnel, en particulier lorsque l'information n'est pas totalement accessible. Dans ce cas, l'acteur se contente de faire le premier choix le plus satisfaisant en fonction de ses préférences et de l'information dont il

dispose. (Simon, 1978) C'est d'ailleurs la rationalité limitée de l'acteur qui constitue l'un des éléments théoriques qui justifie la mise en place de clusters.

Du côté de Max Weber, la rationalité économique se rapproche de la rationalité téléologique où l'individu agit en fonction d'une finalité et d'un calcul proche de celui de *l'homoeconomicus*. En effet, Max Weber propose quatre idéaux-types de l'actions sociales : l'action traditionnelle, l'action affectuelle, l'action rationnelle en valeur et l'action rationnelle en finalité (Weber, 1905). Le recours aux types-idéaux de la rationalité de Max Weber permet aux sociologues économistes d'éviter d'aborder le conflit méthodologique entre le holisme et l'individualisme dans la construction de leur modèle d'analyse sur lequel nous reviendrons plus loin.

Cet aspect théorique de l'acteur qui ne possède qu'une rationalité limitée nous semble particulièrement important à souligner. En effet, en partant du postulat de la rationalité parfaite tel qu'il est accepté en économie classique, il n'aurait pas été nécessaire de chercher à comprendre en quoi les logiques à l'œuvre dans les projets de collaboration inter-organisationnelles sont influencés par le contexte social dans lequel les projets se déroulent. La rationalité limitée telle qu'acceptée en sociologie économique nous invite donc à aller au-delà de l'appréciation du calcul coût/bénéfice de l'acteur pour comprendre pourquoi et comment il collabore.

C'est l'aspect sur lequel Granovetter insiste lorsqu'il argumente l'encastrement de l'action économique dans un contexte social (Granovetter, 1985). Il critique notamment les deux postulats de départ et renvoie dos à dos économistes classiques et sociologues déterministes sur l'appréhension de l'acteur et de ses actions. Granovetter critique la vision de l'économie poussée à son extrême par les économistes classiques car elle mène à une vision de l'individu comme étant « sous-socialisé ». En effet, dans cette perspective, l'acteur ne fait que poursuivre ses propres intérêts. Il est alors perçu comme non influencé par les éléments extérieurs que peuvent être la société, les réseaux de relations sociales ou encore les normes et les valeurs. A l'opposé, le courant sociologique du déterminisme social, ou plus communément appelé holisme pense les comportements individuels comme socialement déterminés. La société, à travers les normes et les valeurs qu'elle véhicule et qui ont été intériorisés par les acteurs, exerce ainsi une contrainte (un pouvoir de coercition) sur l'individu tel qu'il ne possède plus d'autonomie dans sa prise de décision finale. Dennis Wrong (1961) a mis en exergue cette vision et l'a définie comme la conception « sur-socialisée » de l'individu. Granovetter (2017)

explique que la faiblesse de ces deux approches, bien qu'elles soient *a priori* opposées, est qu'elles ne prennent pas en compte les relations sociales et atomise toutes les deux l'acteur in fine. En effet, d'un côté l'acteur est isolé et réalise ses choix dans une posture maximisatrice sans contexte extérieur et de l'autre les choix de l'acteur ne sont que le résultat des normes et valeurs qu'il a intériorisées.

Granovetter se positionne quant à lui au croisement de ces deux courants théoriques. En effet, les acteurs lorsqu'ils font des choix sont toujours influencés par la société et les structures sociales en général. Néanmoins, les acteurs conservent une certaine marge de manœuvre et possèdent tout de même une capacité à raisonner et à maximiser à certains égards leurs décisions selon leurs préférences.

En définitive, pour la sociologie économique, l'économie est considérée comme encadrée dans un contexte social plus global et notamment au sein des réseaux de relations sociales.

4.1.3. L'IMPORTANCE DES RESEAUX DE RELATIONS SOCIALES

Comme nous l'avons souligné précédemment, la sociologie économique insiste sur l'encastrement de l'économie dans un contexte social global et en particulier sur l'importance des réseaux de relations sociales dans les actions économiques.

Les réseaux de relations sociales sont définis comme des « *ensembles de relations entre un ensemble d'acteurs* » (Lemieux, 1999). Ce qui est étudié dans l'analyse d'un réseau social sont les relations et les interactions entre des organisations ou les individus qui peuvent aussi être considérés comme des nœuds. Ces nœuds sont reliés par des liens qui sont plus ou moins forts (Granovetter, 1973). Un réseau est donc un ensemble de nœuds qui sont reliés ou non par des liens de différente nature.

Assens (2003) propose une définition des réseaux qui s'appuie sur trois principes. Tout d'abord, l'autonomie des nœuds, c'est-à-dire des acteurs, des firmes, des entités qui composent le réseau. Chaque acteur d'un réseau a la liberté « *d'ajuster son comportement, ses décisions* ». Deuxièmement, l'interdépendance des nœuds : certes les nœuds sont autonomes, mais ils ne sont pas cloisonnés : « *les membres d'un réseau sont fédérés par un dénominateur commun* ». Enfin, l'éloignement des nœuds : les membres d'un réseau sont situés à différents endroits et peuvent s'activer à différents moments.

A travers l'analyse réseau, il s'agit donc pour les sociologues – qui s'inscrivent à ce titre dans une logique interactionniste – de comprendre comment les individus font des choix et comment les réseaux peuvent influencer ces choix. Or, la sociologie économique considère que les actions économiques des agents sont toujours réalisées au sein d'un cadre social, notamment au sein de réseaux de relations sociales.

Avec l'étude des réseaux de relations sociales et la désormais célèbre distinction entre les liens forts et les liens faibles (nous reviendrons dessus par la suite), Granovetter (2006) montre que les réseaux de relations sociales influent sur l'activité économique de trois façons. Tout d'abord, les réseaux de relations sociales interviennent sur la circulation de l'information à travers les flux et la qualité de l'information. En effet, l'information circule davantage à travers les liens faibles qu'à travers les liens forts car ceux-ci ouvrent un réseau plus large auquel le réseau de lien fort n'a pas accès. Deuxièmement, les réseaux sociaux sont également sources de récompenses et de sanctions, qui viennent si ce n'est neutraliser, au moins fortement impacter la rationalité économique de l'agent. Troisièmement, la confiance peut impacter positivement ou négativement les choix économiques. Or, la confiance est un produit direct de l'encastrement des actions économiques dans un réseau social.

Ces trois effets des relations sociales sur l'activité ne sont pas neutres au regard de l'objet d'étude de ce travail. Cette présentation du concept de réseau de relations sociales et ses implications sur l'activité économique montre qu'il serait contre-productif d'envisager la compréhension de prises de décisions d'acteurs économiques dans le cadre de projets collaboratifs seulement avec une approche économique car il existe d'autres éléments qui influencent cette prise de décision et notamment les réseaux de relations sociales.

L'approche par les réseaux va à l'encontre de l'approche atomisée des logiques d'actions des acteurs au sein des projets collaboratifs. En effet, avec l'apport de l'analyse des réseaux de relations sociales, l'acteur n'est plus seul face à un panel de choix possibles. Il ne maximise pas nécessairement ses choix en fonction d'un calcul coût-bénéfice et de ses préférences. Il est aussi et surtout inséré dans un réseau de relations sociales qui va avoir une influence sur ses choix.

4.2. LES PRINCIPAUX APPORTS DE LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE

4.2.1. LES APPORTS THEORIQUES DE LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE

Cette sous-partie en forme de conclusion vient apporter un éclairage sur la comparaison des approches de l'économie en sociologie économique et en économie classique.

La comparaison entre la sociologie économique et le courant de l'économie classique quant à la différence d'approche dans l'analyse des phénomènes économiques peut-être résumée à travers le tableau ci-dessous.

	Sociologie économique	Économie classique
Concept de l'acteur	L'acteur est influencé par les autres acteurs. Il fait partie de groupes et de la société (holisme)	L'acteur n'est pas influencé par les autres (individualisme méthodologique)
Action rationnelle	L'action selon plusieurs types de rationalités	L'action selon la rationalité utilitaire
Contraintes de l'action	L'action économique est contrainte par les facteurs sociologiques	L'action économique est contrainte par la maximisation de l'utilité.
La relation économie – société	L'économie est une partie intégrale de la société.	Le marché et l'économie sont la référence de base.
Objectif des méthodes d'analyses	Descriptions et explications, rarement prédictions.	Prédictions et explications, rarement descriptions.
Tradition intellectuelle	Marx-Weber-Durkheim-Schumpeter-Polanyi-Parsons/Smelser. Les classiques sont constamment réinterprétés et pensés.	Smith-Ricardo-Mill-Marshall-Keynes-Samuelson. Les classiques font partie du passé. L'accent est mis sur les théories actuelles et leurs réalisations.

Tableau 4 : Les principaux apports théoriques de la sociologie économique vis-à-vis de l'économie classique (Traduit de l'anglais par l'auteur et tiré de Smelser & Swedberg (1994))

En résumé, la sociologie économique permet au chercheur de nuancer les postulats de la vision de l'économie classique où l'acteur agit seul, dispose d'une rationalité économique pure et où le marché et l'économie sont la référence de base. La sociologie économique quant à elle montre que l'action économique est une action sociale. L'acteur dispose de différents types de rationalité et il agit en interaction avec d'autres acteurs. En ce sens, l'action économique est donc réalisée sous la contrainte de facteurs sociologiques de différentes natures.

Le positionnement disciplinaire de ce travail dans le champ de la sociologie économique se justifie par la nécessité de comprendre les différentes logiques d'action qui sont à l'œuvre au sein des projets collaboratifs, comme nous l'ont montré les différents travaux présentés dans la revue de littérature. La sociologie économique nous permet de nuancer les postulats de l'économie classique, sans pour autant les mettre de côté complètement et ce notamment à travers la rationalité limitée de l'acteur dont les choix économiques sont encadrés dans un contexte social plus global. Nous partons donc de ce principe pour considérer que l'acteur lorsqu'il participe à un projet collaboratif va tenter de maximiser (ou tout du moins satisfaire ses besoins) tout en étant soumis à un cadre social plus global. Autrement dit, l'acteur conserve une logique économique tout en étant influencé par le contexte social. Ceci nous est permis notamment grâce aux apports méthodologiques de la théorie de l'action sociale de Max Weber qui ouvre la porte à la compréhension de différents types de rationalités que nous allons désormais expliciter.

4.2.2. LES APPORTS METHODOLOGIQUES DE LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE

Comme cela a été décrit précédemment, pour Max Weber, une action est fondamentalement sociale à partir du moment où l'individu qui effectue cette action lui donne un sens subjectif et l'oriente en fonction du comportement d'un autre individu.

Weber propose dans sa théorie de l'action sociale une typologie de l'action sociale en distinguant quatre types d'actions qui constituent les idéaux types et permettent la distinction entre quatre formes d'actions sociales rationnelles : l'action rationnelle en finalité, l'action rationnelle en valeur, l'action affectuelle ou émotionnelle et l'action traditionnelle. Il est nécessaire de préciser à ce stade que ces idéaux types d'actions sont des typologies conceptuelles volontairement simplifiées par Weber et qu'une action n'est que rarement orientée exclusivement d'après l'un de ces modes d'action. L'objet de cette partie n'est pas de

rentrer précisément dans le détail de chaque idéal type mais de montrer que cette typologie permet d'appréhender l'action économique comme une action sociale et rationnelle à différents points de vue, selon différents types de rationalités. L'apport de Weber sur cette question marque un tournant méthodologique crucial qui permet dans le cadre de cette recherche de s'intéresser aux différentes logiques qui viennent influencer les acteurs qui prennent part à des projets collaboratifs dans les clusters. En effet, l'approche weberienne permet d'appréhender le comportement rationnel de l'acteur mais aussi les éléments extérieurs qui peuvent venir l'influencer lorsqu'il est face à la possibilité de collaborer ou non.

En s'inscrivant dans la posture épistémologique de l'individualisme méthodologique, ce travail propose d'étudier les comportements individuels au niveau micro pour mieux comprendre les mécanismes de la collaboration dans le cadre de projets collaboratifs à un niveau méso. Ceci en s'inscrivant dans la tradition des travaux de Granovetter qui considère les réseaux sociaux comme le niveau intermédiaire entre action économique macro et décision individuelle micro.

CONCLUSION : LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, UNE DISCIPLINE AUX APPORTS CONCEPTUELS FECONDS POUR L'ETUDE DES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS

Suite à l'exposition des principaux apports de la sociologie économique, il apparaît que le cadre théorique offert par cette dernière est particulièrement fécond dans le cadre de notre travail, car elle fournit les outils qui rendent possible l'étude des déterminants sociologiques et économiques agissant sur les projets collaboratifs. En effet, le cadre conceptuel de la sociologie économique permet de penser l'action de collaborer comme étant à la fois une action où l'acteur va tenter de rationaliser et de maximiser sa participation ou non en réalisant un calcul coût/bénéfice. Ceci en prenant également en compte les logiques sociologiques à l'œuvre et en particulier l'influence des réseaux de relations sociales sur la propension à collaborer des acteurs au sein des projets collaboratifs inter-organisationnels. Cette prise de position va se traduire dans un modèle d'analyse pluridisciplinaire ad-hoc que nous allons présenter dans une cinquième et dernière partie qui vient clore le premier chapitre.

5. UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS

Nous avons montré précédemment que les relations inter-organisationnelles, la collaboration et les projets collaboratifs ont été abordés par plusieurs disciplines, de l'économie à la sociologie en passant par les sciences de gestion. L'économie explique pourquoi les organisations ont un intérêt à s'engager dans des collaborations inter-organisationnelles en montrant les avantages procurés par celles-ci en termes d'efficacité économique principalement. Les sciences de gestion précisent quant à elles le fonctionnement et les modalités des collaborations inter-organisationnelles. De son côté, la sociologie apporte un regard en montrant l'importance du contexte social sur le comportement des acteurs qui prennent part à un projet collaboratif.

Afin de mieux comprendre les logiques à l'œuvre au sein des projets collaboratifs, nous défendons l'idée qu'il est nécessaire d'apprécier à la fois l'importance des logiques sociologiques et des logiques économiques qui influencent le fonctionnement des projets collaboratifs inter-organisationnels. Pour cette raison, un modèle d'analyse socio-économique à double entrée a été construit afin d'apporter un éclairage nouveau sur les mécanismes à l'œuvre lors de la mise en place et le déroulement de tels projets.

Ce modèle d'analyse ad-hoc pluridisciplinaire fonctionne avec deux rouages principaux. Il repose en premier lieu sur une théorie sociologique, la théorie de la force des liens (Granovetter, 1973) et dans un second temps sur une théorie économique, la théorie des clubs (Buchanan, 1965)

La première partie se concentre sur la présentation et l'explication du choix de la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), alors que la seconde partie s'attache à expliciter la théorie des clubs (Buchanan, 1965) et sa place dans le modèle d'analyse.

5.1. LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DANS L'ANALYSE DES PROJETS COLLABORATIFS : LA FORCE DES LIENS FAIBLES (GRANOVETTER, 1973)

L'objet de cette première partie est de présenter les grands traits de cette théorie et d'expliquer comment elle s'intègre dans le modèle d'analyse pluridisciplinaire que nous avons construit. La théorie de la force des liens faibles désormais célèbre de la sociologie des réseaux a été mise en exergue par Mark Granovetter en 1973 dans son article *The Strength of Weak Ties*. Dans ce dernier, il explique tout d'abord l'intérêt de l'analyse des processus des réseaux interpersonnels. Selon lui, ces derniers sont un moyen très efficace pour relier les niveaux micro (l'individu) et macro (la société) de l'analyse sociologique et permettent de se situer à un niveau méso, ce que Granovetter considère comme une réelle avancée en termes de possibilité d'analyse. Pour réaliser sa démonstration, Granovetter montre à travers une étude des liens interpersonnels sur le marché du travail comment il est possible de les analyser pour en faire des conclusions au niveau macrosociologique. Granovetter cite entre autres la mobilité sociale, la cohésion sociale et l'organisation politique (2017) comme des objets d'études potentiels. Avant d'aborder l'étude de Granovetter sur l'impact de la force des liens et l'obtention d'un emploi sur le marché du travail, il convient tout d'abord d'expliquer comment Granovetter aborde la question de la force du lien.

5.1.1. LA FORCE DU LIEN

Selon les travaux de Granovetter, il existe dans un réseau de relations sociales des liens qu'il est possible de différencier selon leur force. D'une part les liens faibles et d'autre part, les liens forts. La force des liens entre individus se détermine en fonction de quatre caractéristiques : la quantité de temps passé, l'intensité émotionnelle, l'intimité (également appelée confiance mutuelle) et les services réciproques échangés. L'avantage du recours au terme de liens forts et faibles est qu'il est, selon Granovetter, assez intuitif de qualifier un lien de fort ou faible en ayant les quatre caractéristiques citées précédemment en tête. A ces deux types de liens s'ajoute une troisième catégorie qui détermine l'absence de lien. En effet, lorsque l'interaction entre deux individus existe mais reste négligeable, tel que quelqu'un que l'on connaît « de nom », le lien est considéré comme absent.

Les liens forts constituent donc les nœuds de réseaux avec lesquels les relations sont fréquentes, avec une certaine intimité ou confiance mutuelle et avec qui des services réciproques sont échangés. Par principe, la famille et les amis proches feront partis du cercle de liens forts d'un individu. A l'inverse, des relations plus distantes au sein d'un réseau plus étendu seront définies comme des liens faible. Par exemple, un ancien collègue, un ami d'ami ou encore une personne désignée comme une « connaissance » auront tendance à être désignés comme des liens faibles.

5.1.2. L'UTILISATION DE LA THEORIE DE LA FORCE DES LIENS : ETUDE DU MARCHE DU TRAVAIL DE GRANOVETTER

Granovetter réalise une étude sur le marché du travail américain en 1970 dans le cadre de son travail de thèse doctorale. Cette étude porte sur la façon dont les cadres supérieurs de la région de Boston trouvent le poste qu'ils occupent actuellement. Granovetter leur demande combien de fois ils ont été en contact avec la personne au moment où cette personne leur a fourni l'information qui leur a permis de trouver un emploi. A priori, il est possible de penser que le réseau de liens forts des cadres supérieurs constitué de personnes proches, serait plus motivé et plus efficace pour trouver un emploi que le réseau de liens faibles. Or, Granovetter montre dans son étude que 83,4% des cadres ont été en contact de façon « occasionnelle » ou « rare » avec la personne qui leur a permis de trouver un emploi. Cette étude montre donc la force des liens faibles dans le cadre d'une recherche d'emploi et de façon plus générale dans le cadre de la mobilité sociale. Cela s'explique par le fait que dans le réseau de liens forts d'un individu, les informations circulent de façon redondante et ne sortent généralement pas de ce réseau restreint de liens forts. A l'inverse, les individus qualifiés de liens faibles ont le rôle de pont entre plusieurs réseaux. Les liens faibles permettent donc de diffuser et recevoir de l'information provenant d'un cercle plus large de contacts, ce qui s'avère particulièrement pertinent dans la recherche d'un emploi.

Cet exemple pose d'une part les bases théoriques de la dichotomie liens forts liens faibles et d'autre part confirme l'importance des réseaux de relations sociales dans les processus économiques entre agents. Cette étude permet également de confirmer que les réseaux de relations sociales interindividuelles constituent le liant entre le niveau micro (ici la recherche d'emploi) et le niveau macro (ici le fonctionnement du marché de l'emploi) de l'analyse sociologique.

5.1.3. L'IMPORTANCE DE LA FORCE DU LIEN DANS L'ANALYSE DES PROJETS COLLABORATIFS

Dans le cadre de ce travail, il s'agit d'utiliser la théorie de la force des liens faibles pour analyser l'impact de la force des liens à un double niveau : tout d'abord, il convient d'étudier la force des liens existants entre les organisations au sein du projet (liens entretenus à l'intérieur du projet). Ce premier niveau d'analyse qui correspond à l'analyse de l'encastrement relationnel des organisations au sein du projet est représenté par le cercle bleu sur le schéma ci-dessous. Il est également question dans un second temps d'apprécier la force des liens entretenus par chaque organisation dans son réseau propre (liens entretenus à l'extérieur du projet). Ce second niveau d'analyse correspond à l'analyse de l'encastrement structurel des acteurs dans leur réseau propre. Il est représenté par le cercle rouge dans la figure ci-dessous. Cette théorie sert à vérifier quels types de liens inter-organisationnels existent au sein du projet mais également dans le réseau de chaque organisation participante au projet. Il s'agit in fine d'identifier si un type de lien est plus prolifique pour la collaboration plutôt qu'un autre et pour quelles raisons.

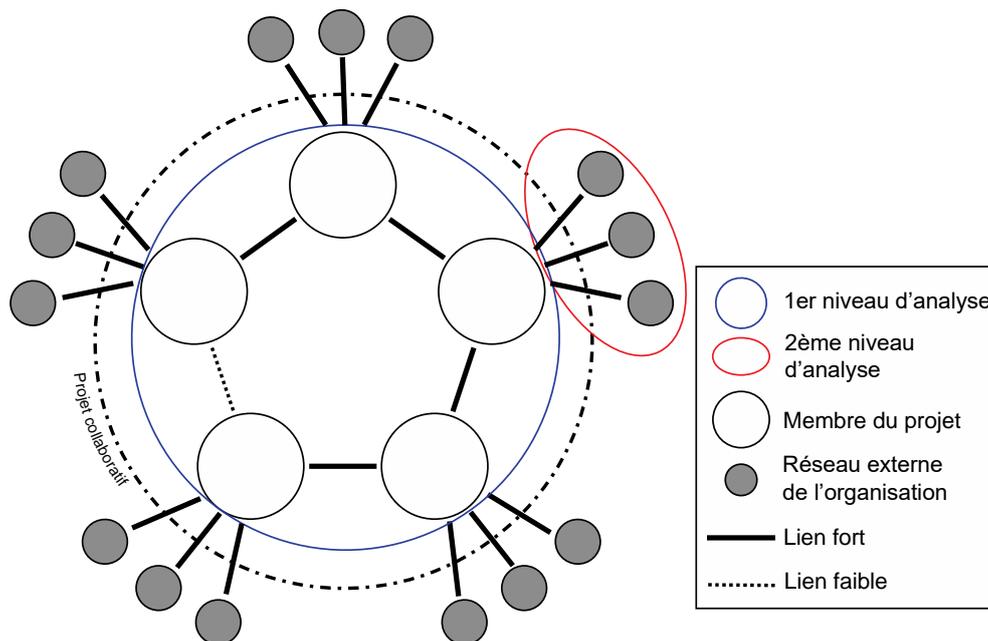


Figure 9 : Double niveau d'analyse de la force des liens

D'un point de vue théorique, ce travail s'inscrit pleinement dans la lignée des travaux de Granovetter (1973, 1985, 2000, 2005, 2018). L'étude de la force du lien inter-organisationnel (niveau méso) passe par l'étude des liens interpersonnels (niveau micro) d'un individu qui

représente une organisation pour monter en généralité sur la collaboration inter-organisationnelle dans le cadre de projets collaboratifs (niveau macro).

Après avoir présenté et exposé comment ce travail de recherche compte utiliser la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) pour analyser le rôle des réseaux de relations sociales dans les projets collaboratifs inter-organisationnels, nous allons désormais expliciter la théorie des Clubs (Buchanan, 1965) qui permet d'appréhender la logique économique qui intervient dans les projets collaboratifs au sein des clusters.

5.2. UNE APPROCHE ECONOMIQUE DU PROJET COLLABORATIF PAR LA THEORIE DES CLUBS (BUCHANAN, 1965)

Le modèle d'analyse inclut dans un second temps la théorie des clubs introduite par James Buchanan en 1965. Cette théorie permet d'appréhender l'importance de la logique économique qui sous-tend la participation à un projet collaboratif. En effet, nous avons relevé dans la littérature que l'impact du nombre de participants n'a pas été encore étudié, ce qui justifie le choix de cette théorie. Il s'agit en outre à travers la théorie des clubs de mieux comprendre comment - pour les participants au projet - la perception de l'utilité du projet collaboratif évolue selon la taille de celui-ci. Autrement dit, la notion d'utilité telle que la décrit Buchanan lorsqu'il définit le bien de club – c'est-à-dire une utilité variable en fonction du nombre de personnes - peut-elle être un critère pour mieux comprendre la propension à collaborer des acteurs ?

Avant d'expliquer en quoi consiste la théorie de Buchanan, nous effectuons un rapide retour en arrière sur le principe d'utilité d'un bien, sur les types de biens et sur l'approche de Samuelson pour comprendre l'apport de la théorie des Clubs et son application dans le cadre de ce travail de recherche.

5.2.1. RETOUR SUR LA NOTION D'UTILITE EN ECONOMIE

L'utilité en microéconomie est un concept issu de la théorie des choix du consommateur théorisé par les trois pionniers du marginalisme : Walras, Jevons et Menger. La notion d'utilité repose sur l'idée selon laquelle le consommateur tire une satisfaction de la consommation d'un bien. Or, le consommateur est pour les marginalistes capable d'évaluer et de mesurer cette satisfaction. La notion d'utilité permet donc de comprendre comment les individus (supposés rationnels et maximisateurs au sens de l'Homo oeconomicus tel que décrit dans la théorie néo-classique) vont allouer leurs ressources limitées entre les différents biens et services.

De ce courant découlent de nombreuses théories et implications telles que l'utilité totale, l'utilité marginale décroissante, les courbes d'indifférence, etc. L'objet ici n'est pas d'expliquer l'ensemble des éléments permis en micro-économie par la notion d'utilité mais simplement de

rappeler les origines de ce concept afin de mieux comprendre la raison pour laquelle la théorie des clubs a été choisie.

5.2.2. L'INSUFFISANCE DE L'APPROCHE DE SAMUELSON : LA CLASSIFICATION D'OSTRÖM (1990) ET LE BIEN DE CLUB DE BUCHANAN (1965)

Il existe selon la classification d'Oström (1990) quatre types de biens qui peuvent être classifiés selon deux critères : la rivalité et l'excluabilité. La rivalité renvoie au fait que la consommation d'un bien par un consommateur limite la capacité des autres à consommer le dit bien. La notion d'excluabilité quant à elle renvoie à la capacité d'un individu de s'accaparer un bien en payant le prix. Ainsi, il est possible de retrouver aux deux extrêmes du spectre la classification de Samuelson avec d'un côté les biens privés qui sont fortement rivaux et exclusifs. C'est-à-dire des biens qui ne peuvent être consommés que par une seule personne et dont la consommation par un consommateur exclue la possibilité pour les autres de le consommer. Ici, l'utilité est maximale lorsqu'ils sont consommés par une seule personne ou un ménage (exemple : une pomme). De l'autre côté, on retrouve les biens publics qui sont faiblement rivaux et faiblement excluables. C'est-à-dire des biens qui peuvent être consommés par un nombre important de consommateurs sans empêcher les autres de les consommer. Ici, l'utilité que le consommateur tire ne diminue pas lorsqu'un nombre important de consommateur le consomment également (exemple : l'air).

La classification d'Ostrom (ibid) propose d'ajouter à cette classification deux autres types de biens, entre les biens privés et les biens publics. Tout d'abord, il existe les biens communs qui peuvent être à rivalité forte mais non excluables. On désigne ici les biens qui peuvent être consommés par tout le monde mais dont l'ensemble des consommateurs ne peuvent profiter en même temps (exemple : un banc public). Ici, l'utilité est maximisée lorsqu'ils sont consommés par un certain nombre de consommateur, mais pas un nombre infini.

Deuxièmement, il existe des biens dit des biens de club, faiblement rivaux mais excluables. C'est-à-dire des biens qui peuvent être consommés par tout le monde mais dont le prix empêchera l'ensemble des consommateurs d'y avoir accès. Dans le cas des deux derniers types de bien, on voit donc bien un glissement de l'utilité en fonction soit du nombre de personnes qui le consomment, soit en fonction du prix. La classification des biens selon Oström est représentée dans le tableau ci-dessous.

	Excluables	Non excluables
Rivaux	Biens privés (vêtements, ordinateur personnel, nourriture)	Biens communs : cheptels de poissons, bois de coupe, eau de l'océan
Non-rivaux	Biens de club : entrée au cinéma, club de pêche, télévision satellite	Bien publics : télévision en diffusion libre, défense nationale

Tableau 5 : Les différents types de biens selon la classification d'Oström (1990) (repris de Weinstein, 2013))

Avec la théorie des clubs, Buchanan tente de dépasser l'approche néo-classique de Samuelson (1954) qui considère qu'un bien est soit strictement privé soit strictement public. Pour Samuelson, le partage optimal d'un bien privé est celui dont dispose un seul individu (ou un ménage) alors que le bien public est partagé par un nombre infini d'individus.

Buchanan dans sa théorie des clubs (1965) estime quant à lui qu'il existe des biens qui se situent entre le bien privé et le bien public : ce sont des biens ou services dont la taille optimale pour les consommer implique plusieurs individus, mais pas un nombre infini. Buchanan tente de définir le nombre de personne optimal pour la consommation de ces types de biens. Ainsi, la théorie des clubs est une théorie de classification du type de bien qui prolonge, enrichit celle de Samuelson. L'individu au sein d'une association ou d'un groupement lorsqu'il consomme un bien atteint l'équilibre dans la fonction d'utilité lorsque le bénéfice marginal de l'ajout d'un membre est égal au coût marginal qu'il obtient de l'ajout dudit membre. En effet, certains services dits privés peuvent avoir un effet bénéfique sur plusieurs (par exemple, une intervention médicale sur un individu empêche la diffusion d'une maladie à d'autres individus). Certains biens publics peuvent être utilisés par plusieurs personnes, mais si le nombre d'utilisateur augmente de façon trop importante, l'utilité du consommateur diminue (par exemple dans les transports en communs).

A travers cette théorie, Buchanan met en exergue le fait qu'il existe une taille optimale, c'est-à-dire un nombre de personnes optimal pour la consommation de biens et services dits « de clubs ». Cette affirmation revisite donc la fonction d'utilité puisqu'elle complète l'approche par le calcul coûts/bénéfices en ajoutant la variable du nombre d'individus qui partagent le bien.

5.2.3. LE PROJET COLLABORATIF, UN BIEN DE CLUB ?

Nous pensons d'un point de vue théorique qu'un acteur lorsqu'il participe à un projet collaboratif réalise toujours un calcul coût/bénéfice, la participation étant considérée comme une action économique. La théorie des clubs est plus adaptée que la théorie de classification des biens d'Oström car elle permet d'ajouter à la fonction d'utilité d'un bien - ici le projet collaboratif - la variable de la taille du groupe. C'est chez Buchanan le nombre de personnes (ou la taille du groupe) qui consomment le bien qui contribue à modifier le calcul coût/bénéfice en fonction de sa variation. Cela fait sens pour cette recherche dans la mesure où comme nous l'avons défini dans le premier chapitre, un projet collaboratif est un projet qui rassemble plusieurs organisations sans précision sur le nombre d'organisations qui peuvent y prendre part. Les apports conceptuels de la théorie des clubs semblent donc particulièrement pertinents dans l'analyse empirique de l'utilité des projets collaboratifs qui incluent plusieurs organisations.

CONCLUSION : UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE AD HOC

Le modèle d'analyse que nous avons construit pour ce travail de recherche se situe à l'interface de deux champs théoriques et permet de poser plusieurs hypothèses de travail.

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

Partant de cette hypothèse principale de l'interaction des logiques sociologiques et économiques dans les projets collaboratifs, un premier enjeu consiste à vérifier si la force des liens entretenus par les acteurs au sein du projet mais également au sein de leur propre réseau influence leur propension à collaborer. Le second enjeu repose dans la vérification de l'hypothèse selon laquelle le projet collaboratif constitue un bien de club au sens de Buchanan c'est-à-dire un bien où le nombre d'organisations qui font partie du projet rentre dans le calcul de la fonction d'utilité du bien en modifiant le coût supporté et le bénéfice attendu.

Le modèle théorique de cette recherche et les hypothèses qui en découlent sont représentés dans le schéma ci-dessous.

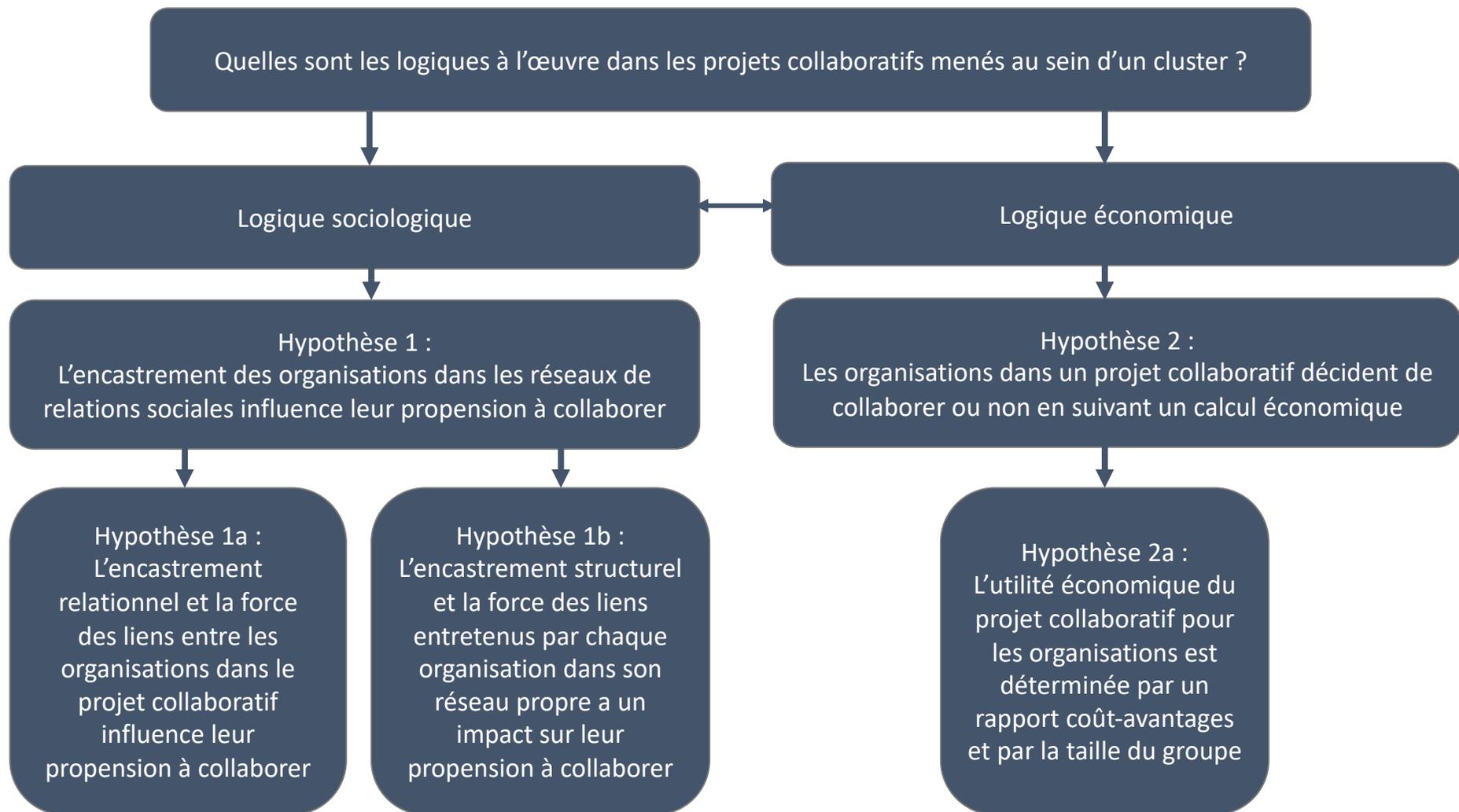


Figure 10 : Modèle d'analyse ad hoc pluridisciplinaire du projet collaboratif (élaboré par l'auteur).

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

PLAN DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	- 93 -
<i>Introduction du chapitre 2</i>	<i>- 95 -</i>
1. UNE DEMARCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE	- 96 -
2. UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE PRIVILEGIEE.....	- 98 -
3. CHOIX DES TERRAINS D'ENQUETE.....	- 100 -
3.1. <i>Description des terrains d'enquête</i>	<i>- 100 -</i>
3.2. <i>Justification du choix des terrains d'enquête</i>	<i>- 103 -</i>
4. UNE METHODE QUI S'APPUIE PRINCIPALEMENT SUR DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	- 106 -
4.1. <i>Construction de la grille d'entretien</i>	<i>- 106 -</i>
4.2. <i>Collecte de données.....</i>	<i>- 109 -</i>
4.3. <i>Traitement et analyse des données.....</i>	<i>- 111 -</i>
5. DISCUSSION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	- 113 -
CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE METHODOLOGIQUE	- 114 -
CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE METHODOLOGIQUE.....	107

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

La méthodologie de recherche, définie comme l'ensemble des « *démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche* » (Rispol, 2002) est un passage obligatoire pour tout travail de recherche. En effet, l'élaboration d'une question de recherche, avec la formulation d'une problématique et d'hypothèses en lien avec cette dernière amène le chercheur à s'interroger sur la démarche qu'il met en œuvre pour mener à bien à ses travaux. Autrement dit, la méthodologie est un processus cohérent mis en œuvre par le chercheur pour atteindre son but : rendre compte de la réalité et répondre aux problématiques posées. A travers l'élaboration de la méthodologie se pose donc la question de l'administration de la preuve et de savoir comment aboutir à la création de connaissances nouvelles.

Le chapitre 2 se donne pour objectif de présenter la méthodologie employée pour observer l'objet d'étude et ainsi analyser l'impact des logiques économiques et sociologiques au sein des projets collaboratifs inter-organisationnels réalisés au sein du Cluster Montagne ou par des adhérents du Cluster. Dans un premier temps, la démarche choisie pour appréhender le terrain de la recherche, est présentée. Ensuite, il s'agit d'explicitier dans un second paragraphe, la méthode employée afin d'étudier et d'analyser ces projets. Dans une troisième partie, les projets collaboratifs qui ont constitué le terrain de ce travail de recherche sont présentés en expliquant les raisons qui ont poussé à les choisir. Le quatrième point de ce chapitre aborde les méthodes de collecte et d'analyse de données possibles et celle que nous avons retenue. Enfin, l'approche méthodologique est discutée dans la cinquième et dernière partie de ce chapitre.

Il s'agit dans ce second chapitre d'apporter au lecteur une vision globale du design de la recherche et des terrains sur lesquels elle s'applique. En outre, il donne les clés d'analyse qui permettent la compréhension du processus suivi afin d'arriver aux résultats obtenus en lien avec les hypothèses posées dans le chapitre deux.

1. UNE DEMARCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE

Il existe trois grandes formes de raisonnement scientifique pour les chercheurs en sciences humaines et sociales afin d'étudier leur objet de recherche. Chaque forme de raisonnement a ses conséquences sur le type de connaissance produite. En premier lieu, le raisonnement inductif consiste à démarrer l'analyse de l'observation du terrain pour monter en généralité et théoriser à partir des données collectées sur le terrain. On parle alors parfois de « grounded theory » ou théorie ancrée avec un fonctionnement bottom-up⁹. Avec cette approche, le chercheur explore et cherche à établir des nouveaux liens entre des théories différentes (Charreire Petit & Durieux, 2007). A l'inverse, le raisonnement déductif permet au chercheur d'opter pour un mode de fonctionnement où le chercheur va formuler des hypothèses à partir de théories déjà existantes. Il va ensuite essayer de vérifier ou d'infirmer les hypothèses sur son terrain de recherche, d'une manière « top-down ». Il s'agit alors pour le chercheur non pas d'explorer mais de tester des théories. Au croisement de ces deux types de démarches vient s'ajouter le raisonnement abductif, où le chercheur effectue des allers-retours entre les observations de terrain et la théorie. Il s'agit lorsque l'on utilise un raisonnement abductif de « tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p.7, cité par Charreire-Petit et Durieux, 2007).

Pour cette recherche, une démarche hypothético-déductive a été préférée. La démarche hypothético-déductive est une démarche qui consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses *a priori* pour aller ensuite les vérifier sur le terrain grâce à la collecte de données. A travers la construction de l'objet de recherche et de l'élaboration du cadre conceptuel, deux constats poussent à opter pour une démarche hypothético-déductive. Tout d'abord, il existe un gap de recherche sur le fonctionnement des projets collaboratifs au sein des clusters et à ce titre, une démarche hypothético-déductive semble plus adaptée dans un premier temps car cela permet de fixer un cadre au chercheur. Cela n'empêche toutefois pas de rentrer dans une démarche abductive par la suite si des découvertes apparaissent au fur et à mesure de l'enquête.

Deuxièmement, de par le positionnement de cette recherche dans le champ de la sociologie économique, il apparaît fondamental de prendre en compte à la fois les paramètres économiques

⁹ Il convient de noter ici que selon les disciplines et les courants, la théorie ancrée peut également utiliser une démarche abductive.

et sociologiques qui influencent la collaboration inter-organisationnelle. Pour cette raison, il semble donc adapté d'opter pour un mode de fonctionnement où l'on cherche non pas à explorer comme dans le raisonnement inductif mais plutôt à tester des hypothèses avec le raisonnement déductif. De plus, le test dispose à l'avantage d'apporter une certaine clarté à l'enquête menée par le chercheur car les hypothèses vont alors guider l'enquête (Usunier et al., 2000).

En conclusion, un raisonnement hypothético-déductif est adopté dans le cadre de ce projet de recherche. Il s'agit donc de tester des hypothèses à travers des théories déjà établies et d'aller vérifier leur validité sur le terrain, c'est-à-dire sur les projets collaboratifs inter-organisationnels. Après avoir présenté les modes de raisonnements à disposition du chercheur lorsqu'il construit son travail d'enquête, il convient désormais de détailler la méthode d'enquête pour laquelle nous avons optée.

2. UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE PRIVILEGIEE

Il existe au sein des sciences humaines et sociales deux grands types d'enquêtes, souvent opposées l'une à l'autre. D'un côté, l'étude quantitative, qui permet de prouver ou démontrer des faits en exprimant ses résultats à travers des chiffres ou des statistiques. Il est communément admis que la méthodologie quantitative permet de mesurer et de tester des hypothèses en construisant un modèle théorique. De l'autre, l'étude qualitative, plus descriptive et interprétative se focalise sur l'analyse des mots et des discours. Elle se concentre sur des cas uniques ou des échantillons, s'intéresse à la découverte et cherche à construire du sens. Les études qualitatives « *permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles & Huberman, 2003). Ces deux types d'études sont bien souvent opposées l'une à l'autre. En effet, « *d'un point de vue traditionaliste, la fiabilité et la validité des résultats issus d'un travail qualitatif peuvent être sérieusement contestées* » (Huberman et Miles, *ibid*). En réalité, il semble que cette querelle historique entre les deux écoles soit désormais plutôt dépassée : « *La querelle des méthodes quali vs quanti est infondée. Elle ne correspond pas à la réalité du travail scientifique et la fameuse séparation établie par Weber entre approches compréhensives et approches explicatives ne correspond pas à la réalité historique* » (Igalens et al., 2005).

Dès lors, les méthodes se complètent, on parle alors de méthodes mixtes. La validité des enquêtes qualitatives n'est pas remise en cause à partir du moment où le procédé d'analyse des données respecte un cheminement scientifique.

Bien souvent, le mode de raisonnement inductif est associé à une méthode qualitative. A l'inverse, les méthodes quantitatives sont réputées adaptées au mode de raisonnement déductif. Néanmoins, l'étude qualitative n'est pas nécessairement inductive et peut aussi être déductive (Bergadaâ & Nyeck, 1992). Ainsi, les démarches quantitatives et qualitatives peuvent être aussi bien inductives que déductives (Bergaada et Nyeck, *ibid*).

Pour ce travail doctoral, l'emploi d'une méthode qualitative a été privilégié. En effet, l'approche qualitative présente certains avantages s'agissant de notre objet d'étude. Elle permet tout d'abord d'obtenir une quantité importante de données afin de mieux comprendre la complexité des logiques à l'œuvre au sein des projets. L'attrait pour la démarche qualitative dans le cadre de cette recherche est justifié par la compréhension empirique fine que permet la méthode qualitative à travers les données collectées. Assurément, « *de telles données produisent des*

descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel » (Miles et Huberman, 2003) ce qui nous semble particulièrement important dans l'étude de projets collaboratifs menés dans le cadre d'un cluster. De plus, la méthodologie qualitative laisse la porte ouverte à la collecte de données larges et permet la découverte de phénomènes qui n'auraient pas été anticipés lors de la construction du modèle d'analyse.

Enfin, nos terrains d'enquêtes sont plutôt inadaptés à une méthode quantitative, les échantillons étudiés étant relativement restreints.

La méthodologie qualitative a été préférée pour ce travail car celle-ci présente l'avantage de fournir un corpus de données important qui permet au chercheur de comprendre le contexte et le point de vue des acteurs. Cela semble primordial dans le cadre de la compréhension des logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs inter-organisationnels.

Après avoir explicité les raisons pour lesquelles une démarche hypothético-déductive ainsi qu'une méthodologie qualitative ont été préférées, la partie suivante présente et explicite le choix des terrains d'enquête.

3. CHOIX DES TERRAINS D'ENQUETE

Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) portée par l'Université Grenoble Alpes et le Cluster Montagne, organisme d'accueil de la CIFRE. Pour cette raison, trois projets collaboratifs inter-organisationnels réalisés en lien avec le Cluster Montagne ont été choisis pour mener ce travail de recherche, qui est donc un travail *a fortiori* empirique. Il s'agit des projets de Think Tank de la Montagne Française (1), du Club Prospective (2) et de PEAK'ING (3).

3.1. DESCRIPTION DES TERRAINS D'ENQUETE

Cette sous-partie descriptive a pour objectif de permettre au lecteur de mieux appréhender chaque projet sélectionné pour cette recherche. Sans entrer dans les détails, elle permet une compréhension globale des projets étudiés afin de mieux appréhender l'objectif de départ, les acteurs présents, la durée et le résultat du projet. Nous avons fait le choix de nous restreindre ici à une présentation courte dans la mesure où une présentation plus détaillée nous ferait rentrer dans une analyse du déroulement des projets. Une monographie plus détaillée avec une mise en perspective du déroulement de chaque projet au regard de notre revue de littérature sera effectuée dans le troisième chapitre consacré aux résultats. En conclusion de cette sous-partie, un tableau regroupe les trois projets et met en exergue leurs principales caractéristiques. Ce tableau donne une vision globale du projet au lecteur : date de début et de fin, organisation porteuse du projet, nombre de membres, typologie des membres et objectif de départ.

3.1.1. LE « THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE »

Le « Think Tank de la Montagne Française » tient son origine dans les travaux de la commission innovation du Cluster Montagne datant de 2014 et se termine à la fin de l'année 2017. L'objectif de ce projet est de créer un outil de prospective qui permet d'identifier des signaux faibles (politique, économique, social,) qui peuvent impacter positivement ou négativement l'évolution et la pérennité des activités économiques en montagne. Le Think Tank se donne pour objectif initial de produire de la connaissance et de l'information, de conduire des réflexions stratégiques et prospectives avec les partenaires fondateurs et des partenaires associés. Il est ainsi force de proposition auprès des pouvoirs publics et des acteurs du secteur

de l'aménagement en montagne. Ce projet regroupe cinq grandes institutions de la montagne française que nous présenterons plus en détail dans la monographie réalisée dans le chapitre trois. Une longue phase de démarrage au projet se déroule pendant laquelle six comités de pilotage sont effectuées avec l'ensemble des partenaires afin d'échanger sur la vision, les objectifs et les moyens alloués au projet. De plus, un cabinet de conseil vient aider les organisations pour valider la pertinence du projet et identifier les besoins des membres du projet. Le projet n'ira pas à son terme et s'arrêtera avant la mise en œuvre de la phase d'exécution.

3.1.2. LE CLUB PROSPECTIVE : UN PROJET QUI FAIT SUITE A L'ARRET DU THINK TANK

Le Cluster Montagne suite à l'arrêt du Think Tank souhaite poursuivre son objectif de faire de la prospective à destination de ses membres adhérents. Mais le cluster décide cette fois de procéder différemment. Le Cluster Montagne lance un appel à manifestation d'intérêt début 2018. Il propose à l'ensemble des adhérents de participer à la construction d'une réflexion prospective au sein du cluster. Neuf organisations dont huit entreprises et un centre de formation et de recherche répondent à l'appel du Cluster Montagne et s'engagent dans le groupe projet prospective qui deviendra le Club Prospective.

L'objectif de ce projet au démarrage est sensiblement le même que celui du Think Tank. Il se donne en effet pour ambition de « faire de la prospective », ce qui se traduit en trois points. Il s'agit d'identifier des enjeux qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la filière, de sensibiliser les acteurs de la filière pour s'adapter aux changements et enfin de pérenniser les activités économiques en montagne. Ce projet collaboratif aboutit fin 2019 à l'édition d'un « cahier de tendances montagne » qui pour sa première édition propose une synthèse rédigée par un journaliste économique d'une vingtaine d'interviews d'acteurs clés de la filière. Le Cluster Montagne continue d'éditer ce cahier des tendances chaque année en compilant des articles produits par des experts et scientifiques de différents domaines.

3.1.3. PEAK'ING

Peaking est un projet de groupement d'entreprise mené à partir de 2015 par deux adhérents du Cluster Montagne, ABEST et Dianeige. Ce groupement prend la forme d'une association loi 1901 en 2016. PEAK'ING regroupe au total 18 entreprises réparties en 9 expertises (2

entreprises pour chaque expertise). L'objectif de ce groupement est de rassembler plusieurs bureaux d'études français de la filière de l'aménagement touristique en montagne. Ce groupement s'est construit pour deux raisons. Il s'agit premièrement de proposer une offre de service complète qui puisse répondre à l'ensemble des demandes des clients en lien avec l'aménagement en montagne. Ainsi, on retrouve au sein de PEAK'ING des entreprises spécialistes de la stratégie touristiques mais aussi des entreprises qui travaillent sur la maîtrise d'œuvre pour la construction de remontées mécaniques et l'ingénierie du transport par câbles, des architectes, des géomètres experts ou encore des spécialistes de l'aménagement de domaines skiables. Deuxièmement, les entreprises forment ce projet afin de mutualiser les moyens mis en œuvre pour réaliser du démarchage commercial sur les marchés étrangers tels que la Chine, la Russie, l'Ouzbékistan, etc.

Après avoir réalisé plusieurs missions de prospection dont certaines couronnées de succès dans différents pays, le projet prend fin début 2019.

En conclusion, voici le tableau présentant les aspects essentiels à retenir des trois projets. Les raisons qui ont poussé à choisir ces trois projets sont présentés dans la sous-partie suivante.

Projet	Date de début	Date de fin	Porteur(s) du projet	Nombre de membres	Typologie des membres	Objectif initial
Think Tank	2014	2017	Cluster Montagne	5	Institutions	Créer un outil de prospective pour la filière tourisme de montagne
Club Prospective	2018	2020	Cluster Montagne	9	Entreprises et universités	Créer un outil de prospective pour la filière tourisme de montagne
PEAK'ING	2015	2019	ABEST	18	Entreprises	Groupement d'entreprises à l'export

Tableau 6 : Récapitulatif des trois études de cas choisies

3.2. JUSTIFICATION DU CHOIX DES TERRAINS D'ENQUETE

La sélection des cas est une phase clé du processus de recherche. En effet, il s'agit de choisir un échantillon que le chercheur considère comme représentatif pour étudier le phénomène souhaité. Il est nécessaire par la suite dans une démarche hypothético-déductive de calquer sur ces terrains d'enquête un modèle d'analyse et de vérifier les hypothèses élaborées en amont. Comme le précisent Huberman et Miles, « *échantillonner revient simplement à prendre un petit morceau d'un grand univers* » (1993).

Concernant ce travail de recherche, le grand univers est défini en amont du processus de recherche. En effet, la thèse est issue d'un contrat tripartite où le Cluster Montagne porte un rôle central. Dans ce cadre, le doctorant est à la fois acteur/observateur des processus à l'œuvre s'agissant des collaborations inter-organisationnelles et des projets collaboratifs. Il s'agissait donc de choisir au sein de ce Cluster Montagne des échantillons qui permettent l'analyse de l'objet de la recherche afin d'étudier le phénomène qui nous intéresse : les logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs inter-organisationnels.

Tout d'abord, il a été nécessaire dans une première phase de définir d'un point de vue théorique ce qui constituait précisément le terrain d'étude. Cela s'est fait à travers un processus itératif entre l'analyse de littérature et les observations de terrain faite au sein de l'organisme d'accueil. Pour rappel, les travaux qui ont initié ce projet de recherche postulent que dans l'écosystème du sport et du tourisme de montagne, l'innovation collaborative n'est pas au niveau où elle devrait l'être dans le cas d'un écosystème d'affaire au sens de James Moore (2006) (Bouhaouala, 2022). Partant, fallait-il se concentrer sur l'innovation, l'innovation collaborative ou plutôt sur la collaboration inter-organisationnelle ? Ces termes s'entrecroisant bien souvent dans la littérature, il a tout d'abord été choisi d'identifier sur le terrain des projets où le Cluster était partie prenante d'une façon ou d'une autre : soit comme porteur du projet, soit comme membre, soit comme partie prenante externe. En étudiant un ensemble de projet, il est apparu que la plupart des projets identifiés ne relèvent pas de l'innovation au sens où l'innovation implique « *la conversion de nouvelles connaissances dans un nouveau produit ; un nouveau service ou un nouveau procédé et la mise à disposition de cette nouvelle offre soit par une commercialisation soit au moyen d'autres techniques de diffusion* » (Johnson et al., 2017).

En effet, dans les projets collaboratifs identifiés, il s'agit plutôt de résoudre un problème que les acteurs ne peuvent résoudre seul en s'associant. Pour cette raison, la notion d'innovation a été écartée au profit de la notion de collaboration, telle que définie dans le chapitre 1.

Quatre raisons ont principalement motivé le choix des trois projets étudiés.

En premier lieu, l'équipe de recherche en accord avec les équipes du Cluster souhaitait avoir des projets où la nature des organisations partie prenante des projets était différente. C'est pour cette raison qu'un projet « institutionnel », le Think Tank, un projet dit « mixte », le Club Prospective et enfin un projet « entrepreneurial » PEAK'ING ont été retenus.

Deuxièmement, ces projets au moment où ils ont été choisis suivaient des courbes d'évolution variable et se situaient à des stades d'avancements différents vis-à-vis du processus du projet collaboratif que nous avons proposé dans le premier chapitre. En effet, au moment de la sélection, au cours de la première année de thèse soit en 2019, le Think Tank était terminé depuis plus d'un an, le Club prospective était en cours depuis un peu plus d'un an et Peaking était en phase terminale.

Troisièmement, il est apparu que l'objectif de chaque projet n'était pas le même. Ainsi, alors que les deux premiers projets se concentrent sur la création d'informations stratégiques à destination des acteurs de la filière montagne, le troisième projet est un projet de développement commercial à l'export. Il existe donc une différence notable entre le Think Tank, le Club Prospective qui n'ont pas pour objectif d'être des projets lucratifs, à l'inverse de PEAK'ING qui est un projet à but économique qui vise la rentabilité à relativement court terme, ce qui n'est pas le cas des deux premiers.

Enfin, le rôle du Cluster Montagne se manifeste différemment dans les trois projets. Il est leader/membre au sein du Think Tank, puis leader/coordonateur dans le cadre du Club Prospective et est acteur partie prenante « externe » dans le cadre de PEAK'ING, où ce sont des membres du cluster qui sont à l'origine du projet.

Ces projets ont donc des caractéristiques bien différentes qui vont permettre, sans rentrer dans la comparaison systématique, d'enrichir les conclusions apportées par ce travail de recherche. En effet, en sélectionnant trois projets collaboratifs inter-organisationnels avec des organisations de différentes natures, des stades d'avancement, des objectifs et un rôle du Cluster Montagne différents dans chaque projet, ce projet de thèse se donne pour ambition de pouvoir apporter un maximum de résultats et de transmettre le plus d'informations utilisables par la suite sur le terrain par les équipes du Cluster Montagne.

Dans cette partie, les trois cas d'étude qui constituent l'objet de cette recherche (le Think Tank, le Club Prospective et PEAK'ING) ont été présentés brièvement et les raisons des choix effectués ont également été exposé. Dans la partie suivante, il s'agit désormais d'expliquer avec quelle méthode, c'est-à-dire quels outils, ce travail de recherche a mis en œuvre afin d'aller étudier ces trois projets.

4. UNE METHODE QUI S'APPUIE PRINCIPALEMENT SUR DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Il convient de bien distinguer méthodologie et méthode de recherche. Alors que la méthodologie concerne l'ensemble du processus mis en œuvre par le chercheur pour rendre compte de la réalité qu'il souhaite observer, la méthode correspond aux techniques et outils utilisés pour mettre en œuvre la méthodologie. Pour cette recherche, la méthode de l'entretien semi-directif représente le mode principal de recueil des données dans l'ensemble des cas étudiés. C'est la construction de ces entretiens semi-directifs et le déroulement de la collecte de données qui sont explicités dans la partie suivante de ce chapitre. Par la suite dans un second paragraphe, l'ensemble des matériaux primaires et secondaires qui ont été utilisés pour mener à bien ce projet de recherche sont présentés. Enfin, le traitement et l'analyse des données sont détaillés dans une troisième sous partie.

4.1. CONSTRUCTION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

Une grille d'entretien a été construite en concordance avec les théories retenues pour la construction du modèle d'analyse. La construction de la grille d'entretien (aussi appelée grille d'analyse) est une étape cruciale du processus de recherche. De fait, elle constitue la clé de voûte de toute recherche qualitative car c'est elle qui permet au chercheur l'analyse de son corpus de données au regard des hypothèses formulées.

Par conséquent, les deux rouages principaux de la grille élaborée se retrouvent à travers les indicateurs de la théorie de la force des liens faibles et les indicateurs de la théorie des clubs. Les indicateurs de chaque théorie sont transformés en question dans la grille d'entretien. Chaque théorie fait l'objet d'un bloc de questions.

Par exemple, pour mesurer la force des liens, les indicateurs donnés par Mark Granovetter (2017) sont la quantité de temps passé, l'intensité émotionnelle, l'intimité et les services réciproques échangés. Ces indicateurs se sont traduits en question de type "avez-vous l'habitude de travailler avec les autres membres en dehors du projet ?" pour mesurer la quantité de temps passé ; « comment définiriez-vous les relations que vous entretenez avec les autres membres du projet ? » pour mesurer l'intensité et l'intimité ; « avez-vous déjà collaboré avec les autres

membres du projet à d'autres occasions ? » pour les échanges réciproques. D'autres questions de relances générales ont été formalisées dans la grille. Les questions posées cherchent à comprendre premièrement quelle est la force des liens entre les membres du projet, mais également quel type de liens les membres entretiennent dans leurs réseaux propres.

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

Avant d'aborder ces deux rouages principaux, un premier bloc de question consiste à appréhender le profil sociodémographique de la personne enquêtée. Ici, des questions de type « Pouvez-vous vous présenter ? » ; « Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ? » sont formulées.

Ensuite, un second bloc cherche quant à lui à mieux connaître le profil socioéconomique de l'organisation que représente la personne pour mieux cerner le contexte global dans lequel évolue l'organisation. Cela se traduit en question générales : « Pouvez-vous me décrire votre organisation et son histoire ? » ; « Quelles sont vos différentes activités ? » ; etc.

Un troisième bloc de question permet à l'entretien de s'orienter sur le projet collaboratif étudié. Ce troisième bloc vise à comprendre la perception du projet collaboratif de la personne, sa compréhension des objectifs du projet, ses phases d'évolutions et les enjeux autour du projet. Il s'agit d'un ensemble de questions que l'on considère comme « préparatoire » et qui vient se loger avant les deux blocs principaux en lien avec chaque théorie.

Enfin, un dernier bloc de questions rassemble des questions diverses sur le projet ou l'avis de la personne sur les projets collaboratifs, leurs fonctionnements, etc...

La grille d'entretien est représentée dans le schéma ci-dessous.

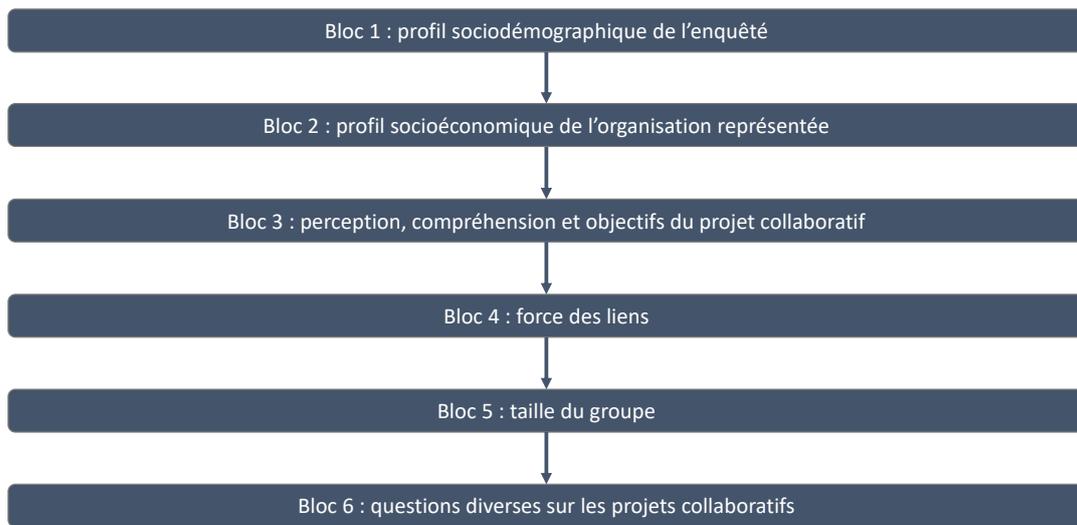


Figure 11 : Organisation des blocs de questions composant la grille d'entretien

Le guide d'entretien complet est consultable en annexe.

4.2. COLLECTE DE DONNEES

La collecte de données mise en œuvre pour ce travail de recherche comporte comme dans la plupart des travaux deux types de données. La principale source de données correspond aux matériaux dits « primaires » qui se trouvent dans l'ensemble des entretiens semi-directifs effectués pour l'étude des trois projets. Des matériaux « secondaires » ont également été collectés. Il s'agit principalement de rapports d'activité, de dossiers de presse ou de documents divers produits par certaines organisations qui ont été membres d'un des projets étudiés.

Étant donné que les échantillons retenus pour cette recherche comportaient un nombre de personnes à interroger assez faible, l'objectif de la collecte de données a été d'atteindre dans la mesure du possible l'exhaustivité. Les détails de chaque collecte de données réalisée à travers les entretiens semi-directifs sont exposés projet par projet dans un tableau disponible en annexe. La première collecte de données a été effectuée entre le 9 janvier et le 2 avril 2020. La seconde collecte a été menée entre le 21 janvier 2021 et le 18 mars 2021. Enfin, la troisième et dernière collecte de données s'est déroulée du 11 octobre 2021 au 22 février 2022.

Au total, les trois collectes de données qui constituent le matériel principal de cette recherche représentent 45 heures et 34 minutes d'enregistrement soit 40 entretiens enregistrés en intégralité. Environ la moitié des entretiens ont été effectués en présentiel dans les bureaux du Cluster Montagne où dans les locaux de la structure enquêtée. L'autre moitié a été effectuée en visio-conférence ou par téléphone. Ceci est dû en grande partie au fait que les trois collectes de données ont été réalisées durant la crise sanitaire liée au Covid-19. La durée des entretiens est variable, d'environ 30 minutes jusqu'à 2h dans les cas extrêmes, avec une moyenne d'un peu plus d'une heure.

Par ailleurs, d'autres méthodes de collecte de données ont été utilisées en particulier s'agissant des données secondaires. Pour rappel, Yin mentionne six différents types de sources de collecte de données : les entretiens, l'observation directe et l'observation participante, la documentation, les documents d'archives et les artefacts physiques. Nous concernant - en plus de la collecte de données par entretiens – nous avons utilisé la méthode de la documentation et la méthode de l'observation directe. Tout d'abord, des documents provenant des différentes organisations ont été engrangés, tels que les rapports d'activités du Cluster Montagne ou encore les dossiers de presse des organisations lorsqu'ils existent. Nous avons également eu la possibilité d'avoir

accès aux comptes rendus de réunions et aux présentations réalisées pour chaque réunion des deux premiers projets. Enfin, étant salarié du Cluster Montagne lors de l'ensemble de ce projet de recherche, nous avons bénéficié de temps d'observation in-situ au sein des bureaux du Cluster deux jours par semaine. Nous avons également été présent aux temps forts de l'association tels que l'assemblée générale par exemple. Enfin, nous avons pu assister à quelques réunions du Club Prospective en tant qu'observateur.

4.3. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

Il convient tout d'abord de préciser que le traitement et l'analyse des données sont deux parties distinctes du travail du chercheur. Le traitement des données fait référence à l'ensemble des outils utilisés pour la transformation des données. Ainsi, la retranscription correspond au traitement des données. Vient ensuite la partie analyse, qui englobe toutes les opérations de questionnements pour arriver aux résultats. La démarche de recherche suit donc un processus selon lequel les données subissent un traitement qui permet leur analyse. C'est cette analyse qui fait émerger les résultats d'une enquête.

En ce qui concerne ce travail de recherche doctorale, l'ensemble des entretiens ont dans un premier temps été retranscrits en intégralité. Miles et Huberman (2003) identifient la rédaction de monographie et le codage comme les deux techniques principales pour procéder à l'analyse des données qualitative. Pour ce travail, une codification des données pour chaque étude de cas a été effectuée. Le codage est défini comme une « *réduction (provisoire) via un processus de sélection, de simplification, d'abstraction et de transformation des données.* » (Miles et Huberman, 1993, cité par Point et Fourboul, 2006). Il s'agit en outre de définir les codes qui vont accueillir une partie du texte et d'attribuer un ou plusieurs codes à chaque partie de texte. (Point & Fourboul, 2006). Dans cette optique, plusieurs questions se posent : quelle unité d'analyse choisir et comment définir les catégories (ou « nœuds » selon le logiciel utilisé) ? S'agissant de l'unité d'analyse, celle-ci peut intégrer aussi bien un seul ou plusieurs mots, une phrase ou un ensemble de phrases, voir même un texte entier (Point et Fourboul, *ibid*). Dans notre cas, n'étant pas dans une démarche d'analyse lexicale, nous avons choisi de sélectionner des phrases ou parfois un ensemble de phrases faisant sens vis-à-vis du cadre théorique construit à priori.

Concernant la définition des catégories, le travail est relativement simple dans la mesure où nous avons opté pour une approche avec une logique déductive. Il s'agit donc simplement de transposer les indicateurs de chaque théorie en catégories où seront triées les phrases ou ensemble de phrases correspondant. Une fois ce travail effectué, le chercheur peut alors effectuer son analyse avec l'ensemble des phrases faisant référence à un indicateur.

Le logiciel Nvivo a été choisi pour effectuer l'analyse des données collectées dans le cadre de ce travail. Ce logiciel a permis de matérialiser les catégories en codes au sein du logiciel et a ainsi facilité le travail de tri des données en donnant une vision d'ensemble plus claire des

données récoltées. Ainsi, il a été plus aisé de « faire parler » les données au regard du modèle d'analyse formulé a priori. De plus, le travail de codage a également permis d'affiner la grille d'analyse car celui-ci a fait ressortir des morceaux de discours ne faisant pas référence au modèle d'analyse construit *apriori*.

L'arbre de codage utilisé dans Nvivo est disponible dans la figure ci-dessous.

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
<input checked="" type="radio"/> Théorie du Club	14	65	20 oct. 2021 à 11:50	RA	19 sept. 2022 à 11:...	RA
<input type="radio"/> Taille du groupe et ouv...	13	26	20 oct. 2021 à 11:51	RA	18 nov. 2022 à 16:30	RA
<input type="radio"/> Coûts	13	26	20 oct. 2021 à 11:51	RA	18 nov. 2022 à 16:30	RA
<input type="radio"/> Bénéfices	13	13	20 oct. 2021 à 11:51	RA	18 nov. 2022 à 16:30	RA
<input checked="" type="radio"/> Théorie des Réseaux	14	69	20 oct. 2021 à 11:50	RA	19 sept. 2022 à 11:...	RA
<input type="radio"/> Force des liens	14	52	20 oct. 2021 à 11:50	RA	18 nov. 2022 à 16:34	RA
<input type="radio"/> Appartenance réseaux	12	17	20 oct. 2021 à 11:50	RA	18 nov. 2022 à 16:29	RA
<input checked="" type="radio"/> Projet Peaking	14	276	20 oct. 2021 à 11:49	RA	27 oct. 2021 à 11:50	RA
<input type="radio"/> Stratégie	8	24	8 déc. 2021 à 15:51	RA	18 nov. 2022 à 16:26	RA
<input type="radio"/> Relations Peaking - CM	11	27	27 oct. 2021 à 11:46	RA	18 nov. 2022 à 16:31	RA
<input type="radio"/> Projet	14	77	20 oct. 2021 à 11:49	RA	18 nov. 2022 à 16:32	RA
<input type="radio"/> Prise de décision	10	17	8 déc. 2021 à 15:51	RA	18 nov. 2022 à 16:08	RA
<input type="radio"/> Peaking SARL	4	15	27 oct. 2021 à 11:41	RA	18 nov. 2022 à 15:53	RA
<input type="radio"/> Marchés Peaking	10	18	13 déc. 2021 à 11:19	RA	18 nov. 2022 à 16:32	RA
<input type="radio"/> Facteurs réussite échec	13	42	20 oct. 2021 à 11:50	RA	18 nov. 2022 à 16:35	RA
<input type="radio"/> Evolution	7	13	20 oct. 2021 à 11:49	RA	17 nov. 2022 à 17:36	RA
<input type="radio"/> Echec ou réussite	11	13	8 déc. 2021 à 15:59	RA	18 nov. 2022 à 16:12	RA
<input type="radio"/> Choix des membres	9	13	27 oct. 2021 à 11:40	RA	16 nov. 2022 à 18:19	RA
<input type="radio"/> Avis sur le projet	8	15	21 févr. 2022 à 16:35	RA	18 nov. 2022 à 16:34	RA
<input checked="" type="radio"/> Pouvoir	14	49	20 oct. 2021 à 11:47	RA	8 déc. 2021 à 15:48	RA
<input type="radio"/> Légitimité	7	11	20 oct. 2021 à 11:47	RA	18 nov. 2022 à 16:32	RA
<input type="radio"/> Interne	11	18	20 oct. 2021 à 11:47	RA	18 nov. 2022 à 16:32	RA
<input type="radio"/> Externe	7	20	20 oct. 2021 à 11:47	RA	18 nov. 2022 à 16:31	RA
<input checked="" type="radio"/> Autre	7	20	27 oct. 2021 à 11:37	RA	18 nov. 2022 à 16:35	RA
<input type="radio"/> Relations Entreprise - C...	14	19	27 oct. 2021 à 11:38	RA	18 nov. 2022 à 16:21	RA
<input type="radio"/> Présentation entreprises	12	54	27 oct. 2021 à 11:37	RA	18 nov. 2022 à 16:30	RA
<input type="radio"/> Facteurs favorisants et...	5	10	24 févr. 2022 à 18:15	RA	18 nov. 2022 à 16:35	RA
<input type="radio"/> Avis projets collaboratifs	11	14	27 oct. 2021 à 11:48	RA	18 nov. 2022 à 11:20	RA

Figure 12 : Arbre de codage du projet PEAK'ING dans le logiciel Nvivo

5. DISCUSSION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique suivie dans le cadre de la construction de cette recherche a été disséquée et présentée dans les parties précédentes. Il convient désormais de pointer les quelques problématiques rencontrées lors de la mise en œuvre de cette méthodologie.

La construction, le suivi d'une grille d'analyse et la réalisation des entretiens semi-directifs se heurtent en effet parfois à la réalité du terrain.

La première difficulté rencontrée réside tout d'abord dans l'acceptation de l'entretien par les personnes sollicitées. En effet, certains acteurs peuvent être parfois peu enclins à accepter d'effectuer un entretien, pour plusieurs raisons : manque de temps, méfiance, ... Dans les deux premiers projets, cet écueil n'a pas été rencontré et l'ensemble des personnes sollicitées ont répondu favorablement aux requêtes d'entretiens. Cela n'a malheureusement pas été le cas sur le troisième projet, où treize entrepreneurs ont répondu favorablement à la demande d'entretien sur les dix-huit personnes impliquées.

Deuxièmement, afin de s'assurer de la libre parole des personnes avec qui un entretien a été réalisé, il a été décidé d'anonymiser l'ensemble des entretiens. En l'espèce, les projets étudiés rassemblent différents acteurs économiques dont les intérêts peuvent parfois diverger ou même s'opposer. Les enquêtés peuvent donc légitimement être réticents à révéler l'ensemble des informations au chercheur. C'est pourquoi l'ensemble des enquêtés a été informé de l'anonymisation des entretiens au préalable.

CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE METHODOLOGIQUE

Les propos développés dans ce chapitre explicitent la démarche méthodologique employée afin de mener à bien ce travail de recherche empirique. Dans la première partie, la démarche hypothético-déductive qui s'appuie sur les deux théories retenues au cours de la construction du modèle d'analyse de ce travail a été présentée. Ensuite, il a été expliqué dans un second temps pourquoi une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été choisie. La troisième partie s'est attelée d'une part à présenter les trois projets collaboratifs qui constituent le terrain de cette recherche doctorale : le Think Tank, le Club Prospective et PEAK'ING. D'autre part, les justifications du choix de ces trois projets ont été également explicité. Le quatrième point présente la méthode employée afin d'étudier les projets collaboratifs sélectionnés. Ainsi, la construction de la grille d'analyse, la collecte de donnée et le traitement et l'analyse des données sont abordés dans cette quatrième partie. La cinquième et dernière partie de ce chapitre sur la méthodologie discute l'approche méthodologique en évoquant les quelques écueils rencontrés et le choix de l'anonymisation des données.

Il importe désormais de présenter les résultats de notre recherche dans un troisième et dernier chapitre.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

PLAN DU CHAPITRE 3

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION..... - 115 -

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	- 118 -
1. LE THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE (TTMF) : UN PROJET COLLABORATIF INSTITUTIONNEL.....	- 119 -
1.1. <i>D'une commission interne du Cluster Montagne à un projet collaboratif institutionnel : Genèse du projet</i> - 119 -	
1.2. <i>Des organisations nœuds de réseaux à liens forts qui entretiennent des liens forts entre elles</i> - 131 -	
1.3. <i>Une taille du groupe trop réduite</i> - 139 -	
1.4. <i>Des logiques différentes marquées entre les organisations</i> - 143 -	
1.5. <i>Le rôle ambigu du Cluster Montagne</i> - 146 -	
1.6. <i>La légitimité du Cluster Montagne remise en question</i> - 147 -	
1.7. <i>Une asymétrie de pouvoir et des interdépendances fortes</i> - 149 -	
<i>Conclusion : prépondérance de liens forts, positions de pouvoirs déséquilibrées et manque de légitimité du porteur de projet</i>	- 150 -
2. LE CLUB PROSPECTIVE : UN GROUPE PROJET MENE PAR LE CLUSTER MONTAGNE.....	- 151 -
2.1. <i>Le Club Prospective : un projet qui fait suite à l'échec du Think Tank</i>	- 151 -
2.2. <i>Une prédominance des liens faibles dans et en dehors du projet</i>	- 158 -
2.3. <i>Une taille du groupe intermédiaire adaptée</i> - 162 -	
2.4. <i>Le Cluster Montagne en coordinateur et chef de projet : un facteur de succès</i>	- 166 -
2.5. <i>Des organisations expertes en aménagement de la montagne... mais dans différents secteurs d'activités</i>	- 168 -
2.6. <i>une interférence de la gouvernance du Cluster Montagne dans le déroulement du projet. ...</i> - 170 -	
2.7. <i>Le Club Prospective et la production d'un cahier de tendances, un projet stratégique pour le Cluster Montagne</i>	- 172 -
<i>Conclusion : Liens faibles, taille du groupe adaptée et position du cluster</i> - 173 -	
3. PEAK'ING : UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES MENE PAR DEUX MEMBRES DU CLUSTER MONTAGNE	- 174 -
3.1. <i>Une association de bureaux d'études français qui souhaitent se développer à l'étranger</i>	- 174 -
3.2. <i>Liens forts, liens faibles et absence de liens</i> - 185 -	
3.3. <i>Une taille du groupe importante</i> - 188 -	
3.4. <i>L'écueil de la concurrence au sein du groupement</i>	- 193 -
3.5. <i>Des désaccords sur certains points clés du fonctionnement du projet</i>	- 194 -
3.6. <i>La question du pouvoir : des interdépendances... à l'extérieur du projet</i> - 196 -	
3.7. <i>Les relations avec le Cluster Montagne : un frein au développement du projet ?</i> - 198 -	
<i>Conclusion : Taille du groupe inadaptée, force des liens variables et concurrence</i>	- 200 -

4.	MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS ETUDES DE CAS ET DISCUSSION.....	- 202 -
4.1.	<i>La force des liens et les projets collaboratifs dans le cadre d'un cluster</i>	- 203 -
4.2.	<i>Le projet collaboratif, un bien de club</i>	- 207 -
4.3.	<i>Les projets collaboratifs au sein du cluster : un lieu d'expression des logiques de pouvoir</i>	- 209 -
4.4.	<i>La nécessité d'appréhender l'ensemble des logiques d'actions</i>	- 211 -
4.5.	<i>Les principaux facteurs de succès ou d'échec des projets</i>	- 214 -
4.6.	<i>Le rôle du Cluster Montagne dans les projets collaboratifs de l'écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne</i>	- 217 -
	<i>Synthèse du chapitre 3.....</i>	221

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Le deuxième chapitre a permis de présenter et de justifier les trois études de cas de projets collaboratifs étudiées ainsi que la méthodologie déployée.

Dans le troisième chapitre, les résultats et leur analyse sont présentés projet par projet. Chaque projet fait l'objet d'une section dédiée où le déroulement de chacun est présenté plus en détails afin de permettre au lecteur d'avoir une vision globale. Il s'agit en outre de mettre en exergue les principales étapes clés et d'identifier les phases du processus de construction suivies par chaque projet. Ensuite, les données récoltées en lien avec les deux principales hypothèses de la thèse font l'objet d'une sous-section pour chaque projet étudié.

Ce faisant, la première section s'intéresse au projet de Think Tank. Nous montrons que dans cette étude de cas où seuls des acteurs institutionnels sont présents, la logique économique tend à s'effacer au profit de divers facteurs sociologiques tels que la force des liens et les logiques de pouvoir.

La seconde section s'attelle à présenter et expliciter les logiques à l'œuvre dans le cas du Club Prospective. Ce projet mené par le cluster montre l'apport des liens faibles pour les projets collaboratifs menés par le Cluster.

La troisième section décrit et analyse les facteurs de succès de PEAK'ING. Dans ce projet, la logique économique de calcul coût bénéfice et son évolution avec la taille du groupe joue un rôle important sur la conduite du projet. Les logiques sociologiques restent toutefois prégnantes.

La quatrième section propose une mise en perspective des différents cas, en mettant en avant les similitudes et différences observées. Il s'agit ici de discuter les apports théoriques et managériaux de ce travail de recherche.

1. LE THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE (TTMF) : UN PROJET COLLABORATIF INSTITUTIONNEL

1.1. D'UNE COMMISSION INTERNE DU CLUSTER MONTAGNE A UN PROJET COLLABORATIF INSTITUTIONNEL : GENESE DU PROJET

1.1.1. LA COMMISSION « INNOVATION-DEVELOPPEMENT » DU CLUSTER MONTAGNE A L'ORIGINE DU PROJET

Le Think Tank est un projet collaboratif initié par la commission innovation-développement du Cluster Montagne suite à sa création en 2012. Le projet démarre au cours de l'année 2014 pour se terminer en 2017. Durant cette période, le Cluster Montagne fonctionne avec quatre commissions, dont chacune est placée sous la présidence d'un vice-président (élu) membre du bureau et d'un membre (salarié) de l'équipe d'animation du Cluster. Chaque commission est composée d'une dizaine d'adhérents volontaires et bénévoles issus des trois collèges cluster : entreprises, institutions et établissements de formation et de recherche. Il s'agit donc pour le Cluster Montagne et ses adhérents de s'inscrire dans une démarche collective de construction du plan d'action opérationnel de la structure.

Le rôle de la commission innovation-développement est de définir les sujets d'étude prioritaires et les travaux à mener par le pôle innovation-développement au sein du cluster. Elle a pour fonction de participer à la construction du plan d'action du Cluster Montagne sur les thématiques en lien avec l'innovation et la valorisation des expertises des adhérents. La commission permet donc aux adhérents de faire remonter leurs besoins à la hiérarchie du cluster qui va ensuite statuer sur les propositions d'actions effectuées dans le cadre de la commission. La commission innovation-développement identifie deux grands axes de travail au cours de plusieurs réunions qui se déroulent en 2014. En premier lieu, elle met en avant le besoin des adhérents du Cluster que ce dernier agisse sur la phase amont de l'innovation des entreprises, c'est-à-dire sur le processus d'idéation. En second lieu, la commission souhaite que le cluster permette aux chefs d'entreprise d'anticiper les changements qui peuvent impacter leur activité à court, moyen et long terme en les alimentant d'études prospective sur divers sujets liés au tourisme de montagne (changement climatique, évolution sociétale, concurrence

internationale,...). Ceci afin de s'adapter au mieux aux évolutions qui vont affecter l'écosystème du sport et du tourisme de montagne.

Suite à l'identification de ces besoins, le salarié du cluster responsable du pôle innovation réalise courant 2015 des recherches sur les modes de réflexion collectives existants ainsi qu'une étude comparative sur les Think Tank, qui est une forme de réflexion et d'action collective envisagée par la commission¹⁰. Une note de synthèse décrit ainsi les critères qui définissent les Think Tank dans les points suivants : un Think Tank est permanent, il produit des solutions de politique publique. Il dispose de sa propre équipe de recherche qui propose des idées, des analyses et des conseils. Toujours selon les travaux du salarié du cluster, l'objectif principal d'un Think Tank est de communiquer les résultats de ses recherches aux décideurs et à l'opinion publique. Les Think Tank ne sont pas responsables des actions des pouvoirs publics, ils cherchent à maintenir leur liberté de recherche, sont ouverts et ne représentent aucun intérêt en particulier. Enfin, les Think Tank cherchent à agir dans l'intérêt général.

Par rapport à notre phasage du processus collaboratif en 3 phases, c'est à ce moment que le projet collaboratif entre dans la phase de démarrage. En effet, le salarié du cluster en lien avec la commission va réaliser une phase exploratoire afin d'identifier l'éventail de possibilités qui s'offrent à eux afin de construire un projet qui vise à répondre aux problématiques susmentionnées.

L'idée portée par la commission innovation-développement de créer un Think Tank au sein du cluster se matérialise à travers un cahier des charges qui est rédigé par le salarié du cluster. Ce cahier des charges est présenté au bureau de l'association en novembre 2015. Le bureau valide l'essentiel du cahier des charges en apportant toutefois quelques modifications que nous aborderons plus loin. C'est sur ce cahier des charges que nous allons désormais nous attarder afin de mieux comprendre les objectifs et modes de fonctionnements imaginés au départ du projet.

¹⁰ Note de synthèse produite par le responsable innovation-développement à l'attention de la commission en 2014.

1.1.2. LE CAHIER DES CHARGES INITIAL: UN "THINK AND DO TANK"

Dans le premier cahier des charges, il est question de créer un « Think and Do Tank ». Le Cluster Montagne part de la définition classique du Think Tank, qui est défini de façon simplifiée comme un « réservoir de pensée » ou un « laboratoire d'idées ». L'objectif des Think Tank est de façon générale de produire et diffuser des idées stratégiques sur le « marché des idées ».

Reprenant les travaux de Wallace (1998), il s'agit premièrement de remettre en cause les idées reçues et deuxièmement de formuler et disséminer des concepts alternatifs. Enfin, un Think Tank a pour rôle d'identifier les signaux faibles pour répondre à des réflexions de perspectives sur des thématiques globales. S'agissant du projet de Think Tank imaginé par le Cluster Montagne, l'objectif est d'apporter des éléments de réflexions sur les questions suivantes qui apparaissent dans le cahier des charges : « *Comment concilier développement touristique et préservation du patrimoine naturel du territoire ? Dans quelle mesure les grands paramètres globaux et internationaux influenceront le développement du tourisme en montagne ? Quels outils pouvons-nous imaginer pour permettre aux territoires touristiques d'adapter leurs pratiques à un contexte, des attentes nouvelles ? Quel type de gouvernance est la plus à même de piloter une stratégie touristique ? Dans quelle mesure les fournisseurs des stations peuvent-ils contribuer à l'élaboration de la montagne de demain en étant force de proposition ? Sur quels paramètres devons-nous nous focaliser pour développer une vision à long terme du développement des activités touristiques en montagne ?* ». Ces questions auxquelles le Think Tank se doit de trouver des réponses sont formulées par les membres de la commission et synthétisées par le salarié du cluster qui a rédigé le cahier des charges.

De plus, le Cluster Montagne souhaite parler d'un Think and Do Tank, qui va aller au-delà de la génération d'idées en construisant des plans d'action opérationnels qui permettent de répondre aux enjeux identifiés.¹¹

Les cibles prioritaires des résultats du Think & Do Tank sont diverses. Il s'agit principalement des entreprises de l'aménagement de la montagne et des acteurs du tourisme, des décideurs politiques et du monde universitaire. Des cibles « indirectes » sont aussi destinataires des travaux du Think and Do Tank : les médias locaux et nationaux ; les associations (Mouvement

¹¹ Exemple de Think and Do Tank : IMPACT TANK <https://impact-tank.org/>

des entreprises de France, Confédération Générale des Travailleurs, Mountain Rider¹²,...) et les partenaires internationaux du Cluster Montagne. A ce stade, il s'agit donc de partager l'information stratégique produite dans le cadre du Think Tank avec l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne.

Pour mener à bien ces réflexions prospectives à destination de la filière et plus largement du monde économique, un mode de fonctionnement est proposé dans le cahier des charges. Ce mode de fonctionnement est schématisé dans la figure 8. Ce type de fonctionnement est réalisé sur les conseils d'un adhérent membre de la commission innovation qui est responsable d'une agence de conseil en innovation « AIR »¹³. En outre, dans cette proposition, le projet s'articule autour d'une équipe d'experts qui sont désignés par les membres du Think Tank (sociologues, économistes, urbanistes, anthropologues,...). C'est l'équipe d'experts qui sera chargée de l'identification des enjeux importants pour l'avenir de la filière de l'aménagement en montagne. Une fois ces enjeux identifiés, il s'agit de les partager avec les membres du Think Tank et de fonder des groupes de travail. Ces groupes de travail (GT) cherchent alors à proposer des préconisations et à les transformer en action concrètes et collectives, dans la mesure où elles engagent plusieurs types d'organisations de l'ESETM. Ceci en s'appuyant sur les résultats des études produites par le Think Tank. Le mode de fonctionnement du Think and Do Tank tel que prévu dans le cahier des charges initial est résumé dans le schéma ci-dessous :

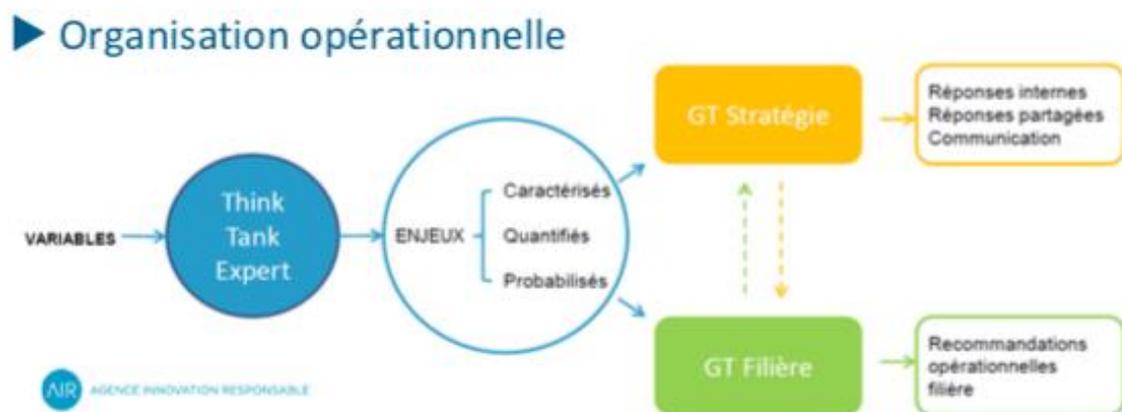


Figure 13 : Fonctionnement opérationnel du Think and Do Tank (source : Agence Innovation Responsable)

¹² Association pour l'éducation à la transition écologique en montagne

¹³ Agence Innovation Responsable (www.air.coop)

La question du modèle économique du projet collaboratif est également évoquée dans le cahier des charges. En additionnant des frais de ressources humaines (35 000€), la logistique (12 000€) et le budget de communication (55 000€), le coût du Think Tank s'élève selon les estimations à environ 100 000 €. Face à ces coûts, il est envisagé de solliciter des partenaires publics pour obtenir des subventions. Il est aussi évoqué de faire appel à des partenaires privés en sollicitant des donations. Enfin, le Cluster Montagne pose la question de la gouvernance dans ce cahier des charges : doit-il prendre en charge seul le Think Tank ou faire appel à des partenaires ? Le Cluster Montagne penche plutôt pour ouvrir le projet à d'autres organisations ce qui permettrait de partager le financement et d'enrichir le Think Tank d'autres partenaires avec d'autres points de vue. Cependant, durant cette première phase du démarrage du projet, c'est bien le Cluster Montagne seul (commission innovation, salariés et membres du bureau) qui définit les contours du projet dans la phase d'exploration.

La présentation du projet effectuée ci-dessus vient confirmer que le projet de Think Tank possède bien les caractéristiques du projet collaboratif tel que défini dans le premier chapitre. Il rassemble plusieurs organisations, cherche à résoudre un problème complexe qu'une seule organisation ne peut résoudre seule, il suit un processus évolutif que nous détaillerons plus bas. Dans ce cas précis, le projet se déroule en dehors du cadre du marché.

Néanmoins, le cahier des charges présente quelques faiblesses sur plusieurs aspects dans la mesure où les contours du projet ne semblent pas définis clairement : le fonctionnement s'il est schématisé dans la figure 8 n'est pas clairement acté, les partenaires du Think Tank ne sont pas identifiés et le rôle du Cluster n'est pas plus explicité. En effet, on le retrouve à la fois comme chef de projet puisqu'il rédige le cahier des charges mais également membre des groupes de travail.

A ce stade, en s'appuyant sur les travaux d'Oliver (1990), nous identifions deux facteurs contingents qui poussent le Cluster Montagne à s'engager dans un projet collaboratif plutôt que de mener le projet seul. D'une part, il existe un besoin de l'ensemble des acteurs de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne de s'adapter à l'environnement en produisant des études prospectives. Il convient donc d'associer l'ensemble des parties prenantes au sein du projet à l'image de ce que nous avons relevé dans la littérature (Walton, 1972 ; McCann, 1980 ; Gricar, 1981). D'autre part, il existe sans doute une recherche de légitimité accrue du Cluster

Montagne en tant qu'organisation nouvelle dans l'écosystème car le cluster a été créé deux ans auparavant et cherche donc à s'affirmer au sein de l'environnement complexe que représente l'ESETM.

1.1.3. DES PARTENAIRES SELECTIONNES DEJA BIEN CONNUS

Dans un souci de crédibilité, le bureau du Cluster Montagne insiste début 2016 pour que le projet ne soit pas porté uniquement par le Cluster Montagne. De plus, la question du coût est également présente dans la mesure où le cluster ne peut se permettre de financer seul le projet. Dès lors, le bureau pose la question de savoir quelle organisation possède les mêmes intérêts que le Cluster dans cette démarche. Les membres du bureau en accord avec la direction du cluster décident de faire appel aux autres grandes institutions représentatives de la montagne Française pour former le Think Tank de la Montagne Française (TTMF). Ainsi, le bureau du Cluster Montagne (CM) propose d'associer Domaines Skiabiles de France (DSF), l'Association Nationale des Maires de Station de Montagne (ANMSM), France Montagnes et la délégation montagne d'Atout France (AF) basée à Chambéry pour collaborer au sein de ce projet.

Le choix des partenaires renvoie selon notre analyse au besoin pour le Cluster Montagne de légitimer son action vis-à-vis de ses partenaires institutionnels. En effet, dans un contexte où le Cluster Montagne est une organisation nouvelle, intégrer les grandes institutions de la montagne française dans le projet de Think Tank est pour le Cluster un moyen de montrer qu'il peut être une partie prenante importante de l'écosystème et ainsi légitimer son action vis-à-vis de ses partenaires. On note également une certaine forme d'isomorphisme institutionnel (Dimaggio et Powell, 1983) dans la mesure où le Cluster Montagne choisit des organisations qu'il connaît déjà car celles-ci sont toutes (mis à part Atout France) membres de son conseil d'administration. Il existe donc sans aucun doute une forme de proximité socio-économique entre les membres du projet, qui relève a minima d'une proximité relationnelle voire d'une proximité cognitive (Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

Le Cluster Montagne réunit l'ensemble des partenaires lors d'un premier comité de pilotage en juillet 2016. Les partenaires s'accordent sur le principe de formation d'un projet collaboratif nommé Think Tank « Montagne et Tourisme », sur la base du cahier des charges présenté plus haut qui reste toutefois l'objet de discussions et de modification éventuelles sur le périmètre d'action du Think Tank, son mode de fonctionnement, les partenaires à associer et son

financement. Il y a donc à ce stade seulement un accord de principe entre les partenaires. En effet, le cluster ne veut pas imposer son projet et son cahier des charges tel qu'il a été imaginé par la commission mais souhaite co-construire le projet avec les partenaires membres du projet. Par ailleurs, le Cluster Montagne est perçu par les partenaires comme le leader du projet car c'est lui qui propose aux autres organisations de rejoindre le projet. Il présente le cahier des charges qu'il avait construit auparavant en interne et se charge de l'organisation du projet. A ce titre, il devient donc également coordinateur du projet.

A ce stade, en nous appuyant sur la revue de littérature autour des bénéfices attendus par les organisations qui s'engagent dans des projets collaboratifs, nous relevons que dans le cas du Think Tank, les organisations peuvent attendre des bénéfices à la fois économiques et politiques. En effet, d'une part, les membres du Think Tank cherchent grâce à ce projet à créer des connaissances nouvelles qui pourront impacter le potentiel d'innovation et d'adaptation des entreprises de l'aménagement de la montagne et de l'écosystème en général. Il y a donc des bénéfices économiques (indirects) au projet à moyen et long terme. D'autre part, il s'agit également de réduire l'incertitude et aussi selon notre lecture, d'accroître la légitimité de l'organisation dans le cas du Cluster Montagne. Le Cluster Montagne attend donc également des bénéfices politiques grâce à ce projet.

En ce sens, si les partenaires acceptent de collaborer, cela renforce la position du cluster et sa légitimité vis-à-vis des autres parties prenantes de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. Cela vient appuyer la définition de Castaner et al. (2020) qui soulignent que la collaboration peut parfois envisager l'atteinte d'un objectif spécifique à l'un des partenaires.

1.1.4. L'INTERVENTION D'UN CABINET DE CONSEIL

Le projet collaboratif entre alors dans une seconde phase de développement. En effet, alors qu'un cahier des charges avait été rédigé par le cluster et présenté aux partenaires, le projet entre à nouveau dans une phase d'exploration et de coordination, c'est-à-dire une phase de détermination conjointe d'objectifs communs des besoins et des attentes de chacun. Ceci à l'aide de l'intervention d'un cabinet de conseil proposé par le Cluster Montagne.

En effet, afin d'asseoir la démarche de construction du projet, le Cluster Montagne décide de faire appel à un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des projets collaboratifs innovants, Mandarine CODI. L'intervention du cabinet est proposée aux partenaires lors d'un

second comité de pilotage tenu en septembre 2016. C'est donc le Cluster Montagne qui a proposé aux autres membres du projet l'accompagnement par un cabinet privé. Dès lors, les partenaires réalisent tous un investissement financier à hauteur de 1000€ pour permettre à Mandarine CODI de les accompagner dans la mise en place du projet et de valider la faisabilité du projet. Alors que le cluster souhaite s'appuyer sur le cabinet de conseil pour manager le projet et être perçu comme un membre à part entière par les autres organisations, le Cluster Montagne est perçu comme à la fois leader mais également coordinateur du Think Tank car c'est lui qui propose l'intervention du cabinet et se charge de la coordination entre les membres du projet et le cabinet.

Par ailleurs, France Montagnes ne fait plus partie du projet à ce stade. France Montagnes est une association créée et financée en partie par Domaines Skiabiles de France (DSF) et l'Association Nationale des Maires de Station de Montagne (ANMSM) qui sont déjà présents dans le projet. Ces derniers ne souhaitent pas payer deux fois l'intervention du cabinet dans la mesure où ils sont financeurs de France Montagnes. DSF et l'ANMSM proposent alors de remplacer France Montagnes par le Syndicat National des Moniteurs de Ski (SNMSF), qui est le troisième financeur de France Montagnes et qui a une place importante dans l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. Cette proposition est acceptée et le SNMSF remplace France Montagnes dans le projet. Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de chaque organisation membre du Think Tank.

	Forme Juridique	Nombre d'adhérents ou membres	Activité principale	Budget (€)	Date de création
Cluster Montagne (CM)	Association	237	Accompagner le développement des entreprises de l'aménagement touristique en montagne.	1 100 000	2012
Domaines Skiabiles de France (DSF)	Syndicat	412	Représenter, défendre, former et informer les exploitants de remontées mécaniques français.	1 300 000	1938
Association Nationale des Maires de Station de Montagne (ANMSM)	Association	116	Représenter, accompagner et promouvoir les intérêts des maires de stations de montagne	1 800 000	1946
Syndicat national des Moniteurs de Ski Français (SNMSF)	Syndicat	220 (écoles de ski)	Représenter et défendre les intérêts des moniteurs de ski français	15 000 000	1945
Atout France (AF)	GIE	1300	Opérateur de l'état pour le développement touristique du territoire français	28 700 000	2009

Tableau 7 Les cinq membres du projet de Think Tank de la Montagne

Le projet de Think Tank rassemble les cinq principales institutions faîtières de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne. DSF, ANMSM et SNMSF sont en effet des organisations de type syndicat qui sont présentes depuis plusieurs décennies alors qu'Atout France et le Cluster Montagne font figure de nouvel arrivant dans l'écosystème à l'époque du projet de Think Tank. L'objectif de la mission du cabinet consiste en deux points principaux : il s'agit de valider l'intérêt des partenaires et de leur proposer un cadre de travail à suivre par la suite. Pour ce

renouvellement des clientèles car il correspond à l'enjeu commun identifié par le cabinet de conseil. A partir de cet enjeu, les partenaires décident de lister les actions de chacun sur la question, d'identifier et d'imaginer les actions possibles à mettre en place par les partenaires. Cet enjeu servira de test pour la méthodologie de travail du Think Tank.

On note qu'ici le projet entre tout de suite dans une phase où les partenaires cherchent à résoudre des problèmes identifiés et partagés avec des solutions concrètes. Le modèle de fonctionnement du projet et l'objectif initial tels que présentés dans le premier cahier des charges semblent donc ne pas avoir été respectés à ce stade. En effet, le Think Tank d'experts existant dans le modèle de fonctionnement de la figure 8 est remplacé par les membres fondateurs du projet qui s'estiment en capacité d'identifier les enjeux et de proposer des solutions à mettre en œuvre. Par ailleurs, le projet n'a pas été ouvert à d'autres partenaires associés comme recommandé dans le premier cahier des charges ainsi que dans les travaux du cabinet de conseil.

1.1.5. DES VISIONS ET DES OBJECTIFS DIVERGENTS QUI ABOUTISSENT A L'ARRET DU PROJET

Plusieurs réunions de travail suivent l'intervention du cabinet de conseil. C'est le Cluster Montagne qui prend en charge la coordination du projet. Ce dernier questionne les visions de chaque acteur sur ce que doit être le Think Tank, sa mission et ses livrables. Il existe à ce stade des divergences notables entre les acteurs. Certains souhaitent un livrable, d'autres non. Quelques membres voient le Think Tank comme un producteur d'informations qui commande des études alors que d'autres souhaitent le voir produire des solutions concrètes aux problématiques identifiées. D'où sans doute l'orientation prise par le projet qui se porte plus sur la création de solutions aux problèmes identifiés par les partenaires que sur le Think Tank comme un réservoir de pensée. Deux questions restent en suspens. Tout d'abord, faut-il ouvrir le projet à d'autres partenaires ? Et de quel niveau de ressource faut-il doter le projet ?

Faute de convergence sur les points cités ci-dessus, les membres ne parviennent pas à trouver un accord pour poursuivre le projet qui s'arrête avant d'être véritablement entré dans la phase d'exécution.

Le processus suivi par le projet est résumé dans la figure ci-dessous.

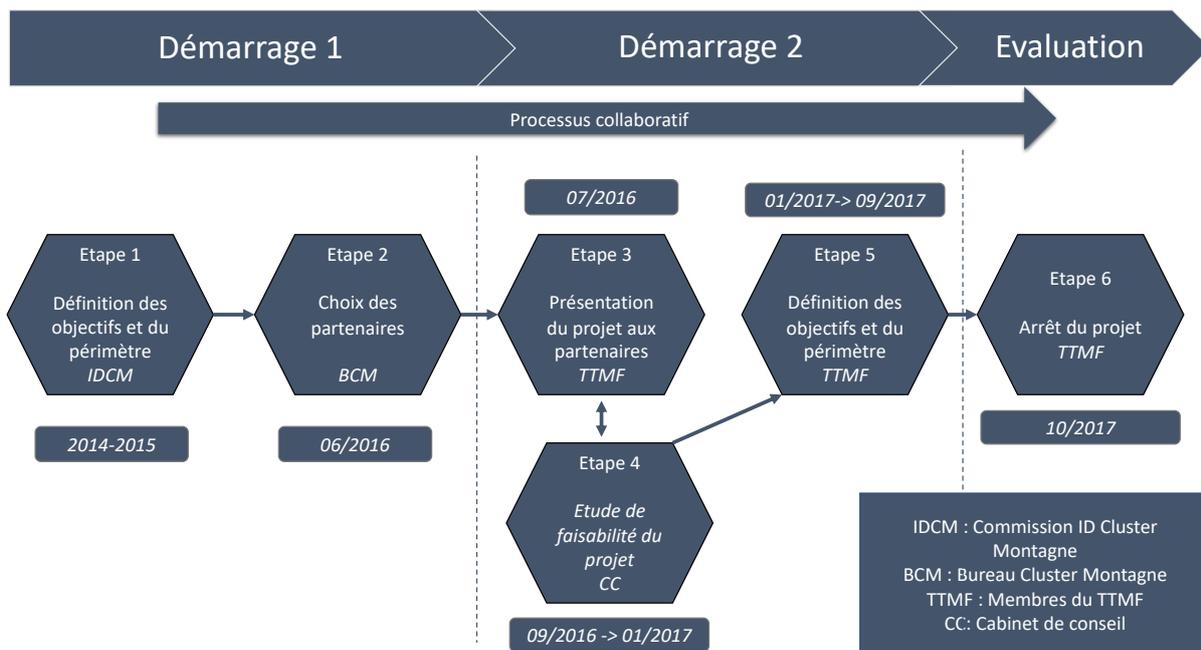


Figure 15 : Processus collaboratif du Think Tank

Le projet n'est jamais entré dans une phase d'exécution. Par contre, on observe qu'il y a eu deux phases de démarrage. En effet, le Cluster Montagne a défini les contours d'un projet en interne à travers les travaux de la commission innovation et développement. Cette ébauche de projet a été présentée aux partenaires qui ont été choisis par le bureau du Cluster Montagne. Ensuite, au lieu d'entrer dans une phase d'exécution, le projet est retourné dans une seconde phase de démarrage avec les partenaires qui ont été sollicités pour contribuer à la définition des objectifs et du périmètre du projet. Si l'intervention du cabinet de conseil confirme la volonté des partenaires à travailler ensemble, le projet n'est jamais entré dans une phase d'exécution. Le cluster constate que les objectifs des partenaires vis-à-vis du projet ne sont pas en accord avec les objectifs initialement évoqués. En résulte l'arrêt du projet à la fin de l'année 2017. L'absence de consensus entre les membres sur les contours du projet s'explique par un ensemble de facteurs qu'il convient désormais d'explicitier. Pour cela, nous allons nous concentrer sur les deux théories principales du modèle d'analyse (analyse de la force des liens et impact de la taille du groupe sur la fonction d'utilité du projet) puis nous évoquerons les autres facteurs prégnants que nous avons pu identifier à travers l'analyse des données récoltées.

1.2. DES ORGANISATIONS NŒUDS DE RESEAU A LIENS FORTS QUI ENTRETIENNENT DES LIENS FORTS ENTRE ELLES

1.2.1. CHAQUE ORGANISATION CONSTITUE UN NŒUD DE RESEAU A LIENS FORTS

Tout d'abord, le premier niveau d'analyse des données se concentre sur la structure du réseau propre de chaque membre. Nous nous intéressons ici à la force des liens que chaque membre du projet entretient dans son propre réseau en dehors du projet.

Chacun des membres du projet Think Tank de la Montagne Française (TTMF) représente une institution majeure de la montagne. Leur intégration dans un tel projet collaboratif, pourrait constituer une forme de méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005) se plaçant au-dessus des autres organisations de la montagne. En effet, les cinq parties prenantes du TTMF constituent des nœuds de réseaux larges et importants au sein de la montagne française. En ce sens, indépendamment de l'existence du Think Tank, elles possèdent de fait des positions dominantes.

Par exemple, DSF fédère 396 adhérents répartis entre 237 membres actifs (opérateurs de remontées mécaniques touristiques, de domaines skiables, de transports urbains et industriels), et 159 membres correspondants (fournisseurs, constructeurs, centres de formation, maîtres d'œuvre, partenaires ...). Il s'agit en effet « *de représenter, défendre, former et informer donc faire progresser, faire grandir les entreprises de remontées mécaniques et de domaines skiables. (...) les exploitants nous donnent un mandat pour parler en leur nom sur la réglementation, la fiscalité, etc... donc on a cette légitimité-là de parler au nom et pour le compte de. Et d'engager d'ailleurs au travers de notre signature par exemple sur des accords paritaires, nos adhérents à appliquer tel niveau de salaire par exemple* ». L'intensité de la relation entre DSF et ses adhérents est donc plutôt forte car le rôle du syndicat sectoriel est primordial pour les exploitants de remontées mécaniques. Ceci est d'autant plus le cas dans la mesure où le syndicat a mis en place un mécanisme d'indemnisation appelé Nivalliance entre l'ensemble des exploitants de remontées mécaniques. Ce mécanisme de solidarité prélève un pourcentage du chiffre d'affaires de chaque exploitant chaque saison afin de compenser les éventuelles pertes de certains exploitants qui auraient souffert d'un déficit d'exploitation dû à un manque de neige. Il existe donc à travers ce dispositif mis en place par DSF des solidarités fortes entre les exploitants de remontées mécaniques.

De plus, DSF se décrit dans les entretiens que nous avons réalisés comme « *le réseau en autarcie* » qui « *organise le réseau entre exploitants de remontées mécaniques* ». Cette notion d'autarcie nous pousse également à considérer que DSF constitue le nœud principal d'un réseau de liens forts où les adhérents sont solidaires les uns des autres d'un point de vue financier. En outre, l'intensité et les services réciproques échangés entre DSF et ses adhérents orientent définitivement vers la définition d'un réseau à liens forts entre ces derniers.

De son côté, le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français (SNMSF) rassemble l'ensemble des écoles de ski françaises. Comme Domaines Skiabiles de France, le SNMSF est « *organisé de façon collective et solidaire* ». Le syndicat est par ailleurs une institution reconnue et ancrée historiquement dans l'écosystème du sport et du tourisme de montagne comme en atteste la citation suivante : le « *Syndicat professionnel des moniteurs de ski français a été fondé en 1945, on va fêter nos 75 ans cette année. Il fédère 17 000 membres adhérents chaque année qui sont regroupés dans 210, 220 écoles de ski et représente 85% de l'activité professionnelle de l'enseignement du ski.* » Le syndicat dispose de missions importantes vis-à-vis des moniteurs de ski répartis dans l'ensemble des écoles de ski françaises (ESF). En effet, il lui revient la charge d'organiser la profession et d'en assurer sa défense. Cela se traduit par différents éléments sur lesquels travaille le syndicat : « *Au-delà de ses missions de défense et de promotion de la profession, le syndicat a développé dans le temps des services complémentaires pour les moniteurs comme pour les structures locales pour les accompagner dans leurs activités* ».

En effet, si chaque école de ski bénéficie d'une certaine autonomie, la relation du syndicat avec ses membres est par nature étroite dans la mesure où c'est le syndicat qui organise une bonne partie de la profession des moniteurs de chaque école de ski : « *Pour les moniteurs c'est par exemple une structure d'aide à la déclaration fiscale des honoraires, une association de gestion agréée qui est parmi l'une des plus grosses de France. Pour les écoles de ski c'est par exemple une chaîne de paye complète pour les salariés des écoles puisqu'il y a 2000 salariés en plus des moniteurs qui assurent des fonctions d'accueil et d'administration. Ou le développement de solutions digitales : mise à disposition d'un logiciel de gestion etc.* ».

En résumé, le rôle du syndicat consiste donc à structurer l'ensemble des professionnels des écoles de ski français et à assurer la défense des intérêts. De ce fait, si le syndicat ne dispose sans doute pas de liens forts avec l'ensemble des moniteurs adhérents, il est possible de considérer que par la fréquence, l'intensité et surtout les services réciproques échangés, le SNMSF entretient des liens forts avec ses adhérents avec qui il est en contact permanent.

L'ANMSM est également une institution faïtière qui rassemble un ensemble d'acteurs à vocation similaire. Comme l'explique la personne de l'ANMSM interrogée, cette dernière « *a été fondée en 1946 par les premiers maires de villages de montagne. Elle a eu comme fonction au départ une fonction institutionnelle parce qu'il fallait vraiment faire connaître ce qu'était la montagne au législateur, lui expliquer au fur et à mesure que se développait le tourisme, les problèmes qu'ils rencontraient. (...) On s'occupe donc de l'institutionnel. De lobbying au sens noble du terme c'est-à-dire aller expliquer dans les cabinets ministériels les problèmes qu'on rencontre, comment ça se passe* ».

De plus, l'ANMSM dispose de missions d'une importance capitale pour les élus des communes supports de station de ski. A ce titre, l'association se définit sur son site internet comme « le porte-parole reconnu des stations de montagne ». Elle est force de proposition aux interlocuteurs de la sphère politique (Ministères, Parlement, Instances européennes, Conseil national de la Montagne, Comités de massif etc.) et fait des propositions sur la rédaction des textes de loi en lien avec les problématiques des stations. Elle est également représentée dans diverses instances tel que le comité interministériel du tourisme et participe à l'élaboration des politiques régionales liées aux territoires de montagne. L'ANMSM est également membre fondateur (avec DSF et le SNMSF) de France Montagnes qui est l'organisme de promotion de la montagne française comme destination touristique.

Le réseau de l'ANMSM « *permet entre stations de nous voir régulièrement, de faire connaissance et on a un peu tous les mêmes problèmes donc quand une solution est bonne, on se la partage* ».

De par l'importance des missions exercées par l'ANMSM pour ses adhérents mais également par la fréquence des rencontres qui existent entre ses derniers, l'ANMSM est également identifiable comme un réseau à liens forts qui rassemble les maires de stations.

Le Cluster Montagne est une association qui regroupe depuis 2012 les acteurs de l'aménagement de la montagne et en particulier les entreprises de l'aménagement de la montagne.¹⁴ Il semble là aussi que les relations entre le cluster et ses adhérents soient nourries comme nous l'indique une des personnes du cluster interrogée : *« nous on se trouve être un réseau des acteurs de l'aménagement de la montagne. Et je pense que tu reconnais un réseau à la capacité à le mobiliser et à faire le lien entre les uns et les autres et là à ce niveau-là je suis très à l'aise. Je peux contacter immédiatement n'importe quel acteur du réseau à tous les niveaux et je me sens vraiment au sein de ma structure à la tête d'un réseau. »*. Les données collectées montrent par ailleurs que les personnes interrogées du cluster identifient bien d'une part, les réseaux dans lesquels ils évoluent et d'autre part, les différences qui existent dans la nature des liens entretenus dans ces différents réseaux : *« Moi je te dirais que je me sens dans un réseau qui est celui des acteurs de l'aménagement de la montagne et dans un réseau plus large qui est celui des acteurs de la montagne, du tourisme de montagne. Par contre mes liens avec mes adhérents, là je connais. Par contre, mes liens avec les autres acteurs c'est des liens informels fondés uniquement sur la bonne volonté de travailler intelligemment ensemble. »*. Là encore, les données récoltées montrent que le Cluster Montagne constitue un réseau composé au moins en partie de liens forts entre le cluster et ses adhérents. En effet, la fréquence des échanges et les services réciproques échangés montrent une certaine force des liens entre le cluster et ses adhérents. Le cluster semble toutefois évoluer dans un réseau plus large « des acteurs de la montagne » où les liens sont plus faibles.

Atout France est représenté au sein du Think Tank à travers sa délégation montagne basée à Chambéry. Atout France est un Groupement d'Intérêt Économique, opérateur de l'État Français en matière de tourisme. Le réseau d'Atout France est décrit par la personne d'Atout France

¹⁴ Le Cluster Montagne est présenté de façon plus détaillée du Cluster Montagne en Annexes.

interrogée comme un réseau très large qui rassemble des organisations parfois très différentes, telles que « *Air France, la SNCF, les grands hébergeurs comme Accor, Club Med, mais aussi les organisations institutionnelles, les organisations touristiques territoriales et les collectivités territoriales concernées donc les régions, les CRT, les conseils départementaux, etc* » mais également « *au niveau des communes les offices de tourisme, les communes.* » Ce réseau est si vaste (1100 professionnels du tourisme mentionnés sur leur site internet) qu'il est difficile d'argumenter qu'Atout France entretient des liens forts avec l'ensemble de ces membres. D'autant plus qu'Atout France ne dispose pas de missions aussi importantes pour ses membres que celles des syndicats que nous avons précédemment présentés. Les liens entre Atout France et ses membres sont donc par nature moins forts. Par contre, Atout France peut être considéré comme un nœud de réseau dans la mesure où il s'agit également d'une institution faîtière.

En conclusion, l'analyse des données collectées lors des entretiens montre que les organisations qui font partie du Think Tank sont toutes au centre de réseaux à liens forts avec leurs adhérents respectifs. En effet, DSF, l'ANMSM et le SNMSF entretiennent des relations très étroites avec leurs adhérents avec une fréquence, une intensité des échanges et des services réciproques échangés qui renvoient à des liens forts. A l'inverse, le Cluster Montagne et Atout France semblent évoluer dans un réseau mixte. En effet, concernant ces deux organisations les indicateurs tels que la fréquence des échanges et les services réciproques échangés peuvent parfois renvoyer à des liens forts et parfois à des liens faibles. Après avoir identifié la force des liens que chaque membre du projet entretient dans son réseau propre, il s'agit désormais d'explicitier la force des liens entre les organisations à l'intérieur du projet.

1.2.2. DES LIENS MAJORITAIREMENT FORTS ENTRE LES MEMBRES DU THINK TANK

S'agissant désormais du second niveau d'analyse réseau qui se concentre sur l'encastrement relationnel entre les membres, c'est-à-dire sur les liens entre les participants à l'intérieur du projet, il ressort des entretiens qu'il existe une contiguïté particulière entre trois organisations : DSF, le SNMSF et l'ANMSM. Ces organisations mettent en commun une partie de leur budget depuis 2010 pour la création de France Montagnes, organe de promotion des destinations

touristiques de montagne. L'intensité et la fréquence des échanges sont donc très fortes comme l'indiquent les citations suivantes : « *Bien sûr, on les connaît de toute éternité, l'ANMSM a 70 ans, DSF en a 80, le SNMSF doit en avoir 80 aussi.* ». Les liens entre les trois entités sont en effet bien ancrés historiquement : « *En 1989 l'ancêtre de DSF a créé avec ces mêmes les professionnels associés de la montagne. L'idée c'était de mettre ensemble de l'argent pour promouvoir le ski. Ça c'était « la montagne ça vous gagne ». C'était un travail collaboratif, en 1989. Avant ça, il y avait un truc qui s'appelait le comité des stations (...) qui rassemblait déjà les maires de stations, les exploitants de remontées mécaniques, les syndicats de moniteurs. Donc il y a eu plusieurs actes de collaboration mais également structure avec des statuts voire des permanents à PAM (ndlr : Professionnels Associés de la Montagne, association pour la promotion des destinations touristiques de montagne) pour faire des choses ensemble. Donc oui on a toujours collaboré entre associations faïtières.* ».

Une autre personne déclare que les relations entre les organisations sont fréquentes et entretenues : « *Oui, à travers des salons que ce soit Alpexpo, Mountain Planet,... On se rencontre beaucoup, on parle beaucoup. Nos assemblées générales que ce soit Cluster, ANMSM, DSF, on se rencontre on s'invite, on parle. On participe à beaucoup de tables rondes ensemble (...), c'est souvent, très souvent.* ».

La nature des relations existantes entre ces trois organisations fait de ce triptyque Domaines Skiables de France, Association Nationale des Maires des Stations de Montagne et Syndicat National des Moniteurs de Ski Français une sorte de “noyau dur” qui entretient des liens très forts au sein du TTMF.

D'autre part, il ressort des entretiens que les trois organisations précédemment citées (DSF, SNMSF et ANMSM) et les deux autres membres du projet, le Cluster Montagne et Atout France, nourrissent également des liens plutôt forts comme le laisse penser la citation suivante qui indique une fréquence des échanges importante dans la mesure où les individus se connaissent bien : « *C'est des gens que l'on connaît, qui sont dans le réseau. On se connaît tous bien humainement, c'est-à-dire que de directeur à directeur ou de directeur à technicien ou de technicien à technicien, humainement, on se connaît tous. En cela, le lien humain est évident.* »

En outre, DSF, l'ANMSM et le SNMSF siègent tous au sein du conseil d'administration du Cluster Montagne en tant que membres du collège institutions. Il existe donc un lien financier et institutionnel fort entre le Cluster Montagne et les trois organisations précédemment citées.

Il existe donc par la fréquence des échanges et la nature des relations interpersonnelles des liens forts entre ces quatre organisations.

Enfin, au sein du projet, seuls les liens entre le SNMSF, le Cluster Montagne et Atout France peuvent être considérés comme des liens faibles : même si les dirigeants se connaissent, il n'existe que peu de projets communs et de relations directes et fréquentes entre ces entités.

Les liens entretenus par chaque organisation au sein de son réseau et les liens existants au sein du projet sont schématisés ci-dessous dans la figure 9. Il ressort une prépondérance de liens forts au sein du projet collaboratif et au sein du réseau propre de chaque acteur.

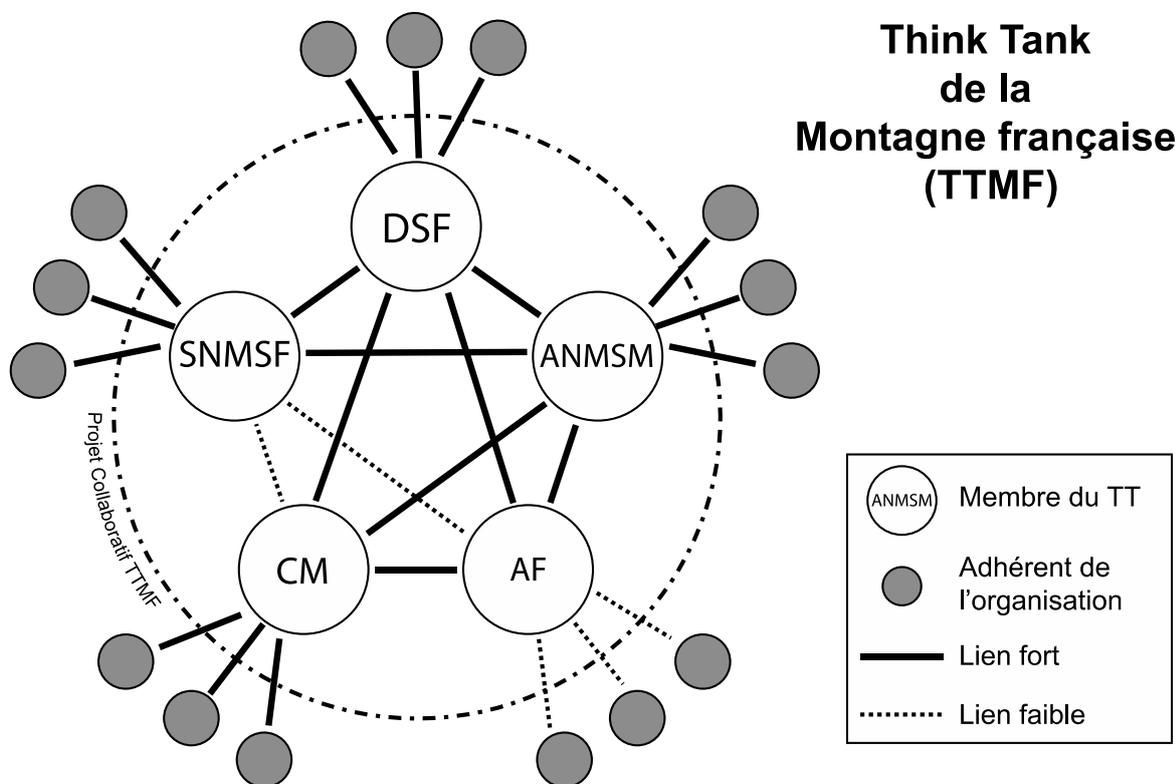


Figure 16 : La force des liens au sein du TTMF

1.2.3. LA FORCE DES LIENS AU SEIN DU TTMF : UN FACTEUR DE BLOCAGE

La présence de liens forts aux deux niveaux d'analyse : interne à chacune des organisations membres c'est-à-dire au sein du réseau de chaque organisation et au sein du projet constitue un des principaux facteurs de blocage. Ceci pour deux raisons principales.

En premier lieu, trois organisations membres du Think Tank (DSF, ANMSM et SNMSF) se caractérisent par des liens particulièrement forts qui les empêchent de collaborer d'une part

avec les autres organisations au sein du projet et d'autres part avec d'autres organisations qui auraient pu être intégrées au projet.

Tout d'abord, au sein du projet, les liens forts entre ces trois entités peuvent créer de la confiance mais peuvent également avoir des effets négatifs dans le cadre d'un projet collaboratif à vocation innovante. En effet, les liens forts engendrent la redondance des flux informationnels ce qui premièrement est contraire à l'objectif initial du projet de Think Tank qui est de produire de la connaissance et de la diffuser largement à d'autres organisations de l'ESETM. Deuxièmement, les liens forts favorisent la mise en place de normes communes et in fine peuvent entraîner un comportement conformiste (Burt, 1992). Ceci est particulièrement le cas lorsqu'il existe une forte homophilie structurelle entre plusieurs organisations comme c'est le cas au sein de ce projet (Vicente, 2016).

Par ailleurs, les liens forts au sein du projet ont également joué un rôle de blocage du point de vue de l'ouverture du projet à d'autres organisations. C'est ce que soulignent les travaux de Boschma sur l'innovation (2005) qui montrent que si une proximité trop faible entre des acteurs cherchant à innover peut-être préjudiciable, cela semble être également le cas lorsque la proximité est trop forte. L'étude du projet de Think Tank montre qu'il en va de même lorsqu'il s'agit de la collaboration. La présence de liens particulièrement forts peut favoriser la confiance mais elle peut également entraîner un manque d'ouverture vers d'autres acteurs ce qui fut le cas dans ce projet car les membres n'ont pas voulu ouvrir le projet à d'autres organisations.

Les liens forts au sein du projet ont donc été un facteur bloquant d'une part, dans la collaboration entre les acteurs du projets et d'autre part, dans l'ouverture du projet à d'autres organisations.

1.3. UNE TAILLE DU GROUPE TROP REDUITE

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

1.3.1. DES BENEFICES MAL PERÇUS

En ce qui concerne le projet de Think Tank, aucun bénéfice économique n'était attendu à court ou moyen terme comme le déclare un membre : « *Dans notre société mercantile comme nous avons aujourd'hui, la première des choses que l'on prend en compte c'est le retour sur investissement. Le retour sur investissement, quand on se lance dans un Think tank, il est pas pour être là tout de suite.* ». Une autre personne déclare par ailleurs : « *Pas des bénéfices financiers pour nous puisque c'était purement budgétivore* ».

De plus, les bénéfices attendus n'étaient pas nécessairement les mêmes pour l'ensemble des participants du projet dans la mesure où les objectifs étaient divergents comme nous l'avons relevé dans la monographie. Ceci est bien exprimé dans l'entretien d'un des participants : « *Nous on était plutôt partisan de dire on ne veut aucun résultat on veut que diffuser des idées et de l'information. Donc le Think Tank n'a de rôle que de stimuler. Alors que pour d'autres le Think Tank c'était agir, avoir des résultats et faire des choses. Donc c'est deux visions différentes* ». Dans cet ordre d'idée, un autre membre confirme qu'il souhaitait plutôt tirer des bénéfices concrets du projet : « *Un enrichissement dans le sens partager les expériences, trouver ensemble des solutions pour améliorer l'accueil du client en station* », c'est-à-dire que le projet « *débouche sur du concret. C'est-à-dire que l'on puisse se parler, mais se parler c'est bien mais que cela puisse déboucher sur des actions concrètes* ». A l'inverse, d'autres attendaient du Think Tank, de l'information stratégique comme le montrent les citations suivantes provenant de différentes personnes : « *Je pense que le Think Tank décide de recherches et développements qui sont nécessaires et urgentes, qui sont vraiment à produire etc. Donc là on est intéressé sur les retours de ces études* » ; « *C'est un retour sur investissement complètement intellectuel et puis d'œuvrer à travailler pour.* » ; « *on n'attendait pas un retour*

financier, on attendait un retour... Enfin l'objectif c'était d'enrichir notre propre compréhension des enjeux de la filière et de passer ce fameux cap d'opérateur terrain à analyse, production de connaissance et outil d'aide à la décision ».

Ces données nous amènent à penser que les bénéfices étaient soit mal perçus par les membres, soit qu'ils divergeaient en fonction des objectifs de chacun. Ce qui nous renforce dans le constat selon lequel les objectifs n'ont pas été suffisamment défini en amont lors de la construction du projet.

Si l'on s'en tient à l'objectif initial qui est pour rappel de « produire et diffuser des idées stratégiques » selon le cahier des charges initial, le retour sur investissement n'est pas économique à court et moyen terme. Il peut toutefois l'être à long terme pour les adhérents de chaque organisation partie prenante du projet.

Par ailleurs, le Cluster Montagne qui est à l'origine du projet recherche sans doute à travers le Think Tank à acquérir des bénéfices que nous avons qualifié de « politique » dans notre premier chapitre, comme le laisse penser la citation qui suit : *« L'objectif deux c'était de montrer au réseau politico-institutionnel, parce que la région s'est spécialisée en domaine de spécialisation, et notamment montrer à la région que notre filière se développe de façon structurée et coordonnée et pour aider les politiques à prendre des décisions, on leur fournit l'outil de prospective. C'était aussi de faire en sorte que les politiques régionales soient adaptées aux territoires de montagne donc là on commence à rentrer dans le lobbying, le vrai lobbying, soft mais lobbying politique quand même. »*. Cela renvoie notamment aux bénéfices en termes d'image, de pouvoir et de légitimité également.

1.3.2. L'INVESTISSEMENT FINANCIER, UN FREIN AU PROJET ?

Concernant maintenant le coût du projet, si le cahier des charges initial évoquait un coût d'une centaine de millier d'euros, deux scénarii ont été envisagés avec l'ensemble des partenaires. Le premier scénario fait mention d'une version peu coûteuse d'environ 75 000€ par an et le second évoque une version plus onéreuse de plusieurs centaines de milliers d'euros par année. Mais comme le projet n'a pas atteint la phase d'exécution, aucun coût n'a été supporté pour la mise

en œuvre du projet. Néanmoins, chaque membre a accepté au départ de financer à hauteur de 1000€ une prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage d'un cabinet sur la faisabilité du projet.

Toutefois, certains acteurs ont exprimé des réticences pour financer le projet lors des entretiens effectués : « *On ne pouvait pas se permettre d'être dispendieux ni de mettre de l'argent là où il n'y aurait pas fallu que cela soit* » ; « *Financièrement, je ne crois pas que les autres... (...) ils ne voulaient pas payer* ». D'autres ont par contre affirmé que l'aspect financier n'était pas un frein, ceci notamment à partir du moment où les objectifs du projet étaient en accord avec leurs attentes. Un des enquêtés déclare à ce titre : « *Nous on était prêts à s'investir de manière extrêmement significative à partir du moment où on s'était entendus avec les autres sur le projet, sur la conduite du projet et sur les finalités du projet.* » Une autre personne indique sur la question du financement que « *le frein n'a pas été économique* ».

Si des entretiens montrent que certaines organisations étaient prêtes à s'engager financièrement, d'autres montrent que ce n'était pas le cas de l'ensemble des partenaires.

1.3.3. TAILLE DU GROUPE ET RAPPORT COUT BENEFICE DEFAVORABLE

S'agissant de la taille du groupe, tout d'abord, les organisations n'étaient pas toutes en accord sur le nombre de membres que le projet était susceptible d'accueillir. En effet, certains membres ont affiché leur volonté d'ouvrir le projet à plus de partenaires, ce qui aurait permis notamment une plus grande diversité d'acteurs et une diminution des coûts engendrés par le projet. La citation suivante abonde en ce sens : « *L'ouverture n'était que source d'amélioration et de progrès par rapport à notre réflexion. Si l'on reste qu'avec des gens dans le milieu qui connaissent tout et qui savent tout, non c'est pas comme ça qu'on avance et qu'on construit.* » Les déclarations d'une autre personne interrogée confirment ce constat : « *Nous notre volonté c'était toujours d'ouvrir un maximum* ».

A contrario, certains membres du projet lors de l'évocation du nombre d'organisations au sein du projet indiquent qu'ils souhaitaient restreindre le groupe aux acteurs déjà présents : « *Je pense qu'il faut pas que l'on soit trop nombreux donc c'était pas mal la taille, c'était assez représentatif* » .

Une autre personne indique que le projet « *pourrait être fait avec les mêmes* ».

Lors d'un autre entretien, un membre déclare sur le même sujet : « *Moi je pense que c'était bien pour commencer. Ça aurait été difficile de faire autrement. Déjà j'ai pas d'autres acteurs qui me viennent à l'esprit. En fait quand on est dans des filières qui sont organisées depuis longtemps même si nous on était plus récent dans la filière, spontanément je me dis que c'est logique de partir des socles qui rassemblent déjà elles même quasiment la totalité de l'écosystème.* »

L'élargissement du groupe a bien été évoqué mais n'a pas été effectué car certaines organisations n'étaient pas favorables à cette option : « *On s'est auto-censuré car c'est rassurant de travailler avec des gens que l'on connaît* ».

En définitive, les données collectées montrent que le rapport coût-bénéfice en lien avec le nombre d'organisations était défavorable pour les membres du projet. D'une part, les coûts étaient potentiellement trop élevés pour certains et les bénéfices n'étaient pas réellement identifiés dans la mesure où les attentes sur le projet n'étaient pas similaires pour l'ensemble des organisations présentes. L'élargissement du groupe aurait permis de diminuer les coûts pour les partenaires si ces derniers s'étaient accordés sur les objectifs du projet, ce qui n'a pas été le cas.

Néanmoins, les données récoltées font remonter d'autres facteurs qui semblent avoir joué un rôle sur l'échec du projet de Think Tank. Ce sont ces facteurs que nous allons désormais présenter.

1.4. DES LOGIQUES DIFFÉRENTES MARQUÉES ENTRE LES ORGANISATIONS

Le premier facteur qui a eu un impact sur la collaboration entre les membres du projet est la différence de logique entre les organisations présentes. En effet, si les organisations ont toutes un rôle important à jouer au sein du même écosystème, l'écosystème du sport et du tourisme de montagne, les personnes interrogées considèrent qu'elles n'ont pas toutes une logique d'action et une culture similaire. Par exemple, Domaines Skiabiles de France et le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français sont des syndicats représentatifs qui ont pour mission de représenter et défendre les intérêts de leurs adhérents. L'ANMSM n'est pas statutairement un syndicat mais c'est une association qui a également le rôle de porte-parole et de défenseur de l'intérêt de ses membres. La citation suivante appuie ce constat : « *l'ANMSM en fait c'est un peu un syndicat et je préférerais que l'on l'appelle ainsi.* »

Néanmoins, si les trois organisations ont une mission principale similaire qui est de défendre et représenter leurs professions ou membres, il s'agit de trois milieux bien différents mais complémentaires, comme l'explique une des personnes interrogées : « *On a des cultures qui peuvent diverger. (...) Dans cette affaire, l'exploitant est l'acteur le plus industriel.(...) Les autres acteurs ne sont pas tous dans la même logique. Prenez le club des sports: ce sont des passionnés de ski qui peuvent devenir des champions de ski, qui vont consacrer leur vie au ski et pour qui la glisse est l'alpha et l'oméga, c'est leur raison d'être. Et donc on a là un choc des cultures entre un ski passion et raison d'être et des acteurs industriels investisseurs tenus par une délégation de service public (...) On pourrait parler de différence culturelle entre un élu qui est élu par une population peut-être de résidents secondaires ou pas, des acteurs du mouvement sportif ou encore d'autres acteurs et l'exploitant de remontées mécaniques. Donc dans cette affaire, chacun est détenteur de sa vérité.* »

Même s'il peut exister une convergence d'intérêt sur la promotion de la montagne comme destination touristique par exemple avec la création et le financement de France Montagnes, il existe une différence marquée de logique d'action entre un acteur industriel (DSF), un acteur politique (ANMSM) et un acteur prestataire de services en lien avec la pratique sportive.

Cette différence de culture est également marquée entre les trois organisations précédemment évoquées et le Cluster Montagne et Atout France. En effet, les deux dernières organisations citées ne sont pas des syndicats mais plutôt des organisations de développement économique et

touristique qui sont financées en grande partie par des financements publics. Cette différence de culture est bien perçue du côté du Cluster Montagne.

L'une des personnes interrogées du Cluster relève également qu'il existait une différence de logique entre les acteurs présents au sein du projet : « *Chacun est venu avec sa culture. Et on n'avait pas la même culture, pas la même approche. Et on s'en est aperçu très vite. (...) La culture de DSF c'est de défendre leur proposition, nous notre culture c'est de développer les entreprises, c'est pas du tout les mêmes* ».

En résumé, il existe des différences en termes de missions portées par chaque organisation qui se traduisent en des logiques d'actions qui peuvent diverger. Ceci avec d'un côté des organisations de type syndicats (ou assimilé dans le cas de l'ANMSM) et de l'autre des organisations de développement économique. Il existe également des différences significatives entre les acteurs en termes de nature d'activité avec un acteur qui rassemble des exploitants industriels comme DSF et un autre acteur qui rassemble des élus comme l'ANMSM. Ces différents acteurs ne vont pas forcément avoir les mêmes raisons d'être et les mêmes objectifs. Or, comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, le partage de valeurs et une culture commune sont un facteur important qui favorise la réussite des projets collaboratifs (Selsky & Parker, 2005 ; Le bar & Branzi 2010).

De plus, comme le soulignent les travaux, Bryson et al., les logiques institutionnelles ne sont pas toujours alignées (voir même peuvent être contraires) dans le cas de collaborations entre organisations de différents secteurs d'activités, comme c'est le cas dans ce projet de Think Tank. Ces auteurs indiquent à ce sujet que « *les logiques peuvent rivaliser car les actions, les processus, les normes et les structures qui sont considérées comme légitimes d'un certain point de vue institutionnel peuvent être perçues comme moins légitimes, voire illégitimes de la perspective d'une autre logique* » (2006, p.50).

C'est selon notre analyse cette différence de logique entre les organisations membres du Think Tank qui les a en partie empêchées de parvenir à un accord sur les objectifs à atteindre.

En dernier lieu, nous relevons que la présence de syndicats au sein du Think Tank est contraire au cahier des charges initial qui indique que les Think Tank ne doivent pas représenter d'intérêts particuliers mais travailler à l'intérêt général. A ce titre, inclure des organisations qui représentent et défendent l'intérêt de leurs adhérents semble être un contre-sens vis-à-vis de

l'objectif originel que porte le Cluster Montagne à travers le projet de Think Tank. Le choix des acteurs par le bureau de l'association pose donc question dans cette étude de cas.

1.5. LE ROLE AMBIGU DU CLUSTER MONTAGNE

Le Cluster Montagne est l'organisation qui est à l'origine du Think Tank et qui a proposé aux autres partenaires de se joindre au projet. C'est également lui qui a endossé le « *rôle d'animation* » comme nous le confirme l'entretien réalisé avec le chargé de projet du cabinet de conseil qui est intervenu. Deux autres personnes de deux organisations différentes confirment le rôle du cluster : « *L'initiateur pour moi c'était le Cluster.* » ; « *il était leader.* » Toutefois, le Cluster Montagne ne souhaitait pas être perçu comme le porteur unique et principal du projet mais plutôt comme un membre comme les autres. Ainsi, il a été obligé de porter le rôle de leader et d'animateur à l'insu de sa volonté jusqu'à la fin du projet. Cet état de fait est bien décrit dans les entretiens réalisés avec plusieurs personnes du cluster: « *La gouvernance et l'équipe du cluster, on s'est dit que non c'était pas à nous de faire ce travail et que cela allait le biaiser. Qu'il fallait avoir une animation externe, tierce, parce qu'il faut maintenir la motivation, stimuler chacun des membres et neutraliser de temps en temps* ». Une autre personne déclare : « *En fait, on est leader. Les autres nous ont perçus comme leader parce que c'est nous qui animions, c'est nous qui avons passé du temps sur le projet donc on a été considéré comme leader.* » Or, ce n'était pas la volonté du cluster : « *Ce qui n'était pas notre volonté parce qu'on a toujours voulu être dans un projet collaboratif c'est-à-dire que nous on lance la dynamique. Ok le cluster passe du temps à structurer ce que l'on se dit et met en route les choses mais ce projet-là c'est celui du Cluster, de DSF, de France Montagnes et de l'ensemble des acteurs. Mais ça c'était des paroles et ça n'a pas été perçu. Dans les faits c'était quand même le Think Tank du Cluster. Il n'y a pas eu d'appropriation.* »

La problématique de l'animation et du leadership du projet est donc une question qui est restée en suspens dans la mesure où les partenaires percevaient le Cluster Montagne comme porteur du projet mais ce dernier ne souhaitait pas l'être.

Or la place du coordinateur joue un rôle primordial pour la conduite du projet collaboratif (Gray, 1989 ; Mattesich et al., 2001 ; Sherer, 2003). Dans ce cas, l'absence d'un réel coordinateur a pu constituer un facteur freinant la poursuite du projet.

1.6. LA LEGITIMITE DU CLUSTER MONTAGNE REMISE EN QUESTION

La légitimité du porteur du projet est également un facteur de collaboration important que nous avons identifié dans la revue de littérature (Friend et Jessop, 1969 ; Stein, 1976). En effet, il est nécessaire pour faciliter la collaboration que l'organisation qui est à l'origine du projet soit considérée comme légitime par les autres membres du projet. Or, si le Cluster Montagne ne souhaitait pas s'afficher en leader et en coordinateur du projet comme nous l'avons relevé dans le paragraphe précédent, c'est également peut-être faute de légitimité vis-à-vis des autres partenaires.

En l'espèce, la question de la légitimité du Cluster Montagne à porter le projet est revenue plusieurs fois lors des entretiens. Un des membres du projet indique à ce titre : « *Après il faut se dire aussi entre nous, il y a aussi une petite guerre entre France Montagnes et le Cluster. Même si dans les faits c'est pas.... Sur le sujet du leadership : est-ce que c'est au Cluster à porter un Think Tank ? Je pense que s'il y a un Think Tank c'est pas plus le Cluster que les autres. Il y a quand même des jeux de rôles dans ces différentes structures qui ne sont pas neutres* ».

Dans le même ordre d'idée, plusieurs autres entretiens réalisés confirment que la légitimité du Cluster Montagne à initier et porter le projet n'était pas tout à fait admise par l'ensemble des membres du projet : « *Alors après France Montagne avec ses membres fondateurs¹⁵ a perçu aussi ça comme une prise de ses prérogatives par le Cluster Montagne. Il y a eu des discussions à l'époque que je n'avais pas suivies mais je sais que le Cluster à l'époque c'était les fournisseurs de service et du coup l'enjeu du Think Tank qui réfléchissait à réfléchir à l'avenir des stations pour plusieurs des financeurs de France Montagnes c'est pas l'enjeu du Cluster. J'ai suivi qu'il y a eu quelques frictions là-dessus* ».

Une autre personne déclare : « *A un moment s'est posée pour moi la question de la légitimité du cluster à être opérateur du Think Tank voire même à être dans le Think Tank. S'est posé la question de la dualité ou du pourquoi France Montagnes versus le Cluster puisque pour moi ça aurait dû être une mission animée par France Montagnes dans le cadre de sa commission prospective et je n'ai toujours pas compris pourquoi le Cluster s'invitait sur le sujet.* »

¹⁵ Rappel : les membres fondateurs de France Montagnes sont Domaines Skiabiles de France, l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagnes et le Syndicat National des Moniteurs de Ski Français.

La légitimité du Cluster Montagne n'était donc pas totalement acquise pour ses partenaires, ce qui n'a pas facilité la poursuite du projet.

1.7. UNE ASYMETRIE DE POUVOIR ET DES INTERDEPENDANCES FORTES

La question de la légitimité est sans doute à mettre en lien avec la question des relations de pouvoir existant entre ces organisations. En effet, nous avons relevé dans la littérature qu'une répartition équitable du pouvoir entre les organisations favorise la collaboration au sein d'un projet (O'tool et Mayer, 2004 ; Bryson, Crosby et Stones, 2006).

Or, dans le cas présent, plusieurs indices nous mènent à penser que la répartition du pouvoir entre les organisations n'est pas équilibrée.

En effet, DSF, l'ANMSM et le SNMSF comme nous l'avons relevé précédemment sont des acteurs historiques qui ont plusieurs décennies d'existence, au contraire du Cluster Montagne qui a été créé il y a seulement quelques années à l'époque du lancement du projet.

De plus, DSF, l'ANMSM et le SNMSF sont tous les trois présents au sein du conseil d'administration du Cluster Montagne, ce qui leur donne d'une certaine façon un droit de regard sur les activités du cluster. Or, cela n'est pas réciproque dans la mesure où le cluster n'est pas présent dans les instances dirigeantes de ces trois organisations.

Enfin, il convient de souligner que les clients des adhérents du Cluster Montagne sont bien souvent les adhérents de DSF et de l'ANMSM. Par ailleurs, un certain nombre de membres du cluster sont également adhérents à DSF en tant que membres correspondants. Il existe donc des interdépendances fortes entre les organisations membres. Ces interdépendances créent des asymétries de pouvoir entre les organisations. En effet, le Cluster Montagne dont la mission est le développement commercial de ses membres se trouve dans la situation où les clients de ses membres sont les membres de DSF et de l'ANMSM.

Le Cluster Montagne est donc de facto dans une position de pouvoir défavorable vis-à-vis de ces deux organisations. Ceci a eu un impact non négligeable sur le projet, dans la mesure où le Cluster Montagne n'a pas porté son projet initial jusqu'au bout avec les partenaires. Les autres partenaires ont souhaité modifier le projet et ont insisté sur la production de solutions concrètes, ce qui n'était pas le souhait du cluster.

CONCLUSION : PREPONDERANCE DE LIENS FORTS, POSITIONS DE POUVOIRS DESEQUILIBREES ET MANQUE DE LEGITIMITE DU PORTEUR DE PROJET

Les logiques sociologiques (en relation avec la force des liens) et économiques (en rapport avec la taille du groupe) ont toutes deux joué un rôle sur le premier projet collaboratif étudié. Néanmoins, les données montrent également qu'un ensemble d'autres facteurs ont pu influencer négativement la collaboration dans le projet de Think Tank.

Tout d'abord, d'une part d'un point de vue sociologique, la présence de trois organisations qui entretiennent des liens forts au sein du projet n'a pas favorisé la collaboration entre l'ensemble des membres du projet. D'autre part, la présence d'organisations qui sont elles-mêmes à la tête de réseaux à liens forts a également été un facteur de blocage pour l'ouverture du projet à d'autres organisations.

Par ailleurs, il existe au sein de ce projet de fortes interdépendances qui créent des relations de pouvoir inéquitable entre les membres. Ces relations de pouvoir ont freiné le projet dans la mesure où certains ont pu imposer leur vision et leur objectif vis-à-vis du projet qui n'était pas partagé par l'ensemble des acteurs. Or une vision partagée et des objectifs communs sont des éléments primordiaux dans la construction d'un projet collaboratif en particulier dans la phase de démarrage. Les organisations possèdent par ailleurs des logiques très différentes avec des organisations de nature très différentes.

Enfin, le rôle du Cluster Montagne dans ce projet en tant que leader, animateur et coordinateur a également pu poser problème car il a endossé ce rôle par défaut, sans vouloir l'assumer pleinement. Ceci a constitué un frein d'autant plus que la légitimité du cluster n'était pas forcément acquise vis-à-vis des autres organisations au sein du projet.

En définitive, les facteurs sociologiques semblent avoir eu un rôle plus important à jouer que les facteurs économiques dans l'échec de ce projet. En effet, si le coût du projet - en lien avec un nombre faible d'organisations - a pu freiner la volonté de participer de certaines organisations, ce n'est pas le cas d'autres organisations. La structure du réseau au sein du projet avec des liens forts, ainsi que la présence d'organisations qui disposent d'une culture et de logiques différentes, la répartition inéquitable du pouvoir et le manque de légitimité du porteur de projet sont les principales causes de l'arrêt de projet. En effet, ce sont ces éléments qui ont empêché l'aboutissement du projet avant toute chose. La question économique semble être en second plan dans cette étude de cas.

2. LE CLUB PROSPECTIVE : UN GROUPE PROJET MENE PAR LE CLUSTER MONTAGNE

2.1. LE CLUB PROSPECTIVE : UN PROJET QUI FAIT SUITE A L'ECHEC DU THINK TANK

Le bureau et la direction du Cluster Montagne suite à l'échec du Think Tank décident de continuer à travailler sur la thématique de la prospective identifiée par la commission plusieurs années auparavant. De fait, premièrement, cette thématique renvoie à une mission statutaire du cluster de développement de la filière. Deuxièmement, le besoin exprimé par les adhérents de se nourrir d'information stratégique sur l'évolution de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne existe toujours. Mais le cluster décide cette fois de procéder différemment. Plutôt que de faire appel à des partenaires institutionnels, le cluster opte pour la mobilisation de ses adhérents des collèges entreprises et établissements de formation et de recherche. A ce titre, le démarrage du projet de Club Prospective fait suite à l'arrêt du projet de Think Tank.

Sur la base du modèle de fonctionnement des groupes projets, le Cluster Montagne décide d'initier un groupe projet prospective. Les groupes projets remplacent les commissions à partir de l'année 2018. L'objectif du passage à un mode de fonctionnement par groupe projet est d'être plus flexible. En effet, les commissions fonctionnent avec des membres fixes sur trois ans, traitent de plusieurs sujets autour d'un pôle de fonctionnement et se réunissent périodiquement. Les groupes projets fonctionnent quant à eux sur un mode « projet » où l'objectif est d'aborder un sujet fixe défini en amont sur un laps de temps plus court. Le thème d'un groupe projet peut être proposé soit par un ou plusieurs adhérents soit par un membre de l'équipe de permanent du Cluster Montagne. La participation à un groupe projet du cluster est ouverte à l'ensemble des adhérents et relève du volontariat.

Le Cluster Montagne décide donc de faire un appel à manifestation en février 2018 et propose à l'ensemble des adhérents de participer à la construction d'une réflexion prospective au sein du cluster dans le cadre du groupe projet prospective. Neuf organisations répondent à l'appel

du Cluster Montagne et s'engagent dans le groupe projet prospective qui deviendra le Club Prospective. Les membres du projet sont présentés dans le tableau ci-dessous.

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

Tableau 8 : Organisations membres du Club Prospective

On retrouve dans ce projet une large majorité d'entreprises avec des tailles, des cœurs de métiers et des chiffres d'affaires assez variables, de l'entreprise de conseil avec un seul salarié-dirigeant à la PME filiale d'un grand groupe industriel. Aucune entreprise n'est sur le même secteur d'activité, même s'ils travaillent tous au moins en partie sur l'aménagement touristique en montagne. Un établissement de formation et de recherche est également membre de ce groupe projet prospective.

2.1.1. UNE LONGUE PHASE DE DEMARRAGE

Le groupe projet (GP) prospective rassemble 9 organisations, dont 8 entreprises du cluster et 1 établissement de formation. Le Cluster Montagne est représenté par le salarié en charge du pôle innovation et prospective (anciennement innovation-développement) dont le rôle est de manager le projet. Au sein de ce projet, on retrouve notamment un chef d'entreprise vice-président à l'innovation et le futur président du Cluster Montagne.

Lors de leur première rencontre qui se déroule fin février 2018, les membres présents définissent collectivement les objectifs du GP. Celui-ci doit formaliser un outil de prospective au Cluster Montagne. Pour ce faire, le chef de projet cible les attentes des personnes présentes et rappelle le travail déjà accompli au cluster autour de la thématique de la prospective avec le projet de Think Tank. Le groupe s'accorde sur la nécessité de « faire de la prospective », ce qui renvoie à deux points fondamentaux : tout d'abord, il est question d'identifier des enjeux pouvant avoir un impact sur la filière, puis sensibiliser les acteurs pour s'adapter aux changements. Ces deux éléments ont pour corollaire de pérenniser les activités économiques en montagne.

En outre, le compte-rendu de la première rencontre de ce GP indique que *« la dynamique de prospective montagne s'appuie sur une démarche structurée et viable de prospective permettant d'identifier, décoder des tendances (faibles et lourdes) et imaginer des scénarii. Elle doit permettre d'inspirer des stratégies ou des solutions aux parties prenantes des territoires de montagne, dans le but d'assurer la pérennité des activités économiques liées à la montagne. »*

Le groupe projet prospective souhaite reprendre la méthodologie du Think Tank où ce sont les membres du projet collaboratif qui identifient les enjeux importants. Ce sont ces enjeux ainsi que leurs impacts sur les territoires de montagne qui sont ensuite analysés par des experts et des scientifiques qui produiront des études ou des articles sur le sujet.

Fort de cette méthodologie, le groupe travaille ensuite durant l'année 2018 sur le partage d'un état des lieux sur la situation actuelle de la montagne touristique française afin de s'accorder sur une vision commune. Ceci afin d'identifier des thèmes de réflexion pour l'outil prospective. Le groupe identifie quatre enjeux principaux : la question de l'aménagement et la gestion des ressources, la cohabitation aménagement et espaces naturels, l'équilibre montagne touristique hiver/été et l'attractivité des domaines skiables en hiver.

Les premières rencontres s'étalent sur l'année 2018 et sont dédiées à la définition de l'objectif du groupe projet et au partage des visions des membres. Les membres du groupe projet décident en octobre 2018 après plusieurs réunions de créer un « Club de Prospective montagne » qui vient matérialiser le projet en formalisant et en cadrant les échanges. Ce dernier se donne pour mission d'identifier des tendances et de créer des scénarii de développement pour la filière. Le livrable reste toutefois à définir.

A ce stade, le travail de coordination est en marche puisque l'ensemble des membres participe à la construction du projet. Il y a en effet à la fois un travail sur les visions de chacun et un travail sur les objectifs et les moyens que le projet se donne. Ce travail est supervisé par le salarié du cluster chef de projet.

Une fois que les membres ont partagé leur vision et définit les objectifs du projet, la question du livrable du projet se pose. En effet, le Club Prospective se doit in fine de produire et livrer quelque chose de concret à destination de l'ensemble des adhérents du Cluster Montagne et plus largement à l'ensemble de l'ESETM.

C'est à ce moment que la hiérarchie du Cluster Montagne intervient et fait des propositions.

2.1.2. LE BUREAU ET LA DIRECTION DU CLUSTER INSISTENT SUR LA PRODUCTION D'UN LIVRABLE

La direction et le futur président du Cluster Montagne souhaitent à ce stade faire un point avec le responsable du pôle innovation sur l'avancée du projet. On note ici l'intervention de la hiérarchie du cluster dans un besoin de contrôle du projet collaboratif. La direction met en avant la complexité d'un tel projet et surtout la nécessité « *d'éviter les écueils politiques* » rencontrés lors du Think Tank. C'est lors de ce point que l'édition d'un « cahier de tendances » de la filière montagne est évoqué. Ce cahier regrouperait des avis d'experts sur différents sujets.

En effet, comme nous l'avons noté précédemment, après avoir défini les objectifs et proposé des thèmes de réflexion, les membres du Club Prospective se rencontrent à plusieurs reprises durant l'année 2018. Ces rencontres sont l'objet de discussion entre les membres afin de partager des informations et des éléments de réflexion sur différents thèmes identifiés comme stratégiques. Le Club Prospective cherche également à ce stade un moyen de concrétiser et de matérialiser ces réflexions pour les partager à l'ensemble des adhérents du Cluster et plus

généralement aux organisations de l'Ecosystème Social et Economique du sport et du Tourisme de Montagne.

Finalement, l'idée de rédiger un « cahier des tendances montagne » introduite par le bureau et par la direction est proposée aux membres du Club Prospective par l'intermédiaire du responsable du pôle innovation qui est le chef de projet du Club Prospective. Les membres du club prospective se saisissent de l'idée. Concrètement, il est question à travers ce cahier des tendances d'interroger des experts de la montagne française dans des interviews enregistrées réalisées par un journaliste. A charge pour ce dernier de compiler les interviews dans un magazine qui identifie les principales idées à retenir, ceci afin de permettre aux lecteurs d'identifier des signaux faibles et des signaux forts impactant leur activité ainsi que les tendances du tourisme en montagne. Les membres du Club Prospective ont pour rôle d'identifier les experts à interroger et suivre l'avancée du projet. Certains membres du club font partie du panel d'experts qui sont interrogés. Enfin, le bureau du cluster décide également d'interroger un certain nombre de grands acteurs de la filière issus des grandes institutions (DSF, ANMSM, SNMSF) ce qui n'avait pas été envisagé par les membres du Club Prospective.

2.1.3. UNE PHASE D'EXECUTION MENEES PAR LE CLUSTER MONTAGNE

Une fois les experts sélectionnés, c'est principalement le Cluster Montagne (le chef de projet et la direction) qui s'occupe de la coordination du projet. Afin de financer la mise en œuvre du projet de cahier des tendances, un partenaire (le Crédit Agricole des Savoie) vient abonder le budget du projet à hauteur de 15 000€. Le budget total s'élevant à 21 000€, le cluster finance une petite partie des coûts du projet sur ses fonds propres. En l'occurrence, les 6000€ provenant du Cluster Montagne rémunèrent le journaliste qui rédige le cahier de tendances. Les 15 000€ apportés par le partenaire servent à financer l'organisation d'un événement de lancement ainsi que la communication et la diffusion du support final. Au final, les experts interrogés sont bénévoles et aucune étude n'est financée, ce qui interroge au regard de l'objectif initial du Club Prospective.

A ce stade le projet entre dans une deuxième phase, la phase d'exécution durant laquelle le Cluster Montagne fait coopérer l'ensemble des parties prenantes du projet. Un journaliste est engagé par le cluster pour réaliser les interviews et rédiger une synthèse de l'ensemble des entretiens. Ainsi, ce sont 21 experts identifiés à la fois par le Club Prospective et le bureau du

cluster qui sont interrogés par un journaliste.¹⁶ Il a été choisi de faire contribuer les membres du club prospective volontaires en les interrogeant également. Cette liste de 21 personnes ne comporte que des experts qui exercent dans la filière montagne, ce qui n'est pas nécessairement en accord avec une volonté initiale du Club Prospective d'ouvrir ce panel à d'autres personnes extérieures à la filière.

Le journaliste pose les trois mêmes questions à l'ensemble des interviewés, à savoir :

- De façon générale, quelles sont pour vous les grandes évolutions du monde économique actuel ?
- Quels sont les exemples ou les faits qui vous interpellent et qui vous montrent qu'il y a des changements dans votre activité ?
- Quels scénarii d'évolution envisagez-vous pour la montagne ? Quels sont vos arguments ?

C'est ensuite le journaliste qui a la charge de rédiger une synthèse des entretiens en fonction des sept enjeux identifiés par le Cluster Montagne : durabilité, interactivité, sécurité, concertation, accessibilité, ludisme et performance.

Durant ce processus, le Club Prospective est tenu au courant de l'avancée des travaux et échange régulièrement avec le chef de projet qui fait valider aux membres du club les décisions prises par l'équipe projet du cluster.

Néanmoins, le rôle du Club Prospective est désormais moindre et c'est le cluster (principalement le salarié et la direction) qui mène désormais le projet.

2.1.4. UN PROJET QUI ABOUTIT A LA SORTIE DU « CAHIER DES TENDANCES MONTAGNE »

C'est fin 2019 que le projet collaboratif de Club Prospective aboutit à la sortie du premier opus du « Cahier des tendances Montagnes ».¹⁷ Si le Cluster Montagne se satisfait du travail accompli, le constat du côté des membres du Club Prospective est plus nuancé. En effet, le résultat a été apprécié par quelques membres, toutefois certains ont jugé que le résultat final du projet n'est pas forcément à la hauteur des attentes exprimées au début du projet comme le montre la citation suivante : « *Je pense pas que ce soit une réussite et puis sur la dimension prospective je sais pas non plus si on a réussi à toucher des vrais sujets.* »

¹⁶ La liste des experts est disponible en annexes

¹⁷ Un lien pour télécharger le cahier des tendances montagnes 1 est disponible en annexes.

Une autre personne interrogée dresse le constat suivant : « *On a réussi à faire ce qu'on s'était dit qu'on faisait. A savoir un cahier qui présente les tendances de la montagne donc c'est bien. On a tenu les délais, on a tenu le format, c'est varié, c'est quand même assez nouveau et pour ça c'est une réussite. Après je mets un petit bémol en disant que c'est un petit peu consensuel.* »

Le projet a donc fonctionné à certains égards puisqu'il a abouti à la production d'un livrable concret, le « Cahier des tendances montagnes ». Le Cluster Montagne et le Club Prospective ont ensuite réalisé une phase d'évaluation du projet et ont décidé de poursuivre l'édition d'un cahier de tendances annuel co-construit avec les membres du club. L'évaluation du projet par les membres montre que le résultat final du livrable n'était pas forcément à la hauteur des espérances de certains membres. A l'inverse, le Cluster Montagne se satisfait du livrable produit et du rapport coût bénéfice lié au projet.

Il est désormais question d'analyser les raisons qui ont engendré ce résultat. Il peut être considéré à certains égards à la fois comme une réussite pour certains mais aussi comme un échec pour d'autres.

2.2. UNE PREDOMINANCE DES LIENS FAIBLES DANS ET EN DEHORS DU PROJET

Tout d'abord, nous allons nous concentrer sur l'encastrement structurel des organisations qui prennent part au projet, c'est-à-dire sur la force des liens au sein du réseau de chaque membre. Puis nous allons analyser l'encastrement relationnel qui existe entre les membres du projet, c'est-à-dire sur la force des liens entre les membres du projet.

2.2.1. DES ORGANISATIONS QUI GRAVITENT DANS PLUSIEURS RESEAUX A LIENS FAIBLES

Les entretiens montrent premièrement qu'au sein de son réseau, chaque membre du Club Prospective semble entretenir un réseau de nombreux contacts avec ses clients et d'autres structures (CCI, réseau entreprendre,...) comme le montrent les citations suivantes : « *On faisait partie du groupe syntec on y adhère plus, après moi je collabore avec Les Passeurs et le Lama Project qui sont moins institutionnels et par contre là c'est vrai qu'on est plus dans ces collectifs-là* ».

Une seconde personne interrogée déclare également faire partie d'un certain nombre de réseaux différents : « *Alors je fais partie du Groupe de recherche sur l'eau dans la ville, à Lyon. Je fais partie avant le Cluster depuis toujours du réseau des acteurs de l'eau en montagne (...) je suis aussi dans une SIC de structures qui bossent sur l'eau. Il y a aussi bien des hydro techniciens, des hydrogéologues, des juristes, (...) et je suis dans le réseau educ'alpes* ».

Lors d'un autre entretien, un chef d'entreprise indique aussi faire partie de différents réseaux en dehors de celui du Cluster Montagne : « *Alors d'autres réseaux, oui bien entendu. Il y a bien sûr DSF qui est obligatoire mais c'est aussi des réseaux qui sont extra-aménagement de la montagne. Moi je fais partie des réseaux entreprendre Isère, de la CPME. On est adhérents à différentes structures, l'IRM le regroupement des constructeurs dans le monde pour travailler ensemble par rapport aux règlements* ».

Les entrepreneurs membres du Club Prospective semblent donc être membres de plusieurs réseaux qui peuvent constituer des « ponts » pour reprendre l'expression de Granovetter (2017) qui les relie à d'autres réseaux à liens faibles. En effet, dans un réseau interpersonnel, le

nombre de liens forts est par définition limité et il est difficile d'argumenter que ces entrepreneurs développent des liens forts au sein de l'ensemble des réseaux au sein desquels ils sont membres. A travers l'appartenance à ces différents réseaux, les entreprises tissent donc des liens dans plusieurs réseaux différents qui sont plutôt des réseaux à liens faibles, tels que le sont en général les réseaux d'entrepreneurs décrits dans la littérature (Fallery & Marti, 2007; M. Granovetter, 2000; Marti, 2012).

2.2.2. DES LIENS FAIBLES ENTRE LES MEMBRES DU PROJET

Du point de vue de l'encastrement relationnel entre les membres, les données récoltées montrent également que la plupart ne se connaissent pas ou entretiennent des liens faibles en amont du projet. Une fois le projet lancé et les premières réunions effectuées, les liens se créent mais cela reste des liens faibles. Les individus se connaissent, se rencontrent quelquefois par an mais n'interagissent pas (ou très peu) en dehors du Club Prospective comme le montrent les citations suivantes prises dans différents entretiens : « *Non, à part X avec qui on travaillait régulièrement mais sinon non les autres je connaissais absolument pas.* » ; « *Des gens que je connaissais très bien ? (...) Non en fait c'est des gens que j'ai un peu découverts, je les croise pas beaucoup. D'ailleurs je connais assez mal les membres, je ne saurais pas te les citer tous* » ; « *Pas du tout ! Nan parce qu'on était, moi je connais un petit peu de monde dans le milieu de la montagne mais pas tant que ça. On était nouvel adhérent (...) Donc les acteurs, les adhérents j'en connaissais pas... J'en connaissais 1%.* » ; « *Nan, aucun. Je connaissais X mais les autres je connaissais personne.* » ; « *Non, je les connaissaient pas, quasiment pas. (...) c'est des gens du réseau mais pas de mon réseau proche. C'est pas des gens avec qui j'avais déjà collaboré. Pour moi, c'était nouveau.* »

De plus, la fréquence des échanges n'était pas très régulière avec quelques rencontres par an comme le montrent les comptes rendus de réunion. Ce constat est confirmé lors des entretiens menés : « *C'était quatre à six fois par ans, de mémoire.* »

Une autre personne déclare : « *Pas régulier, en fonction des temps, moi j'ai dû faire allez cinq, six réunions peut-être.* ».

Par ailleurs, les données montrent qu'il n'existe pas d'interdépendance (une situation où une entreprise est cliente d'une autre par exemple) entre les membres qui auraient pu renforcer les liens. De surcroît, il existe une diversité de profils chez les membres du Club Prospective avec des industriels, des consultants, des fournisseurs de services et des universitaires dont le réseau ne s'entrecroise pas de prime abord. Chacun évolue donc dans son propre réseau : *« je n'avais pas de relation commerciale avec ceux qui étaient là. »*. Un autre entretien confirme ce constat : *« Je vois deux qui pouvaient travailler ensemble mais les autres étaient tous chacun dans leur secteur différent. »*

Enfin, il n'y avait pas de relations de travail entre les organisations présentes au sein du Club Prospective comme l'affirme un des enquêtés : *« Non, zéro. Et c'est ça qu'était cool c'est qu'ils venaient tellement d'univers différents c'était bien complémentaire. »*

Les indicateurs de la force des liens renvoient à une fréquence et à une intensité des échanges plutôt faible ce qui nous indique que les liens entre les organisations membres du projet sont des liens plutôt faibles.

Les entretiens montrent enfin que les membres du Club Prospective entretiennent également des liens plutôt faibles avec le Cluster Montagne.

Ce constat est toutefois à nuancer car l'implication de chacun dans l'association peut différer. En effet, le niveau d'engagement et le passif au cluster des membres du Club Prospective est assez variable. Si certains membres du projet sont des nouveaux adhérents, certains sont des adhérents historiques ou font partie du bureau du cluster. Ces derniers peuvent donc avoir une relation plus forte avec le cluster que les entreprises qui ont adhéré plus récemment.

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

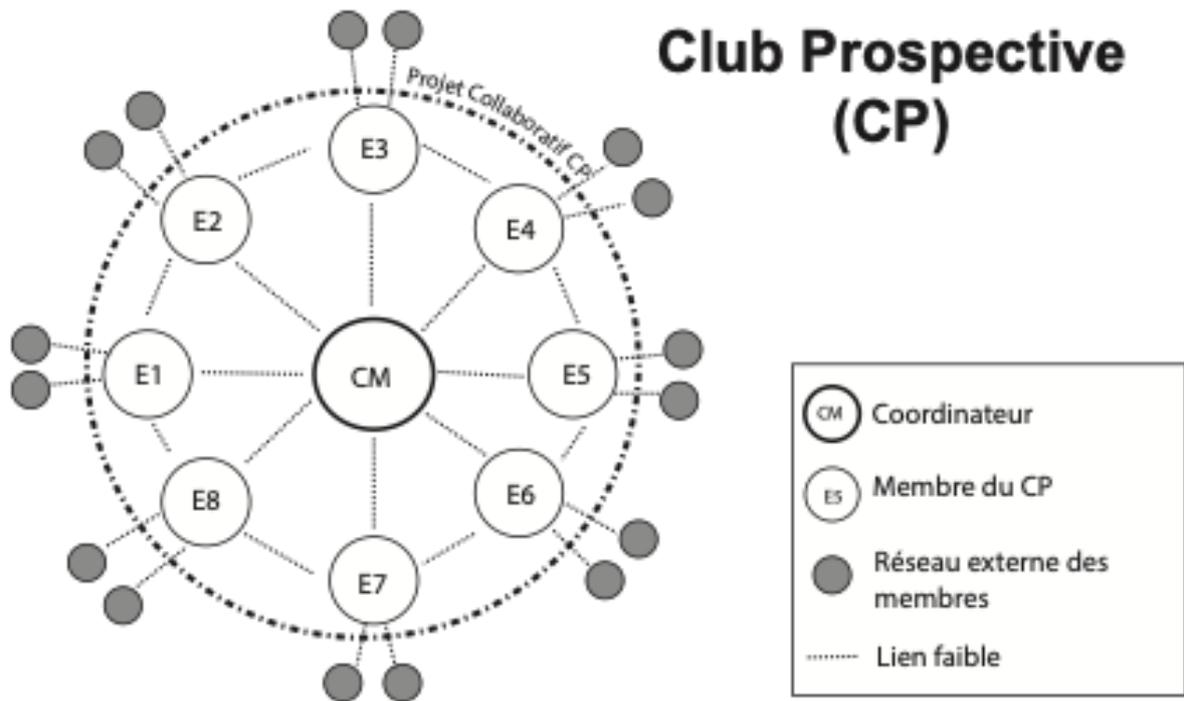


Figure 17 : Schéma de la force des liens au sein du Club Prospective

2.3. UNE TAILLE DU GROUPE INTERMEDIAIRE ADAPTEE

Concernant l'influence de la taille du groupe sur l'utilité du projet collaboratif pour les organisations qui y prennent part, il convient de distinguer l'utilité des membres et l'utilité du Cluster Montagne qui est coordinateur du projet via la présence d'un manager. En effet, les coûts et les bénéfices supportés ne vont pas être les mêmes pour les membres et pour le cluster.

2.3.1. UN RAPPORT COUT-BENEFICE POSITIF POUR LES MEMBRES

Concernant les membres du projet, les coûts engendrés pour participer au Club sont relativement importants : il faut être adhérent et avoir payé sa cotisation qui selon l'effectif, représente une dépense de 600€ pour une TPE à 4160€ pour une ETI.¹⁸ Il y a également un coût en termes de temps passé en réunion et en amont des réunions où un travail préparatoire des membres peut être demandé. Les coûts de la participation au projet ne sont pas neutres pour les membres du projet collaboratif. En effet, il est possible de considérer que passer 3 à 4 demi-journées par an dans le cadre d'une activité non productive directement n'est pas négligeable pour un entrepreneur, comme le montre la déclaration suivante : « *Si je devais vraiment le compter je dirais que ça me coûte d'aller à Chambéry c'est presque la journée à chaque fois. Aller, réunion et retour, j'en ai pour 2h30 de trajet, plus 2h30 de réunion plus un temps de blabla c'est presque une journée* ». Il y a donc également les temps de déplacements à prendre en compte pour les membres du projet.

Un autre membre du Club Prospective déclare également s'être investi à un certain niveau pour participer activement au projet : « *C'est plus du temps passé. Cela dit, le temps passé a de la valeur aussi. C'est une question que je pose très souvent quand je suis indépendant, c'est que le rapport à la valeur du temps n'est pas le même quand on est indépendant que quand on est salarié.* »

¹⁸ Barème fixé chaque année par le Conseil d'Administration.

Face à ces coûts, les entretiens font ressortir que les bénéfices retirés ne sont pas d'ordre économique à court terme mais sont toutefois notables et bien perçus par les organisations membres du projet. Tout d'abord les entrepreneurs ont créé de nombreux liens avec d'autres chefs d'entreprises qu'ils ne connaissaient pas auparavant et ont ainsi élargi leur réseau.

De plus, via leur participation au projet, les membres ont eu la possibilité de proposer des sujets et d'acquérir une certaine primauté sur l'information délivrée et sur le livrable. Cela constitue en tant qu'entrepreneur un avantage non négligeable et bien perçu par les membres du projet. *« Le fait d'être là-dedans, mine de rien il y a des chances qu'à l'instant t ton niveau de connaissance du sujet prospective soit supérieur au niveau de connaissances des autres. Donc il y a un intérêt très indirect, plus intellectuel et après de là à le transformer en business c'est encore une autre affaire » ; « Rien en termes de retour direct sur investissement. Rien si ce n'est de cogiter. Moi j'allais vraiment dans cette optique de croiser des regards sur un sujet, prospective long terme » ; « Oui ça correspond à l'idée d'y donner un peu de temps, de nourrir, de continuer à comprendre, d'échanger avec les uns et avec les autres. »*

Nous avons constaté que si les entrepreneurs membres du Club Prospective sont bénévoles, la participation au projet engendre tout de même des coûts (adhésion au cluster et temps passé sur le projet principalement) mais ces coûts sont neutralisés par les bénéfices (création de lien et primauté de l'information). In fine, l'analyse des données récoltées montre que le rapport coût-bénéfice était donc plutôt positif pour les membres du projet.

Ceci est d'autant plus vrai qu'un partenaire a participé à la moitié du financement du livrable et que l'autre moitié a été prise en charge par le Cluster Montagne.

2.3.2. UN RAPPORT COUT BENEFICE POSITIF POUR LE CLUSTER MONTAGNE

Du côté du Cluster Montagne, le coût est plutôt important puisque le Club Prospective représente un investissement financier chiffré à hauteur de 29 000€. Ce chiffre est atteint en comptant les ressources investies pour la réalisation d'interviews et la rédaction du cahier des tendances par un journaliste, les frais de communication et surtout du temps homme pour le salarié du Cluster Montagne en charge du projet. Toutefois, une partie des coûts a été absorbée

par un partenaire financier (le Crédit Agricole des Savoie) qui est venu abonder le budget à hauteur de 15 000€. Les coûts sont donc importants pour le Cluster comme nous le confirment les personnes du Cluster Montagne interrogées : *« Oui, nous on a mis du temps homme plus de l'argent. Et des partenaires financiers dont le Crédit Agricole qui a mis de l'argent et un tout petit peu de temps pour le suivi ».* ». ».

En outre, il est possible de distinguer deux grands types de coûts engendrés par le Club Prospective pour le Cluster Montagne : d'une part, le coût en termes financier et d'autre part le coût en termes de temps passé. Ceci est bien expliqué par une personne du cluster interrogée sur le sujet : *« Alors il y a vraiment deux choses : il y a le club prospective qui nécessite des techniques et du temps d'animation. Donc je dirais ni plus ni moins qu'un autre groupe projet. (...) par contre, le volet cahier de tendances lui c'est un énorme coût. En temps passé et en coûts externes de production et impression.*

Mais face à ces coûts, les bénéfices retirés du projet sont également intéressants pour le Cluster. Ceci car premièrement il répond au moins en partie aux attentes de ses membres sur la production d'information stratégique et la prospective. Deuxièmement, comme nous l'avons souligné précédemment, la mise en place d'un Club Prospective et la rédaction du Cahier des tendances positionnent également le Cluster dans l'ESETM comme un acteur producteur d'information, ce qui légitime sa position auprès des autres acteurs de l'écosystème et renvoie une image positive de la filière de l'aménagement de la montagne. En ce sens, comme le confirme la répartition du budget du projet, l'aspect communication à travers le livrable qui est largement diffusé aux acteurs de la filière est extrêmement important pour le cluster. Il y a sans doute ici une recherche de légitimité du cluster au sein de son environnement institutionnel et vis-à-vis de ses financeurs.

2.3.3. UNE TAILLE DU GROUPE ADAPTEE

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

La question de la taille du groupe pour ce projet qui est constitué de huit entrepreneurs est particulièrement intéressante dans ce cas d'étude. Il ressort des entretiens que les membres et

le Cluster Montagne s'accordent pour dire que la taille du groupe est bien adaptée dans ce projet : « *Sur la taille je ne sais pas, ça dépend ce qu'il a besoin de produire. Mais entre cinq et huit ça semble comme ça plutôt intéressant* ». ; « *C'est bien. C'est plutôt bien. Je pense qu'on était une petite dizaine. C'est l'ordre de grandeur que j'ai en tête. Je pense que c'est bien pour pouvoir échanger. Après ça devient des choses compliquées* ». En effet, du côté des membres, si le nombre de participants avait été plus faible, les échanges ne seraient pas si riches et moins de liens se seraient créés. A l'inverse, si le Club Prospective accueille plus de membres, la création de liens entre les organisations aurait été moins aisée et cela aurait empêché chaque personne de donner son avis et de s'exprimer. Il semble donc que la taille était bien adaptée pour les participants.

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

De cette analyse apparaît un double effet de seuil qui s'applique à la fois aux membres du projet mais également au cluster en tant que chef de projet. D'une part, en l'absence d'un nombre suffisant d'organisations, le cluster perçoit un bénéfice réduit car peu d'adhérents font partie du groupe projet. De plus, les membres n'en retirent pas un bénéfice assez conséquent. D'autre part, au-delà d'un certain nombre d'organisation, le projet devient trop difficile à construire pour le cluster et les bénéfices qu'en retirent les membres diminuent car les temps d'échanges de chacun sont réduits. L'effet taille du groupe semble donc jouer sur le rapport coût-bénéfice perçu par les membres et par le cluster dans ce cas d'étude. Cet effet de taille est toutefois amoindri dans la mesure où comme nous l'avons souligné plus haut, le cluster et son partenaire financier ont pris en charge l'ensemble du coût du livrable. En l'occurrence, l'effet de la taille sur le budget du projet est faible au regard de la nature du livrable.

Au-delà de la force des liens et de la taille du groupe, d'autres facteurs ont eu un impact sur le déroulement du projet collaboratif. Ce sont ces facteurs que nous allons désormais détailler.

2.4. LE CLUSTER MONTAGNE EN COORDINATEUR ET CHEF DE PROJET : UN FACTEUR DE SUCCES

Le premier facteur qui semble avoir impacté le projet collaboratif est la présence du Cluster Montagne et de son salarié comme chef de projet tout au long du processus collaboratif. En effet, la présence d'un coordinateur (ou facilitateur selon termes utilisés dans la littérature) est un élément qui facilite la conduite des projets collaboratifs. En l'espèce, le cluster a bien assumé son rôle de manager dans l'ensemble des trois phases du projet. Au démarrage, il rappelle le processus de prospective mené jusqu'ici avec le retour d'expérience du Think Tank. Il réalise également une phase d'exploration et de coordination pour que l'ensemble des membres participent et s'accordent sur les objectifs du projet. Au cours de cette phase, le cluster est en charge de la recherche de financement pour le projet et trouve un partenaire qui abonde à plus des deux tiers du budget du projet. Le reste sera financé par le cluster. Le partenaire laisse une liberté totale au cluster pour réaliser le projet. Le Cluster Montagne possède un certain pouvoir de contrôle sur le projet dans la mesure où il est seul financeur avec le partenaire. Le projet entre alors dans la deuxième phase du processus collaboratif, la phase d'exécution et de coopération. Il s'agit ici de mettre en œuvre les décisions prises dans la phase de démarrage et de réaliser les tâches nécessaires à la production du cahier de tendances.

Le mode de fonctionnement suivi par le Club Prospective est schématisé dans la figure ci-dessous.

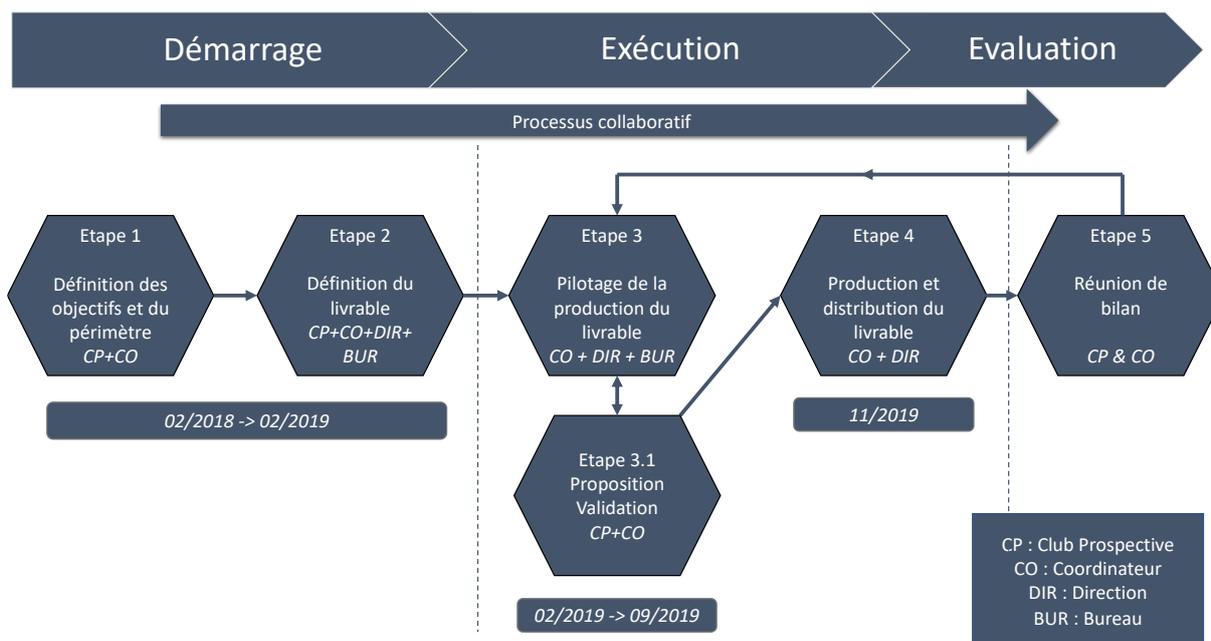


Figure 18 : Les étapes suivies par le Club Prospective

La prise en charge et le management du projet par un salarié du cluster ont été un facteur déterminant selon bon nombre d'entretiens réalisés : « Je pense que c'était bien qu'il y ait quelqu'un qui porte le projet comme ça » ; « Il y a eu plusieurs échanges qui étaient vachement bien organisés par Pierre-François (NDLR : le salarié du cluster en charge du projet). Au début de chaque séance il y avait vraiment voilà où on en est, à la fin de la séance où est-ce que l'on va aller. Du coup c'était vachement bien encadré j'ai trouvé ». Une autre personne membre du Club Prospective insiste également sur l'importance du rôle de chef de projet pris en charge par le cluster : « On n'a pas été guidé de façon très marquée dans un sens ou dans un autre. Donc moi je trouve que ça s'est pas mal passé et Pierre-François il a bien bossé. Donc ça a marché aussi parce que lui il l'a fait marcher. Il faut de temps en temps aussi le dire ».

2.5. DES ORGANISATIONS EXPERTES EN AMENAGEMENT DE LA MONTAGNE... MAIS DANS DIFFERENTS SECTEURS D'ACTIVITES

Les entretiens font également ressortir l'importance d'avoir une typologie variée de membres mais qui possèdent néanmoins tous un point commun. En effet, d'une part l'expertise des organisations qui prennent part au Club Prospective s'exerce dans le domaine de l'aménagement de la montagne, ce qui leur procure un point commun important et donc potentiellement une culture commune. Il existe donc une proximité socio-économique certaine entre les individus qui représentent les organisations présentes dans le projet. Cette proximité socio-économique relève au moins d'une proximité cognitive (Bouba-Olga et Grossetti, 2018) dans la mesure où les acteurs partagent des valeurs similaires. La présence d'une proximité cognitive entre les acteurs s'identifie par ailleurs dans les discours des acteurs qui montrent une convergence sur les valeurs des individus présents. Cette proximité peut créer un sentiment d'appartenance au sein du projet collaboratif qui peut être importante dans la coopération entre organisation (Dameron, 2005).

D'autre part, les expertises des organisations membres du projet s'appliquent dans divers secteurs d'activité. Il existe ainsi plusieurs cabinets de conseils au sein du projet mais qui travaillent sur différentes expertises (marketing, stratégie de territoire, analyse de données clientèles,...). Cela est également valable pour les autres entreprises avec la présence d'un constructeur de remontées mécaniques (GMM), d'un constructeur d'installations de loisirs sportifs (Techfun), d'un bureau d'étude spécialiste de la gestion de l'eau en montagne (CIMEO), d'un gérant de circuit automobile sur glace (IceDriving Val Thorens) ou encore d'un spécialiste de la valorisation des sites touristiques (Lumiplan) qui sont des activités fortement hétérogènes. Enfin, la taille des entreprises peut-être très variable, de la TPE à la PME jusqu'à l'ETI, Techfun étant une filiale du groupe MND.

Il existe donc dans ce projet collaboratif à la fois une homogénéité dans la mesure où l'ensemble des organisations travaillent dans l'aménagement de la montagne et disposent d'une certaine proximité cognitive. Mais il existe également une diversité au sein du groupe par la nature des activités et la taille de chacun avec des chiffres d'affaires très variables. Cette diversité a été une richesse pour un tel projet comme en attestent les citations suivantes tirées de quatre entretiens différents : « *Si tu veux je trouve la diversité du groupe était un facteur de succès. Parce que si tu mets des clones c'est pas la peine de se réunir* » ; « *Je pense que l'apport qui*

est le plus important c'est le fait d'avoir des gens qui soient tous différents et qui amènent tous une pierre à l'édifice » ; « Oui diversité du groupe parce que je pense qu'il y avait pas de profil communs. Enfin de profil identique » ; « Là ce qui était bien c'était la diversité et peut-être que s'il n'y avait pas eu cette diversité-là, alors il aurait fallu aller chercher d'autres casquettes. Moi j'ai trouvé que c'était assez varié. »

2.6. UNE INTERFERENCE DE LA GOUVERNANCE DU CLUSTER MONTAGNE DANS LE DEROULEMENT DU PROJET.

Les relations de pouvoir sont relativement neutres entre les membres ce qui a sans doute facilité l'avancement et le déroulement du projet. En effet, une répartition équilibrée du pouvoir est mentionnée comme un facteur favorisant la réussite des projets collaboratifs (Bryson, Crosby et Stones, 2006 ; O'tool et Mayer, 2004). Comme nous l'avons relevé précédemment, les profils étaient très variés avec des organisations qui n'évoluent pas dans le même secteur d'activité et qui n'entretiennent pas de relations commerciales entre elles. Cela a sans doute favorisé la liberté des échanges et l'investissement de chacun au sein du Club Prospective. Dans les faits, les décisions importantes étaient surtout prises par le bureau du cluster qui disposait donc d'un certain pouvoir sur le projet.

En effet, le bureau du Cluster Montagne a sans aucun doute joué un rôle dans l'évolution du projet et dans certaines prises de décisions. Cela a été bien perçu par les membres du Club Prospective : *« Je pense que ce qui est important c'est qu'il ne soit pas trop... Qu'à un moment donné on va dire qu'il soit pas orienté par le bureau. Il faut dans certaines limites que le groupe prospective soit le plus libre possible, ce qui est pas évident parce qu'il y a des contraintes à un moment donné. »*

C'est effectivement le bureau et la direction du cluster qui ont proposé de réaliser un cahier de tendances selon les modalités qu'ils ont définies ensemble : *« je pense qu'entre ce qu'avait proposé le club prospective et ce qu'a proposé ensuite le bureau... le bureau a dit non mais c'est pas au Club Prospective de dire ça, c'est le livrable... Et puis je pense que du côté de l'équipe, du côté du bureau, du côté du club... voilà. »*

Une autre personne interrogée lorsqu'on lui demande si elle identifie des facteurs freinant le fonctionnement du projet mentionne également les interférences de la gouvernance dans le projet : *« Oui, la gouvernance, clairement. La gouvernance qui à un moment a fait une espèce de crise d'autorité qui était peut-être légitime. En tout cas nous on l'a mal vécu. »*

En outre, les entretiens montrent que si le groupe prospective a disposé d'une certaine marge de manœuvre dans la construction du projet, la gouvernance n'a pas laissé une autonomie complète aux membres du projet. Ce qui a pu freiner les ambitions de ces derniers.

Ce rapport de pouvoir inégal entre les membres du projet peut s'expliquer de différentes manières. Tout d'abord, le bureau est composé d'entreprises majeurs de la filière. Ces dernières disposent de ressources économiques importantes, ce qui leur confère une position dominante

au sein du cluster. De plus, le bureau du cluster possède une certaine légitimité à contrôler les projets du cluster dans la mesure où ses membres sont élus par l'ensemble des adhérents. Les membres du Club Prospective étant des adhérents qui ont voté pour élire le bureau, ils ne sont donc pas en position de contester si ce dernier prend une décision qui affecte le déroulement du projet.

La figure 14 ci-dessous montre comment étaient prises les décisions : le Club Prospective échange et propose via l'intermédiaire du chargé de projet à la direction qui fait ensuite remonter au bureau qui à son tour valide ou non. Dans ce cas de figure, l'ultime décisionnaire reste le bureau du cluster.

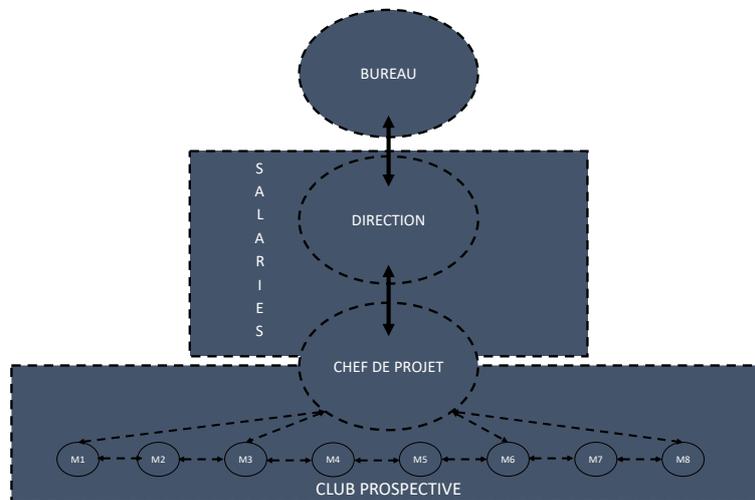


Figure 19 : Le fonctionnement de la prise de décision au sein du Club Prospective

In fine, la gouvernance du projet apparaît très centralisée autour du bureau du Cluster Montagne. En effet, c'est bien le bureau qui dispose du dernier mot sur les prises de décisions du Club Prospective.

Le besoin de contrôle du bureau du Cluster Montagne sur le projet peut s'expliquer par la portée stratégique du projet pour l'organisation. En effet, ce projet est un moyen pour le cluster de s'insérer et d'affirmer sa position dans l'environnement institutionnel dans lequel il s'inscrit.

2.7. LE CLUB PROSPECTIVE ET LA PRODUCTION D'UN CAHIER DE TENDANCES, UN PROJET STRATEGIQUE POUR LE CLUSTER MONTAGNE

Si le Club Prospective a pour objectif de contribuer à la mise en place du plan d'action du Cluster Montagne autour de la thématique de la prospective, les entretiens montrent que ce projet collaboratif sert également de faire-valoir au Cluster Montagne dans sa stratégie de positionnement institutionnel. En effet, l'ensemble des acteurs présents a bien identifié la portée stratégique de la production d'un cahier de tendances pour le cluster. Premièrement, il s'agit pour le Cluster Montagne de s'affirmer en tant qu'organisation au sein de son environnement institutionnel et deuxièmement, il s'agit de se faire connaître et de porter un message dans un réseau plus large de décideurs économiques et politiques de la montagne française.

L'importance du cahier de tendances pour l'image et le positionnement institutionnel du Cluster Montagne est bien résumé à travers la citation suivante : *« Il y a un bénéfice d'image, de disposer de l'information stratégique pour qui veut bien se donner la peine d'aller la chercher. Je pense que ça nous assoit comme une structure professionnelle. Je fais référence à l'image, à la respectabilité, à la qualité. Quand on est capable de sortir ça (...) c'est quand même l'expression d'une structure qui est professionnelle. Donc c'est un bénéfice d'image donc c'est un travail à continuer. Après, oui, ça crédibilise la démarche. »*

La production du cahier de tendances issu des travaux du Club Prospective apparaît en l'espèce comme un véritable moyen pour le cluster d'acquiescer de la légitimité vis-à-vis de son environnement institutionnel. Le Cluster Montagne perçoit donc plus les potentiels bénéfiques politiques du projet collaboratif que les bénéfices économiques. En outre, le cahier de tendances est un livrable qui matérialise les travaux du Club Prospective et donc aussi du Cluster Montagne.

Néanmoins, l'impact réel du cahier de tendances sur les activités des adhérents du Cluster et plus largement de l'ensemble de la filière du tourisme de montagne reste à démontrer.

CONCLUSION : LIENS FAIBLES, TAILLE DU GROUPE ADAPTEE ET POSITION DU CLUSTER

L'analyse des données collectées lors des entretiens réalisés dans le cadre du projet collaboratif du Club Prospective montre que les deux logiques sociologiques et économiques jouent un rôle important dans la réussite du projet.

En effet, sur l'aspect sociologique, la présence de liens faibles au niveau de la structure du réseau de chaque organisation et entre les membres du projet semble fluidifier les relations entre les organisations présentes au sein du projet collaboratif. Les liens faibles sont les témoins de l'existence d'une part de relation de pouvoir neutre et de l'absence d'interdépendances d'autre part. Aussi, l'existence d'une proximité cognitive entre les membres du projet est un facteur déterminant de la réussite du projet car elle crée un sentiment d'appartenance fort entre les membres.

Selon notre analyse, la logique économique a joué un rôle moins important dans la réussite du projet. En effet, tout d'abord l'apport financier important d'un partenaire et la prise en charge des autres coûts par le Cluster évacuent la question de l'investissement financier des membres pour la réalisation du projet. En ce sens, la capacité de financement du projet par le Cluster Montagne et le Crédit Agricole des Savoie est un facteur favorisant la réussite du projet.

Néanmoins, la taille du groupe intervient tout de même sur les bénéfices tirés par les membres ainsi que sur l'aspect managérial du projet. En effet, s'il y avait eu moins d'organisations dans le Club Prospective, le projet n'aurait pas fonctionné car il aurait été moins intéressant pour les membres. Il y aurait eu moins d'informations échangées et moins de liens créés, donc des bénéfices moindres. A l'inverse, s'il y avait eu trop d'organisations, l'expression de chacun aurait été moins aisée. De plus, il aurait été plus difficile à gérer pour le chef de projet, notamment pour trouver un terrain d'entente sur les objectifs et le périmètre du projet.

D'un point de vue managérial, le rôle du Cluster Montagne dans le projet est également un facteur de réussite notable dans la mesure où il a effectivement endossé le rôle de chef de projet. Le projet s'est d'abord construit à travers une phase de démarrage où l'ensemble des membres a participé à la définition du périmètre et des objectifs. Puis, la mise en œuvre de la phase d'exécution du projet a été réalisé par le cluster.

Néanmoins, il convient de mettre un bémol à ce constat car l'intervention du bureau de l'association dans la définition du livrable du Club Prospective et dans la validation des personnes interrogées a pu freiner les ambitions du projet.

3. PEAK'ING : UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES MENE PAR DEUX MEMBRES DU CLUSTER MONTAGNE

3.1. UNE ASSOCIATION DE BUREAUX D'ETUDES FRANÇAIS QUI SOUHAITENT SE DEVELOPPER A L'ETRANGER

3.1.1. UN GROUPEMENT DE 18 ENTREPRISES QUI S'ARTICULE AUTOUR DE DEUX MEMBRES DU CLUSTER MONTAGNE

PEAK'ING est un projet de groupement d'entreprise à l'export qui prend la forme d'une association loi 1901 à partir de 2016. L'association a pour objet, selon ses statuts : « *la présentation à l'étranger d'un groupe d'entreprises partenaires intervenant en conception et ingénierie de stations touristiques de montagne, dans la perspective de promotion de leur savoir-faire global, la mixité et la complémentarité de leurs moyens, le développement d'une synergie collective.* »

Comme le précisent les statuts, l'association se doit « d'établir des liens privilégiés entre les membres :

- Pour une prospection et une communication communes ;
- Pour répondre à des besoins exprimés par différents donneurs d'ordre, avec des compétences vers lesquelles instantanément se tourner, de manière prioritaire ;
- Pour mutualiser des moyens et présenter une structure forte ;
- Pour échanger des informations selon un « devoir » de communication ;
- Pour constituer des groupements dans le cadre de réponses à des appels d'offre ;
- Pour favoriser l'obtention de marchés pour chacun des membres. »

PEAK'ING est un projet porté par deux adhérents du Cluster Montagne, ABEST ingénierie et Dianeige. Ces derniers font partie des bureaux d'études leaders sur l'aménagement touristique en montagne, en particulier sur les aménagements en lien avec les domaines skiables. Ainsi, ABEST travaille principalement autour des projets d'aménagements des territoires de montagne en général (voirie et réseaux, viabilisation urbaine...). L'entreprise se spécialise en particulier sur l'aménagement touristique des stations de ski hors remontées mécaniques (qui

nécessite un agrément spécifique). ABEST possède une expertise de pointe sur les infrastructures en lien avec la neige de culture, les stades sportifs pour les compétitions internationales, les retenues d'altitudes ou encore les équipements touristiques toutes saisons (piscines, patinoires, luge d'été...).

Dianeige est la société mère de trois filiales qui évoluent toutes dans l'aménagement touristique en montagne. Dianeige dispose de deux expertises principales. Premièrement, l'expertise « neige » avec la réalisation de schémas directeurs, de programmes de maîtrise d'œuvre et la réalisation de tout ce qui est en lien avec la neige de culture et la création de pistes. L'entreprise est également spécialiste de la formation des personnels qui pratiquent un métier lié à la neige tels que les dameurs, les nivoculteurs et les pisteurs secouristes. La seconde expertise de Dianeige s'étend sur les marchés en lien avec la diversification des activités touristiques en territoire de montagne (circuits VTT, activités aquatiques et nautiques, circuits de randonnées,...).

Ce sont ces deux entreprises concurrentes qui décident en 2016 de créer un groupement d'entreprises bureaux d'étude. Ce groupement prend la forme d'une association loi 1901 qui porte le nom de PEAK'ING.

Au total, PEAK'ING rassemble 18 entreprises françaises de l'aménagement touristiques en montagne. Ces 18 entreprises sont réparties dans 9 expertises différentes : stratégie économique ; cartographie et risques naturels ; planification urbaine et architecture ; domaine skiable, stades sportifs et complexes olympiques ; expertise environnementale et conception paysagère ; cartographie et vidéo 3D ; réglementation ; loisirs 4 saisons, diversification ; formation et support. Les entreprises sont donc dans PEAK'ING dans une relation de coopération dans la mesure où certaines de leurs expertises s'entrecroisent et qu'il arrive que les entreprises membres de PEAK'ING se positionnent sur les mêmes marchés au niveau national.

Les entreprises membres de PEAK'ING sont présentées à travers le tableau ci-dessous.

	Forme Juridique	Taille de l'entreprise	Activité principale	CA (en €)	Expertise
ABEST	SAS	PME	Bureau d'étude d'aménagement du territoire en montagne (VRD, pistes de ski, retenues d'altitude,..)	2 800 000	Domaine skiable, stades sportifs et complexes olympiques Expertise environnementale et conception paysagère loisirs 4 saisons, diversification
Dianeige	SA	TPE	Bureau d'étude d'aménagement du territoire en montagne (schémas directeurs, masterplans...)	585 000	Domaine skiable, stades sportifs et complexes olympiques Loisirs 4 saisons, diversification
ADC Architectes	SARL	TPE	Architecte	255 400	Planification urbaine et architecture
Cabinet ERIC	SAS	TPE	Cabinet de maîtrise d'œuvre en remontées mécaniques	1 643 000	Domaine skiable Cartographie et risques naturels
DCSA	SAS	PME	Cabinet de maîtrise d'œuvre en remontées mécaniques	3 200 000	Domaine skiable Cartographie et risques naturels
ATM/Ecomonta	SARL	TPE	Architecte et Bureau d'étude tourisme 4 saisons	/	Planification urbaine et architecture Loisirs 4 saisons, diversification
Engineerisk	SAS	TPE	Bureau d'étude risques naturels liés à la neige	216 600	Risques naturels

Equaterre	SARL	PME	Ingénierie géotechnique et hydrologique	4 704 200	Planification urbaine et architecture
ETBA	SAS	PME	Bureau d'étude structures, génie civil, bâtiments, résidences en montagne.	2 500 000	Planification urbaine et architecture
Kalibblue	SARL	TPE	Bureau d'étude spécialiste dans la cartographie du territoire	384 100	Cartographie et vidéo 3D
Mesur'Alpes	SAS	PME	Bureau d'étude de géomètres experts	3 200 000	Cartographie et risques naturels
SAGE	SARL	PME	Bureau d'étude en géotechnique spécialisé sur les remontées mécaniques.	7 600 000	Domaine skiable Cartographie et risques naturels
Groupe STEBAT	SARL	/	Bureau d'étude structure	1 071 330	Planification urbaine et architecture
Studio'Arch	SAS	PME	Architecte	3 000 000	Planification urbaine et architecture
TELOA	SARL	TPE	Bureau d'études spécialisées	/	Loisirs 4 saisons, diversification
UCPA	Association loi 1901 à but non lucratif	/	Groupe associatif et commercial promouvant les activités sportives de plein air.	56 300 000	Stratégie économique
Atelier Plexus	SARL	TPE	Architectes	950 000	Planification urbaine et architecture

System D	SARL	TPE	Cabinet de conseil en stratégie de marque	420 000	Stratégie économique
-----------------	------	-----	---	---------	----------------------

Tableau 9 Les membres de PEAK'ING et leurs expertises

3.1.2. TROIS MOTIVATIONS PRINCIPALES POUR LES ENTREPRISES

Les entreprises membres de PEAK'ING font face à un triple constat qui les pousse à s'engager dans ce projet collaboratif.

Premièrement, elles ne sont pas en mesure d'être concurrentielles à l'export face aux grandes entreprises de la filière telles que la Compagnie des Alpes, POMA et MND en France ou Ecosign et SPDM à l'étranger qui s'alignent sur leurs marchés potentiels. En effet, d'une part ces dernières sont capables de répondre à de nombreux marchés en proposant une prestation complète ce qui leur donne un avantage face aux bureaux d'étude Français spécialisés sur des expertises spécifiques. D'autre part, ces entreprises de par leur taille et leurs moyens financiers disposent de capacités de prospection supérieures à celle des bureaux d'études français qui sont en général des TPE ou des PME. Deuxièmement, les clients sur les marchés étrangers expriment souvent le besoin d'avoir à faire à un seul interlocuteur et non à une multitude de petits bureaux d'études, chacun spécialisé sur une partie d'un projet. Or, les bureaux d'études en aménagement touristique de la montagne se spécialisent bien souvent autour d'une expertise spécifique, comme par exemple l'installation de remontées mécaniques, la production de neige, le design des pistes, la gestion des risques naturels, l'architecture ou d'autres expertises très pointues. Dès lors, aucun d'entre eux n'est en capacité de proposer une prestation d'ensemble lorsqu'ils font face à des clients qui souhaitent par exemple développer une station de ski sur un territoire vierge. Le groupement coopératif s'est donc établi en premier lieu pour faire face à un environnement complexe, comme c'est typiquement le cas lorsque les entreprises s'engagent dans une relation coopérative (Carayannis & Alexander, 1999).

Enfin, les bureaux d'études qui font partie du groupement PEAK'ING ne disposent pas des moyens humains financiers pour réaliser les démarches de prospection. En effet, pour pouvoir acquérir des parts de marché à l'export, il est nécessaire d'être présent sur les salons professionnels et de se faire connaître. Or, cela nécessite un investissement en temps homme ainsi que des ressources financières dont ne disposent pas forcément les équipes des bureaux d'études français. Il y a donc au départ de ce groupement d'entreprises parfois concurrentes un besoin de mutualiser les moyens entre bureaux d'études pour réaliser du démarchage commercial à l'étranger. Ceci afin de pallier un manque structurel de ressources, ce qui constitue souvent une raison motivant les groupements d'entreprises (Gnyawali & Park, 2011). Il existe donc trois raisons fondamentales qui ont motivé les entreprises à créer PEAK'ING. Il s'agit d'être en capacité à faire face à la concurrence qui dispose de moyens supérieurs, de

répondre au besoin des clients et enfin de mutualiser les moyens de prospection. Nous sommes donc face à des motivations qui sont principalement économiques dans cette étude de cas.

3.1.3. UN FONCTIONNEMENT SPECIFIQUE

Le fonctionnement du projet PEAK'ING a été basé sur des statuts rédigés et approuvés par l'ensemble des membres.

Tout d'abord, comme dans toute association, le projet s'est doté d'un bureau élu lors de sa création. Le bureau est composé des représentants légaux des sociétés suivantes : ABEST Ingénierie (président), Dianeige (trésorier), Mesur'Alpes (secrétaire) et Studio'Arch (vice-président).

Il existe par ailleurs un système de cotisation avec trois cercles différents qui permettent de classer les adhérents en fonction de leurs expertises. Le premier cercle « Conception générale et coordination » cotise 800€ par an. Il est composé des membres du bureau. Le second cercle « Expertise » paye une cotisation de 500€ chaque année. Il est constitué des entreprises suivantes : DCSA, Diathemis, Cabinet ERIC, Plexus et System-D. Le troisième cercle « étude spécifiques » cotise 300€ et rassemble Engineerisk, Equaterre, ETBA, Kaliblué, SAGE et le groupe STEBAT. La différence de montant de cotisation s'explique par la spécificité de l'expertise qui a un impact sur le potentiel d'intervention sur les affaires décrochées par PEAK'ING. En effet, le premier groupe possède des expertises globales et interviennent dans presque tous les projets. A l'inverse, le troisième groupe rassemble des entreprises avec des compétences très spécifiques qui sont sollicitées de manière plus ponctuelle. Les membres de PEAK'ING ont donc jugé nécessaire d'instaurer une cotisation échelonnée en fonction du pourcentage de chance d'être sollicité dans le cadre d'un projet réalisé par PEAK'ING.

Les cotisations des membres servent ensuite à mener des actions de prospection, bien souvent sur les salons professionnels à l'étranger. Pour rappel, à l'époque, les Jeux Olympiques d'hiver 2022 sont attribués à la Chine où tout est à construire. Les entreprises vont donc prospecter sur les nouveaux marchés émergents dont de nombreuses fois en Chine.

Mais une question se pose : comment répartir les marchés obtenus par l'association ? Là encore, les statuts apportent quelques précisions sur ce point fondamental du fonctionnement du projet.

La figure suivante décrit le mode opératoire de l'association.

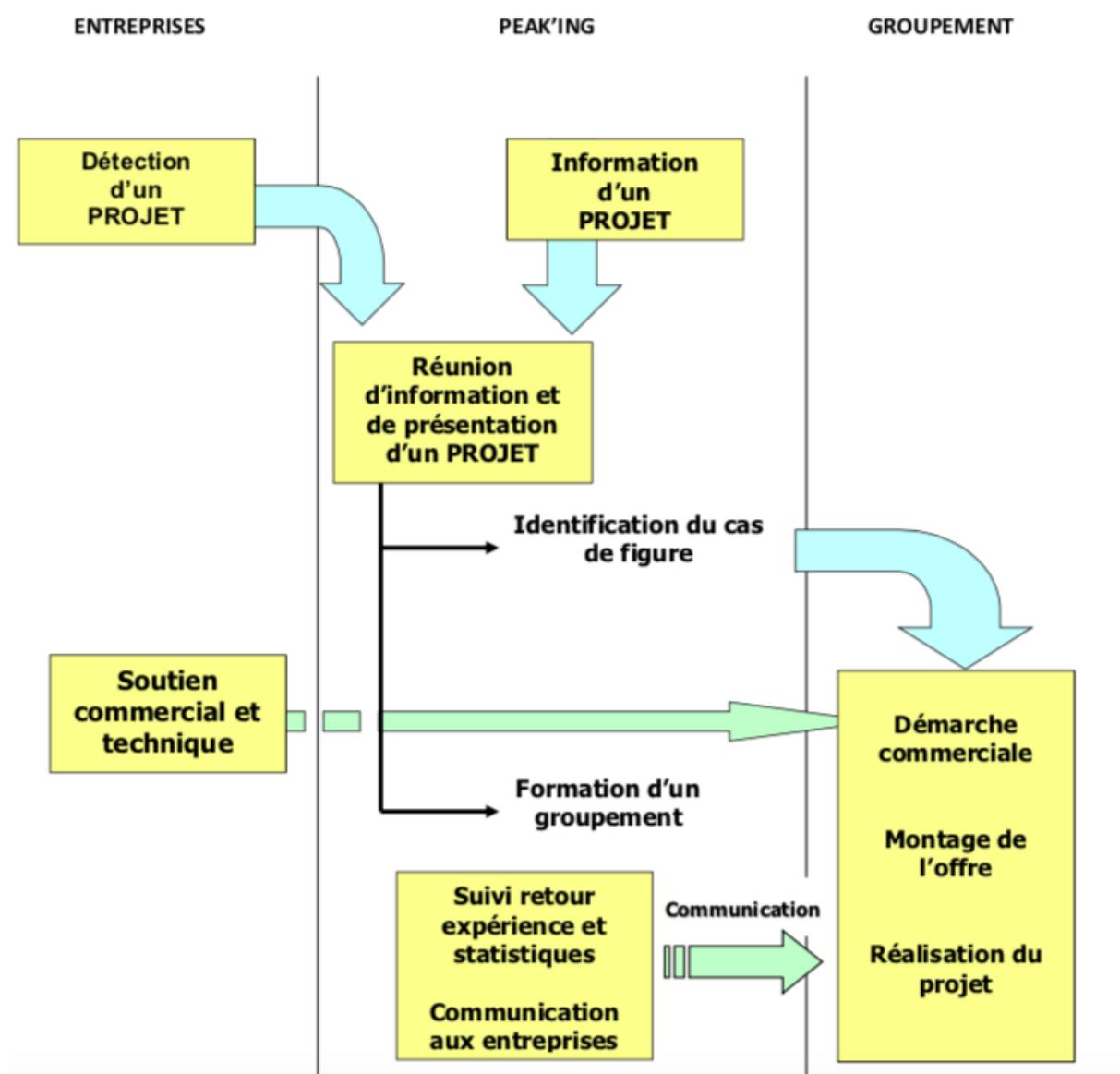


Figure 20 : Fonctionnement de PEAK'ING (source : statuts officiels PEAK'ING)

Ainsi, dans la plupart des cas, chaque entreprise doit en informer les autres membres de l'association lorsqu'elle détecte un projet potentiel à l'étranger. S'en suit une réunion d'information et de présentation du projet à réaliser. Il s'agit dès lors d'identifier les expertises nécessaires en fonction du cas de figure et de lancer la démarche commerciale avec le montage de l'offre. Le projet est ensuite réalisé par les entreprises qui font partie du groupement pour le projet en question.

Enfin, les statuts précisent que l'apporteur d'affaire est rémunéré à hauteur de 10% du montant perçu par chaque membre sollicité. Ceci afin d'encourager les entreprises à fournir PEAK'ING en affaires. D'autre part, 5% du chiffre d'affaires réalisé par chaque membre sur une affaire « PEAK'ING » doit être reversé à l'association afin d'abonder le budget global de fonctionnement.

Le processus de construction du projet est schématisé dans la figure ci-dessous :

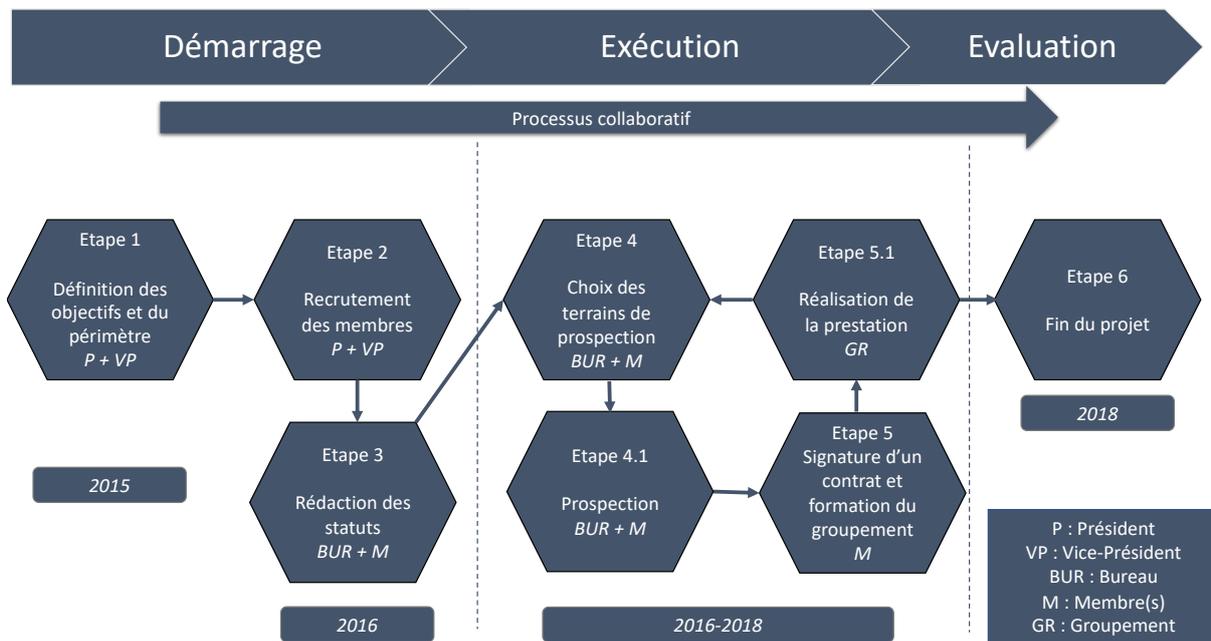


Figure 21 : Processus de collaboration suivi par PEAK'ING

Ce sont les deux principaux protagonistes, le président et le vice-président de l'association qui ont initié le projet dans la phase de démarrage. Cela se traduit par la définition de l'ensemble des objectifs et du périmètre du projet. Ce sont également eux qui ont sollicité dans leurs réseaux respectifs les entreprises susceptibles de venir participer à l'association, en fonction des besoins. Par contre, les statuts de l'association ont été débattus et écrits de façon collégiale avec l'ensemble des membres du projet collaboratif.

Dans la seconde phase, la phase d'exécution, les entreprises membres de l'association PEAK'ING se réunissent à intervalles réguliers plusieurs fois par an. L'objectif des rencontres est d'identifier les marchés potentiels où des actions de prospection peuvent être réalisées. Les principales activités de prospection réalisées par l'association sont présentées dans le tableau suivant.

Date	Type d'événement	Présents	Objet
15/02/2017	Salon professionnel	ABEST; Dianeige; ATM	ISPO Alpitech, Chine
28/04/2017	Salon professionnel	Dianeige ; DCSA ; Mesur'Alpes	Interalpin, Autriche
10/05/2017	Signature d'un protocole de coopération	Dianeige ; UCPA	Signature d'un protocole de coopération entre Chambéry et la province de Zhangjiakou
25/01/2018	Salon professionnel	ABEST ; Dianeige ;	Alpitech Chine
18/04/2018	Salon professionnel	ABEST ; Dianeige ;	Mountain Planet
19/07/2018	Salon professionnel	Dianeige; UCPA	Visite de site et participation au salon IMTA à Pékin
21/11/2018	Session de travail	Dianeige	Réception d'une délégation étrangère

Tableau 10 Les principales missions de prospection réalisées dans le cadre de PEAK'ING

Comme le montre le tableau ci-dessus, ce sont principalement les membres du bureau qui réalisent les missions de prospection, accompagnés ponctuellement par certains membres. Lors de la signature d'un contrat, l'association se réunit afin de décider comment répartir les marchés aux différentes entreprises en fonction des besoins.

3.1.4. UNE CERTAINE REUSSITE MAIS DES DIVERGENCES QUI PERSISTENT

Les chefs d'entreprises n'ont pas été totalement transparents vis-à-vis des marchés décrochés à travers l'association PEAK'ING. Néanmoins, certains dirigeants ont admis avoir signé plusieurs contrats via PEAK'ING : *« Alors je dirais des petites affaires mais des gros marchés je dirais que non. On a des petites études à droite à gauche portées soit par l'un, soit par l'autre mais c'était vraiment très mesuré »* ; *« Oui on a répondu à pas mal d'offres et ensemble on a du faire... trois, quatre projets de consulting. »* ; *« Oui il y a eu quelques marchés Peaking oui. Il y a eu Chine mais on est allé sur le Maroc aussi. »* ; *« Avec l'association Peaking on avait fait d'autres contrats, notamment la Chine finalement on l'avait mis dedans. Le stade de Biathlon en Géorgie on l'avait mis dedans. A Jiangjiajié on avait fait une étude pour un skate parc qu'on a mis qui était parti dedans. Des petites études, une étude en Russie à Krasnaya, Polyana qui se faisaient (...) via Peaking ».*

Le projet collaboratif PEAK'ING a donc été couronné de succès à un certain niveau puisque certaines entreprises ont effectivement obtenu des marchés. Néanmoins, l'association s'est progressivement diluée et son activité s'est arrêtée début 2019. Certaines entreprises se sont retirées de l'association et d'autres ont poursuivi leur collaboration sous d'autres formes. Nous allons désormais identifier quels sont les facteurs qui ont pu influencer l'évolution de ce projet collaboratif.

3.2. LIENS FORTS, LIENS FAIBLES ET ABSENCE DE LIENS

3.2.1. DES ENTREPRISES QUI EVOLUENT DANS DES RESEAUX A LIENS FORTS ET FAIBLES

Les entreprises membres de PEAK'ING semblent développer dans leur réseau propre différents types de liens.

Tout d'abord, certaines entreprises déclarent ne pas faire partie de réseaux et il est donc à ce titre difficile d'identifier les liens qu'ils développent avec d'autres organisations.

Néanmoins, si quelques entreprises entretiennent des liens forts avec certaines sociétés avec qui elles travaillent fréquemment, les membres de PEAK'ING s'insèrent également dans des réseaux à liens faibles. En effet, un certain nombre d'entre eux sont membres de plusieurs réseaux d'entreprises, tels que des clusters (Cluster Montagne, Outdoor Sports Valley, INDURA¹⁹) et d'autres regroupements d'organisations à vocation similaire (I-RISK²⁰). Par ailleurs, quelques organisations qui font partie de PEAK'ING sont également membres correspondants de Domaines Skiables de France.

Sans pouvoir précisément définir les liens que chaque entreprise développe dans son réseau propre, les résultats de l'enquête laissent penser qu'il existe une diversité dans la force des liens que chaque entreprise entretient dans son réseau propre. En effet, parfois certaines entreprises semblent évoluer dans un réseau de liens forts car elles disposent d'une expertise si spécifique qu'elles ont un nombre limité de clients avec qui elles travaillent très régulièrement. Ces clients s'avèrent être parfois des grandes entreprises de la filière qui peuvent être les concurrents de PEAK'ING à l'international. A l'inverse, d'autres ont des expertises plus généralistes et n'évoluent pas seulement en montagne. Ils gravitent donc dans différents réseaux. De plus, un certain nombre d'entreprises membres de PEAK'ING font partie de divers collectifs d'organisations. Il existe donc aussi des liens faibles dans la structure des réseaux de relation sociales de ces entreprises.

¹⁹ INDURA est un cluster de la région Auvergne-Rhône-Alpes qui rassemble les acteurs autour de la thématique de l'infrastructure, du transport et de l'énergie.

²⁰ I-RISK est un projet communautaire dans le domaine des risques naturels gravitaires

3.2.2. LIENS FORTS, LIENS FAIBLES ET ABSENCE DE LIENS AU SEIN DU PROJET

Les données collectées lors des entretiens réalisés avec les membres de PEAK'ING montrent qu'il existe une certaine diversité dans la force des liens entre les membres. En effet, certaines entreprises ont l'habitude de travailler ensemble sur certains marchés notamment en France et entretiennent des liens assez forts avec des collaborations régulières. Par ailleurs, les données montrent qu'il existe également des liens faibles au sein de ce groupement dans la mesure où les entreprises se connaissent, peuvent être amenées à travailler ensemble mais avec une fréquence plus ponctuelle. Enfin, il existe parfois une absence de liens dans la mesure où les dirigeants avec qui nous avons réalisé des entretiens semi directifs affirment parfois ne pas connaître certaines autres entreprises du groupement et n'entretiennent donc aucun lien.

Tout d'abord, l'un des deux chefs d'entreprise à l'origine du groupement explique comment l'association s'est constituée autour d'organisations membres de leurs réseaux respectifs. Il déclare, à propos de la formation du groupement : *« Nous les connaissions X et moi-même. Mais personnellement je ne les connaissais pas tous c'est-à-dire que X a amené des gens de son réseau avec qui il travaillait et nous on a amené aussi des gens de notre réseau avec qui on travaillait et il y a une complémentarité qui s'est créée. »*

Ensuite, la présence de liens forts, de liens faibles et aussi l'absence de liens est bien représentée dans les citations suivantes extraites dans différents entretiens :

« X et X on connaît très bien, on a souvent travaillé sur des projets communs. X je pense que moi je ne les connaissais pas. X non plus. X ce sont des géomètres, on travaillait très souvent avec eux. X sont des architectes qu'on connaît très bien. X (...) je les connais pas. X (...) on les connaît un peu, on travaille parfois avec eux et X de la même façon. X c'est notre concurrent principal donc on le connaît oui. (...) X on les connaît très bien (...) X on les connaît très bien aussi. »

D'autres personnes interrogées font ressortir les différences de niveau de connaissance existant entre les chefs d'entreprises : *« Donc X oui on se connaît, X oui parce que j'ai quand même échangé avec lui on avait même répondu à des consultations ensemble. X non parce que là c'est vraiment les remontées mécaniques et c'est pas trop...X oui je les connais. X évidemment oui, X non, X non plus, X non plus, X oui, X oui pour avoir travaillé avec lui X oui je les connais mais alors sans avoir travaillé avec eux et directement. X non plus, X oui, X oui aussi. » ;*

« Alors moi j'ai tous appris à les connaître. Typiquement X je l'ai connu là, je le connaissais pas avant. (...) X c'est pareil c'est un architecte que j'ai rencontré là-bas que je connaissais pas. Et tous les autres je les connaissais pas. Finalement, j'en connaissais trois quatre. » ;
 « Moi par exemple sur les connexions que je peux avoir avec ces acteurs-là, on connaît même pas le tiers. »

La figure ci-dessous schématise les liens qui existent entre les entreprises au sein de PEAK'ING.

Ce schéma montre à la fois une centralité du président et du vice-président de l'association qui ont tous les deux fait appel à leur propre réseau pour intégrer des entreprises au sein de PEAK'ING. Différents liens apparaissent avec des liens forts, des liens faibles mais aussi une absence de liens entre certains membres.

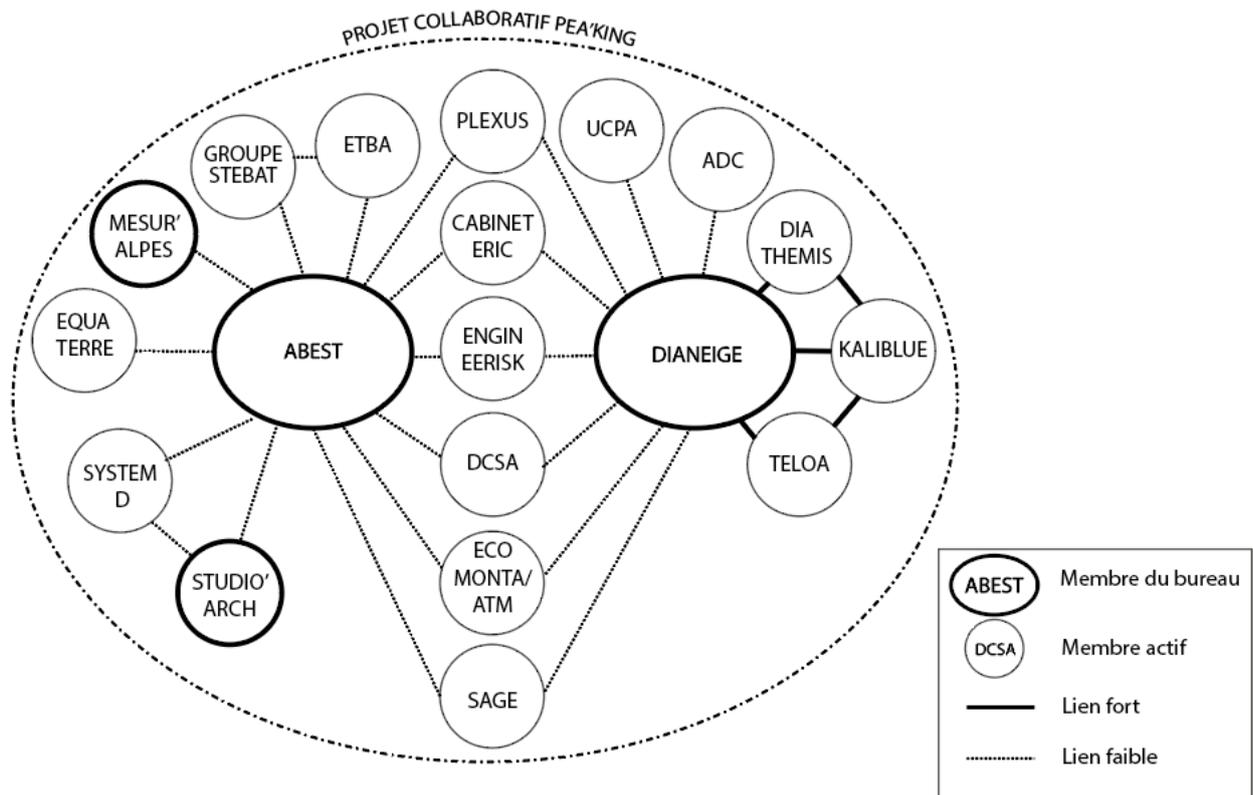


Figure 22 : PEAK'ING : des liens forts, des liens faibles et une absence de lien

Au regard de cette étude de cas, la coexistence de liens forts, de liens faibles et parfois l'absence de liens entre membres du projet ne semble pas faciliter la collaboration. En effet, en l'absence

de lien, la confiance est plus difficile à construire entre l'ensemble des organisations qui font partie du projet collaboratif. Par ailleurs, pour que l'information circule dans un réseau, il est nécessaire d'avoir un minimum de liens ce qui n'est pas toujours le cas ici.

3.3. UNE TAILLE DU GROUPE IMPORTANTE

3.3.1. DES BÉNÉFICES ATTENDUS QUI DIFFERENT EN FONCTION DES ENTREPRISES

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans le calcul du bénéfice attendu par les entreprises membres de PEAK'ING.

En premier lieu, les bénéfices attendus par les entreprises sont variables en fonction de leur situation sur le marché national. En effet, à l'époque de la création du groupement, les entreprises membres du projet n'expriment pas toutes le même besoin de conquérir des parts de marché à l'export lors des entretiens. Si certaines entreprises portent ce projet de développement à l'international car leurs chiffres d'affaires diminuent sur le marché Français, ce n'est pas le cas de l'ensemble des partenaires. En effet, pour certains, le projet est particulièrement important pour leur entreprise comme l'atteste un des chefs d'entreprises interrogés : « *A l'époque il y avait un besoin de se développer à l'export. Donc c'était assez stratégique pour nous. En fait les marchés exports qu'on a connus entre 2010 et 2015 nous ont quand même permis de passer la crise de l'époque en lien avec les subprimes beaucoup plus sereinement. Parce que les parts de marchés qu'il n'y avait plus en France on les a eu à l'étranger sur cette période.* »

Une autre personne explique que les entreprises membres du PEAK'ING se trouvent à l'époque dans des contextes économiques différents avec des marchés plus au moins dynamiques au niveau national, ce qui pouvait engendrer des différences en termes de bénéfices attendus vis à vis du projet de développement à l'international qu'incarne PEAK'ING : « *PEAK'ING, c'est quelque chose qui a démarré à une époque où sur le marché national, nous on avait vraiment de quoi travailler et on cherche pas à faire une croissance, à agrandir l'entreprise de façon démesurée. On aime plutôt rester sur une structure qui est celle qu'elle a aujourd'hui. Donc peut-être que dans un autre contexte où le marché français est moins dynamique, peut-être qu'on y aurait mis plus d'énergie. C'est aussi ça qu'il faut prendre en compte. Et on était peut-être pas dans la même démarche que nos confrères qui eux étaient peut-être sur quelque chose*

qui était moins intéressant, peut-être plus concurrentiel sur le marché national et eux avaient besoin d'aller chercher à l'export d'autres sources. »

Par ailleurs, d'autres chefs d'entreprises sont plus modérés sur l'importance de PEAK'ING pour leurs organisations et indiquent que PEAK'ING n'est pas un projet stratégique à court terme d'un point de vue économique. Ces citations prélevées de différents entretiens viennent appuyer ce constat : *« comme je vous le disais, on ne compte pas là-dessus pour avoir du travail. » ; « Oui, c'était à la marge. » ; « On n'était pas dans une attente immédiate, court terme » ; « Non, faut pas exagérer non plus mais un certain intérêt. Un intérêt, c'est différent. »*

En second lieu, le bénéfice potentiel que les membres peuvent espérer tirer du projet varie selon le cercle d'appartenance de l'entreprise au sein de l'association. Ainsi, le premier cercle (qui est sollicité le plus souvent dans la mesure où leur expertise est globale) peut attendre un niveau de bénéfices élevé alors que le troisième et dernier cercle (qui est sollicité sur certains projets d'aménagements nécessitant une expertise spécifique) n'attend pas un bénéfice important du projet. Comme l'explique bien un des membres, l'association a effectivement signé des contrats mais tout le monde n'en a pas profité : *« Je me souviens plus mais oui on a eu sur des salons ou autre on a eu des retours immédiats avec des signatures de contrats dans des proportions pas forcément exubérantes mais qui était d'un niveau significatif quand même et relativement encourageant. Je suis incapable de vous donner aujourd'hui des chiffres précis. Mais il y a eu quand même des retours. Tout le monde n'en a pas profité puisque les différents corps de métiers n'étaient pas forcément sollicités. »*

Il existe donc des niveaux de bénéfices attendus qui varient selon le cercle d'appartenance de l'entreprise et la situation de chaque entreprise sur le marché national. Il en va de même pour les coûts induits par le projet que nous allons désormais détailler.

3.3.2. DES COÛTS QUI DIFFERENT SELON L'INVESTISSEMENT ET LE NIVEAU DE COTISATION

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'investissement financier n'est pas le même en fonction des cercles. Les statuts de l'association précisent que le premier cercle cotise annuellement 800€, le second cercle 500€ et le troisième cercle 300€. Il y a donc une différence d'investissement financier en fonction du cercle d'appartenance.

Si l'investissement financier n'est pas le même en fonction des cercles, l'investissement en terme de temps consacré au projet par les organisations diffère également fortement selon les cercles. En effet, l'investissement personnel en temps du second et du troisième cercle est relativement faible. Il s'agit principalement pour le second et troisième cercle d'assister aux réunions et d'échanger sur la mise en œuvre du projet. A l'inverse, le premier cercle a un niveau d'investissement plus conséquent. Ce sont ces entreprises qui prennent les décisions, qui organisent les missions de prospections à l'étranger. Ce sont aussi les entreprises du premier cercle qui bien souvent font les déplacements à l'étranger pour faire la promotion du groupement sur les salons professionnels. Ceci est d'autant plus vrai pour le président et le vice-président de l'association de l'association que sont les dirigeants d'ABEST et de Dianeige comme nous le constatons dans le tableau 9.

Il y a également eu un temps conséquent consacré par le président-directeur général d'ABEST qui est l'initiateur du groupement et qui s'est occupé du montage de l'association (rédaction des statuts, organisations des réunions,...) : « *Je pense que j'ai bien passé 1 jour et demi, deux jours par mois pendant plus de deux ans.* ».

Ainsi, les coûts du projet ont été variables en fonction du cercle d'appartenance de l'entreprise et les coûts en terme de temps liés à la gestion du projet et aux missions de prospections à l'étranger ont surtout été supportés par le président et le vice-président.

3.3.3. LA TAILLE DU GROUPE, UN FACTEUR BLOQUANT

Pour rappel, si le projet collaboratif PEAK'ING rassemble 18 entreprises, c'est d'abord pour être capable de répondre à l'ensemble des demandes de leurs clients. En effet, seuls, les bureaux d'étude qui font partie de PEAK'ING ne possèdent parfois ni les compétences ni les moyens humains en termes d'effectif pour répondre aux demandes des clients étrangers. De surcroît, le fait d'avoir deux entreprises par expertise permet d'avoir une option de secours dans le cas où une des deux entreprises n'est pas en capacité de répondre à l'appel d'offre pour différentes raisons. On pourrait donc argumenter que la taille du groupe « *était correcte dans le sens où avec cet ensemble de compétences on avait quelque chose d'assez complet par rapport à l'objectif (...) le format d'une quinzaine de structure est un bon format parce que ça nous permettait d'avoir la totalité des compétences et de dire voilà on affiche tout ça et c'est cohérent par rapport à un projet d'ensemble* » comme le souligne un des chef d'entreprise interrogé.

Néanmoins, de l'aveu d'autres entreprises membres du projet, le groupe rassemblait sans doute trop d'entreprises comme le montrent les citations suivantes provenant d'entretiens différents : « *Alors on aurait été 5 ou 6 au lieu de 20, c'était peut-être mieux* ». ; « *Je pense avec le recul que c'est trop. Et que si on voulait faire un truc vraiment pertinent, il faudrait vraiment choisir* ».

Sur le même sujet, une autre personne interrogée déclare : « *Je pense que sur ce type de projet, les groupements je pense que ça peut bien marcher si vous êtes moins de dix ou alors il faut être dans une dimension comme le Cluster, plusieurs centaines. (...) Je pense qu'à vingt, trop de monde, trop de compétences, trop compliqué à comprendre pour les clients et trop de gens qui se marchent les uns sur les autres en terme de métiers.* »

Ce constat fait par les membres du projet s'appuie sur plusieurs raisons selon notre analyse.

Tout d'abord comme nous l'avons souligné ci-dessus, d'un point de vue financier, les coûts supportés et les bénéfices escomptés ne sont pas forcément les mêmes pour tous les membres, dans la mesure où ceux-ci pouvaient varier en fonction du cercle d'appartenance. Si le premier cercle a un coût élevé mais un bénéfice espéré également élevé, cela n'est pas le cas du troisième cercle. Si d'un point de vue financier, le rapport apparaît équitable, certains membres se sont nettement plus investis que d'autres dans la construction et le management du projet collaboratif. Il y a donc un déséquilibre certain entre l'investissement de certains membres et celui des autres comme le confirme la citation suivante : « *Ce qui a sauté aux yeux de tous je pense, c'est que c'était une évidence pour chacun qu'il était important d'adhérer mais pas forcément une évidence pour chacun que c'était important d'œuvrer. C'est-à-dire que c'était important d'adhérer parce qu'en cas de potentiel de marché ça pouvait être important et intéressant. Par contre œuvrer, c'est-à-dire démarcher, mettre un maximum d'informations en commun, c'était difficile. Donc ça, ça été déjà difficile de faire vivre l'association pendant deux ans avec cette barrière là où finalement les gens qui sont à l'initiative doivent œuvrer beaucoup, beaucoup, beaucoup, par rapport aux autres adhérents.* »

De plus, la taille du groupe peut poser problème en termes de gestion de l'association. En effet, d'une part il est difficile de réunir 18 chefs d'entreprises sur un même créneau horaire et d'autre part il s'avère plus complexe de trouver un consensus sur les décisions à prendre, comme l'atteste une des personnes interrogées : « *On voyait à chaque fois qu'on se réunissait, malgré tout on était quatre ou cinq ou six. Mais on avait toujours du mal à réunir tout le monde et c'était un peu compliqué effectivement. Et puis plus on est plus c'est difficile aussi de trouver un consensus sur les décisions de stratégie ou d'orientation.* »

Enfin, le nombre de deux entreprises par expertise constitue un frein dans la mesure où le choix de l'entreprise qui répond à l'appel d'offre n'a pas été codifié en amont. Autrement dit, si un appel d'offre requiert une compétence spécifique que deux entreprises possèdent au sein du groupement, les deux entreprises se retrouvent en concurrence au sein de PEAK'ING. Il n'y avait pas de critère de choix établi au préalable.

En l'espèce, la taille du groupe a une influence sur le rapport coût bénéfice des entreprises. En ce sens, le nombre d'organisation impacte ici nettement la fonction d'utilité du projet collaboratif. Le nombre d'entreprises présentes au sein du projet ressort donc ici comme un potentiel facteur freinant la collaboration au sein du projet. En effet, une taille trop importante engendre dans le cas de PEAK'ING des niveaux d'investissements différents entre les membres, des difficultés de gestion et également des questionnements sur l'attribution des marchés.

En plus des deux théories au cœur de notre modèle d'analyse, les entretiens font ressortir différents facteurs qui ont pu impacter le déroulement du projet que nous allons désormais aborder.

3.4. L'ECUEIL DE LA CONCURRENCE AU SEIN DU GROUPEMENT

L'organisation du groupement autour d'entreprises qui étaient concurrentes au niveau national et international a pu constituer un frein à l'avancée du projet.

Premièrement, la concurrence sur le marché national peut engendrer de la défiance au sein du groupe comme le montrent les citations suivantes : « *On est sur un secteur où c'est très concurrentiel. Nos confrères sont aussi nos concurrents directs. Donc travailler ensemble au sein d'une même équipe, c'est pas si évident que ça.* ».

En effet, la confiance n'était pas toujours présente au sein du groupe : « *Et puis après comme dans les deuxième et troisième cercles il y avait des bureaux d'études équivalents, c'est vrai que la confiance... On a beau se dire qu'on était tous copains, c'était pas si simple que ça (...)* Parce que concurrence sur le sol national. Donc toujours un petit peu des rancœurs.

L'un des chefs d'entreprise interrogé désigne d'ailleurs clairement la concurrence au niveau national comme la raison de son retrait du projet : « *Il s'avère que on en est sorti aussi parce qu'à l'intérieur, il y avait certains de nos concurrents* ».

Deuxièmement, la concurrence entre les entreprises de PEAK'ING existe au préalable du projet aussi à l'international. Cela peut être un facteur qui freine l'apport d'affaires à PEAK'ING par une entreprise membre qui détecterait une opportunité à l'étranger. En effet, certaines entreprises n'avaient pas forcément intérêt à dévoiler les opportunités de marché qu'elles pouvaient avoir à l'étranger à leurs concurrents, comme l'explique une des personnes interrogées : « *Malgré tout on est en concurrence. Même au sein de Peaking on était un peu concurrents c'est-à-dire que Dianeige et ABEST étaient concurrents sur le design de pistes, des choses comme ça. Et ça provoquait des petites tensions. Plutôt que de se dire, on répond avec la force de frappe qu'on a, il y avait toujours c'est qui le meneur, qui est le leader ? Qui a le leading sur ce développement ? En fait, ça posait souvent pas mal de problèmes.* »

Cette double concurrence entre certaines entreprises en France et à l'international a donc sans aucun doute été un frein à la collaboration dans le cadre du projet PEAK'ING. En effet, la concurrence sur le territoire national mais également à l'international peut être un frein vis-à-vis de l'apport de contrats potentiels au groupement ce qui constitue une composante essentielle à la réussite du projet.

3.5. DES DESACCORDS SUR CERTAINS POINTS CLÉS DU FONCTIONNEMENT DU PROJET

Les données collectées font ressortir plusieurs points de friction sur lesquels les chefs d'entreprises de PEAK'ING n'ont pas nécessairement trouvé de point d'entente.

Tout d'abord, il existait des désaccords sur le statut juridique du groupement. Les chefs d'entreprises disposaient de deux possibilités : soit fonder une association, soit fonder une société. Si la forme associative a été choisie pour démarrer car elle permet de s'associer sans trop s'engager financièrement, l'association pose problème vis-à-vis de la contractualisation lors de la signature de contrats avec les clients. En effet, lors des missions de prospection, PEAK'ING est la bannière commerciale que le client perçoit. Par contre, la signature du contrat s'effectuait sous le nom de l'entreprise du groupement qui est porteuse de l'affaire, ce qui n'est pas bien compris des clients.

De plus, le statut associatif n'existe pas nécessairement à l'étranger ce qui ne facilite pas la compréhension du client vis-à-vis de la structure PEAK'ING. Cette problématique posée par l'association est bien expliquée dans les citations suivantes : « *Moi personnellement je trouvais que l'association, le statut associatif ne nous permettait pas d'être à l'aise pour faire tout ça. Il y avait cette difficulté à promouvoir une image et à contractualiser avec des bannières commerciales différentes. Et ça à mon avis c'est un vrai problème.* » ;

« *« Le statut associatif il favorisait pas non plus... C'était compliqué de savoir comment on allait facturer. Quel pourcentage telle ou telle personne prenait parce qu'il s'occupait de monter le marché. »*

La question de créer une société a été abordée par les membres du projet mais n'a pas été acceptée par d'autres : « *Il y avait aussi la question de monter une petite société, une structure qui elle, porte des projets. Association c'est joli mais c'est pas très commode. Ça permet d'exister juridiquement mais en terme on va dire de chiffre d'affaire, de fonctionnement avec des entreprises c'est compliqué.* »

Par ailleurs, l'absence d'une personne en charge du projet a été un frein à l'avancée de celui-ci. Certains chefs d'entreprise souhaitaient effectivement embaucher un salarié à temps plein pour s'occuper de l'association, alors que d'autres n'étaient pas d'accord. L'embauche d'un salarié aurait permis de réduire le niveau d'investissement des chefs d'entreprises et de structurer l'association, comme en témoigne une des personnes interrogées : « *Ensuite, s'est rapidement*

posée la question de savoir comment on se développait. De se dire qu'après tout, on était tous des chefs d'entreprises et qu'on n'était pas des commerciaux, des techniciens et qu'on n'avait pas forcément vocation à faire nous-même des démarches en direct pour le compte de l'association. On avait déjà une vie de chef d'entreprise avec chacune de nos sociétés. Et là on a débattu pendant plusieurs mois sur le bien-fondé soit d'embaucher quelqu'un qui assure le technico-commercial, l'administratif pour l'association. »

L'absence d'un facilitateur (Huxham, 1996) a pu constituer un frein majeur à l'avancée du projet. En effet, avoir une personne en charge du projet aurait permis de limiter la charge liée à la gestion de l'association qui était majoritairement portée par les entreprises du rang 1 et en particulier par le président et le vice-président.

3.6. LA QUESTION DU POUVOIR : DES INTERDEPENDANCES... A L'EXTERIEUR DU PROJET

Comme dans les deux premiers projets, la question du pouvoir ressort comme un élément qui a pu influencer sur la collaboration dans le cadre du projet collaboratif PEAK'ING.

Les entretiens réalisés montrent en effet que certaines entreprises au sein du projet sont fortement dépendantes d'autres entreprises pivots de la filière de l'aménagement en montagne sur le marché national mais aussi à l'international. Ces dernières sont des grands donneurs d'ordre qui ne faisaient pas partie du projet et dont les entreprises membres de PEAK'ING sont bien souvent des sous-traitants. Il existe donc selon notre analyse une asymétrie de pouvoir entre les membres de PEAK'ING qui sont parfois dépendants des grands donneurs d'ordre de la filière française de l'aménagement en montagne pour une part certaine de leur chiffre d'affaires. En effet, pour rappel, chaque entreprise membre de PEAK'ING dispose de compétences spécifiques mais ne dispose pas de l'ensemble des compétences pour répondre à des marchés qui requièrent plusieurs compétences d'ingénierie. Ceci est bien expliqué dans la citation suivante : « *Quand je me suis dit, pourquoi untel peut pas s'investir plus ? Pourquoi il est toujours sur le frein ? Comme je disais tout à l'heure, je me disais peut-être que... Un cabinet comme X il bosse beaucoup à l'étranger avec X, il est sollicité par X, X c'est pareil. C'est des gens qui ont un fort pouvoir de développement de marché, des très fortes compétences. Et s'ils étaient impliqués, ils pouvaient devenir la clé de réussite de PEAK'ING ces sociétés-là. Parce que ce sont des leaders dans leur marché. Mais ils y sont tout le temps allé avec le frein. Et il est possible qu'ils avaient d'autres interactions avec d'autres industriels.. Et ça je pense que ça été aussi un frein important.*

D'un point de vue interaction avec le milieu, PEAK'ING a été perçu comme quelque chose potentiellement qui remettait en cause l'équilibre existant. »

Cette interdépendance entre d'une part certaines entreprises qui font partie de PEAK'ING et d'autre part des autres grandes entreprises de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne a pu être un frein à la collaboration en ceci en particulier sur l'apport d'affaires au groupement. Par exemple, si une entreprise membre du projet est sollicitée par une autre entreprise qui ne fait pas partie de PEAK'ING sur une affaire potentielle à l'export, l'entreprise membre de PEAK'ING ne pourra pas en informer l'association, sous peine de se couper de l'entreprise qui

la sollicite. Or la réussite du projet dépend précisément du fait que chaque entreprise apporte des affaires potentielles au groupement.

3.7. LES RELATIONS AVEC LE CLUSTER MONTAGNE : UN FREIN AU DEVELOPPEMENT DU PROJET ?

Tout d'abord, il convient de noter qu'un certain nombre d'entreprises de PEAK'ING sont ou ont été adhérentes du cluster par le passé.

PEAK'ING suite à sa création en 2016 a formulé une demande au Cluster Montagne afin d'adhérer en tant qu'association d'entreprise. Or, l'adhésion a été refusée par le bureau du Cluster. Selon les entretiens réalisés, le refus a été justifié par le cluster pour deux raisons. Premièrement, l'adhésion de l'association aurait permis à PEAK'ING de profiter d'actions de développement commercial menées par le cluster à l'international. Ce que ne souhaitait pas certaines entreprises qui faisaient partie du bureau du cluster et qui sont des concurrents directs à PEAK'ING à l'international comme l'exprime une des personnes interrogées : « *Le Cluster était même un peu contre. Parce que potentiellement il y voyait une perte un peu de leadership sur l'agrégation puisqu'au départ c'était un mode associatif. D'ailleurs à un moment donné, Peaking a demandé à avoir une adhésion et ça a pas été accepté tout de suite. Ça a mis du temps. D'ailleurs je sais même plus si ça a pu se faire ou pas. Mais non, il y avait clairement une vraie difficulté.* »

De plus, les entreprises membres du bureau du Cluster Montagne n'ont pas été favorables à l'adhésion de PEAK'ING au Cluster : « *Et puis ensuite finalement au bureau les équipementiers l'ont très mal vu. X a été très remonté contre cette initiative.* »

Deuxièmement, le Cluster Montagne en tant qu'organisation ne souhaitait pas voir une dizaine de ses adhérents remplacés par une seule entité car cela aurait amoindri le nombre de membres et potentiellement amoindri les cotisations perçues par le cluster.

De l'autre côté, les chefs d'entreprises membres de PEAK'ING ont eu la perception que le cluster voyait le projet comme une entité concurrente : « *Il y avait des craintes que finalement cette association, pas fasse de l'ombre, mais vienne à un moment donné effectivement en contradiction, ou vienne en doublon en partie. Parce qu'en fait on pouvait partir du principe qu'effectivement nous sur un champ d'action particulier, nous formions un cluster opérationnel* ».

Les relations entre PEAK'ING et le Cluster Montagne n'ont *in fine* pas facilité la progression du projet dans la mesure où le refus d'adhésion entraîne d'une part une perte de chance vis-à-vis des opportunités de marchés que PEAK'ING peut obtenir et d'autre part un manque de

reconnaissance institutionnelle de l'association qui peut potentiellement freiner la collaboration en son sein.

CONCLUSION : TAILLE DU GROUPE INADAPTEE, FORCE DES LIENS VARIABLES ET CONCURRENCE

Le cas de PEAK'ING est un cas particulier observé dans le cadre de cette recherche. En effet, il s'agit d'un projet porté non pas par le Cluster Montagne mais par deux de ses adhérents. Néanmoins, sur 18 entreprises, 15 ont été par le passé ou sont encore aujourd'hui membres du Cluster. S'il est possible de considérer que le projet a été couronné de succès dans la mesure où les entreprises ont effectivement obtenus des marchés à l'étranger, la réussite du projet ne semble pas à la hauteur des attentes des chefs d'entreprises. Pour cause, l'association ne fonctionne plus et sa dernière activité remonte à fin 2018.

L'analyse des données collectées lors des entretiens montre que les logiques sociologiques et économiques ont toutes deux joué un rôle dans la collaboration des organisations dans le cas de PEAK'ING.

D'un point de vue sociologique, l'analyse réseau dans ce projet montre un encastré relationnel inégal avec la présence de liens d'une force très variable selon les cas. De plus, l'encastré structurel de l'ensemble des membres du projet est lui aussi variable. Les données montrent en effet que si certaines entreprises s'inscrivent dans différents réseaux à liens faibles, d'autres ont un réseau plus restreint de liens forts avec des grands donneurs d'ordre de la filière de l'aménagement en montagne. Il y a également des cas où les entreprises sont à la fois dans des réseaux à liens faibles mais ont également des liens forts avec d'autres organisations.

Par ailleurs, nous retrouvons ici la question du pouvoir, pas seulement à l'intérieur du groupement mais surtout entre les organisations au sein du groupement et d'autres organisations en dehors. En ce sens, cette étude de cas vient confirmer et appuyer l'idée globale de l'encastré des activités économiques dans les réseaux de relations sociales. Plus précisément, l'encastré structurel des réseaux de relations sociales semble jouer un rôle important dans la collaboration au sein des projets collaboratifs.

D'un point de vue économique, il semble que dans ce projet nous sommes plutôt face à une situation de collaboration instrumentale (Dameron, 2002) où les chefs d'entreprises se trouvent dans une perspective calculatoire. C'est-à-dire qu'ils coopèrent car il y a un intérêt particulier. Ceci explique l'importance de la logique économique qui semble particulièrement corrélée avec la taille du groupe dans cette étude de cas. Le nombre élevé d'organisations au sein du projet

avec la présence de doublons sur de nombreuses expertises semble être un frein important à la réussite du projet dans ce cas d'étude.

4. MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS ETUDES DE CAS ET DISCUSSION

Ce projet de recherche étudie trois projets qui rassemblent des organisations de nature différentes. Ainsi, le premier projet rassemble les organisations faitières majeures de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne alors que le second projet rassemble des membres du cluster dont une large majorité d'entreprises. Le troisième projet est quant à lui composé exclusivement d'entreprises de la filière de l'aménagement en montagne et en particulier de bureaux d'études. La plupart de ces derniers sont ou ont été membres du Cluster Montagne ces dernières années.

Par ailleurs, si les objectifs des deux premières études de cas peuvent être considérés comme équivalents, ce n'est pas le cas de la troisième. De fait, les deux premiers projets ont pour objectif de réaliser un exercice de prospective global sur l'avenir du tourisme et de l'aménagement touristique en montagne. Ils réunissent toutefois des organisations de nature différentes avec des institutions dans le cas du Think Tank et des entreprises membres du Cluster Montagne dans le cas du Club Prospective. Le troisième cas est de son côté un projet de développement commercial à l'échelle du marché international. En ce sens, l'étude de ces trois projets collaboratifs propose des exemples de projets collaboratifs qui peuvent se dérouler en dehors du marché pour le Think Tank et le Club Prospective et dans le cadre du marché pour PEAK'ING. En outre, les deux premiers cités sont des projets menés au sein du cluster. Ils ne visent pas à engendrer une rentabilité à court terme alors que c'est précisément le cas du dernier projet. Les ressorts des projets sont donc fondamentalement différents et leur réussite ou leur échec ne vont pas avoir les mêmes implications et conséquences pour les organisations qui y prennent part.

Enfin, le rôle du Cluster Montagne est également variable dans l'ensemble des projets étudiés. En effet, les deux premiers projets étudiés sont portés par le cluster alors que le troisième projet est initié et géré par deux entreprises adhérentes du cluster. Ce dernier n'est pas membre au sein de PEAK'ING mais seulement une partie prenante externe.

Ceci étant dit, il existe des points de comparaisons avec des convergences et des différences dans les résultats des trois études de cas qui méritent désormais d'être soulignées.

L'objet de cette quatrième section est de présenter les apports théoriques et les apports managériaux que ce travail de recherche met en lumière. Pour ce faire, nous identifions et

explicitons les principales logiques à l'œuvre et les facteurs de succès et d'échec identifiés dans chaque projet. Enfin, nous abordons en dernier lieu le rôle du Cluster Montagne vis-à-vis des projets collaboratifs étudiés.

4.1. LA FORCE DES LIENS ET LES PROJETS COLLABORATIFS DANS LE CADRE D'UN CLUSTER

4.1.1. DES FORCES DE LIENS QUI VARIENT D'UN PROJET A UN AUTRE

Tout d'abord, l'analyse réseau d'un point de vue structurel (le réseau dans lequel s'insère chaque organisation) et d'un point de vue relationnel (le réseau entre les organisations au sein du projet) montre que la force des liens varie fortement dans les trois études de cas réalisées. En effet, nous sommes en présence d'une majorité de liens forts dans le cas du Think Tank, de liens faibles dans le cas du Club Prospective et d'une diversité de force des liens (forts, faibles et absence) dans le cas de PEAK'ING.

Dans la première étude de cas, les organisations membres du projet Think Tank constituent chacun un nœud de réseaux denses où les liens sont majoritairement forts. De plus, au sein du projet, certaines organisations entretiennent des liens historiques particulièrement forts entre elles. Cette double présence de liens forts en dehors et au sein du projet peut les empêcher de s'engager dans des collaborations avec d'autres organisations. Cela est particulièrement paradoxal dans le cas du Think Tank où une ouverture à plus d'organisations apparaît comme favorable à la réalisation du projet. Ceci d'une part car l'objectif du projet nécessite une ouverture plus large en lien avec la problématique à traiter et d'autre part car elle aurait entraîné une baisse des coûts, ces derniers étant partagés par plus d'organisations.

A l'inverse, le second projet indique que les liens faibles facilitent la collaboration dans les projets collaboratifs incluant des acteurs qui disposent d'une proximité cognitive. Tout d'abord, les entreprises membres du Club Prospective semblent graviter dans plusieurs réseaux à liens faibles en dehors du projet, ce qui facilite la collaboration avec d'autres organisations au sein du projet. Ensuite, les liens entre les organisations au sein du projet apparaissent également comme des liens faibles, ce qui est particulièrement pertinent dans la mesure où le projet consiste à échanger et produire de l'information stratégique et prospective. En effet, les liens

faibles sont plus favorables à l'échange d'informations non redondantes que les liens forts, ce qui s'avère particulièrement pertinent dans le cadre de tels projets.

Enfin, l'analyse du troisième cas montre que les membres de PEAK'ING sont des entreprises qui appartiennent à des réseaux avec des force de liens variables comprenant des liens faibles mais aussi des liens forts. En effet, certaines entreprises entretiennent des liens forts avec d'autres organisations en dehors du projet. Ces liens forts peuvent parfois jouer un rôle de blocage dans la collaboration au sein du projet notamment sur la question de l'apport d'affaires au groupement.

Par ailleurs, comme le montre la figure 21, le réseau entre les organisations au sein du projet s'articule autour de deux organisations principales dont les représentants sont le président et le vice-président de PEAK'ING. Les deux chefs d'entreprises ont puisé chacun dans leurs réseaux pour rassembler un total de 18 entreprises. Or, ces entreprises s'insèrent dans deux réseaux différents qui ont des relations qui peuvent être très variables. En effet, les entreprises qui font partie de PEAK'ING entretiennent parfois des liens dans le cadre de réalisations de façon ponctuelle. A contrario, dans certains cas, il existe une absence de lien dans la mesure où les chefs d'entreprises ne se connaissent pas et ne travaillent pas les uns avec les autres. Nous sommes donc ici en présence de liens forts et faibles au sein d'un même projet collaboratif avec également parfois une absence de liens.

C'est selon notre analyse l'absence de liens entre certains membres et la présence de liens forts dans le réseau de certaines entreprises qui a pu être un frein au projet. En effet, dans un projet collaboratif où l'enjeu est économique pour les entreprises, l'absence de liens entre elles et la présence de liens forts en dehors du projet peuvent constituer un frein à la confiance entre les organisations membres de l'association.

4.1.2. L'ETUDE DES RESEAUX DE RELATIONS SOCIALES : UN LEVIER DE COMPREHENSION DES LOGIQUES A L'ŒUVRE AU SEIN DES PROJETS COLLABORATIFS

Cette recherche doctorale démontre que la force des liens joue un rôle sur la propension à collaborer. D'une part, l'encastrement structurel des réseaux de relations sociales des organisations joue un rôle important sur leur propension à collaborer à l'intérieur du projet. Autrement dit, la structure du réseau propre de chaque organisation va influencer son potentiel de collaboration dans les projets collaboratifs. D'autre part, l'encastrement relationnel des

organisations au sein du projet a également un impact sur les actions et les choix effectués dans le cadre du projet collaboratif.

Par ailleurs, les liens faibles sont souvent le témoin de trous structurels (Burt, 1992), c'est-à-dire que l'on est en présence d'individus qui gravitent dans différents réseaux de différentes natures qui ne sont pas connectés entre eux. De surcroît, l'information circule plus aisément à travers les liens faibles que les liens forts où les informations qui circulent sont souvent redondantes (Granovetter, 2008). Or dans le cas des deux premiers projets où il s'agit de faire de la prospective, c'est-à-dire de produire de l'information stratégique, les liens faibles sont plus favorables à la réussite du projet car ce dernier nécessite une circulation d'informations provenant de différents réseaux. Le cas du Club Prospective montre bien l'intérêt des liens faibles dans ce type de projets collaboratifs.

A l'inverse, un réseau de liens forts aura *a priori* toujours plus de mal à accepter que l'information stratégique puisse circuler en dehors de son périmètre. De plus, si les liens entre les organisations au sein du projet sont des liens forts, ils peuvent avoir pour conséquence un excès de conformisme qui peut s'avérer néfaste dans la réalisation d'un projet collaboratif où il s'agit de résoudre un problème complexe. Comme l'explique Granovetter (2017), lorsque la densité des réseaux est forte, il est plus facile d'imposer des normes et de contrôler le comportement des autres acteurs du réseau. Ainsi, les organisations qui sont des nœuds de réseaux à liens forts auront du mal à collaborer avec d'autres organisations en dehors de ce nœud de réseaux à lien fort. Le cas du Think Tank permet d'appuyer ce constat.

L'étude des réseaux de relations sociales aux deux niveaux montre que ce n'est pas simplement l'aspect relationnel, c'est-à-dire la relation dyadique existante entre deux organisations qui influence la collaboration. L'aspect structurel du réseau, c'est-à-dire le réseau de relation d'une organisation dans son ensemble, va aussi fortement influencer son comportement et son engagement ou non dans un projet collaboratif.

Enfin, le concept d'encastrement temporel est aussi vérifié : les relations entre acteurs ne partent pas de zéro lorsqu'ils prennent part à un projet collaboratif. Au contraire, les organisations ont une histoire propre qui influence le potentiel de collaboration entre elles. En effet, la force des liens entre organisations est le résultat d'une construction historique qui peut être amenée à changer au fil des événements.

Ce travail d'étude des réseaux de relations sociales existant entre les dirigeants d'organisations qui prennent part à des projets collaboratifs au sein d'un cluster s'inscrit donc pleinement dans

la lignée des travaux de Granovetter sur l'encastrement des actions économiques dans les réseaux de relations sociales.

Cette recherche doctorale vient également appuyer d'un point de vue théorique la nécessité d'étudier les réseaux de relations sociales dans notre objet d'étude : les réseaux de relations sociales sont le niveau méso qui permettent de faire le lien entre l'analyse de comportement micro et les résultats économiques au niveau macro.

Toutefois, nous avons perçu au cours de nos observations un besoin d'approfondir la notion de force des liens dans l'étude des réseaux inter-organisationnels. En outre, si la distinction liens forts/liens faibles est pratique et efficace pour l'analyse, elle peut parfois ne pas rendre compte des nuances qui peuvent exister dans les relations entre certaines organisations. Par exemple, dans le cas du Think Tank, les liens entre le Cluster Montagne et Domaines Skiables de France sont considérés comme forts par la fréquence et l'intensité des échanges. Néanmoins, les liens entre Domaines Skiables de France, l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagnes et le Syndicat National des Moniteurs de Ski français pourraient être considérés comme encore plus forts que ceux entre le CM et DSF dans la mesure où la fréquence et l'intensité des échanges sont encore plus importantes entre DSF, l'ANMSM et le SNMSF comme en témoigne le financement partagé de France Montagnes.

De plus, dans le cas de l'analyse de réseaux inter-organisationnels comme cela est le cas dans notre étude de projets collaboratifs, les interdépendances financières et les relations client-fournisseur semblent avoir un rôle important à jouer sur la force des liens entre organisations. En ce sens, les interdépendances financières entre organisations peuvent constituer un indicateur supplémentaire pour l'analyse de la force des liens entre organisations.

Ainsi, l'ajout d'une typologie de lien « très forts » pourrait venir préciser et affiner l'analyse et permettre une nuance encore plus précise.

4.2. LE PROJET COLLABORATIF, UN BIEN DE CLUB

4.2.1. DES TAILLES DU GROUPES DIFFERENTES DANS LES TROIS PROJETS

La taille du groupe semble également constituer un facteur important qui modifie chez les membres l'estimation du rapport coûts/avantages du projet. En définitive, le nombre d'organisations membres du projet collaboratif joue un rôle non négligeable dans la décision de ses derniers de s'engager ou non pour la réalisation du projet.

Dans le premier cas, le nombre d'organisations est trop restreint au sein du projet et a engendré des coûts qui ont pu être perçus comme rédhibitoires par les membres du projet.

En revanche, la présence d'un nombre important de bureaux d'études dans le troisième cas d'étude dont certains possèdent les mêmes expertises a pu freiner le projet. En effet, les bénéfices attendus par une entreprise sont fortement diminués par la présence d'un concurrent. Une taille plus réduite avec l'absence de concurrence aurait évité certains écueils dont le non partage de l'information avec l'ensemble du groupe. Ici, l'effet taille joue un rôle prépondérant sur la poursuite du projet.

Concernant la taille du groupe dans la deuxième étude de cas, les coûts du projet ont été pris en charge par un partenaire extérieur et par le Cluster Montagne. En ce sens, les coûts sont donc minorés pour les membres ce qui neutralise l'effet de la taille du groupe sur le rapport coût bénéfique du projet. Néanmoins, le nombre d'organisation reste un facteur important dans le deuxième cas non pas vis-à-vis de la modification de la fonction d'utilité du projet mais vis-à-vis de la gestion de projet par le facilitateur. En effet, s'il y avait eu plus de membres au sein du projet, ce dernier aurait été plus difficile à gérer.

4.2.2. L'EFFET TAILLE SUR LE RAPPORT COUT BENEFICE DES PROJETS COLLABORATIFS

Les trois études de cas observées confirment donc bien l'hypothèse selon laquelle les projets collaboratifs peuvent être considérés comme un bien de club au sens de Buchanan.

En outre, ce travail de recherche fait ressortir un effet de double seuil concernant l'impact du nombre d'organisations qui s'engagent dans tout projet collaboratif. En effet, d'une part si la taille du projet collaboratif est trop faible, les coûts risqueraient d'être trop élevés pour les membres du projet. A l'inverse, si la taille du groupe est trop élevée, les bénéfices peuvent être amoindris. Dans le premier cas, la taille était trop faible par rapport au besoin de financement

du projet et à l'intérêt des membres. Dans le deuxième cas, la taille du groupe semble être adaptée et surtout, un nombre de participants moindre ou plus élevé n'aurait pas été bénéfique car cela pose des problèmes de gestion de groupe. Enfin dans le dernier cas, le nombre trop élevé d'organisations joue un véritable rôle de blocage. En effet, avoir deux entreprises qui possèdent la même expertise pose la question de la répartition des marchés et diminue donc les bénéfices potentiels des membres du projet collaboratif.

Il semble donc qu'il existe des seuils de taille du groupe adaptée s'agissant des projets collaboratifs menés au sein d'un cluster. En effet, en dessous et au-dessus d'une certaine taille, la collaboration est plus difficile. Les projets collaboratifs dans ces trois études de cas constituent donc un bien de club au sens de Buchanan où la taille du groupe rentre dans la fonction d'utilité du bien et donc en l'espèce dans la fonction d'utilité du projet collaboratif.

En conclusion, l'étude de ces trois projets collaboratifs montre que la logique économique à travers la recherche de maximisation de l'utilité est bel et bien à l'œuvre dans les projets collaboratifs qui se déroulent au sein du Cluster Montagne. En outre, cette recherche d'utilité est impactée par le nombre d'organisations qui prennent part au projet.

4.3. LES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DU CLUSTER : UN LIEU D'EXPRESSION DES LOGIQUES DE POUVOIR

Les résultats de ce travail de recherche mènent à envisager l'influence des rapports de pouvoir qui ressortent nettement à certains égards dans les trois études de cas. Pour rappel, le pouvoir - selon la conception relationnelle de Max Weber est défini - comme « *toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance* » (1922, p.95). Autrement dit, il s'agit pour un acteur d'être capable d'imposer sa volonté aux autres dans le cadre d'une relation sociale.

De façon synthétique, Granovetter (2017) identifie trois sources de pouvoir en économie. Le pouvoir basé sur la dépendance qui s'exerce dans une situation où un acteur contrôle une ressource importante pour un autre acteur. Vient ensuite le pouvoir lié à la légitimité. Ce type de pouvoir s'exerce lorsqu'un acteur dispose d'une position d'autorité qui peut trouver sa source dans les croyances, les règles formelles et les normes sociales notamment. Ce sont ces dernières qui peuvent conférer à un acteur une légitimité à imposer son point de vue. Enfin, la dernière source de pouvoir identifiée par Granovetter est liée à la capacité d'un acteur à contrôler les discours et les agendas. Ici, ce sont les acteurs qui sont en situation de définir quels sont les problèmes à traiter qui disposent de pouvoir.

Différentes expressions des logiques de pouvoir semblent apparaître dans les trois cas d'étude. A la fois au sein du projet entre les organisations mais également en dehors du projet avec des organisations extérieures, les relations de pouvoir peuvent avoir un impact certain sur le projet collaboratif.

En effet, nous avons identifié dans le cas du Think Tank, une répartition du pouvoir déséquilibrée entre les membres. D'une part, les entreprises du Cluster Montagne sont largement dépendantes des investissements réalisés par les adhérents de Domaines Skiabiles de France et de l'Association Nationale des Maires de Station de Montagne. D'autre part, ces dernières possèdent une légitimité historique certaine qui leur confère une position dominante face à d'autres organisations plus récentes telles que le Cluster Montagne. Ces positions de pouvoir ont influencé le projet premièrement sur le choix des partenaires par le bureau du cluster et deuxièmement sur les objectifs du projet qui ont été redéfinis suite à l'inclusion des partenaires en question.

Dans le cas du Club Prospective, les relations de pouvoir étaient plutôt équilibrées entre les membres du projet. Par contre, le bureau du Cluster Montagne possède une forme de pouvoir

sur les projets collaboratifs menés en son sein qui est liée à la légitimité que lui confère sa position au sein du Cluster Montagne. En l'espèce, le bureau a effectivement eu son mot à dire et a fortement orienté l'issue du projet.

Enfin, dans le dernier cas, le pouvoir apparaît également dans la mesure où certains bureaux d'études membres du projet se trouvent dans une situation de dépendance vis-à-vis d'autres grandes entreprises de la filière. Cette situation de dépendance a pu les empêcher de s'engager complètement dans PEAK'ING.

Par ailleurs, une analyse des résultats à travers le cadre théorique de l'analyse stratégiques des organisations (Crozier et Friedberg, 1977) aurait pu amener un autre regard sur les données récoltées. En effet, l'analyse des données pousse à envisager que les stratégies des organisations au sein des projets ont un impact fort sur leur potentiel de collaboration dans les projets collaboratifs au sein du Cluster Montagne. Ainsi, l'utilisation des théories en lien avec l'école de l'analyse stratégique des organisations aurait potentiellement permis de comprendre avec un angle d'attaque différent la nature de relations entre les membres des projets collaboratifs observés, dont les intérêts peuvent être divergents ou contradictoires. De plus, une étude plus approfondie des relations de pouvoir au sein des projets collaboratifs aurait permis d'identifier les stratégies des acteurs qui sont basées sur les intérêts et ressources de chacun et ainsi caractériser d'autres ressorts de la collaboration dans le cadre d'un cluster.

4.4. LA NECESSITE D'APPREHENDER L'ENSEMBLE DES LOGIQUES D'ACTIONS

Cette recherche doctorale démontre que les logiques économiques et sociologiques peuvent jouer un rôle à différents niveaux et s'influencer mutuellement dans les projets collaboratifs menés au sein d'un cluster d'entreprises. Si la logique économique rentre en compte dans la décision et le comportement de l'acteur lorsqu'il participe à un projet collaboratif, il semble que les logiques sociologiques, (force des liens, proximité socio-économique) les logiques de pouvoir, et les logiques institutionnelles (en rapport avec la recherche de légitimité du cluster notamment) jouent un rôle au moins aussi important. En effet, même s'il y a un intérêt économique concret dans la collaboration (comme dans le cas de PEAK'ING), cela peut ne pas fonctionner. Ceci montre l'intérêt de dépasser l'appréhension de la collaboration dans les projets collaboratifs avec une logique économique stricto-sensu.

D'un point de vue économique, dans une optique de coopération instrumentale au sens de Dameron (2002), l'individu se trouve dans une perspective calculatoire et coopère car il y a un intérêt particulier, ce qui est le cas notamment du troisième projet que nous avons étudié. Ici, le projet collaboratif peut être considéré comme un bien de club dans la mesure où le nombre d'organisations présentes au sein du PC va avoir un impact sur sa fonction d'utilité. De plus, les trois études de cas montrent que le projet collaboratif peut être considéré comme un bien de club dans la mesure où le nombre d'organisations dans le PC vient impacter l'utilité du projet. On constate par ailleurs qu'il existe un effet de double seuil concernant le nombre d'organisations qui peuvent faire partie d'un projet collaboratif : si la taille du groupe est trop faible, le coût sera trop élevé. A l'inverse si la taille du groupe est trop élevée, les bénéfices seront trop faibles. Il n'est pas possible de définir une taille précise et généraliser une recommandation car la taille optimale sera spécifique pour chaque projet en fonction des coûts que le projet engage et des bénéfices attendus par les organisations.

D'un point de vue sociologique, dans une optique de coopération identitaire (Dameron, 2002) où les acteurs ressentent une forme de proximité socio-économique (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), les réseaux de relations sociales et en particulier la force des liens jouent un rôle important dans les projets collaboratifs. En effet, le premier et le second cas montrent que les deux formes d'encastrement structurel et relationnel peuvent freiner ou favoriser la

collaboration dans les projets collaboratifs menés au sein d'un cluster. En effet, d'une part une structure de réseau avec des organisations encastrées dans des réseaux à liens faibles et d'autre part l'existence d'un encastrement relationnel composé de liens faibles semblent plus favorables que lorsque des liens forts sont présents sur les deux niveaux.

Par ailleurs, les travaux récents de Lecoultre (2020) ont enrichi la dichotomie liens forts et liens faibles en proposant deux types de liens faibles avec le lien faible non coopératif et le lien faible coopératif. Ce dernier selon Lecoultre peut être considéré comme fort sur l'une des deux dimensions soit par le ressenti d'une proximité identitaire soit par la possibilité d'une coopération instrumentale. Ces travaux nous permettent d'expliquer que les liens faibles dans le cas du Club Prospective ont été coopératifs par la présence d'une proximité identitaire.

En dernier lieu, il semble que la poursuite de projets collaboratifs par le Cluster renvoie également à une recherche de pouvoir tel que nous l'avons précédemment abordé. D'autre part, nos travaux poussent également à envisager la recherche par les membres des projets de légitimité institutionnelle telles que l'abordent les théories néo-institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; ...). En effet, dans le cas du cluster, les projets collaboratifs sont un moyen d'acquérir de la légitimité au sein de son champ organisationnel, défini par Scott (1995) comme « une communauté d'organisations qui a un système commun de compréhension et dont les participants interagissent plus fréquemment (...) les uns avec les autres qu'avec les acteurs en dehors du champ ». La théorie sociologique néo-institutionnelle souligne l'importance pour les organisations de se conformer aux pressions institutionnelles de nature réglementaire, normative et cognitive qui agissent dans leur champ organisationnel (Chaney et Ben Slimane, 2014). Ainsi, les membres les plus influents du champ organisationnel vont récompenser les organisations qui se conforment aux institutions du champ organisationnel en question en leur octroyant une certaine légitimité (Sing et al., 1986).

Cette approche théorique qui explique les comportements des organisations par la recherche de légitimité peut constituer une piste théorique convaincante afin d'expliquer les interférences du bureau du Cluster Montagne avec les projets collaboratifs menés en son sein. En l'occurrence, le bureau cherche à orienter les projets afin d'acquérir de la légitimité au sein de son champ organisationnel. Ceci à la fois auprès de ses membres, des grandes institutions de son écosystème (DSF, ANMSM, SNMSF) mais également auprès de ses financeurs principaux à savoir la région AURA et d'autres collectivités locales.

Ce travail de recherche montre que les deux logiques sociologiques et économiques peuvent avoir un impact sur la collaboration. Toutefois, les aspects sociologiques semblent prendre le pas sur la logique économique instrumentale dans les deux premiers projets qui sont portés par le cluster. A l'inverse, la logique économique semble prédominante dans la troisième étude de cas, sans toutefois effacer complètement la force des logiques sociologiques.

4.5. LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCES OU D'ECHEC DES PROJETS

4.5.1. DES FACTEURS MANAGERIAUX

Comme souligné dans l'analyse de chaque étude de cas, un certain nombre de facteurs de réussite et d'échec ont été caractérisés et viennent appuyer les éléments repérés dans la revue de littérature. Une culture commune entre les organisations qui se traduit par une proximité identitaire a été déterminante dans le Club Prospective ainsi que la présence d'un leader et d'un coordinateur spécifiquement dédié à la gestion du projet. L'équilibre des relations de pouvoir entre les membres est également un facteur qui a impacté positivement la collaboration dans les projets collaboratifs.

A ces facteurs managériaux, s'ajoutent les facteurs en lien avec les hypothèses du modèle théorique qui ont eu un impact sur la collaboration dans les projets. En résumé, cette recherche identifie des facteurs économiques, des facteurs sociologiques et des facteurs « managériaux » qui impactent positivement ou négativement les projets collaboratifs menés au sein du Cluster Montagne. L'ensemble de ces facteurs sont regroupés dans le tableau ci-dessous.

	Facteurs freinant	Facteurs favorisant
Facteurs sociologiques	Liens forts ou diversité de force des liens Répartition du pouvoir inéquitable	Liens faibles Répartition équitable du pouvoir
Facteurs économiques	Taille du groupe trop faible engendrant des coûts trop élevés Taille du groupe trop élevée engendrant des bénéfices trop faibles	Taille du groupe intermédiaire adaptée aux objectifs et établissant un rapport coût bénéfice positif
Facteurs managériaux	Sollicitation des partenaires sans co-construction Interdépendances trop fortes entre les membres Niveaux d'implications différents Concurrence	Co-construction du projet dans la phase de démarrage Absence d'interdépendance Légitimité du porteur de projet Complémentarité des compétences

Tableau 11 : Les facteurs freinant et favorisant identifiés

4.5.2. RETOUR SUR LE PROCESSUS COLLABORATIF

Dans le cadre de cette recherche, les trois études de cas montrent que chaque projet suit un processus propre et singulier. Pour rappel, notre modèle de phasage du projet collaboratif comprenait trois phases avec une phase de démarrage, une phase d'exécution puis une phase d'évaluation.

Le Think Tank a suivi une première phase de démarrage où le projet a été construit par le Cluster Montagne et ses différentes composantes (bureau, direction et commission). Suite à la sollicitation des partenaires sur proposition du bureau, le projet est à nouveau entré dans une phase de démarrage dans la mesure où le cœur du projet (objectif, fonctionnement, nombre de partenaires) a été une nouvelle fois questionné par les membres. Le projet n'est finalement jamais entré dans une phase d'exécution puisque les partenaires n'ont pas souhaité poursuivre la construction du projet. Par contre, la phase d'évaluation a été effectuée par le Cluster Montagne. Ce dernier a souhaité poursuivre la dynamique de prospective liée au projet de Think Tank mais en impliquant d'autres partenaires. A savoir ses adhérents membres des collèges entreprises et établissement de recherche. En ce sens, la phase d'évaluation du premier projet précède la phase de démarrage du second projet étudié.

Le Club Prospective, le projet a effectivement suivi les phases du modèle que nous avons proposés dans le chapitre 1. Dans la phase de démarrage, les membres du projet ont exploré le champ des possibles en définissant ensemble les objectifs et le fonctionnement du projet. Il y a toutefois eu une intervention du bureau du cluster pour convaincre de l'intérêt de produire un livrable des travaux du club. C'est suite à cette intervention du bureau du CM que le projet est entré dans sa phase d'exécution où il est question de la production du livrable qui sera partagé à l'ensemble des adhérents du cluster. Cette phase a largement été financièrement prise en charge par le Cluster et son partenaire, ceci toujours avec l'aval des membres du projet. Ensuite, la phase d'évaluation a confirmé la volonté des organisations membres du Club Prospective de reconduire le projet sous le même format l'année suivante.

Enfin, PEAK'ING est également passé par les trois phases du processus. Le démarrage est principalement réalisé par le président et le vice-président. C'est lors de cette phase que les objectifs et le fonctionnement du projet sont définis et que les membres du projet sont recrutés,

via le réseau des deux dirigeants. Dans la phase d'exécution, ce sont principalement les membres du bureau de l'association PEAK'ING qui se chargent d'effectuer les missions de prospection. Lorsqu'un contrat est signé, le groupement d'entreprise est effectué à la discrétion du porteur d'affaires et de l'ensemble des membres du projet. Cette collaboration dure deux ans avec la réalisation de plusieurs contrats commerciaux. En 2018, face aux velléités de développement du projet, des désaccords apparaissent. Ces derniers sont centrés sur plusieurs éléments (statut juridique, embauche d'un salarié, concurrence au sein du groupe, stratégie commerciale...). Sans accord, certains dirigeants se sont retirés du projet et l'association PEAK'ING a cessé son activité. Si les raisons de ce divorce s'expriment objectivement par des aspects d'organisation, les causes réelles semblent se situer au niveau du partage des profits et des marchés. L'intérêt économique qui était à l'origine du succès du projet a également été la cause de son abandon.

En définitive, ces trois études de cas ne nous permettent pas de proposer un modèle idéal de processus à suivre car ils ont chacun suivi un processus différent. En ce sens, cette recherche vient conforter les travaux de Huxham et Vangen (2005) selon lesquels le phasage *a priori* des projets collaboratifs est complexe. En effet, il n'existe pas en pratique de points communs entre tous les projets dans la mesure où chaque projet est unique car les partenaires et les objectifs ne sont jamais équivalents.

De plus, le phasage de projet apparaît délicat car il peut être parfois difficile d'identifier clairement le début et la fin de chaque phase. De plus, dans le premier et le troisième cas, la phase d'évaluation n'est pas vraiment effectuée dans la mesure où le projet s'arrête sans avoir nécessairement pleinement atteint son objectif de départ.

Il est donc difficile de tirer des conclusions définitives sur l'identification d'un type de processus à suivre qui faciliterait la gestion des projets collaboratifs.

Néanmoins, l'analyse des projets en fonction du modèle de processus en trois phases que nous avons proposé nous a permis d'établir une base commune pour analyser le déroulement des projets et ainsi d'identifier des facteurs clés de succès ou d'échec que nous avons mentionnés ci-dessus.

4.6. LE ROLE DU CLUSTER MONTAGNE DANS LES PROJETS COLLABORATIFS DE L'ECOSYSTEME SOCIAL ET ECONOMIQUE DU SPORT ET DU TOURISME DE MONTAGNE

Nous abordons dans cette dernière sous-partie deux points fondamentaux vis-à-vis de l'action du Cluster Montagne en lien avec les projets collaboratifs étudiés. Ici, il convient de distinguer d'une part les fonctions du Cluster Montagne dans les trois projets car la position adoptée par le cluster semble véritablement avoir un rôle à jouer sur la réussite ou l'échec des projets étudiés. D'autre part, il s'agit d'aborder l'interaction et le rôle des différentes instances du Cluster Montagne qui semblent également avoir une influence sur l'évolution des projets collaboratifs.

4.6.1. LE CLUSTER AU SEIN DES TROIS PROJETS

Ainsi, dans le projet de Think Tank, le Cluster Montagne a un rôle important de la construction du projet jusqu'à son échec. Ce sont la commission innovation développement et le salarié du cluster qui définissent les contours du projet et proposent un cahier des charges validé par le bureau du Cluster Montagne. Ce sont ensuite les vice-présidents et la direction qui choisissent les membres à inclure au sein du Think Tank.

Une fois que les partenaires sont réunis et que le projet collaboratif démarre, le cluster est porteur du projet et les partenaires le considère comme leader, alors qu'il ne souhaitait pas l'être. Dans ce projet, plusieurs éléments interrogent quant à l'action du cluster vis-à-vis du projet collaboratif. En effet, le CM définit les contours du projet à travers un cahier des charges, sollicite des partenaires qui le considère comme chef de projet. Mais le cluster refuse cette position ce qui est un frein considérable au projet.

Ensuite, c'est la prise de décision du bureau qui interroge dans la mesure où la sollicitation des grands partenaires institutionnels semble contraire à l'objectif même du projet.

Dans le Club Prospective, les objectifs et le fonctionnement du projet sont définis par les membres et le salarié du cluster. Ce dernier endosse par ailleurs le rôle de chef de projet. C'est ensuite une nouvelle fois le bureau de l'association qui introduit l'idée de produire un cahier de tendances. Cette proposition est acceptée par les membres du Club Prospective. Il est alors convenu d'interroger différents experts de la montagne française. Là encore, le bureau du

Cluster Montagne intervient et ajoute à la liste des personnes interrogées des personnes issues de l'environnement institutionnel du Cluster Montagne (DSF, ANMSM, SNMSF) qui n'avaient pas été sélectionnées par les membres du projet collaboratif à l'origine.

Au cours de ce projet, le rôle du cluster de facilitateur dans la phase de démarrage est important dans sa réussite. Il en va de même lorsque le salarié du cluster est en charge de la production du livrable. En effet, avoir un salarié du cluster qui s'occupe de l'exécution des différentes tâches de suivi du projet et d'exécution des tâches pour la production du livrable diminue les coûts subis par les membres du projet ce qui concourt à la réussite de ce dernier.

Par contre, l'intervention à deux reprises du bureau du Cluster Montagne pour pousser à la production d'un cahier de tendances et pour choisir les experts interrogés pose question sur la capacité et la volonté du cluster à former des projets collaboratifs et à leur laisser une réelle marge de manœuvre. Ces interventions peuvent être perçues comme un frein au déroulement du projet dans la mesure où elles orientent fortement les choix réalisés par les membres.

Enfin, dans le projet PEAK'ING, le rôle du cluster est faible, voire inexistant, dans la mesure où il n'émane pas de son initiative. Néanmoins, il reste tout de même une partie prenante ayant opté pour un rôle d'observateur non participant car l'adhésion de l'association PEAK'ING est refusée par le bureau du Cluster. Cela n'aide pas PEAK'ING à se développer à la fois d'un point de vue économique pour accéder à des missions de prospections du cluster mais également d'un point de vue institutionnel pour s'installer dans l'écosystème.

En définitive, les interventions du bureau du cluster sur les projets collaboratifs - que ces derniers soient menés par les équipes du cluster ou par les adhérents - peuvent avoir un rôle défavorable car celui-ci semble adopter une stratégie de contrôle des projets. En outre, dans les deux premiers projets, les interventions du bureau viennent orienter et modifier les ambitions initiales des projets. Le choix des partenaires est un élément identifié comme ayant impacté négativement les chances de succès du premier projet. Dans le deuxième, le bureau décide du livrable du projet et oriente certains choix sur les experts à interroger, ce qui de l'aveu des membres a abouti à un résultat en demi-teinte. Dans le troisième projet, les membres du bureau refusent l'adhésion de l'association au sein du Cluster Montagne.

4.6.2. LE CLUSTER MONTAGNE ET LES PROJETS COLLABORATIFS

La question du rôle et de la place du cluster vis-à-vis des projets collaboratifs constitue une des questions à l'origine de ce travail de thèse. En l'espèce, les trois études de cas sont révélatrices des problématiques auxquelles font face les managers de clusters vis-à-vis de la conduite et de l'accompagnement de tels projets.

Le premier point que nous soulevons porte sur le rôle du cluster dans les projets collaboratifs. Les deux premières études de cas apportent des éléments de réflexion quant au positionnement et au rôle du Cluster dans les projets collaboratifs qu'il souhaite réaliser. Ainsi, dans la première étude de cas, le cluster réalise la phase de démarrage en définissant les objectifs et le périmètre du projet seul puis sollicite les partenaires, mais il ne se positionne pas en chef de projet. A l'inverse, dans la seconde étude de cas, la phase de démarrage est réalisée en co-construction avec l'ensemble des membres du projet. De surcroît, le cluster et en particulier son salarié se positionne comme un facilitateur et un véritable chef de projet. Au regard du résultat de ces deux études de cas, le cluster doit effectivement se positionner à l'avenir comme chef de projet et facilitateur afin d'augmenter les chances de réussite de ses projets collaboratifs.

Par ailleurs, au vu des résultats de cette recherche, le Cluster Montagne apparaît légitime et compétent pour se positionner comme chef de projet et facilitateur dans des projets collaboratifs menés avec ses adhérents et notamment ceux du collège entreprise. En ce sens, l'un des rôles du cluster vis-à-vis des projets collaboratifs est de cultiver la proximité identitaire au sein des projets mais également entre ses adhérents d'une façon générale dans la mesure où cela favorise la collaboration comme l'ont montré des travaux précédemment cités (Lecoultre, 2020).

Pour terminer sur ce point, la conduite de projets collaboratifs par le cluster entraîne la création de liens entre ses adhérents qui parfois n'entretiennent pas de liens en amont du projet. Dans cette configuration, le cluster joue pleinement son rôle de palliatif aux défaillances de réseaux qui constitue une des raisons d'être des clusters d'entreprises (Suire et Vicente, 2015).

Le second point mis en lumière par ce travail de recherche interroge l'impact de la structure de gouvernance sur la conduite des projets collaboratifs au sein du cluster et par ses adhérents.

La difficulté du Cluster Montagne réside dans sa position institutionnelle de façon générale et en particulier dans la structure de son mode de gouvernance. D'une part, la présence au sein de son conseil d'administration de partenaires institutionnels forts joue le rôle de blocage pour

certaines projets du cluster en interne dans la mesure où si l'objectif des projets collaboratifs vont à l'encontre de l'intérêt des partenaires institutionnels, ils peuvent être orientés voir censurés par le bureau comme dans la première et la seconde étude de cas. D'autre part, un mode de gouvernance où les entreprises (et notamment les grands groupes et les entreprises pivots de la filière de l'aménagement) sont seuls membres du bureau et ont un pouvoir conséquent au conseil d'administration peut jouer un rôle de blocage pour certains projets collaboratifs menés par des entreprises potentiellement concurrentes de celles présentes au sein du bureau du cluster. Le Cluster Montagne, plutôt qu'être un outil facilitateur de collaboration peut aussi dans certains cas précis être un réel un outil de contrôle de la concurrence pour les entreprises pivots de la filière comme ce fut le cas pour PEAK'ING.

Enfin, les trois études de cas et en particulier la seconde amènent à poser la question de la capacité de financement du cluster et de la corrélation entre capacité de financement et réussite potentielle des projets collaboratifs. En effet, on constate à travers les études de cas que le Cluster Montagne ne dispose d'aucun budget dédié à la mise en œuvre ou à l'appui des projets collaboratifs. Or dans le cas des pôles de compétitivité, ceux-ci disposent de leviers d'actions pour aider financièrement les projets collaboratifs qu'ils portent. Cette recherche pose donc la question de la capacité réelle de soutien du Cluster Montagne à encourager et favoriser les projets collaboratifs alors qu'il ne dispose pas de moyens financiers à cet effet. La question est légitime dans la mesure où dans le cas du Club Prospective le projet est cofinancé par le cluster et un partenaire, le projet fonctionne. Ceci est une preuve que pour que les projets collaboratifs fonctionnent au sein du cluster, ce dernier doit être en capacité de les financer.

SYNTHESE DU CHAPITRE 3

Les résultats de ces trois études de cas font ressortir que dans le cas où les projets sont menés par le Cluster Montagne, les logiques sociologiques semblent plus prégnantes dans le comportement des acteurs lorsqu'ils ont la possibilité de choisir de collaborer ou non. En effet, nous avons relevé du point de vue sociologique que premièrement, la force des liens peut constituer un ressort important de la collaboration. Deuxièmement, les logiques de pouvoir entre les organisations semblent également avoir un impact non négligeable sur le déroulement des projets collaboratifs. Les logiques de pouvoir sont à appréhender à trois niveaux : premièrement entre les membres du projet, deuxièmement dans la structure du réseau de chaque organisation qui peut avoir une influence sur le projet. Troisièmement, le pouvoir semble un élément important à prendre en compte au sein de la hiérarchie du cluster qui dans le cadre des projets collaboratifs cherche parfois à contrôler et à orienter le déroulement des projets.

Enfin, la logique économique est également bien présente dans les projets collaboratifs étudiés. En effet, le coût du projet semble avoir été un frein dans le premier projet car le nombre d'organisations présentes était trop faible. Dans le second projet, les coûts engendrés ont été pris en charge par un partenaire et par le Cluster Montagne, la logique économique est donc forcément moins prégnante. Enfin, la logique économique est particulièrement présente dans le troisième cas où les chefs d'entreprises sont dans une perspective de coopération instrumentale (Dameron, 2002) calculatoire. En l'espèce, l'effet de la concurrence liée à une taille du groupe trop importante engendre une diminution des bénéfices potentiels liés au projet. Cela a été l'un des freins majeurs à la poursuite du projet.

L'ensemble des résultats mis en lumière à travers les trois études de cas analysées est présenté ci-dessous sous la forme d'un schéma récapitulatif.

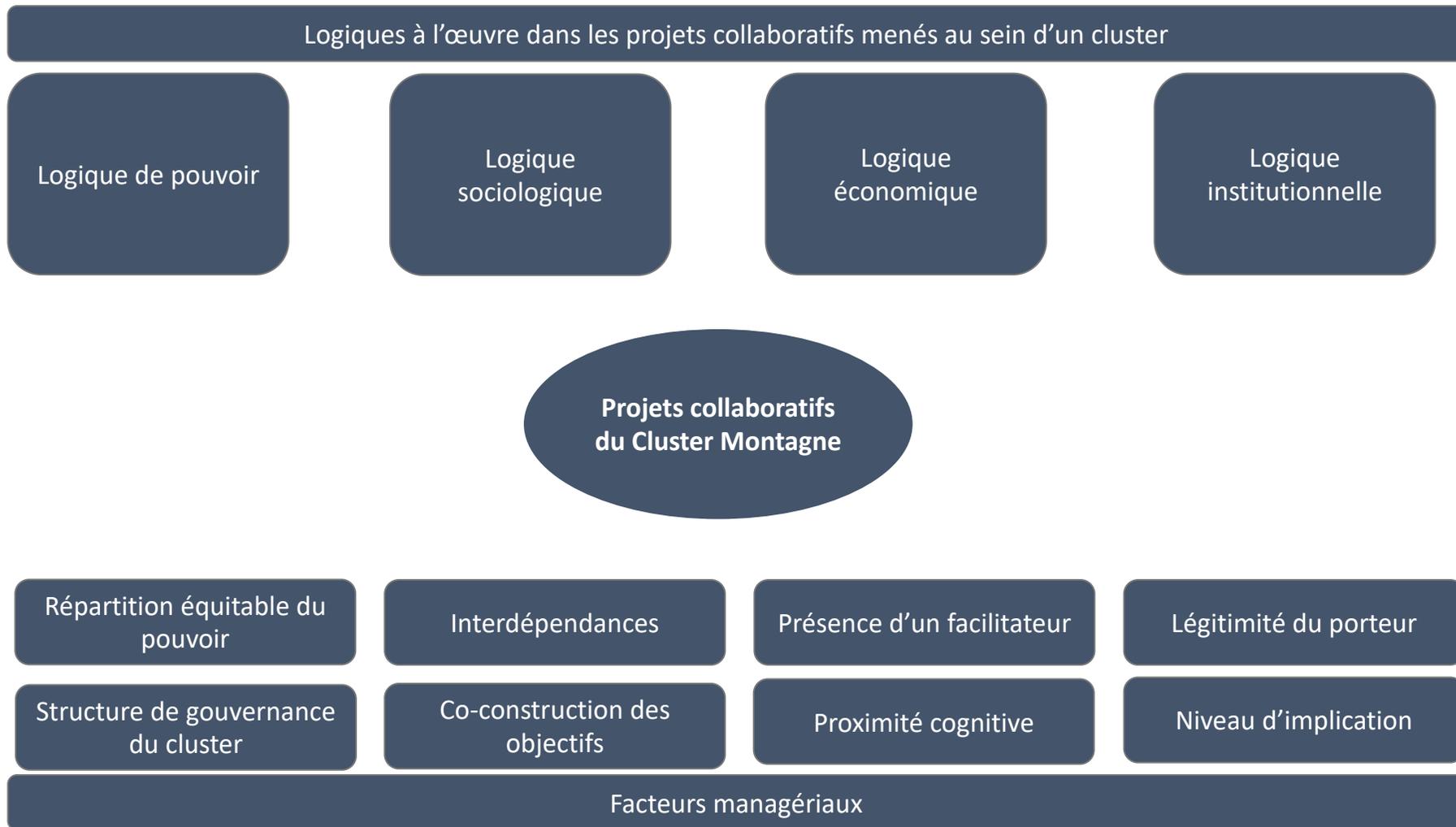


Figure 23 : Proposition d'un modèle de compréhension du fonctionnement des PC au sein d'un cluster

CONCLUSION GENERALE

Pour rappel, ce travail de thèse CIFRE trouve sa source dans le double constat d'un manque de collaboration entre les acteurs de l'ESETM ainsi que dans le besoin exprimé par les praticiens du cluster de mieux faire collaborer ses membres. Pour clore ce manuscrit, cette conclusion s'articule donc autour de trois points essentiels. Tout d'abord, nous résumons les principaux résultats en mettant en évidence les contributions théoriques et pratiques de cette recherche. Ensuite, nous examinons les limites de cette étude avant de conclure en évoquant les nombreuses perspectives ouvertes par ce travail de thèse.

Rappel des principaux résultats de la recherche

Loin d'élucider l'ensemble des questionnements autour de la collaboration au sein des clusters, l'analyse des trois projets collaboratifs souligne l'importance de prendre en compte à la fois la dimension instrumentale de la coopération (l'intérêt économique), mais aussi et surtout les logiques sociologiques qui peuvent aussi jouer un rôle de facilitateur ou de blocage dans les projets collaboratifs. Ceci alors même que, de prime abord, l'ensemble des parties prenantes du projet ont un intérêt économique à collaborer.

Ce travail qui s'appuie principalement sur deux hypothèses intégrées dans un modèle d'analyse pluridisciplinaire vient également enrichir la littérature sur le fonctionnement des projets collaboratifs réalisés dans le cadre des clusters d'entreprises. Cette recherche met en lumière les processus de construction des projets collaboratifs et propose une description et une analyse du fonctionnement de trois projets différents incluant des organisations de divers types. L'analyse comparative des trois études de cas permet enfin d'identifier différents facteurs de succès et de réussite des projets qui peuvent toutefois être amenés à différer en fonction de la configuration des projets (nature des organisations, objectif du projet, financement, ...).

De plus, les résultats de cette recherche doctorale démontrent l'intérêt d'une approche pluridisciplinaire qui présente l'avantage d'être plus heuristique pour l'analyse de la collaboration inter-organisationnelle. Ainsi, cette recherche montre que la sociologie économique peut permettre de mieux comprendre les projets collaboratifs en tant qu'action économique en mettant en lumière les différentes logiques qui influencent les individus et les organisations qu'ils représentent.

Plus précisément, les principaux points à retenir de notre travail de recherche sont les suivants.

Les principaux apports théoriques

- L'importance des logiques sociologiques dans les projets collaboratifs menés par le cluster

Nous avons constaté que les logiques sociologiques sont particulièrement présentes en particulier dans les deux études de cas où le cluster est à la tête du projet. En effet, dans ces deux cas, la collaboration répond moins à une logique de rentabilité économique qu'à des logiques de réseaux, ainsi qu'outre mesure à des logiques de pouvoir et des logiques institutionnelles.

Tout d'abord, la force des liens (Granovetter, 1973) joue effectivement un rôle sur les PC dans la mesure où la présence de liens faibles aux niveaux relationnels et structurels vont favoriser la collaboration entre différents acteurs.

Ensuite, nous avons montré à travers l'analyse des trois études de cas que des relations de pouvoir équilibrées entre les organisations membres du projet peuvent faciliter la construction du projet. A l'inverse, les interdépendances et les relations de pouvoir déséquilibrées entre acteurs au sein du projet mais également en dehors peuvent être un frein majeur à une bonne collaboration entre organisations dans les PC.

Enfin, nous avons mis en exergue que la réalisation de projet collaboratifs par le cluster répondait également à une logique institutionnelle. En effet, le résultat de ces projets est stratégique dans la mesure où ces projets constituent un moyen pour le cluster d'acquiescer de la légitimité auprès de son environnement institutionnel.

- Les projets collaboratifs: des biens de clubs

Nos études de cas montrent aussi que l'effet taille peut véritablement influencer sur la propension à collaborer ou non des organisations au sein du projet. En résumé, l'effet taille est particulièrement frappant dans le premier et le troisième cas dans la mesure où le nombre d'organisations joue un rôle important sur les coûts et les bénéfices perçus par les membres du projet. La question de la taille semble évacuée dans le second cas puisque le projet est financé par le cluster et non par les membres du projet. Toutefois, il semble que la taille soit un facteur managérial à prendre en compte car s'il y a trop d'organisations, le projet est plus difficilement

gérable. Cette recherche empirique montre donc que les projets collaboratifs menés par des entreprises d'un cluster peut être considéré comme un bien de club au sens de Buchanan (1965).

Les principaux apports pratiques

- Le Cluster Montagne et les projets collaboratifs

Nous avons identifié que dans les différents projets, le bureau de l'association n'est pas totalement neutre vis-à-vis des projets collaboratifs. En effet, il arrive que ce dernier opte pour une stratégie de contrôle et influe sur les projets collaboratifs menés par les équipes du cluster. Par ailleurs, les managers du cluster qui ont la charge des projets collaboratifs semblent parfois être pris en étau entre d'un côté les logiques de pouvoir liées aux enjeux économiques des entreprises et des autres acteurs économiques forts de la filière et de l'autre côté les logiques institutionnelles liées au financement majoritaire du cluster par la région AURA.

Toutefois, nous avons relevé que l'action du cluster en tant que facilitateur dans la seconde étude de cas qui rassemble des adhérents du collège entreprise est un facteur favorisant la réussite du projet.

- Des facteurs favorisant et freinant les PC au sein des clusters

Pour terminer, ce travail empirique met en lumière différents facteurs qui favorisent ou qui freinent le déroulement des projets collaboratifs étudiés. Nous retiendrons ici la co-construction des objectifs avec l'ensemble des membres du projet, la présence d'une proximité cognitive, l'absence d'interdépendances, la légitimité du porteur et enfin la complémentarité des profils et des compétences entre les membres du projet.

Limites de la recherche

La question de la généralisation des résultats

Notre recherche doctorale s'appuie sur une analyse qualitative réalisée par le biais d'une étude de trois cas de projets collaboratifs menés par le Cluster Montagne ou par ses adhérents. L'intérêt d'une telle approche réside dans sa capacité à décrire, nuancer et comprendre le

fonctionnement des projets. Néanmoins, cette approche ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des projets collaboratifs menés au sein des clusters d'entreprises. Cela pour plusieurs raisons.

Premièrement, les résultats permettent de constater que chacun des projets suit une dynamique propre sous-tendue par une logique différente pouvant intervenir à des moments différents du projet collaboratif.

Deuxièmement, le Cluster Montagne en lui-même est un cas spécifique. En effet, en s'appuyant sur les travaux de Fromhold-Eisebith et Eisebith (2005), la structure de gouvernance du Cluster Montagne peut être considérée comme mixte. Cette dernière renvoie à la fois à un modèle *top-down* car le cluster est créé et financé par des acteurs publics (la région AURA principalement) mais aussi à un modèle *bottom-up*, dans la mesure où le bureau qui assure la gestion opérationnelle du cluster est composé seulement par des chefs d'entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas. Or, une structure de gouvernance et un bureau composé d'acteurs de différentes nature pourrait engendrer l'apparition d'autres dynamiques et d'autres logiques au sein des projets collaboratifs.

Enfin, troisièmement, certaines limites sont relatives aux caractéristiques de nos trois terrains de recherches qui peuvent à plusieurs égards fortement différer (typologie des acteurs, objectifs, temporalité,...).

La question de la généralisation des résultats à l'ensemble des clusters constitue donc la première limite de ce travail.

La posture du chercheur en thèse CIFRE

La posture du chercheur en thèse CIFRE peut constituer un avantage à de nombreux égards. En effet, la présence plusieurs jours par semaine pendant plusieurs années au cœur de son terrain de recherche constitue un réel avantage pour l'observation et la compréhension du contexte dans lequel s'ancre le projet de recherche mené. Néanmoins, la position du chercheur en thèse CIFRE pose la question de la distanciation entre le chercheur et son terrain qui renvoie à cette fameuse neutralité axiologique si chère à Max Weber. En effet, lors d'une thèse CIFRE, le doctorant n'est pas seulement observateur, il peut être parfois acteur dans d'autres projets au sein de la structure, il s'insère au sein de réseaux de relations sociales et s'approprie les codes, les normes et les valeurs portés par l'organisme d'accueil. D'après notre expérience, il est

nécessaire d'avoir conscience de ces facteurs afin de conserver une distanciation avec son terrain de recherche et une neutralité scientifique autant que possible.

Un modèle d'analyse complexe

Cette recherche doctorale s'appuie sur une théorie sociologique (la force des liens faibles) qui s'intéresse au niveau méso avec la théorie des réseaux et une théorie économique (la théorie des clubs) qui porte sur le niveau micro. En effet, pour Buchanan, économiste néo-classique, l'individu est le seul niveau d'analyse valable car seules les décisions et les actions économiques prises au niveau individuel peuvent être analysées et disséquées car elles relèvent d'un calcul coût-bénéfice rationnel de l'individu. A l'inverse, la théorie de la force des liens faibles insiste sur le contexte social et plus particulièrement sur l'importance des réseaux de relations sur les choix et les actions économiques des individus.

Sans revenir sur les raisons qui nous poussent à opter pour un tel modèle, l'articulation de ces deux théories peut donc être critiquable dans la mesure où leurs auteurs partent de postulats opposés quant à l'action économique des individus.

Perspectives de recherche

Ce travail de thèse ouvre potentiellement vers de nombreuses perspectives de recherches. Nous distinguons plus particulièrement trois perspectives intéressantes.

La première perspective concerne la poursuite de cette recherche au sein d'autres clusters d'entreprises en France qui mène à trois directions potentielles.

Tout d'abord, nous pourrions effectuer une comparaison des résultats de ce travail, ce qui permettrait de conforter ou d'infirmer les résultats obtenus dans le cadre du Cluster Montagne. A ce titre, plusieurs pans de notre recherche seraient intéressants à comparer dans le cadre d'une étude de projets collaboratifs se déroulant dans d'autres clusters. Ainsi, identifier si les deux logiques économiques et sociologiques jouent également un rôle dans les PC au sein de clusters d'autres filières, qui s'inscrivent ou non dans un écosystème d'affaires constitue une piste sérieuse de poursuite de recherche.

Toujours dans le même ordre d'idée, il s'avérerait à nos yeux particulièrement intéressant d'identifier le rôle d'autres clusters dans la mise en œuvre et l'orchestration de la collaboration

en leur sein. Est-ce que les clusters ont vocation à être porteurs de projets collaboratifs ou simplement à jouer le rôle de facilitateurs ? Cette question plus large mérite d'être étudiée dans la mesure où elle est au cœur de la mise en place par les pouvoirs publics des clusters en France. Par ailleurs, cette recherche montre que l'impact de la structure de la gouvernance du cluster n'est pas neutre vis-à-vis du déroulement du projet collaboratif au sein du cluster. Il semble donc pertinent à cet égard d'évaluer dans d'autres clusters si l'impact du type de gouvernance du cluster sur la liberté laissée aux salariés du cluster dans la gestion et la conduite des projets collaboratifs.

La seconde perspective de recherche à laquelle mène ce travail de recherche consisterait à étudier des projets collaboratifs se déroulant en dehors du cadre des clusters et d'identifier d'une part si les mêmes logiques sont à l'œuvre et quelles sont les différences et les similitudes entre les PC réalisés dans et en dehors des clusters. De cette façon, l'impact du cluster sur le projet collaboratif pourrait être mieux appréhendé et ainsi amélioré.

Enfin, la troisième perspective de recherche ouverte par ce travail mènerait à étudier le fonctionnement des projets collaboratifs ainsi que le rôle des clusters dans de tels projets à l'international. Ceci afin de mieux comprendre au niveau macro les effets des politiques de clusterisation menées dans le monde sur la collaboration et d'effectuer des comparaisons sur les facteurs de réussite et d'échecs des politiques de clusters et leurs effets sur les projets collaboratifs en fonction des différents pays.

Analyser, comprendre et appréhender la collaboration au sein des clusters d'entreprises est en définitive un champ de recherche particulièrement large qui ouvre de multiples perspectives avec des approches plurielles. Ce travail ne constitue qu'une contribution parcellaire à la compréhension du fonctionnement des collaborations qui invite la communauté scientifique à poursuivre et accélérer l'étude de tels sujets.

BIBLIOGRAPHIE

Achin, C. (2015). *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : L'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy* [These de doctorat, Université Grenoble Alpes (ComUE)].

Achin, C., & George-Marcelpoil, E. (2013). Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver. *Tourisme & Territoires*, 3, 67-92.

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

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management : New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.

Akinbode, I. A., & Clark, R. C. (1976). A framework for analyzing interorganizational relationships. *Human Relations*, 29(2), 101-114.

Angeon, V. (2008). L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin(2), 237-250. Cairn.info.

Armistead, C., Pettigrew, P., & Aves, S. (2007). Exploring Leadership in Multi-sectoral Partnerships. *Leadership*, 3(2), 211-230.

Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : Vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 12.

Austin, J., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation : A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 726-758.

Aylward, D., Glynn, J., & Gibson, B. (2006). SME innovation within the Australian wine industry : A cluster analysis. *Small Enterprise Research*, 14(1), 42-54.

Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie (Il mulino)*. il Mulino.

Balderston, K. M. (2012). Creating Value Through Uncommon Alliances. *Stanford Social Innovation Review*, 10(4), 23-24.

Balland, P.-A., Boschma, R., & Frenken, K. (2015). Proximity and innovation : From statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907-920.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bathelt, H. (2005). Cluster relations in the media industry : Exploring the 'distanced neighbour' paradox in Leipzig. *Regional Studies*, 39(1), 105-127.

Batterink, M. H., Wubben, E. F. M., Klerkx, L., & Omta, S. W. F. (Onno). (2010). Orchestrating innovation networks : The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(1), 47-76.

Becattini, G. (1979). *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. Il mulino.

Becattini, G. (2017). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. *Revue d'économie Industrielle*, 157, Article 157.

Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work : An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.

Belaya, V., & Henrich Hanf, J. (2009). A multi-theoretical perspective on power in managing interorganizational relationships. *International Journal of Social Economics*, 36(11), 1040-1049.

Bell, S. J., Tracey, P., & Heide, J. B. (2009). The Organization of Regional Clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 623-642.

Ben Aissa, H. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en sciences de gestion ?* 27.

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

Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative science quarterly*, 229-249.

Bergadaâ, M., & Nyeck, S. (1992). *Recherche en marketing : Un état des controverses*.

Berthinier Poncet, A. (2012a). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : Une approche par les pratiques institutionnelles*.

Berthinier Poncet, A. (2012b). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : Une approche par les pratiques institutionnelles* [Université Grenoble Alpes (ComUE)].

Boschet, C., & Rambonilaza, T. (2010). Les mécanismes de coordination dans les réseaux sociaux : Un cadre analytique de la dynamique territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin(3), 569-593.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation : A critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). Réflexion sur les dimensions géographiques et temporelles des processus territoriaux. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5-6), 1393-1406.

Bouhaouala, M. (2017). Le tourisme sportif de montagne Français : Un écosystème social et

économique spécifique. *Juristourisme*, 198.

Bouhaouala, M. (2022). Mountain sports tourism as an ecosystem market. *Journal of Sport & Tourism*, 26(2), 185-200.

Bourdeau, P. (2007). Le tourisme de montagne en question(s). *Les dossiers de demain*, 6, 7.

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

Brattström, A., & Bachmann, R. (2018). Cooperation and Coordination : The role of trust in inter-organizational relationships. In *The Routledge companion to trust* (p. 129-142). Routledge.

Brown, L. D. (2008). *Creating Credibility : Legitimacy and Accountability for Transnational Civil Society*. Kumarian Press.

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

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

Burns, T. (1966). On the plurality of social systems. *Operational research and the social sciences*, 165-177.

Burt, R. S. (1976). Positions in Networks*. *Social Forces*, 55(1), 93-122.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36(4), 599-628.

Calamel, L., Defélix, C., Mazzilli, I., & Retour †, D. (2011). Les pôles de compétitivité : Un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Management & Avenir*, 41(1), 175-193. Cairn.info.

Calamel, L., Defelix, C., Picq, T., & Retour, D. (2009). *La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité : L'enjeu d'une collaboration à construire*. 20 p.

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

Castro Goncalves 1, L., Chabault 2, D., & Tixier 3, J. (2011). Manager les tensions stratégiques entre le local et l'international : Le cas des pôles de compétitivité. *Revue management et avenir*, 10, 172-189.

Chabault, D. (2009). *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : Une application aux pôles de compétitivité*. [These de doctorat, Tours].

Chatelain, A. (1949). L'industrie touristique, essai de géographie générale humaine. *Géocarrefour*, 87-96. Persée <http://www.persee.fr>.

Chen, Y.-H., Lin, T.-P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing : The impact of trust. *Information & management*, 51(5), 568-578.

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

Chrislip, D. D. (2002). *The Collaborative Leadership Fieldbook*. John Wiley & Sons.

Churchman, C. W., & Emery, F. E. (1966). On various approaches to the study of organizations. *Operational research and the social sciences*, 75, 77.

Clivaz, C., Gonseth, C., & Matasci, C. (2015). *Tourisme d'hiver : Le défi climatique*. PPUR Presses polytechniques.

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

Colt, A. M. (1970). Elements of comprehensive health planning. *American Journal of Public Health and the Nation's Health*, 60(7), 1194-1204.

Commons, J. R., & Parsons, K. H. (1950). *Economics of collective action* (Macmillan).

Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The sociological quarterly*, 18(1), 62-82.

Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and corporate change*, 10(4), 945-974.

Corno, F., Reinmoeller, P., & Nonaka, I. (1999). Knowledge Creation within Industrial Systems. *Journal of Management and Governance*, 3(4), 379-394.

Courlet, C. (2002). Les systèmes productifs localisés. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 27-40.

Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets / Hervé Courtot* (Economica).

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford University Press.

Crozier. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Editions du Seuil.

Crozier, M. (1995). *La société bloquée*. Seuil.

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

Cumbers, A., Mackinnon, D., & Chapman, K. (2003). Innovation, Collaboration, and Learning in Regional Clusters : A Study of SMEs in the Aberdeen Oil Complex. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 35(9), 1689-1706.

Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : Une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 46(6), 105.

Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, 158(5), 105-120. Cairn.info.

Daumas*, J.-C. (2007). Districts industriels : Du concept à l'histoire : Les termes du débat. *Revue économique*, 58(1), 131-152.

Davidson, S. M. (1976). Planning and coordination of social services in multiorganizational contexts. *Social Service Review*, 50(1), 117-137.

Defélix, C., Mazzili, I., Picq, T., & Retour, D. (2008). La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : L'insoutenable légèreté du management et de la GRH. *Actes de l'AGRH*.

Defélix, C., Mazzilli, I., Retour, D., & Picq, T. (2009). Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : Des leviers managériaux et humains. *Finance Contrôle Stratégie*, 12(4), 85-113.

Dei Ottati, G. (1994). Cooperation and competition in the Industrial District as an organization model. *European Planning Studies*, 2, 463-483.

Dimaggio, P. (1990). Cultural aspects of economic organization and behavior. In A. F. Robertson & R. Friedland (Éds.), *Beyond the Marketplace*. Aldine.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.

Dodgson, M. (2014). Collaboration and innovation management. *The Oxford handbook of innovation management*, 462-481.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.

Duranton, G., Martin, P., Mayer, T., & Mayneris, F. (2008). *Les pôles de compétitivité : Que peut-on en attendre?* Ed. Rue d'Ulm (ENS).

Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). *Les stratégies d'alliance* (p. 288). Editions d'Organisation.

Ecosip. (1993). *Pilotages de projet et entreprises*. Economica.

Escourrou, P. (1993). *Tourisme et environnement*. FeniXX.

Evan, W. M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*, 11(10), B-217.

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

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

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory : The State of the Art*. Cambridge University Press.

Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. SEUIL.

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

Fromhold-Eisebith, M., & Eisebith, G. (2005). How to institutionalize innovative clusters ? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research policy*, 34(8),

1250-1268.

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

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

Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.

Garel, G. (2008). Le management de projet. In *Le Management* (p. 270-283). Éditions Sciences Humaines; Cairn.info.

Garel, G. (2011). *Le management de projet* (2e éd.e éd.). La Découverte.

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

George-Marcelpoil, E., & François, H. (2012). De la construction à la gestion des stations. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 100-3, Article 100-3.

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally : A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.

Giard, V., & Midler, C. (1993). *Pilotages de projet et entreprises—Ecosip—Librairie Eyrolles* (Economica).

Graham, J. R., & Barter, K. (1999). Collaboration : A Social Work Practice Method. *Families in Society*, 80(1), 6-13.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of

Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Granovetter, M. (1993). *Explorations in Economic Sociology*. Russell Sage Foundation.

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

Granovetter, M. (2006). L'influence de la structure sociale sur les activités économiques. *Sociologies pratiques*, 13(2), 9.

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

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

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

Gray, B., & Stites, J. (2013, décembre 2). Sustainability through Partnerships : A Systematic Review [Network for Business Sustainability (NBS)]. *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*.

Gricar, B. G., & Brown, L. D. (1981). Conflict, power, and organization in a changing community. *Human Relations*, 34(10), 877-893.

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

Gulati, R. (1999). Network location and learning : The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.

Hagimont, S. (2018). Steve Hagimont, Commercialiser la nature et les façons d'être. Une histoire sociale et environnementale de l'économie et de l'aménagement touristiques (Pyrénées françaises et espagnoles, XIXe-XXe siècles). *Mondes du Tourisme*, 14, Article 14.

Håkansson, H., & Lind, J. (2006). Accounting in an Interorganizational Setting. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 2, p. 885-902). Elsevier.

Hall, P. M., & Spencer-Hall, D. A. (1982). The Social Conditions of the Negotiated Order. *Urban Life*, 11(3), 328-349.

Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1989, janvier 1). Collaborate with Your Competitors—And Win. *Harvard Business Review*.

Haraoubia, I. E. (2020). *Le rôle des évènements dans l'émergence de processus collaboratif inter-organisationnel au sein d'un champ institutionnel : Rôle de la French Tech sur le territoire grenoblois* [These de doctorat, Université Grenoble Alpes].

Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and Collaboration : The Role of Conversations and Collective Identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.

Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement : Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science*, 9(2), 217-230.

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

Harrison, B. (1997). *Lean and mean : The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. Guilford Press.

Harrison, B. (2007). Industrial districts : Old wine in new bottles?(Volume 26, number 5, 1992). *Regional studies*, 41(S1), S107-S121.

Hasenfeld, Y., & Chesler, M. A. (1989). Client Empowerment in the Human Services : Personal and Professional Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 499-521.

Hattori, R. A., & Lapidus *, T. (2004). Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*, 4(2), 97-104.

Hayder, F. (2022). *Cartographie des actions collectives interorganisationnelles : Et si le défi N°1 était de mettre de l'ordre dans la profusion conceptuelle et sémantique du thème ?* 25.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems : Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.

Healey, P., & Hillier, J. (2008). Consensus Building as Role Playing and Bricolage : Toward a Theory of Collaborative Planning. In *Contemporary Movements in Planning Theory*. Routledge.

Helling, A. (1998). Employer-Sponsored and Self-Sponsored Participation in Collaborative Visioning : Theory, Evidence, and Implications. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 222-240.

Héraud, J.-A., & Kahn, R. (2012). L'apport de l'économie géographique et de l'économie de la connaissance à l'analyse des stratégies urbaines. *Programme POPSU2*.

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

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur; Cairn.info.

Homans, G. C. (1974). *Social behavior : Its elementary forms, Revised ed* (p. xi, 386). Harcourt Brace Jovanovich.

Hoon-Halbauer, S. K. (1999). Managing relationships within Sino-foreign joint ventures. *Journal of World Business*, 34(4), 344-371.

Hooyman, N. R. (1976). A case study in interorganizational coordination. *Journal of Social Welfare*, 3(2), 27-34.

Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships : Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International journal of operations & production management*, 39(1), 2-23.

Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. SAGE.

Igalens, J., Neveu, J.-P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion : Ouvertures épistémologiques. In *Management des ressources humaines* (p. 405-428). De Boeck Supérieur; Cairn.info.

Inkpen, A. C., & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California management review*, 44(1), 132-148.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423.

Jacobs, D. (1974). Dependency and vulnerability : An exchange approach to the control of organizations. *Administrative science quarterly*, 45-59.

Janowicz, M., & Noorderhaven, N. (2006). 15 Levels of inter-organizational trust : Conceptualization and measurement. *Handbook of trust research*, 264.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Collectif. (2017). *Stratégie 10e édition*. PEARSON.

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

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.

Kaplan, R. E. (1982). Intervention in a Loosely Organized System : An Encounter with Non-Being. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4), 415-432.

Katzy, B., Turgut, E., Holzmann, T., & Sailer, K. (2013). Innovation intermediaries : A process view on open innovation coordination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(3), 295-309.

Khattabi, M., & Maillefert, M. (2013). Cluster, proximité et innovation. Une revue de la littérature. *Revue Economica, Centre de recherche de HEM*.

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

Kirchgässner, G. (2008). *Homo Oeconomicus : The Economic Model of Behaviour and Its Applications in Economics and Other Social Sciences*. Springer Science & Business Media.

Knight, F. H. (1921). Cost of production and price over long and short periods. *Journal of political economy*, 29(4), 304-335.

Knights, D., & Willmott, H. (1993). Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies*.

Kramer, M., & Kania, J. (2006). Changing the Game. *Stanford Social Innovation Review*, 4(1),

Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action : The decision to trust as a social decision. In *Trust in organizations : Frontiers of theory and research* (p. 357-389). Sage Publications, Inc.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships.

International Journal of Electronic Business Management, 10(3).

Lai, Y.-L., Hsu, M.-S., Lin, F.-J., Chen, Y.-M., & Lin, Y.-H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of business research*, 67(5), 734-739.

Lallement, R. (2019). Chapitre 5. Des écosystèmes performants ? Un bilan d'étape des pôles de compétitivité en France. In *Les écosystèmes d'innovation* (p. 119-133). L'Harmattan; Cairn.info.

Lane, C., & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations : Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.

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

Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, 455-484.

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

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

Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 163-195.

Lei, D., & Slocum, J. W. (1992). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 35(1), 81-97.

Lemieux, V. (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Presses Universitaires de France.

Lévesque, B., Klein, J.-L., & Fontan, J.-M. (1998). Les systèmes industriels localisés : État de la recherche. *Cahier de Recherche de l'Observatoire Montréalais du Développement, UQAM*.

Lomi, A. (2000). Density Dependence and Spatial Duality in Organizational Founding Rates : Danish Commercial Banks, 1846-1989. *Organization Studies, 21*(2), 433-461.

Longoria, R. A. (2005). Is Inter-Organizational Collaboration Always a Good Thing? *Journal of Sociology*.

Lorenz, E. H. (1996). Confiance, contrats et coopération économique. *Sociologie du travail, 38*(4), 487-508.

Lotia, N., & Hardy, C. (2008). Critical Perspectives on Collaboration. In S. Cropper, C. Huxham, M. Ebers, & P. S. Ring (Éds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (p. 0). Oxford University Press.

Ma, D., Rhee, M., & Yang, D. (2013). Power source mismatch and the effectiveness of interorganizational relations : The case of venture capital syndication. *Academy of Management Journal, 56*(3), 711-734.

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

Maisonnasse, J. (2014). *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : Une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction*.

Malmberg, A. (2003). Beyond the cluster–local milieus and global connections. *Remaking the global economy, 145-159*.

Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys, 26*(1), 87-119. <https://doi.org/10.1145/174666.174668>

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan.

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

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

Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration : What makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. ERIC.

Mattessich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. R. (2001). *Collaboration : What Makes It Work, 2nd Edition: A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration* (2nd ed. edition). Amherst H. Wilder Foundation.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mayneris 1, F. (2011). Évaluation des politiques de clusters : Sélection, autosélection et impact. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 50(1), 109-115.

McCann, J. E. (1980). Developing interorganizational domains. *Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania*.

McCann, J. E. (1983). Design guidelines for social problem-solving interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2), 177-189.

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm : The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375.

Midler, C. (1996). Développement de la logique projet, crises et mutations des fonctions techniques. *Cohérence, Pertinence et évaluation, ECOSIP*, 93-109.

Miège, J. (1933). La vie touristique en Savoie. *Revue de Géographie Alpine*, 21(4), 749-817.
<https://doi.org/10.3406/rga.1933.5380>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations* (1st edition). Pearson.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.

Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems and the View from the Firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.

Nicholls, A., & Huybrechts, B. (2016). Sustaining inter-organizational relationships across institutional logics and power asymmetries : The case of fair trade. *Journal of Business Ethics*, 135, 699-714.

Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism : A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.

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

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

O'looney, J. (1997). Marking Progress Toward Service Integration. *Administration in Social*

Work, 21(3-4), 31-65.

Omicini, A., Ossowski, S., & Ricci, A. (2004). Coordination Infrastructures in the Engineering of Multiagent Systems. In F. Bergenti, M.-P. Gleizes, & F. Zambonelli (Éds.), *Methodologies and Software Engineering for Agent Systems : The Agent-Oriented Software Engineering Handbook* (p. 273-296). Springer US.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2004). Public Management in Intergovernmental Networks : Matching Structural Networks and Managerial Networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469-494.

Paccard, P. (2010). *Gestion durable de l'eau en montagne : Le cas de la production de neige en stations de sports d'hiver*.

Pagand, B. (1996). Les stations de loisirs en montagne. Pour qui ? Pour quoi ? Comment ? Vingt ans des débats de professionnels de l'aménagement / Mountain recreational resorts. For who ? Why ? How ? Twenty years of debate among planners and developers. *Revue de Géographie Alpine*, 11-27. Persée

Parsons, T. (1964). Evolutionary universals in society. *American sociological review*, 339-357.

Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Perrault, E., McClelland, R., Austin, C., & Sieppert, J. (2011). Working Together in Collaborations : Successful Process Factors for Community Collaboration. *Administration in Social Work*, 35(3), 282-298.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.

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

Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 21(4), 61-78.

Polanyi, K., Dumont, L., & Malamoud, C. (1983). *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage of Nations* (Illustrated edition). Free Press.

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development : Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.

Porter, M. E. (2007). *Clusters and economic policy : Aligning public policy with the new economics of competition*.

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

Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Innovation : Location Matters. *MIT Sloan Management Review*.

Porter, M., & Ketels, C. (2009). Clusters and Industrial Districts : Common Roots, Different Perspectives. In *A Handbook of Industrial Districts*. Edward Elgar Publishing.

Porter Michael E. (1999). *L'avantage concurrentiel [Texte imprimé] / Michael Porter ; traduit de l'américain par Philippe de Lavergne ([Nouvelle édition])*. Dunod.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network Dynamics and

Field Evolution : The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1205.

Rallet, A., & Torre, A. (2007). *Quelles proximités pour innover?* Editeur L'Harmattan.

Rao, H. (2017). Interorganizational Ecology. In *The Blackwell Companion to Organizations* (p. 541-556). John Wiley & Sons, Ltd.

Reilly, T. (2001). Collaboration in action : An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1), 53-74.

Retour, D. (2009). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, 1, 93-99.

Reynard, E. (2020). Tourisme de montagne et gestion de l'eau et de la neige en contexte de changement climatique. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 108-1, Article 108-1.

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

Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. MA Éditions-Eska.

Rose, S. M., & Black, B. L. (1985). *Advocacy and Empowerment : Mental Health Care in Community*. Routledge Kegan & Paul.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All : A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Sandra Charreire Petit & Florence Durieux. (2007). Explorer et tester : Les deux voies de la

recherche". In *Méthodes de recherche en management* (p. 58-83). Dunod.

Schermerhorn Jr, J. R. (1975). Determinants of interorganizational cooperation. *Academy of management Journal*, 18(4), 846-856.

Scott, A. J. (1992). The role of large producers in industrial districts : A case study of high technology systems houses in Southern California. *Regional Studies*, 26(3), 265-275.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues : Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873.

Sherer, S. A. (2003). Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 325-345.

Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1-16.

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

Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.

Spalanzani, A., & Samuel, K. E. (2007). Absorbing uncertainty within supply chains. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(4), 441-458.

Staber, U. H., Schaefer, N. V., & Sharma, B. (1996). *Business Networks : Prospects for Regional Development*. Walter de Gruyter.

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

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

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.

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

Suire, R., & Vicente, J. (2015). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters. *Revue d'économie industrielle*, 152, Article 152.

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

Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75.

Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters : Le cas du cluster de l'optique en Île-de-France. *Revue française de gestion*, 5, 49-80.

Trist, E. (1983). Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284.

Trist, E. L. (1976). Engaging with Large-Scale Systems. In A. W. Clark (Éd.), *Experimenting with Organizational Life : The Action Research Approach* (p. 43-57). Springer US.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion* (2e éd. édition). Economica.

Vachon, M.-A., Sicotte, H., Ricard, L., & Charni, H. (2013). La collaboration entre organisations comme source de valeur ajoutée pour les clients : Le cas de l'industrie du tourisme. *Gestion*, 38(1), 23-29.

Van de Ven, A. H., & Walker, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 598-621.

Van de Ven, A. H., Walker, G., & Liston, J. (1979). Coordination Patterns Within an Interorganizational Network. *Human Relations*, 32(1), 19-36.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations : Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.

Vangen, S., & Huxham, C. (2005). *Aiming for Collaborative Advantage : Challenging the Concept of Shared Vision* (SSRN Scholarly Paper 1306963).

Vicente, J. (2016). *Économie des clusters*. La Découverte.

Vickers, G. (1965). *The art of judgment : A study of policy making*.

Visser, E.-J., & De Langen, P. (2006). The importance and quality of governance in the Chilean wine industry. *GeoJournal*, 65, 177-197.

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

Walton, R. E. (1972). Third party roles in interdepartmental conflict. *The Social Technology of Organization Development*. La Jolla, California: University Associates.

Warren, R. L., Rose, S. M., & Bergunder, A. F. (1974). *The Structure of Urban Reform : Community Decision Organizations in Stability and Change* (1st edition). Lexington Books.

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

Weber, M. (1920). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Die protestantischen Sekten und der Geist des Kapitalismus. Die Wirtschaftsethik der Weltreligion*

(Vol. 1). JCB Mohr (Paul Siebeck).

Weil, T. (2008). *Pôles et réseaux : Quelques observations sur les pôles de compétitivité français*. Actes du colloque de Cerisy, L'Economie de la connaissance et ses territoires.

Weinstein, O. (2013). Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 14, Article 14.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),

Whetten, D. A., & Rogers, D. L. (1982). *Interorganizational coordination : Theory, research, and implementation*. Iowa State University Press.

Widner, R. R. (1973). Evaluating the Administration of the Appalachian Regional Development Program. *Growth and Change*, 4(1), 25-29.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization* (SSRN Scholarly Paper 1496220).

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

Williamson, O. E. (1985). Assessing Contract. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 177-208.

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, 27(2), 139-162.

Wrong, D. H. (1961). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review*, 26(2), 183.

Yström, A., & Aspenberg, H. (2017). Open for innovation practices supporting collaboration

in swedish regional clusters. *International Journal of Innovation Management*, 21(05), 1740008.

Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.

SOMMAIRE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
TABLE DES MATIERES	3
RESUME DE LA THESE	8 -
INTRODUCTION GENERALE	9 -
CHAPITRE 1 : LE PROJET COLLABORATIF AU SEIN DES CLUSTERS, UNE FORME SPECIFIQUE DE COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE QUI FAIT INTERVENIR PLUSIEURS LOGIQUES.	22 -
<i>Introduction</i>	24 -
1. LE CHAMP DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ET LA COLLABORATION	25 -
1.1. <i>Une diversité des travaux dans le champ des relations inter-organisationnelles</i>	25 -
1.2. <i>La collaboration inter-organisationnelle, un outil fécond aux bénéfices multiples pour les organisations</i>	30 -
1.2.1. La collaboration, une solution pour résoudre les problèmes complexes	30 -
1.2.2. Les facteurs contraignant les organisations à collaborer en amont	31 -
1.2.3. Les bénéfices attendus de la CIO.....	32 -
1.3. <i>La collaboration, un terme polysémique ?</i>	37 -
1.3.1. Collaboration, coordination et coopération	37 -
1.3.2. Les différentes formes de CIO	38 -
1.3.3. La collaboration : de multiples définitions, une proposition de travail	40 -
<i>Conclusion : La collaboration, une forme spécifique de relation inter-organisationnelle</i>	44 -
2. CARACTERISTIQUES GENERALES DU PROJET COLLABORATIF	45 -
2.1. <i>Le projet collaboratif, un projet spécifique</i>	45 -
2.2. <i>Le projet collaboratif : un processus et des facteurs facilitants</i>	48 -
2.2.1. Un processus collaboratif séquentiel ou cyclique ?	48 -
2.2.2. Des facteurs qui favorisent le pilotage des projets collaboratifs	52 -
<i>Conclusion : Le projet collaboratif, une forme spécifique de collaboration inter-organisationnelle</i>	56 -
3. LES PROJETS COLLABORATIFS, UN ENJEU CENTRAL POUR LE DEVELOPPEMENT DES CLUSTERS	57 -
3.1. <i>Le cluster, objet de recherche empirique ou concept théorique ?</i>	58 -
3.1.1. Caractéristiques théoriques du cluster	58 -
3.1.2. Les clusters, une forme d'organisation économique en réseau visant à améliorer les capacités d'innovation des entreprises.....	59 -
3.2. <i>Les clusters en France : des formes diverses mais des objectifs semblables</i>	61 -
3.3. <i>La collaboration au sein des clusters</i>	64 -
3.3.1. La collaboration au sein des clusters dans le monde	64 -
3.3.2. La collaboration au sein des clusters « à la française ».....	65 -
<i>Conclusion : Les projets collaboratifs au sein des clusters, un sujet encore trop peu étudié qui nécessite une approche pluridisciplinaire</i>	69 -

4.	LA SOCIOLOGIE ECONOMIQUE, UNE TROISIEME VOIX POUR ETUDIER LES PROJETS COLLABORATIFS	- 70 -
4.1.	<i>Apports théoriques de la sociologie économique vis-à-vis de l'étude des projets collaboratifs</i> -	72 -
4.1.1.	L'action économique, une action sociale.	- 73 -
4.1.2.	La rationalité de l'acteur en socioéconomie	- 74 -
4.1.3.	L'importance des réseaux de relations sociales	- 76 -
4.2.	<i>Les principaux apports de la sociologie économique</i>	- 78 -
4.2.1.	Les apports théoriques de la sociologie économique	- 78 -
4.2.2.	Les apports méthodologiques de la sociologie économique	- 79 -
	<i>Conclusion : La sociologie économique, une discipline aux apports conceptuels féconds pour l'étude des projets collaboratifs au sein des clusters</i>	- 81 -
5.	UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE DES PROJETS COLLABORATIFS AU SEIN DES CLUSTERS	- 82 -
5.1.	<i>Les apports de de la sociologie dans l'analyse des projets collaboratifs : la force des liens faibles (Granovetter, 1973)</i>	- 83 -
5.1.1.	La force du lien	- 83 -
5.1.2.	L'utilisation de la théorie de la force des liens : étude du marché du travail de Granovetter	- 84 -
5.1.3.	L'importance de la force du lien dans l'analyse des projets collaboratifs	- 85 -
5.2.	<i>Une approche économique du projet collaboratif par la théorie des clubs (Buchanan, 1965)..</i> -	87 -
5.2.1.	Retour sur la notion d'utilité en économie	- 87 -
5.2.2.	L'insuffisance de l'approche de Samuelson : La classification d'Oström (1990) et le bien de club de Buchanan (1965).....	- 88 -
5.2.3.	Le projet collaboratif, un bien de club ?.....	- 89 -
	CONCLUSION : UN MODELE D'ANALYSE PLURIDISCIPLINAIRE AD HOC.....	- 91 -
	CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	- 93 -
	<i>Introduction du chapitre 2</i>	- 95 -
1.	UNE DEMARCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE	- 96 -
2.	UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE PRIVILEGIEE.....	- 98 -
3.	CHOIX DES TERRAINS D'ENQUETE.....	- 100 -
3.1.	<i>Description des terrains d'enquête</i>	- 100 -
3.1.1.	Le « Think Tank de la Montagne Française »	- 100 -
3.1.2.	Le Club Prospective : un projet qui fait suite à l'arrêt du Think Tank	- 101 -
3.1.3.	PEAK'ING.....	- 101 -
3.2.	<i>Justification du choix des terrains d'enquête</i>	- 103 -
4.	UNE METHODE QUI S'APPUIE PRINCIPALEMENT SUR DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	- 106 -
4.1.	<i>Construction de la grille d'entretien</i>	- 106 -
4.2.	<i>Collecte de données</i>	- 109 -
4.3.	<i>Traitement et analyse des données</i>	- 111 -
5.	DISCUSSION DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	- 113 -
	CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE METHODOLOGIQUE	- 114 -

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION..... - 115 -

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....	- 118 -
1. LE THINK TANK DE LA MONTAGNE FRANÇAISE (TTMF) : UN PROJET COLLABORATIF INSTITUTIONNEL.....	- 119 -
1.1. <i>D'une commission interne du Cluster Montagne à un projet collaboratif institutionnel : Genèse du projet</i> - 119 -	
1.1.1. La commission « innovation-développement » du Cluster Montagne à l'origine du projet.....	- 119 -
1.1.2. Le cahier des charges initial: un "Think and Do Thank"	- 121 -
1.1.3. Des partenaires sélectionnés déjà bien connus	- 124 -
1.1.4. L'intervention d'un cabinet de conseil	- 125 -
1.1.5. Des visions et des objectifs divergents qui aboutissent à l'arrêt du projet	- 129 -
1.2. <i>Des organisations nœuds de réseaux à liens forts qui entretiennent des liens forts entre elles</i> - 131	
-	
1.2.1. Chaque organisation constitue un nœud de réseau à liens forts	- 131 -
1.2.2. Des liens majoritairement forts entre les membres du Think Tank.....	- 135 -
1.2.3. La force des liens au sein du TTMF : un facteur de blocage.....	- 137 -
1.3. <i>Une taille du groupe trop réduite</i>	- 139 -
1.3.1. Des bénéfices mal perçus	- 139 -
1.3.2. L'investissement financier, un frein au projet ?.....	- 140 -
1.3.3. Taille du groupe et rapport coût bénéfice défavorable	- 141 -
1.4. <i>Des logiques différentes marquées entre les organisations</i>	- 143 -
1.5. <i>Le rôle ambigu du Cluster Montagne</i>	- 146 -
1.6. <i>La légitimité du Cluster Montagne remise en question</i>	- 147 -
1.7. <i>Une asymétrie de pouvoir et des interdépendances fortes</i>	- 149 -
<i>Conclusion : prépondérance de liens forts, positions de pouvoirs déséquilibrées et manque de légitimité du porteur de projet</i>	- 150 -
2. LE CLUB PROSPECTIVE : UN GROUPE PROJET MENE PAR LE CLUSTER MONTAGNE.....	- 151 -
2.1. <i>Le Club Prospective : un projet qui fait suite à l'échec du Think Tank</i>	- 151 -
2.1.1. Une longue phase de démarrage	- 153 -
2.1.2. Le bureau et la direction du cluster insistent sur la production d'un livrable	- 154 -
2.1.3. Une phase d'exécution menée par le Cluster Montagne	- 155 -
2.1.4. Un projet qui aboutit à la sortie du « Cahier des Tendances Montagne »	- 156 -
2.2. <i>Une prédominance des liens faibles dans et en dehors du projet</i>	- 158 -
2.2.1. Des organisations qui gravitent dans plusieurs réseaux à liens faibles	- 158 -
2.2.2. Des liens faibles entre les membres du projet.....	- 159 -
2.3. <i>Une taille du groupe intermédiaire adaptée</i>	- 162 -
2.3.1. Un rapport coût-bénéfice positif pour les membres	- 162 -
2.3.2. Un rapport coût bénéfice positif pour le Cluster Montagne.....	- 163 -
2.3.3. Une taille du groupe adaptée.....	- 164 -
2.4. <i>Le Cluster Montagne en coordinateur et chef de projet : un facteur de succès</i>	- 166 -

2.5.	<i>Des organisations expertes en aménagement de la montagne... mais dans différents secteurs d'activités</i>	- 168 -
2.6.	<i>une interférence de la gouvernance du Cluster Montagne dans le déroulement du projet. ...</i>	- 170 -
2.7.	<i>Le Club Prospective et la production d'un cahier de tendances, un projet stratégique pour le Cluster Montagne</i>	- 172 -
	<i>Conclusion : Liens faibles, taille du groupe adaptée et position du cluster</i>	- 173 -
3.	PEAK'ING : UN GROUPEMENT D'ENTREPRISES MENE PAR DEUX MEMBRES DU CLUSTER MONTAGNE	- 174 -
3.1.	<i>Une association de bureaux d'études français qui souhaitent se développer à l'étranger</i>	- 174 -
3.1.1.	Un groupement de 18 entreprises qui s'articule autour de deux membres du Cluster Montagne	- 174 -
3.1.2.	Trois motivations principales pour les entreprises	- 179 -
3.1.3.	Un fonctionnement spécifique.....	- 180 -
3.1.4.	Une certaine réussite mais des divergences qui persistent	- 183 -
3.2.	<i>Liens forts, liens faibles et absence de liens</i>	- 185 -
3.2.1.	Des entreprises qui évoluent dans des réseaux à liens forts et faibles	- 185 -
3.2.2.	Liens forts, liens faibles et absence de liens au sein du projet	- 186 -
3.3.	<i>Une taille du groupe importante</i>	- 188 -
3.3.1.	Des bénéfices attendus qui diffèrent en fonction des entreprises.....	- 188 -
3.3.2.	Des coûts qui diffèrent selon l'investissement et le niveau de cotisation.....	- 189 -
3.3.3.	La taille du groupe, un facteur bloquant.....	- 190 -
3.4.	<i>L'écueil de la concurrence au sein du groupement</i>	- 193 -
3.5.	<i>Des désaccords sur certains points clés du fonctionnement du projet</i>	- 194 -
3.6.	<i>La question du pouvoir : des interdépendances... à l'extérieur du projet</i>	- 196 -
3.7.	<i>Les relations avec le Cluster Montagne : un frein au développement du projet ?</i>	- 198 -
	<i>Conclusion : Taille du groupe inadaptée, force des liens variables et concurrence</i>	- 200 -
4.	MISE EN PERSPECTIVE DES TROIS ETUDES DE CAS ET DISCUSSION.....	- 202 -
4.1.	<i>La force des liens et les projets collaboratifs dans le cadre d'un cluster</i>	- 203 -
4.1.1.	Des forces de liens qui varient d'un projet à un autre	- 203 -
4.1.2.	L'étude des réseaux de relations sociales : un levier de compréhension des logiques à l'œuvre au sein des projets collaboratifs	- 204 -
4.2.	<i>Le projet collaboratif, un bien de club</i>	- 207 -
4.2.1.	Des tailles du groupes différentes dans les trois projets	- 207 -
4.2.2.	L'effet taille sur le rapport coût bénéfice des projets collaboratifs	- 207 -
4.3.	<i>Les projets collaboratifs au sein du cluster : un lieu d'expression des logiques de pouvoir</i>	- 209 -
4.4.	<i>La nécessité d'appréhender l'ensemble des logiques d'actions</i>	- 211 -
4.5.	<i>Les principaux facteurs de succès ou d'échec des projets</i>	- 214 -
4.5.1.	Des facteurs managériaux	- 214 -
4.5.2.	Retour sur le processus collaboratif.....	- 215 -
4.6.	<i>Le rôle du Cluster Montagne dans les projets collaboratifs de l'écosystème social et économique du sport et du tourisme de montagne</i>	- 217 -

4.6.1. Le cluster au sein des trois projets	- 217 -
4.6.2. Le Cluster Montagne et les projets collaboratifs	- 219 -
<i>Synthèse du chapitre 3</i>	221
CONCLUSION GENERALE	- 223 -
BIBLIOGRAPHIE	- 230 -
SOMMAIRE	- 257 -
TABLE DES MATIERES	- 258 -
ANNEXES	- 263 -
SYNTHESE DU PROCESSUS DE RECHERCHE ET PRINCIPAUX RESULTATS	- 264 -
PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DU CLUSTER MONTAGNE	- 267 -
EXPERTS INTERROGES POUR LE CAHIER DES TENDANCES 1	- 272 -
GRILLE D'ENTRETIEN	- 274 -
TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES	- 280 -
LISTE DES FIGURES	- 283 -
LISTE DES TABLEAUX	- 285 -

ANNEXES

SYNTHESE DU PROCESSUS DE RECHERCHE ET PRINCIPAUX RESULTATS

<p>Problématiques & Questions principales</p>	<p>Les chercheurs tentent de comprendre comment fonctionnent les projets collaboratifs menés au sein du Cluster Montagne.</p> <p>Les managers du Cluster Montagne cherchent à répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comment encourager les projets collaboratifs ?</i> • <i>Quels sont les facteurs de réussite/d'échec des projets collaboratifs ?</i> • <i>Quel est le rôle du Cluster Montagne vis-à-vis des projets collaboratifs ?</i>
<p>Cadre théorique</p>	<p>Étude de la littérature issue de différentes disciplines (économie, sociologie, sciences de gestion) sur les relations inter-organisationnelles et la collaboration inter-organisationnelle.</p> <p>Étude des théories autour des thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écosystèmes d'affaires • Agglomération des entreprises • Clusters et collaboration en France et à l'international • Management de projet
<p>Positionnement disciplinaire</p>	<p>Sociologie économique inspirée de Max Weber et Mark Granovetter</p>
<p>Principales hypothèses</p>	<p>La rationalité calculatoire de l'acteur ne suffit pas à expliquer les choix des acteurs lorsqu'ils s'engagent dans des projets collaboratifs.</p> <p>→ Les logiques économiques et sociologiques jouent chacune un rôle dans l'engagement des acteurs dans les projets collaboratifs.</p> <p>H1 : Les organisations qui participent à des PC sont encadrées dans des réseaux de relations sociales qui influencent leur propension à collaborer.</p> <p>H1a : L'encastrement relationnel et la force des liens entre les organisations dans le projet collaboratif influence leur propension à collaborer</p> <p>H1b : L'encastrement structurel et la force des liens entretenus par chaque</p>

	<p>organisation dans son réseau propre a un impact sur leur propension à collaborer</p> <p>H2 : Les organisations dans un projet collaboratif décident de collaborer ou non en suivant un calcul économique</p> <p>H2a : L'utilité économique du projet collaboratif pour les organisations est déterminée par un rapport coût-avantages et par la taille du groupe</p>
Données	<p>Trois études de cas ont été réalisées :</p> <p>2 projets menés par le Cluster Montagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Think Tank de la Montagne Française • Club Prospective <p>1 projet mené par deux membres du Cluster Montagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • PEAK'ING <p>Collecte de données qualitative par entretiens semi-directifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13 entretiens pour le Think Tank • 13 entretiens pour le Club Prospective • 14 entretiens pour PEAK'ING <p>+ observations passives + données secondaires internes (rapports d'activité, feuilles de route stratégiques, documents divers de présentation...) et externes (sites internet, articles de presse, plaquettes...)</p>
Méthode d'analyse	Analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo pour les entretiens
Principaux résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations qui prennent part à des projets collaboratifs sont encadrées dans des réseaux de relations sociales. La force des liens existants dans ces réseaux, d'un point de vue structurel et relationnel ont un impact sur la propension à collaborer des organisations. Les liens faibles sont plus favorables à la collaboration que les liens forts. • Le projet collaboratif peut être considéré comme un bien de club où le nombre d'organisations qui prennent part au projet influence la fonction d'utilité du projet pour les membres. • La question du pouvoir entre les organisations qui prennent part au projet collaboratif n'est pas neutre dans la réalisation du projet. Les

	<p>relations de pouvoir dans les organisations au sein du projet et en dehors peuvent influencer la collaboration dans les PC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La conduite de projet collaboratif au sein du CM renvoie également à une logique de recherche de légitimité du cluster vis-à-vis de son champ organisationnel. • Le rôle du cluster a une influence majeure sur le déroulement du projet : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le rôle de facilitateur et de chef de projet convient au cluster dans les projets qu'il mène avec ses adhérents du collègue entreprise ○ La gouvernance du cluster peut avoir une influence néfaste sur le déroulement des projets collaboratifs : elle joue un rôle de contrôle vis-à-vis de l'environnement institutionnel et économique.
Thèse défendue	L'analyse et la compréhension du fonctionnement des projets collaboratifs menés au sein des clusters nécessitent une approche pluridisciplinaire qui permet de comprendre les différentes logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs menés dans le cadre d'un cluster.

Tableau 12 : Récapitulatif du processus de recherche

PRESENTATION ET FONCTIONNEMENT DU CLUSTER MONTAGNE

Le Cluster Montagne est une association loi 1901 créée en 2012. Elle est issue de la fusion de deux structures qui accompagnaient le développement des entreprises de l'aménagement de la montagne en France et à l'international. D'une part, le Cluster des Industries de la Montagne (Cluster CIM) créé à l'initiative de la Région Rhône-Alpes et avec le support de la CCI de Savoie fédérait et animait la filière « Montagne » et d'autre part France Neige International, créée en 1984 également à l'initiative de la région Rhône-Alpes assurait la promotion à l'étranger des savoir-faire des entreprises françaises. La filière française de l'aménagement de la montagne rassemblée au sein du cluster pèse au total plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires pour environ 450 entreprises en France, soit respectivement 5500 et 15 000 salariés directs et indirects.

Le Cluster Montagne dispose en 2023 d'une équipe opérationnelle de huit salariés. Il s'agit d'un cluster à visée de développement économique et son pilotage est marqué par l'entrepreneuriat. En effet, même si le Cluster est financé à 50% par des fonds publics (Etat, région AURA et départements nord-alpins) et à 50% par des fonds privés (cotisations des membres et partenariats avec des organisations diverses telles que les banques notamment), son conseil d'administration est composé en majorité par des entreprises membres et seuls des chefs d'entreprises siègent au bureau de l'association. Le Cluster Montagne regroupe en 2022, 237 membres dont 166 entreprises de tailles variées (start-ups, TPE, PME et ETI) opérant sur différents secteurs d'activités attachés à l'aménagement de la montagne (remontées mécaniques, architectes, bureaux d'études, risques naturels,...). Le Cluster Montagne rassemble également 26 institutions de la montagne française (Domaines Skiables de France, ANMSN, SNMSF, Association des Fournisseurs de Matériels et Services pour la montagne, Mountain Riders, France Montagnes,...) ainsi que 10 établissements d'enseignement, recherche et formation en lien avec la filière de l'aménagement de la montagne (Université Grenoble-Alpes, Université Savoie-Mont-Blanc,...) (cf figure 18). La définition théorique de Porter (2004) qui définit les clusters comme « *un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, avec lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités* » correspond donc à la réalité du terrain dans ce cas précis.

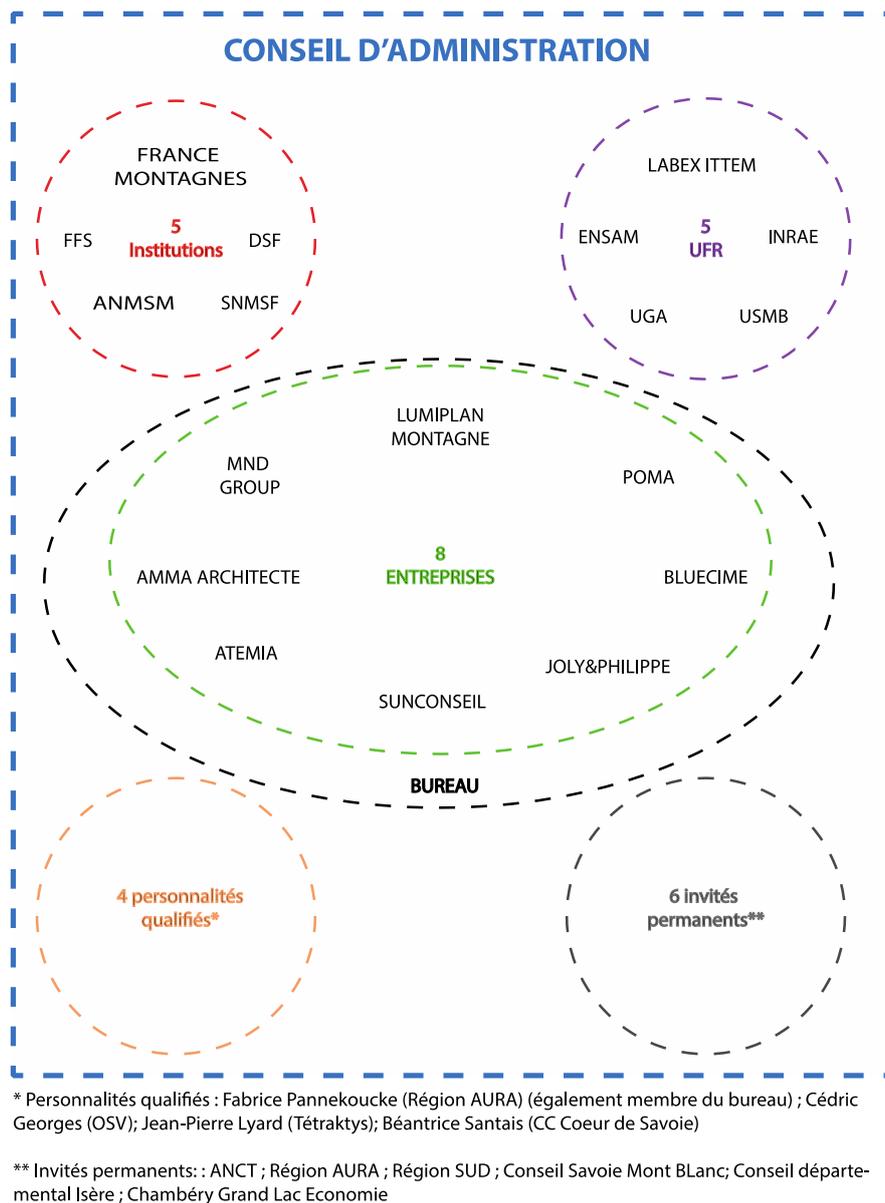


Figure 23 : Représentation graphique du Conseil d'administration du Cluster Montagne (2023)

Le Cluster Montagne est un acteur institutionnel majeur de l'ESETM. En effet, il regroupe l'ensemble des acteurs en lien avec l'aménagement des territoires de montagne au sein de ses trois collègues : institutions, entreprises et établissements de formation et de recherche. Son action se dirige principalement vers les entreprises qui sont à l'origine du développement et de l'aménagement des territoires qui permet leur mise en tourisme.

Du point de vue du fonctionnement de la structure, le Cluster Montagne divise et résume son activité à travers quatre piliers stratégiques : le réseau, l'innovation, la croissance et le développement durable.

Le pilier stratégique du réseau se traduit à travers la mise en relation des parties prenantes de l'association et en particulier les entreprises; le pilier innovation a pour but de stimuler et accompagner les processus d'innovations des membres. L'objectif croissance s'attelle à favoriser le développement commercial des entreprises adhérentes. Enfin, l'objectif développement durable vise à encourager les membres du Cluster à inscrire leurs stratégies de développement dans une logique durable. Les quatre piliers sont présentés par le Cluster en figure 19 ci-dessous.



Figure 19 Les 4 piliers stratégiques du plan d'action du Cluster Montagne

Ces quatre objectifs, (qui sont interconnectés et interagissent au quotidien dans les faits) sont essentiellement poursuivis à travers l'organisation d'événements, rencontres et sessions de formations et prestations de services diverses.

L'objectif réseau est transversal à presque l'ensemble de la structure organisationnelle du Cluster. Le réseau est principalement perçu - tant par l'équipe opérationnelle que par les adhérents - à travers les rencontres physiques, en présentiel. Le Cluster organise par exemple

des rencontres adhérents, des « speed-meetings », ou encore des « soirées adhérents » deux fois par an. L'objectif affiché de ces actions est de permettre aux membres du Cluster de pouvoir échanger dans un cadre plus ou moins formel, avec des temps d'échanges et de rencontres spécifiquement dédiés aux chefs d'entreprises tels que des « rendez-vous B2B ». Toutes ces actions ont toujours lieu en présentiel.

L'objectif innovation vise à encourager, aider et accompagner les porteurs de solutions innovantes (start-ups, TPE PME ou ETI) à se développer sur le marché du tourisme de montagne. Il est principalement mis en œuvre autour de trois actions phares. L'appel à projet Cluster Montagne Labs tout d'abord, consiste en un événement permettant de faire se rencontrer les entrepreneurs porteurs de projets innovants et les décideurs des stations de montagne (élus, responsables des domaines skiables, directeurs d'offices du tourisme...). Il permet aux projets sélectionnés de bénéficier d'un terrain d'expérimentation pour leur innovation ainsi que d'une adhésion d'une année au Cluster.

La seconde action phare est le « Pitch Inno », qui propose aux entrepreneurs innovants de suivre un cursus de formation afin de présenter au mieux leur innovation à leurs futurs clients et ce notamment lors du congrès des Domaines Skiables de France durant lequel un temps spécifique leur est dédié.

Enfin, le Club Prospective est un projet collaboratif qui réunit une dizaine de chefs d'entreprises volontaires adhérents du Cluster Montagne. Il a pour objectif de faciliter le partage de vision entre acteurs et d'inspirer des stratégies individuelles, collectives et des solutions innovantes à travers la publication annuelle d'un Cahier des Tendances Montagnes. Ce Club se réunit environ une fois par trimestre pour échanger de l'information stratégique et construire les actions prospectives du Cluster. Ce projet collaboratif est l'objet d'une des études de cas de ce travail de recherche.

L'objectif croissance du Cluster Montagne ambitionne de mettre en place des actions qui visent à accompagner le développement économique de ses membres. Cet objectif se traduit principalement par trois grands types d'actions. Tout d'abord, l'organisation de « missions exports », qui consiste en l'organisation de visites de délégations d'entreprises françaises sur des marchés développés ou émergents à l'étranger. Le Cluster organise aussi la présence collective des entreprises du Cluster Montagne sous un pavillon commun lors des salons professionnels en France ou à l'international. Enfin, il est également proposé aux entreprises

des « journées terrains » où plusieurs entreprises peuvent rencontrer les décideurs d'une station en France ou à l'étranger afin de mieux comprendre les enjeux et les besoins de leurs clients. Le bénéfice est double pour les chefs d'entreprise car cela leur permet d'adapter leur produit aux besoins et d'étoffer leur carnet d'adresses de clients potentiels.

Enfin, l'objectif développement durable est en cours de structuration en 2023. Il a été mis en place afin d'encourager les membres du Cluster Montagne à prendre en compte et s'adapter aux enjeux liés au développement durable. Cet objectif s'articule autour de plusieurs actions proposées par le Cluster Montagne à ses membres tels que la réalisation d'un Bilan d'Emission de Gaz à Effet de Serre (BEGES) mais aussi la mise en place d'une plateforme d'achat commune et des formations en lien avec le développement durable (fresque du Climat par exemple).

Pour de plus amples informations, le rapport d'activité 2022 de la structure est consultable à [cette adresse](#).

EXPERTS INTERROGES POUR LE CAHIER DES TENDANCES 1

Emmanuel BOLON, Directeur B2D conseil

Eric BOUCHET, Directeur Général, Office de Tourisme des 2 Alpes

Malek BOUHAOUALA, Maître de Conférences HDR, Socio-Economie du Sport et du Tourisme de Montagne, Université Grenoble Alpes

Laureline CHOPARD, Co-gérante Poprock

Alain CORNIER, Directeur Arts et Métiers, Institut de Chambéry

Laurent CORMIER, Directeur délégué Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme

Marion DOUARCHE, Directrice CIMEO

Willy FUX, Dirigeant LHM Conseil

Emmanuelle GEORGE, Ingénieur chercheuse en aménagement touristique, IRSTEA de Grenoble

Michel GIRARD, Directeur commercial/marketing SAEM Sports et Tourisme Châtel et Vice-Président France Montagnes

Patrick GRAND'EURY, Président Cluster Montagne, Directeur général Lumiplan Montagne

Jean-Christophe HOFF, Directeur SATELC, La Clusaz

Gilles KRAAN, Président Directeur Général GMM

Emilie MAISONNASSE, Directrice des études et de la communication G2A Consulting

Frédéric MARION, Directeur Projets Internationaux Montagne à la Compagnie des Alpes

Alexandre MAULIN, Président de Domaines Skiabiles de France

Pierre METAYER, Directeur Techfun

Olivier PIGNON, Directeur Ice Driving Academy

Jean-Yves REMY, Président Directeur Général, Labellemontagne

Jean-Pierre ROUGEAUX, Maire de Valloire

Romain TROLLET, Directeur général - Assas Hotels, Groupe AMH

[Lien de téléchargement du Cahier des Tendances Montagnes #1](#)

GRILLE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN LOGIQUES ECONOMIQUES ET SOCIOLOGIQUES DANS LA COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE

- ⇒ Présentation de l'enquêteur
- ⇒ Présentation du contexte de l'étude : Cette recherche se fait dans le cadre d'un projet du Labex ITTEM qui vise à mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans les projets collaboratifs dans le milieu de la montagne. Je vous sollicite en tant que personne ressource de l'écosystème et participant au projet x.
- ⇒ Présentation du déroulé de l'entretien : L'entretien va se dérouler en deux temps. D'abord, je vous demanderai de vous présenter et de présenter votre organisation. Ensuite, nous passerons au projet qui nous intéresse aujourd'hui et je vous poserai quelques questions à ce sujet.

Bloc	Thème Indicateurs	Questions	Relances
1	<p>Profil sociodémographique de l'interviewé « Photo instant t » Sexe, âge, lieu de résidence, nationalité</p> <hr/> <p>« Photo évolution du parcours » CSP, revenu, niveau de diplôme, position dans l'entreprise, poste occupé, ancienneté dans l'organisation</p> <hr/> <p>Profil « sportif et montagnard »</p>	<p>Pouvez-vous vous présenter ?</p> <p>Itinéraire personnel / professionnel</p> <hr/> <p>Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ?</p> <hr/> <p>Comment êtes-vous arrivé dans le domaine de la montagne ?</p>	<p>Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?</p> <p>Quel est votre niveau de revenu ?</p> <p>Quel est votre niveau de diplôme ? Quelle formation avez-vous suivie ?</p> <p>Quelle est votre position dans l'organisation ? Depuis quand êtes-vous dans l'organisation ?</p> <p>A-t-elle évolué depuis votre arrivée dans l'organisation ?</p> <p>Quel poste occupez-vous ?</p> <hr/> <p>Comment votre lien à la montagne a évolué ?</p> <p>Faites-vous/Étiez-vous pratiquant de sport de montagne ?</p>
2	<p>Profil socio-économique de l'organisation</p> <p>Date de création, taille (budget, effectif, périmètre géographique, nombre de membres), statut,</p>	<p>Question globale : Pouvez-vous me décrire votre organisme/entreprise et son histoire ?</p> <p>Quel est le modèle économique de l'organisation ?</p>	<p>A quelle date a été fondée l'organisation ? Qui sont les membres fondateurs ?</p> <p>Quel est votre principal secteur d'activité ?</p> <p>Quelles sont vos différentes activités ?</p>

	<p>secteur d'activité, activité principale, objectif et missions, organigramme, modèle de financement (subventions, vente de B&S,...) , part du budget R&D, part de budget destiné aux études (production d'information), membres et partenariats</p> <p>contexte historique/histoire de l'organisation</p>		<p>Où êtes-vous localisés ?</p> <p>Quel est votre organigramme ? Combien de salariés travaillent dans l'entreprise ? Quel est le chiffre d'affaires de l'organisation sur les dix dernières années ? (Si ce n'est pas une entreprise : budget de fonctionnement)</p> <p>Quelle est la part du budget consacrée à la recherche et développement et à la production d'information ?</p>
3	<p>Le projet/La perception du projet/Rôle</p> <p>Origine Date Prise d'initiative Membres fondateurs Critères de choix Phases d'évolution Stratégie vis-à-vis du projet Objectif Enjeux Ressources Perception du projet Objectif</p>	<p>Pouvez-vous présenter/décrire le projet ? Comment il a émergé et comment il a évolué ? (Objectifs, attentes, durée, coûts, portée, importance pour la survie de son organisation)</p> <p>Comment vous avez-vous compris le projet ? (objectifs...)</p>	<p>Comment le projet s'est-il formé ?</p> <p>Qui a été l'initiateur du projet ?</p> <p>Quel a été votre rôle dans la formation du projet ?</p> <p>Pourquoi faites-vous partie du projet ?</p> <p>Quelles sont vos attentes vis-à-vis du projet ?</p>

4	<p style="text-align: center;">Théorie des réseaux</p> <p style="text-align: center;">Force des liens Nature des liens (liens personnels/interpersonnels/professionnels) Liens inter organisations Fréquence (temps passé) Intensité émotionnelle Services réciproques Réseaux d'appartenance Trous structureaux</p>	<p>Est-ce que vous connaissiez les membres du projet et quels sont les liens entre les organisations membres du projet ?</p> <p>Avez-vous déjà collaboré avec les autres membres du projet à d'autres occasions ?</p> <p>A quelle fréquence échangez-vous au sujet du projet ? Et de façon générale avec les autres parties prenantes ?</p> <p>Est-ce que vous collaborez avec les membres du projet à d'autres occasion ?</p> <p>Comment définiriez-vous les liens que vous entretenez avec les autres membres du projet ?</p> <p>Est-ce que votre organisation est un réseau ? Appartenez-vous à d'autres réseaux ? Est-ce que les membres de votre réseau appartiennent à d'autre réseaux ?</p> <p>Qu'est-ce que vous apporte l'appartenance à ces réseaux (du business, de l'information, de l'influence... ?)</p>	<p>Si non : ok Si oui : quelles collaborations aviez-vous avec les autres membres du projet ?</p> <p>Si oui, sur quel sujet et à quelle fréquence ?</p> <p>Vous définiriez vos relations avec les partenaires du projet comme des relations de travail ? Ou des relations plus amicales ?</p> <p>Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?</p>
---	--	--	--

5	Théorie des clubs	<p>Quel est votre niveau d'investissement dans le projet ? (temps passé, coût engendré,...)</p> <p>Étiez-vous prêt à participer financièrement au projet ?</p> <p>Est-ce que la participation financière au projet peut selon-vous être un frein à la collaboration ?</p> <p>Qu'attendez-vous comme « retour sur investissement » ? Autrement dit, quels sont les bénéfices que vous comptez tirer de votre participation au projet ?</p> <p>Pourquoi avez-vous choisi de ne pas faire cela tout seul ? Selon vous quelle est la taille optimale du projet ? (Pourquoi les 5 membres du projet ont été choisi ?)</p> <p>Combien de membres potentiels peut-il accueillir ? Pourquoi ?</p> <p>Les informations échangées dans le cadre du projet doivent-elles être diffusées ou rester privées ?</p>	<p>Si oui, à quel niveau et pourquoi ?</p> <p>Si non, pourquoi ?</p> <p>Un retour financier ? Ou autre ?</p> <p>Quel est le produit attendu du projet ?</p> <p>Le projet doit-il être ouvert à d'autres acteurs que les membres « fondateurs » ou constituer un cercle fermé et restreint ?</p>
	Coût engendré		
	Bénéfices attendus		
	Taille du groupe		
6	Autre (questions générales ou d'opinion)	<p>Est-ce que vous considérez que le projet a été une réussite ?</p> <p>Que pensez-vous des projets collaboratifs ?</p> <p>Pourquoi le projet selon vous a/n'a pas marché ?</p>	

--	--	--	--

Tableau 13 : Guide d'entretien du Think Tank de la Montagne Française

⇒ Conclusion : Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose avant de terminer l'entretien ? Aborder un aspect que nous aurions omis lors de l'entretien ? Avez-vous des questions ? Pourrais-je vous rencontrer à nouveau et demander si d'autres interlocuteurs sur le sujet existent dans ou en dehors de sa structure

TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES

Projet	Organisation	Date	Durée	Pages retranscrites
THINK TANK	Cluster Montagne	09/01/2020	1 :46 :58	26
	Cluster Montagne	14/01/2020	2 :05 :03	28
	Cluster Montagne	15/01/2020	2 :13 :18	32
	France Montagnes	15/01/2020	0 :32 :24	10
	Domaines Skiables de France	17/01/2020	1 :20 :16	22
	Syndicat National des Moniteurs de Ski Français	24/01/2020	0 :58 :24	14
	Cluster Montagne	03/02/2020	1 :04 :36	20
	Atout France	05/02/2020	1 :18 :20	17
	Association Nationale des Maires de Stations de Montagnes	21/02/2020	1 :12 :33	14
	France Montagne	27/02/2020	1 :44 :17	24
	Cluster Montagne	03/03/2020	0 :37 :50	10
	Air-Coop	05/03/2020	0 :59 :09	16
	Mandarine CODI	02/04/2020	0 :52 :02	14
TOTAL THINK TANK			16 :46 :10	247
CLUB PROSPECTI VE	Cluster Montagne	21/01/2021	2 :07 :45	25
	Cluster Montagne	26/01/2021	1 :19 :45	23
	LHM Conseil	28/01/2021	1 :28 :21	19
	Lumiplan Montagne	04/02/2021	1 :15 :51	18

	Graph & Plume	05/02/2021	1 :24 :31	9
	CIMEO	05/02/2021	1 :12 :46	15
	Cluster Montagne	08/02/2021	1 :36 :35	24
	Ice Driving Val Thorens	09/02/2021	1 :15 :32	20
	B2D Conseil	10/02/2021	0 :40 :42	12
	ENSAM	11/02/2021	0 :40 :41	12
	G2A Consulting	12/02/2021	0 :41 :08	12
	GMM	25/02/2021	0 :45 :47	14
	Techfun	18/03/2021	1 :11 :23	17
TOTAL CLUB PROSPECTIVE			15 :14 :32	220
PEAK' ING	Dianeige	11/10/2021	0 :54 :58	17
	Engineerisk	19/11/2021	1 :23 :19	24
	TELOA	22/11/2021	1 :06 :42	18
	SAGE	26/11/2021	0 :29 :09	11
	ABEST	30/11/2021	1 :17 :48	23
	ETBA	13/12/2021	0 :37 :51	15
	Atelier Plexus	07/01/2022	1 :07 :50	22
	Ecomonta	10/02/2022	0 :59 :14	17
	DCSA	12/02/2022	1 :04 :52	18
	Cluster Montagne	17/02/2022	0 :52 :12	17
	UCPA	18/02/2022	0 :56 :08	17

	System D	01/02/2022	0 :51 :23	19
	Studio Arch'	02/02/2022	0 :57 :32	23
	Mesur'Alpes	22/02/2022	0 :54 :30	18
TOTAL PEAKING			13 :33 :27	259
TOTAL DES TROIS ETUDES DE CAS			45 :34 :09	726

Tableau 14 Récapitulatif des entretiens semi-directifs réalisés pour chaque projet

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'ESE du sport et du tourisme de montagne (Bouhaouala, 2017).....	- 15 -
Figure 2 : Le projet collaboratif, une forme de collaboration qui renvoie au champ des relations inter-organisationnelles.	- 27 -
Figure 3 : Les bénéfices potentiels engendrés par l'engagement dans des collaborations inter-organisationnelles (élaboré par l'auteur)	- 34 -
Figure 4 : Dynamique de la situation projet (Midler, 1993)	- 46 -
Figure 5 : Le processus en trois phases du projet collaboratif (inspiré des travaux de Zajac et Olsen, 1993)	- 49 -
Figure 6 : Processus de développement des RIO collaboratives (repris et traduit de Van de Ven, 1994).....	- 50 -
Figure 7 : Proposition de phasage du processus collaboratif (élaboré par l'auteur)	- 52 -
Figure 8 : Les pratiques de management des clusters qui soutiennent la collaboration (repris et traduit de Yström et Aspenberg, 2017)	- 65 -
Figure 9 : Double niveau d'analyse de la force des liens	- 85 -
Figure 10 : Modèle d'analyse ad hoc pluridisciplinaire du projet collaboratif (élaboré par l'auteur).....	- 92 -
Figure 11 : Organisation des blocs de questions composant la grille d'entretien.....	- 108 -
Figure 12 : Arbre de codage du projet PEAK'ING dans le logiciel Nvivo	- 112 -
Figure 13 : Fonctionnement opérationnel du Think and Do Tank (source : Agence Innovation Responsable)	- 122 -
Figure 14 : Méthodologie proposée par Mandarine CODI pour la construction du Think Tank (source : compte rendu Mandarine CODI, Janvier 2017)	- 128 -
Figure 15 : Processus collaboratif du Think Tank	- 130 -
Figure 16 : La force des liens au sein du TTMF	- 137 -
Figure 17 : Schéma de la force des liens au sein du Club Prospective	- 161 -
Figure 18 : Les étapes suivies par le Club Prospective	- 167 -
Figure 19 : Le fonctionnement de la prise de décision au sein du Club Prospective	- 171 -
Figure 20 : Fonctionnement de PEAK'ING (source : statuts officiels PEAK'ING).....	- 181 -
Figure 21 : Processus de collaboration suivi par PEAK'ING.....	- 182 -
Figure 22 : PEAK'ING : des liens forts, des liens faibles et une absence de lien	- 187 -

Figure 23 : Représentation graphique du Conseil d'administration du Cluster Montagne (2023)

..... - 268 -

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les termes communs au champ des RIO (Hayder, 2022, repris de Cropper et al., 2008).....	- 26 -
Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de la collaboration dans la littérature (élaboré par l'auteur)	- 42 -
Tableau 3 Collaboration et agglomération d'entreprises, repris de Retour (2008).....	- 62 -
Tableau 4 : Les principaux apports théoriques de la sociologie économique vis-à-vis de l'économie classique (Traduit de l'anglais par l'auteur et tiré de Smelser & Swedberg (1994)) -	78 -
Tableau 5 : Les différents types de biens selon la classification d'Oström (1990) (repris de Weinstein, 2013))	- 89 -
Tableau 6 : Récapitulatif des trois études de cas choisies	- 102 -
Tableau 7 Les cinq membres du projet de Think Tank de la Montagne	- 127 -
Tableau 8 : Organisations membres du Club Prospective.....	- 152 -
Tableau 9 Les membres de PEAK'ING et leurs expertises	- 178 -
Tableau 10 Les principales missions de prospection réalisées dans le cadre de PEAK'ING.....	- 183 -
Tableau 11 : Les facteurs freinant et favorisant identifié	- 214 -
Tableau 12 : Récapitulatif du processus de recherche	- 266 -
Tableau 14 : Guide d'entretien du Think Tank de la Montagne Française	- 279 -
Tableau 15 Récapitulatif des entretiens semi-directifs réalisés pour chaque projet.....	- 282 -

Soutenance de thèse : « Analyse de l'interaction des logiques économiques et sociologiques dans la collaboration inter-organisationnelle : le cas du Cluster Montagne comme représentation de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne ».

Présentée par Rémi ARDIET

Sous la direction de

Malek BOUHAOUALA, Maître de conférences, Université Grenoble Alpes
Emmanuelle GEORGE, Ingénieure-chercheure, INRAE

Devant le jury composé de :

Christophe GIBOUT, Professeur des Universités, Université de Lille
Marie FERRU, Professeure des Universités, Université de Poitiers
Christian DEFELIX, Professeur des Universités, Université-Grenoble-Alpes
Clémence PERRIN-MALTERRE, Maîtresse de Conférences, Université Savoie-Mont-Blanc

Thèse financée avec l'aide de

Déroulé de la soutenance

Introduction : contexte de la recherche, constat de départ et question de recherche

1. Cadre théorique : la collaboration et les projets collaboratifs au sein des clusters

2. Hypothèses de travail : un modèle d'analyse pluridisciplinaire

3. Méthodologie de la recherche : un travail empirique s'appuyant sur une méthodologie qualitative

4. Principaux résultats : les projets collaboratifs, des biens de clubs encadrés dans les réseaux de relations sociales

Conclusion : principaux apports et perspectives de recherche



Contexte de la recherche, constat de départ et question de recherche

Le tourisme de montagne : un moteur de l'économie de la région AURA, 2^{ème} région touristique de France :

- 21,2 milliards d'euros de consommation touristique, dont une majorité réalisée en montagne, soit plus de 8 % du PIB régional en 2021
- 120 000 emplois directs liés à l'ouverture des domaines skiables
- 450 entreprises de l'aménagement en montagne, 5 000 salariés soit plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Le tourisme de montagne en AURA, un écosystème social et économique (ESETM) spécifique (Bouhaouala, 2022) :

- Ancrage territorial fort dans les massifs Alpains
- Infrastructures de qualité
- Population qualifiée
- Excellence de l'industrie et présence d'entreprises pivots de plusieurs filières
- Engagement des acteurs publics et institutionnels
- Diversité des acteurs socio-économique présents.

→ Les acteurs de l'ESETM doivent collaborer pour faire face :

- A d'autres écosystèmes concurrents : Autriche, USA
- Au CC et aux évolutions sociétales qui nécessitent une approche collective pour y répondre.

➤ Contexte de la recherche, constat de départ et question de recherche

Constat : la collaboration ne fonctionne pas telle qu'elle le devrait dans un écosystème de niveau mondial tel que l'ESETM (Bouhaouala, 2017 ; 2022) :

- Le mode de gouvernance de l'innovation collaborative n'est pas écosystémique (démarche top-down liée aux subventions)
- Les entreprises sont encore protectrices de leurs marchés respectifs
- Une faiblesse des relations entre les entreprises et les universités
- L'absence d'innovations collaboratives de nature écosystémique.

→ Ce projet de recherche cherche donc à comprendre le fonctionnement de la collaboration entre organisations au sein de cet écosystème.

Organisme d'accueil de la CIFRE : le Cluster Montagne qui est le réseau des acteurs français de l'aménagement touristique de la montagne. Il a pour but de « *soutenir, promouvoir et représenter, en France et à l'international, l'ensemble des acteurs français de la filière de l'aménagement et des loisirs de montagne* » (statuts officiels).

→ Terrain de recherche : les projets collaboratifs menés au sein du Cluster Montagne.

La collaboration inter-organisationnelle : définition et cadrage

Le projet collaboratif : une forme de collaboration qui s'insère dans le champ des relations inter-organisationnelles.

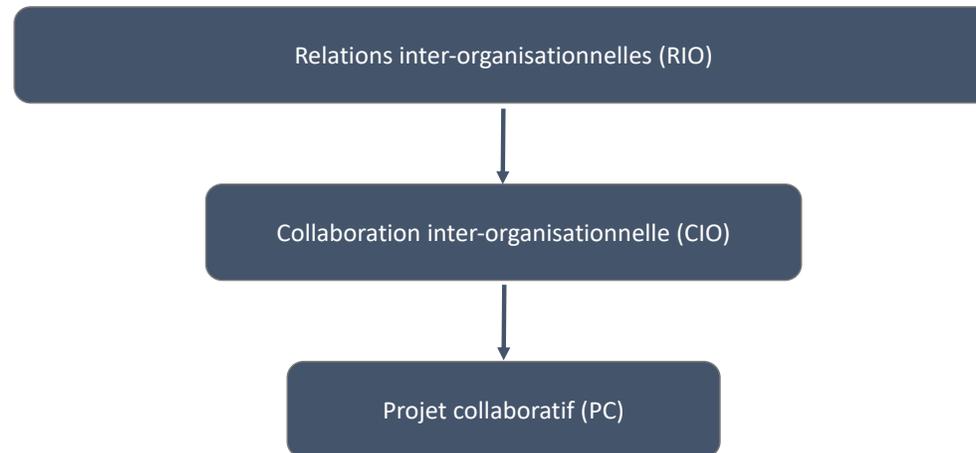


Figure 1 : le projet collaboratif, une forme de collaboration qui renvoie aux relations inter-organisationnelles (élaboré par l'auteur).

Le projet collaboratif au sein des clusters est une forme de collaboration spécifique :

- Inter-organisationnel, il engage un certain nombre d'acteurs qui peuvent être de nature différente
- A pour objectif la résolution d'un problème commun et complexe ou l'atteinte d'un objectif partagé
- Suit un processus évolutif mêlant coordination et coopération
- Peut se dérouler ou non dans le cadre du marché.

La collaboration au sein des clusters : état des lieux

La raison d'être des clusters : favoriser l'innovation et la compétitivité des entreprises (Porter, 1990)

- Accroissement des économies d'échelles
- Baisse des coûts de transaction
- Création de synergies.

Les clusters : médiateurs et créateurs de collaboration (Novelli et al., 2006) :

- Favoriser le réseautage
- Mise à dispositions d'infrastructures
- Transferts de connaissances
- Partage des bonnes pratiques.

Michael Porter, chercheur à l'origine du concept de cluster, le définit comme : « *Une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agence de normalisation ou organisations professionnelles) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent* »

Encadré 1 : Définition du cluster de Michael Porter (1990)

La collaboration au sein des clusters : état des lieux

Le rôle du cluster vis-à-vis de la collaboration

- Un rôle d'orchestration et de narration (Yström et Aspenberg, 2017).
- Organiser les proximités entre ses membres
 - Proximité géographique (Torre, 2009)
 - Proximité socio-économique : cognitive, relationnelle et de médiation (Bouba-Olga et Grossetti, 2018)
 - Proximité organisée : logique d'appartenance et logique de similitude (Torre, 2014).
- Le projet collaboratif au sein des clusters « à la française » : une « boîte noire » (Calamel et al., 2009).

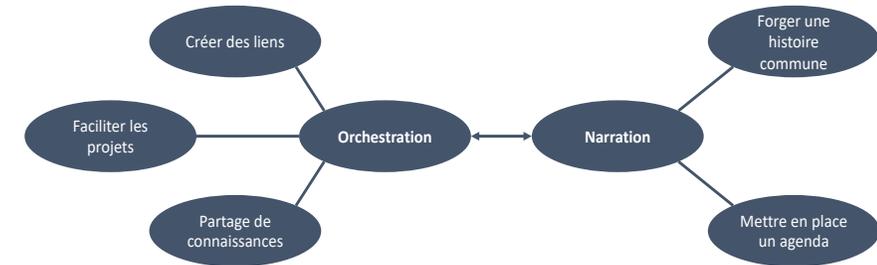


Figure 2 : Les pratiques de management des clusters qui soutiennent la collaboration (repris et traduit de Yström et Aspenberg, 2017).

Hypothèse : les logiques sociologiques et économiques influencent les projets collaboratifs au sein des clusters

Logique sociologique

Hypothèse 1 :

Les organisations sont encadrées dans les réseaux de relations sociales qui influencent leur propension à collaborer (Granovetter, 1973)

Hypothèse 1a :

L'encastrement relationnel et la force des liens entre les organisations dans le projet collaboratif influencent leur propension à collaborer

Hypothèse 1b :

L'encastrement structurel et la force des liens entretenus par chaque organisation dans son réseau propre ont un impact sur leur propension à collaborer

Logique économique

Hypothèse 2 :

Les organisations dans un projet collaboratif décident de collaborer ou non en suivant un calcul économique influencé par le nombre d'organisations (Buchanan, 1965)

Hypothèse 2a :

L'utilité économique du projet collaboratif pour les organisations est déterminée par un rapport coût-avantage et par la taille du groupe



Méthodologie de la recherche

- Démarche hypothético-déductive
- Méthode qualitative pour la collecte de données qui repose principalement sur une enquête réalisée à travers des entretiens semi-directifs
- Une grille d'entretien construite avec les indicateurs de chaque théorie
 - Théorie de la force des liens faibles : quantité de temps passé, fréquence, intimité (confiance), services échangés (Granovetter, 1973)
 - Théorie des clubs : coûts et bénéfices économiques et non-économiques, taille du groupe (Buchanan, 1965).
- 40 entretiens d'une heure environ avec l'ensemble des participants aux projets ont été réalisés et retranscrits en intégralité
 - Quasi exhaustivité : saturation des données
- Anonymisation des données
- Utilisation du logiciel Nvivo pour trier, organiser et explorer les données : codage thématique.

➤ Méthodologie de la recherche

Une étude empirique de trois projets collaboratifs :

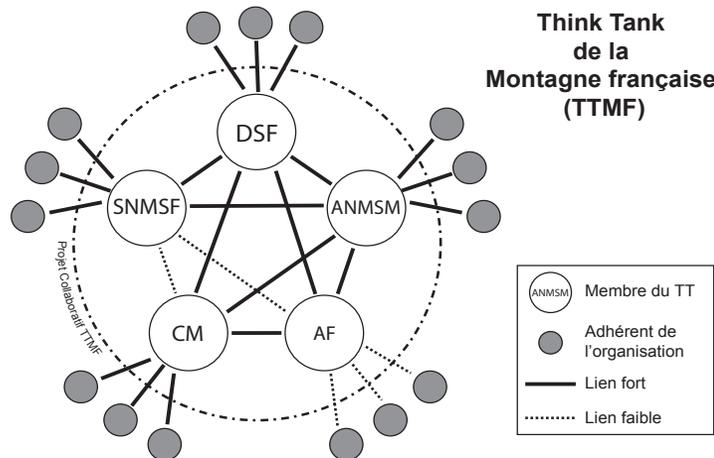
- Le Think Tank de la Montagne Française (2014 - 2017) : un projet institutionnel (5 institutions).
 - Objectif : mise en place d'une démarche de prospective partagée entre institutions de l'écosystème
 - Plusieurs comités de pilotage, recours à un cabinet de conseil
 - Résultat : arrêt des discussions fin 2017.
- Le Club Prospective (2018 - 2020) : un projet « institutionnelo-entrepreneurial » (8 entreprises et 1 EFR).
 - Objectif : mise en place d'une démarche de prospective au sein du Cluster Montagne
 - 1 réunion trimestrielle : co-construction du projet et définition des experts interrogés
 - Résultat : édition d'un « Cahier des tendances montagnes » : synthèse d'interviews d'experts et de chercheurs.
- PEAK'ING (2016 – 2019) : Un projet entrepreneurial (18 entreprises : TPE-PME bureaux d'études).
 - Objectif : promotion et développement commercial d'un groupement d'entreprises françaises à l'international.
 - 1 réunion par mois pour échanger sur les marchés potentiels et les actions à mettre en œuvre
 - Résultat : Plusieurs marchés obtenus sur la période. Fin du projet en 2019 suite à des divergences.

➤ Méthodologie de la recherche

Les projets ont été choisis en accord avec le Cluster Montagne selon 4 critères :

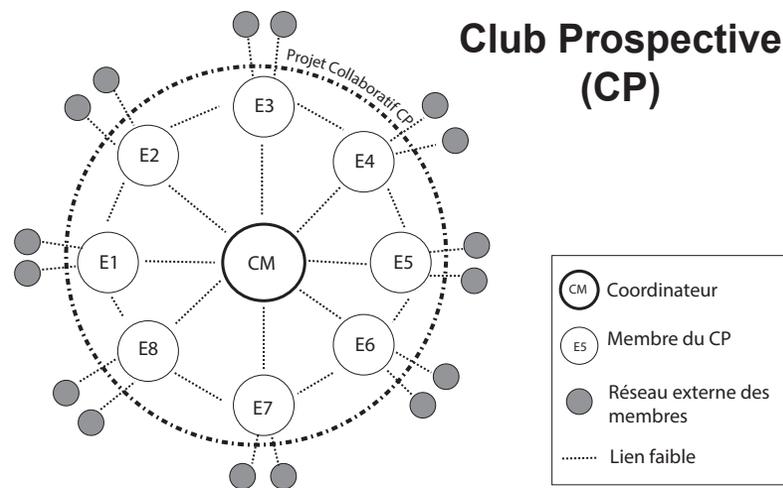
- La temporalité des projets : terminé, en cours et en phase terminale
- La nature des organisations : institutions ; institutions, entreprises et EFR ; entreprises
- Les objectifs des projets : confrontés ou non au marché
- Le rôle du Cluster Montagne : initiateur, chef de projet et partie prenante externe.

Logique sociologique : la force des liens



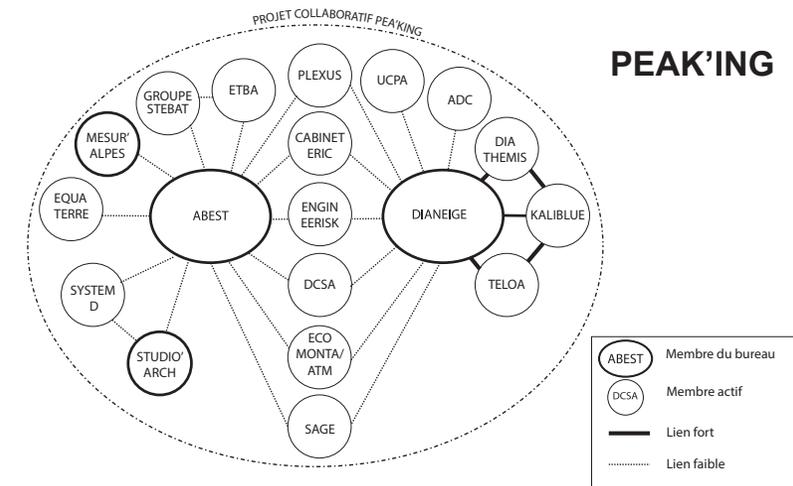
→ Une prépondérance de liens forts.

« Oui, à travers des salons que ce soit Alpeexpo, Mountain Planet,... On se rencontre beaucoup, on parle beaucoup. Nos assemblées générales, que ce soit Cluster, ANMSM, DSF, on se rencontre, on s'invite, on parle. On participe à beaucoup de tables rondes ensemble (...), c'est souvent, très souvent ».



→ Une prépondérance de liens faibles.

« Non, je ne les connaissais pas, quasiment pas. (...) C'est des gens du réseau, mais pas de mon réseau proche. Ce n'est pas des gens avec qui j'avais déjà collaboré. Pour moi, c'était nouveau ».



→ Une force des liens variables.

« Personnellement, je ne les connaissais pas tous c'est-à-dire que X a amené des gens de son réseau avec qui il travaillait et nous, on a amené aussi des gens de notre réseau avec qui on travaillait ».

Logique sociologique : la force des liens

Au niveau structurel et relationnel

- Les liens forts freinent la collaboration :
 - Normes communes → plus de confiance, mais contrôle et excès de conformisme : réseaux plus fermés → moins collaboratifs
 - Tendance à l'homophilie structurelle, au verrouillage, résistance au changement (Suire et Vicente, 2015)
 - Une proximité institutionnelle et relationnelle trop forte entre acteurs peut être néfaste à l'innovation (Boschma, 2005) mais aussi à la collaboration.
- Les liens faibles favorisent la collaboration :
 - facilitent la circulation d'une information plus qualitative et non-redondante : réseaux plus ouverts → plus collaboratifs.
- Différentes forces de liens (liens faibles, liens forts et absence de liens) semblent freiner la collaboration :
 - Frein à l'établissement de la confiance.

→ Les projets collaboratifs sont encadrés dans les réseaux de relations sociales qui les influencent.


Logique économique : Un effet taille variable
Think Tank de la Montagne Française

- Coûts élevés : de 75 000€ à plusieurs centaines de milliers d'euros.
- Des bénéfices mal perçus ; des objectifs et des stratégies divergentes.

→ L'effet taille en second plan.

« Nous, on était plutôt partisan de dire, on ne veut aucun résultat, on veut que diffuser des idées et de l'information. Alors que pour d'autres, le Think Tank c'était agir, avoir des résultats et faire des choses. Donc ce sont deux visions différentes ».

Club Prospective

- Coûts modérés (temps passé, déplacements, ...) ; prise en charge du budget par le cluster et un partenaire financier.
- Bénéfices importants : création de liens ; primauté de l'information.

→ Une taille adaptée d'un point de vue managérial, mais au second plan d'un point de vue économique.

« C'est plutôt bien. Je pense qu'on était une petite dizaine. C'est l'ordre de grandeur que j'ai en tête. Je pense que c'est bien pour pouvoir échanger. Après, ça devient des choses compliquées ».

PEAK'ING

- Coût variable en fonction du cercle d'appartenance ; implication importante du président et du vice-président.
- Un bénéfice variable et incertain en lien avec la présence de concurrents.

→ Une taille trop importante.

« Alors on aurait été 5 ou 6 au lieu de 20, c'était peut-être mieux ». ; « Je pense avec le recul que c'est trop. Et que si on voulait faire un truc vraiment pertinent, il faudrait vraiment choisir ».

➤ Enseignements vis-à-vis du management des projets collaboratifs qui se déroulent au sein d'un cluster

- Il convient d'identifier la force des liens au niveau relationnel entre les organisations, mais également au niveau structurel dans le réseau de chaque organisation afin de guider le choix des partenaires.
- Il est nécessaire que la taille du groupe soit optimisée au projet : les coûts et les bénéfices évoluent en fonction du nombre d'organisations au sein du projet.
- Des facteurs de succès de type « managériaux » ont également été identifiés :
 - Une co-construction des objectifs des projets
 - Une proximité cognitive entre les membres
 - L'absence d'interdépendances financières fortes
 - Un porteur de projet légitime
 - La question du leadership.



Enseignements sur la position du Cluster Montagne vis-à-vis des projets collaboratifs

- A travers les projets collaboratifs, le cluster :
 - Cultive la proximité identitaire et cognitive
 - Crée des liens et joue donc son rôle de palliatif aux défaillances de réseaux qui constitue l'une des raisons d'être des Clusters.
- Le Cluster Montagne en chef de projet et facilitateur (Club Prospective) : un facteur favorisant la collaboration
- La gouvernance du cluster : un rôle de contrôle qui constitue un facteur freinant la collaboration
- Les projets collaboratifs : un moyen d'acquiescer de la légitimité pour le cluster

Principales contributions

- Les projets collaboratifs : un bien de club où les participants sont influencés par les réseaux de relations sociales
- Le rôle et la position du Cluster Montagne
- Identification de facteurs managériaux
- Une nécessité d'appréhender l'ensemble des logiques d'action.

→ Cette thèse a permis d'améliorer la compréhension du fonctionnement des projets collaboratifs menés au sein du Cluster Montagne. Des éléments méthodologiques ont été restitués à travers des ateliers et diverses présentations à destination du Cluster Montagne et de ses adhérents.

Perspectives de recherche

- Une mise en perspective du fonctionnement des projets collaboratifs du Cluster Montagne avec d'autres clusters possédant d'autres caractéristiques, en France et à l'international :
 - Le degré d'articulation des logiques sociologiques et économiques, reste-t-il le même ?
 - La compréhension des logiques de pouvoir : d'autres structures de gouvernance des clusters engendrent-elles des logiques différentes au sein des projets collaboratifs ?
 - Quelle typologie se dessine dans le rôle et le positionnement des clusters vis-à-vis des projets collaboratifs ?

Soutenance de thèse : « Analyse de l'interaction des logiques économiques et sociologiques dans la collaboration inter-organisationnelle : le cas du Cluster Montagne comme représentation de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne ».

Présentée par :
Rémi ARDIET

Sous la direction de :
Malek BOUHAOUALA, Maître de conférences, Université Grenoble Alpes
Emmanuelle GEORGE, Ingénieure-chercheure, INRAE

Devant le jury composé de :
Christophe GIBOUT, Professeur des Universités, Université de Lille
Marie FERRU, Professeure des Universités, Université de Poitiers
Christian DEFELIX, Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes
Clémence PERRIN-MALTERRE, Maîtresse de Conférence, Université Savoie-Mont-Blanc

Thèse financée avec l'aide de