



HAL
open science

**La mise en oeuvre d'innovations nécessite-t-elle
l'instauration de certains types de réseaux? Une
application aux stations de sports d'hiver**
Véronique Favre Bonte, Elodie Gardet, Catherine Thévenard-Puthod

► **To cite this version:**

Véronique Favre Bonte, Elodie Gardet, Catherine Thévenard-Puthod. La mise en oeuvre d'innovations nécessite-t-elle l'instauration de certains types de réseaux? Une application aux stations de sports d'hiver. *Revue management & avenir*, 2015, 80, pp.95-114. hal-01286708

HAL Id: hal-01286708

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01286708>

Submitted on 11 Mar 2016

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.

La mise en œuvre d'innovations nécessite-t-elle l'instauration de certains types de réseaux ? Une application aux stations de sports d'hiver

FAVRE-BONTE Véronique (*), Maître de conférences

Veronique.Favre-Bonte@univ-savoie.fr

GARDET Elodie, Maître de conférences

THEVENARD-PUTHOD Catherine, Maître de conférences

Institut de Recherche en Sciences de Gestion

Coordonnées des auteurs : Université de Savoie- Laboratoire IREGÉ

BP 80439 - 74944 Annecy-le-Vieux

Résumé :

Cet article vise à étudier le lien entre la forme des réseaux interorganisationnels et les types d'innovation dans les services. Contrairement aux innovations industrielles, les innovations dans les services ne peuvent pas être protégées par des brevets ou dessins et modèles. Ainsi, la recherche de partenaires complémentaires voire la construction d'un réseau apparaît souvent comme la clé pour développer une innovation permettant de générer un avantage concurrentiel durable. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées aux principales formes de réseaux interorganisationnels qui ont donné naissance à des innovations de services. Une typologie des innovations de service et une grille d'analyse des réseaux nous ont permis d'étudier les innovations mises en œuvre par deux grands domaines skiabiles : les Portes du Soleil et Paradiski. Au total, nous avons ainsi étudié la structure de 12 réseaux d'innovation. Nos résultats montrent qu'en fonction du type d'innovation mis en place, les réseaux qui les portent diffèrent en termes de partenaires mobilisés, de mode de régulation et de rayonnement. En revanche, le type d'innovation à développer n'influence pas l'architecture du réseau, qui demeure centrée dans tous les cas.

Mots clés : Innovation – Service – Réseaux inter-organisationnels – Tourisme – Typologies

La mise en œuvre d'innovations nécessite-t-elle l'instauration de certains types de réseaux ? Une application aux stations de sports d'hiver

INTRODUCTION

Si l'innovation est un levier stratégique puissant pour les entreprises à fort contenu technologique, elle l'est également pour les entreprises de services (Gallouj, 2002). En innovant, les entreprises de service tentent de se démarquer de leurs concurrents et peuvent prétendre à la conquête de nouveaux marchés. Mais le déploiement d'une stratégie d'innovation engendre également souvent des investissements importants. En réponse à ces nouvelles contraintes, les entreprises recherchent souvent des solutions leur permettant de ne pas supporter seules un projet d'innovation. Ainsi, la coopération interorganisationnelle permet de bénéficier des complémentarités des partenaires, de réaliser des économies d'échelles (Calia, Guerrini et Moura, 2007), de partager les coûts, *in fine*, de pouvoir dégager plus facilement un avantage concurrentiel. La coopération est endogène aux services, car « *dans la plupart des activités, les différentes composantes des systèmes d'offre et les processus de réalisation qui en découlent reposent* » bien souvent dès la création d'un service « *sur une pluralité d'acteurs économiques* » (Tannery, 1999, p 227). Cependant, les innovations de service sont rarement protégées par des brevets (Gallouj, 2002). C'est alors la forme de la coopération qui peut constituer une barrière à l'entrée et qui peut rendre l'innovation difficile à imiter.

Toutefois, malgré les enjeux liés aux coopérations pour innover dans les services, les recherches en management de l'innovation portent davantage sur les réseaux d'innovation technologique (Ethiraj et al, 2005 ; Gilsing et Nootboom, 2006) et s'intéressent peu aux constellations d'acteurs permettant l'innovation dans les services (Tannery, 1999)¹. Cette recherche tente donc de combler ce déficit de la littérature en étudiant plus particulièrement le lien entre la forme du réseau interorganisationnel et la nature de l'innovation. L'enjeu est de savoir si certains types d'innovations nécessitent le déploiement de réseaux spécifiques. Pour cela, nous avons choisi d'étudier les réseaux d'innovations déployés au sein de deux domaines skiables : les Portes du Soleil et Paradiski. L'industrie touristique de montagne est

¹ Pour Tannery (1999), l'importance des réseaux est une spécificité des services. La valeur économique d'un service provient du réseau d'acteurs parties prenantes qui supporte le système d'offre dans le temps.

particulièrement propice à notre sujet d'étude car elle a connu de nombreuses mutations ces quinze dernières années, qui ont poussé les stations à innover et à collaborer avec de multiples partenaires (Bocquet et al, 2006).

L'article se divise en trois parties. La première présente une revue de la littérature sur les formes d'innovation et notamment leurs spécificités dans les services. Une synthèse des principales caractéristiques des formes interorganisationnelles est également réalisée et permet d'introduire notre grille de lecture. La deuxième partie explique les raisons nous ayant conduit à nous focaliser sur l'étude de l'industrie touristique et explique notre démarche méthodologique. Dans une dernière partie nous présentons quelques cartographies de réseaux qui ont donné lieu à des innovations et les discutons.

1. Les réseaux interorganisationnels comme vecteur d'innovation dans les services

Après avoir présenté les spécificités des innovations dans les services, nous proposons de caractériser les réseaux interorganisationnels à travers quatre dimensions : nature de la relation, mode de régulation, architecture et rayonnement.

1.1. Spécificités et typologie des innovations dans les services

L'une des difficultés pour identifier l'innovation dans les services provient de son caractère parfois peu tangible et surtout moins spectaculaire que dans l'industrie, avec notamment la présence de nombreuses innovations incrémentales ou architecturales (reconfigurations d'éléments dans de nouveaux packages) (De Vries, 2006). Il existe par ailleurs des innovations que l'on peut qualifier de sociales ou de managériales (Hamel, 2006) qui ne sont pas toujours visibles de l'extérieur.

La littérature sur l'innovation dans les services a produit de nombreuses typologies. Elles sont, pour la plupart, construites à partir d'une des dimensions suivantes :

- L'élément touché par l'innovation (produit, process ou organisation, critère qui s'inspire des travaux de Schumpeter, pour Belleflamme et al, 1986 ; Djellal et Gallouj, 2001 ; et Hamdouch et Samuelides, 2001 ; Favre-Bonté et al, 2009) ;
- Le degré de nouveauté de l'innovation, que l'on peut également regrouper avec le niveau de risque de l'innovation (innovation incrémentale, radicale ou totale pour Dumont, 2001 ; Favre-Bonté et al, 2009) ;

- Ou encore le mode d'obtention de l'innovation (avec la participation ou non du client ; Sundbo et Gallouj, 1998).

Dans les services touristiques, il est souvent difficile d'identifier les acteurs à l'origine des innovations car il n'y a pas de droits de propriétés industrielles et plusieurs acteurs ont tendance à revendiquer l'origine des nouveaux concepts ou services. Il est ainsi souvent difficile d'apprécier le degré réel de nouveauté d'une innovation. C'est pourquoi, dans cette recherche, nous nous focalisons sur l'objet de l'innovation, c'est-à-dire l'élément qui va être concerné par la nouveauté (ce que Garcia et Calantone, 2002, appellent le « *new what* »). Nous faisons ce choix car cette typologie est opérationnalisable et objective. En nous focalisant sur l'objet sur lequel porte l'innovation, nous avons choisi d'utiliser le modèle d'Eiglier et Langeard (1987) qui identifie cinq éléments dans un système de service (néologisme utilisé par les auteurs pour qualifier la production d'un service). Le système d'organisation interne (appelé aussi « *back office* » ou encore « coulisses » chez Lovelock et Lapert (1999) et « arrière-scène » par Téboul, 1999), comprend toutes les fonctions classiques de l'entreprise non visibles par le client (services marketing, GRH, achats, etc.) et la façon dont ces services fonctionnent (leurs méthodes de travail, leur matériel, le système d'information, etc.). En *front office* (ou avant-scène pour Téboul), nous trouvons le personnel en contact (les conseillers), le support physique, qui correspond au matériel utilisé par le personnel en contact ou le client lors de la délivrance du service (guichet, automates, mais aussi plus globalement les locaux dans lesquels le service est délivré), et le client, qui va plus ou moins participer à la production du service (il peut, selon les cas, se déplacer, définir son problème et/ou assumer un certain nombre de tâches opérationnelles). Enfin, ce système délivre un *output* : le service en tant que tel, qui correspond à l'offre qui est faite au client. L'intérêt de ce modèle est qu'il distingue davantage de composantes d'un service que le simple critère produit/process/organisation et qu'il permet notamment de différencier ce qui est visible pour le client de ce qui est invisible. Il permet de faire apparaître une composante essentielle du système dans certaines activités de service : le *back office*, où sont souvent localisées des compétences fondamentales (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997 ; Favre-Bonté et al, 2009).

1.2. L'hétérogénéité des formes de réseaux interorganisationnels

Les réseaux interorganisationnels représentent pour les organisations un moyen de réaliser des économies d'échelle (Powell, 1987) et d'accéder à de nouvelles ressources et compétences (Stieglitz et Heine, 2007). Les entreprises ne disposant pas toujours de celles-ci en interne et

étant également de plus en plus spécialisées, la création d'un réseau interorganisationnel va leur permettre non seulement de pallier le manque de ressources et compétences, mais également de préserver leur autonomie juridique. Au sein des réseaux interorganisationnels, différents types de relations entre les organisations peuvent exister, passant d'un simple rapport client-fournisseur à des formes plus complexes telles que les alliances stratégiques.

Le réseau interorganisationnel est ici entendu comme un ensemble d'au minimum trois organisations liées par des relations d'échange à plus ou moins long terme et par le sentiment d'appartenance à une entité collective. « *Le réseau apparaît comme un mode d'organisation permettant de relier des centres de décision autonomes, entre différents marchés et territoires. Toutes les parties prenantes d'une entreprise peuvent être impliquées dans cette logique de ramification* » (des institutions, des banques, des États, des consommateurs, des clients, des actionnaires, etc.) (Assens, 2003, p. 51).

Etant donné l'hétérogénéité des réseaux interorganisationnels, nous proposons ci-après de les classer au travers de quatre dimensions : la nature des relations entre les membres (1), le mode de régulation (2), l'architecture (3) et le rayonnement (4).

Tout d'abord, la nature des relations (1) qui lie les partenaires peut prendre plusieurs formes ; il est notamment possible de distinguer :

- Le « réseau de firmes » de type horizontal (type H) (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Inkpen et Tsang, 2005). Les membres établissent des relations avec des concurrents afin de partager ou mettre en commun des ressources identiques. Il n'existe pas de mode de régulation formalisée. La coordination se fait de manière « neuronale » et autonome (par exemple : les districts industriels) ;
- La « firme-réseau » de type vertical (type V) (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Inkpen et Tsang, 2005). L'objectif est la réalisation d'un transfert de ressources complémentaires. Les relations sont régies de manière plus ou moins contractuelle (le plus souvent par des accords de sous-traitance) par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur (Jeanblanc et Meschi, 1994), également qualifié de « pivot » (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995), *hub firm* (Jarillo, 1993) ou *broker* (Miles et Snow, 1986) ;
- Le « réseau transversal » ou d'adjonction (Heitz, 2000) est établi entre des entreprises potentiellement complémentaires qui ne sont ni concurrentes, ni reliées par des relations client-fournisseur. Ce type de réseau a pour volonté de partager des compétences, de valoriser une même ressource (par exemple : le réseau

entre le *leader* de la carte à puce, Gemplus, des banques et un opérateur de téléphonie mobile).

Ces trois formes « pures » de réseau interorganisationnel peuvent être associées pour créer de nouvelles combinaisons. Le réseau d'alliances est une combinaison du « réseau de firmes » et de la « firme-réseau », soit un réseau de type V+H régi par une firme-pivot (Gomes-Casseres, 2003). Par exemple, les réseaux d'alliances dans le secteur des services de voyages réunissent des compagnies aériennes (relations de type H) mais aussi des tours opérateurs, des agences de location de voitures, des chaînes hôtelières, des établissements financiers et bancaires (relations de type V) pour proposer aux clients une offre « globale ».

La deuxième dimension, le mode de régulation (2) renvoie aux motivations incitant les organisations à coopérer ; les réponses divergent en fonction du courant théorique retenu :

- Dans l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1996 / Courant économique), la forme réseau est présentée comme étant une alternative au marché (la sous-traitance) et à la hiérarchie (l'intégration). Dans ce cas, le réseau permet de diminuer les coûts de transaction. La forme réseau émerge essentiellement lorsque les coûts de sous-traitance ou d'intégration sont élevés en raison de la nécessaire maîtrise technologique et de la capacité d'adaptation des entreprises (actifs spécifiques élevés). Dans ces conditions, le réseau procure l'avantage de l'intégration verticale (comme dans le cas du réseau de type V). Il permet le partage d'effets d'expérience entre partenaires sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer d'effets pervers structurels ou bureaucratiques ;
- Dans les travaux adoptant une approche plus sociologique (Assens, Baroncelli et Froehlicher, 2002 ; Granovetter, 1994 ; Gulati, 1998 ; Nooteboom, Berger et Noorderhaven, 1997), le développement d'un réseau nécessite la préexistence de relations entre les organisations et, surtout, entre les individus qui composent ces organisations. Le courant sociologique reproche au courant économique la non prise en compte des relations sociales dans lesquelles tout acteur économique réel est inscrit (Granovetter, 1994). Les interactions développent des transactions humainement satisfaisantes plutôt qu'économiquement optimales. Dans cette perspective, la notion de réseau ne peut être uniquement appréhendée par les rapports économiques entre les individus et les groupes le constituant. En effet, les règles communes d'échange (normes, valeurs, etc.) ont instauré des barrières à l'entrée et à la sortie permettant aux membres du réseau de se protéger des risques d'opportunisme

(Nooteboom, Berger et Noorderhaven, 1997). De plus, l'existence de relations de confiance facilite la rapidité d'exécution, la flexibilité nécessaire aux évolutions technologiques et commerciales (Ring, 1997) et évite le recours à de longues négociations contractuelles (Assens, Baroncelli et Froehlicher, 2002).

Lecocq (1999) effectue une synthèse des principales caractéristiques de ces deux courants (cf. tableau 1, ci-après). Alors que le courant économique considère le réseau comme une forme intermédiaire permettant d'éviter les coûts liés aux transactions et ceux inhérents à l'organisation, le courant sociologique attache une grande importance à la confiance.

Tableau 1 : Comparaison entre les deux courants de l'étude des réseaux interorganisationnels

	Réseau social	Réseau économique
Le réseau	Ensemble de relations d'échanges	Mode de coordination économique
Son origine	Politique	Economique
Son mode d'émergence	Comportemental	Contractuel
Ses frontières	Construites par le chercheur	Clairement délimitées par les acteurs
Les liaisons entre acteurs	Relations d'échange (transactions de différentes natures)	Transactions économiques
La dynamique du réseau	Confiance / Pouvoir	Coopération / Concurrence
La finalité des acteurs au sein du réseau	Acquisition de ressources	Economies de coûts de transaction

(Source : Lecocq, 1999, p. 11)

Tout réseau interorganisationnel se caractérise également par son type de structure (Assens, 2003). Ainsi, le terme d'« architecture » (3) permet d'identifier deux groupes, selon le degré de partage du pouvoir.

- Les réseaux en étoile ou star : ces architectures sont très centralisées, les sources d'informations sont toutes ramenées autour d'une entreprise de grande taille. Il y a alors un pivot qui est un organe formel ayant pour objectif de réguler les transactions au sein de la structure (Fréry, 1997). Cet organe peut être appelé firme focale, firme pivot, agence stratégique ou noyau. Pour l'auteur, la firme pivot a trois fonctions : 1) la conception de la chaîne de valeur, en choisissant les membres du réseau et en fixant les orientations stratégiques ; 2) la coordination de la chaîne de valeur, en optimisant

les liens opérationnels entre les membres du réseau, en limitant les coûts administratifs inhérents à la hiérarchie, en maintenant des modes de coordination par le marché ; 3) le contrôle de la chaîne de valeur, en dissuadant des comportements opportunistes qui pourraient perturber l'efficacité du réseau.

- Les réseaux de type communautaire (Assens, 2003). A l'instar des réseaux centralisés, ces architectures sont dites distribuées. Dans ces réseaux, le pouvoir est décentralisé et plus ou moins partagé.

Enfin, la quatrième dimension permettant de décrire un réseau est son rayonnement (4), c'est-à-dire son étendue géographique. Il peut s'agir d'un réseau local, national ou international. Nous retenons cette dernière caractéristique car nombreuses sont les recherches (Autant-Bernard, 2001 ; Fritsch et Lukas, 2001 ; Suire, 2004) qui insistent sur l'importance de la proximité géographique des organisations d'un réseau pour son bon fonctionnement. De multiples travaux sur l'enjeu du territoire dans la formation et le fonctionnement des réseaux (Autant-Bernard, 2001 ; Dunning et Mucchielli, 2002 ; Fritsch et Lukas, 2001) concluent que la création de valeur augmente lorsque le réseau s'insère territorialement. Ces travaux montrent l'importance des coûts de fonctionnement (transport, communication, etc.). La proximité favorise également la flexibilité, la fréquence des interactions entre les membres et la genèse de la confiance (Bernard et Vincente, 2000). Pourtant, certaines recherches stipulent que le transfert des connaissances ne nécessite pas forcément une proximité géographique (Bouba-Olga, 1999 ; Feldman, 1994). Ainsi, avec le développement des technologies de l'information et de la communication des réseaux internationaux côtoient des *clusters* ou districts.

En résumé, notre grille d'analyse propose de croiser le type de réseau et l'objet sur lequel porte l'innovation de service (cf. tableau 2 ci-après). Nous souhaitons ainsi identifier si la mise en œuvre de certains types d'innovation nécessite la création de réseaux interorganisationnels avec des caractéristiques spécifiques.

Tableau 2 : Grille d'analyse du lien entre les caractéristiques des réseaux et la nature des innovations

Caractéristiques des réseaux étudiés			
Nature de la relation (horizontaux / verticaux / intersectoriels)	Mode de régulation (économique / sociologique)	Architecture (Centré / décentré)	Rayonnement (réseau local / national / international)

Objet sur lequel porte l'innovation	Nouvelles offres				
	<i>Front Office</i>				
	<i>Back office</i>				

2. Etude des réseaux d'innovation développés au sein de deux domaines skiabiles

Après avoir présenté les raisons nous ayant conduit à retenir le secteur du tourisme de montagne et ses spécificités, nous exposerons notre dispositif de recueil et de traitement des données.

2.1. Le choix du secteur du tourisme en montagne

Les services ont la spécificité d'être très hétérogènes et l'étude parallèle de plusieurs secteurs d'activité ne permet pas de réaliser de comparaisons pertinentes (Djellal et Gallouj, 2008). Ainsi, nous avons fait le choix de nous focaliser sur l'étude d'une seule activité de service, le tourisme², qui semble être un terrain privilégié pour l'analyse des réseaux d'acteurs (Tremblay, 1999 ; Longhi, 2003 ; Bocquet et al, 2006) et des innovations.

Le séjour touristique en montagne est en effet traditionnellement un bien composite (Scaraffiotti, 1997 ; Caccomo et Salonandrasana, 2006 ; Chiadmi *et al.*, 2009), réunissant des prestations variées (hébergement, transport, remontées mécaniques, location de matériel de ski, etc.) délivrées par des acteurs privés et/ou publics (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004) aux ressources et compétences complémentaires (Svensson et al, 2005). Promouvoir un site touristique dépend également en grande partie de la capacité à intégrer une offre fragmentée dans un produit unique et cohérent (Pavlovich, 2003 ; Saxena, 2005 ; Gibson, Lynch and Morrison 2005 ; Gundolf et al, 2006 ; Scott et al, 2008). La nature même du produit touristique affirme par conséquent le rôle central de la coordination des activités (Bocquet et al, 2006 ; Lynch et Morrison, 2007).

Cette caractéristique intrinsèque au produit touristique se trouve aujourd'hui renforcée par la nécessité d'innover, qui pousse à aller vers encore plus de coordination. En effet, cette

² Le chiffre d'affaires global de l'économie des sports d'hiver (en incluant les leçons de ski, les commerces, l'hébergement, la restauration et les remontées mécaniques) est estimé à 6 milliards d'euros, répartis à hauteur de 5 milliards d'euros pour les clientèles françaises et 1 milliard d'euros pour les clientèles étrangères. Ceci représente 6 % des revenus du secteur du tourisme (Rolland, 2006). L'activité des stations génère 130 000 emplois directs dont plus de 18 000 dans les seules entreprises opérateurs de domaines skiabiles. Avec 8 000 km de pistes et près de 4 000 remontées mécaniques, la France dispose du plus vaste domaine skiable du monde (Atout France, 2010).

industrie subit une baisse générale de fréquentation des clients³, qui s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs (baromètre FNOTSI, RN2D et SKI FRANCE⁴). Au niveau socioculturel, on note une baisse de la pratique du ski et une réduction significative de la durée moyenne des séjours été et hiver (les touristes français préfèrent par exemple partir en vacances plus souvent dans l'année, mais pour de plus courts séjours). La clientèle est également de plus en plus volatile et exigeante face à la multiplication des produits de substitution (Cattelin et Thévenard-Puthod, 2006). L'offre touristique n'a cessé de se développer (+40% de lits hôteliers dans le monde en 10 ans⁵) et cette croissance est allée de pair avec une mondialisation des destinations. Aujourd'hui, un individu qui souhaite prendre des vacances en hiver peut, pour un budget souvent équivalent, opter pour une semaine au ski (en choisissant l'une des 350 stations françaises, ou une station européenne voire nord-américaine) ou pour un séjour au soleil (Tunisie, Maroc, Antilles, etc.). Dans un contexte fortement concurrentiel, avec de nouveaux comportements de consommation et des conditions d'enneigement incertaines, les stations doivent s'adapter. Elles proposent notamment des nouveautés en matière de pratiques sportives (création de *snowpark*, diversification des activités hors ski proposées⁶ : raquettes, plongée sous glace...), de confort (amélioration de la qualité des remontées mécaniques et de l'hébergement) et d'animation (découverte du patrimoine local, animations culturelles, événementiel...). Cette capacité d'innovation, aujourd'hui indispensable, a par ailleurs été renforcée par un vaste mouvement de concentration et l'arrivée de nouveaux profils d'acteurs. De nombreuses sociétés d'exploitation de remontées mécaniques ont en effet été vendues à quelques groupes spécialisés qui, à la différence de leurs prédécesseurs, ne sont plus seulement localisés géographiquement dans la station.

Enfin, les évolutions technologiques, au premier rang desquelles le développement d'Internet, ont également favorisé la mise en place d'innovations au sein de la filière touristique, qui ont changé la nature des relations entre les acteurs et la distribution du pouvoir. Si Internet a par exemple permis à de nombreuses stations de vendre directement leurs forfaits en ligne par exemple, le web a également amené une plus grande transparence de l'offre et un renforcement de la rivalité entre les stations.

³ «Globalement, la fréquentation est en recul de 5 à 6% par rapport à l'an dernier [comparaison 2010-2011]», a expliqué Laurent Reynaud, délégué général de Domaines skiables de France, qui rassemble 236 opérateurs de remontées mécaniques. <http://www.letelegramme.com/ig/generales/france-monde/france/stations-de-ski-une-frequentation-qui-n-atteint-pas-les-sommets-08-01-2012-1557991.php>

⁴ Fédération National des Office de Tourisme et Syndicats d'Initiatives (FNOTSI), Réseau National des Destinations Départementales (RN2D)

⁵ <http://www.tourisme-solidaire.org/ressource/index.htm> article de J.M. Collombon.

⁶ Un tiers des touristes venant séjourner dans une station de sports d'hiver ne skie plus.

Toutefois, malgré l'enjeu et la réalité de ces pratiques d'innovation, les chercheurs spécialisés en innovation de service (Gallouj et Weinstein, 1997 ; Djellal et Gallouj, 2005) ou en réseau d'innovation (Ethiraj et al, 2005 ; Gilsing et Nooteboom, 2006) se sont encore peu intéressés aux réseaux d'innovation dans le domaine du tourisme (Hjalager, 2010).

2.2. Le dispositif de recueil et le traitement des données

L'objectif étant d'explorer le lien potentiel entre le type de réseau et l'objet de l'innovation, nous avons opté pour une démarche exploratoire reposant sur deux études de cas (et 12 réseaux d'innovation).

En effet, « *le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans une logique de découverte* » (Wacheux, 1996, p. 95). Nous avons donc étudié les principaux réseaux d'innovation mis en œuvre au sein de deux domaines skiables regroupant chacun plusieurs stations : les Portes du Soleil et Paradiski. Ces deux domaines ont en commun d'être situés dans les Alpes du nord et d'avoir une clientèle essentiellement européenne. Ils possèdent néanmoins des modes de gouvernance différents (l'un est centralisé autour de la Compagnie des Alpes, l'autre est plus collégial et associatif), sont localisés dans deux territoires distincts (l'un franco-suisse, l'autre 100% français) et ne possèdent pas le même nombre de stations (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Caractéristiques des deux domaines au sein desquels se situent les réseaux d'innovation étudiés

Caractéristiques		Domaine des Portes du Soleil	Domaine Paradiski
Communes	Clientèle	Essentiellement européenne	
	Situation	Alpes du nord	
	Offres	Prestations hivernales et estivales	
	Composition	Regroupement de plusieurs stations	
Distinctives	Territoire	Franco-suisse	Français
	Localisation	Haute-Savoie (74) + Chablais (Suisse)	Savoie (73)
	Nombre de stations	15 (Abondance, Avoriaz, Châtel, La Chapelle d'Abondance, St Jean d'Aulps, Les Gets, Montriond, Morzine ; Champéry, Champoussin, Morgins, Torgon, Val-d'Illiez-Lescrozets-Champoussin ;)	3 (La Plagne, Les Arcs, Peisey Vallandry)

	Mode de gouvernance	Collégial et associatif	Centralisé par la Compagnie des Alpes
	Tarif	45€ la journée	51€ la journée
	Pistes (hiver)	650 km de pistes	425 km de pistes

Pour diminuer la complexité de l'objet d'analyse, nous nous sommes focalisées principalement sur les réseaux d'innovations développés autour des activités sportives ou de loisirs en lien avec les domaines skiables. Nous n'avons pas, par exemple, étudié les innovations développées par les hébergeurs. Nous avons donc interrogé des acteurs centraux : responsables d'Office du Tourisme, de domaines skiables, ou encore de remontées mécaniques. Nous avons également interrogé des acteurs qui nous ont permis de comprendre le territoire tout en nous facilitant l'accès au terrain (directeur Savoie Mont Blanc Tourisme, des membres du Comité de direction, responsable de la Marque Destination SMB, ou encore le coordinateur Plan Tourisme de l'Agence Touristique de la Savoie).

Le premier travail de collecte a été d'identifier quelles étaient les innovations développées au sein de ces deux domaines. Puis, dans un second temps d'identifier celles qui ont été impulsées par un réseau d'acteurs. Parmi celles-ci, nous avons rapidement identifié des acteurs centraux pouvant être assimilés à des pivots dans plusieurs projets d'innovation. Ainsi, nous avons identifié Avoriaz (grande station internationale reliée aux Portes Du Soleil), l'Association des Portes du Soleil et les Arcs (grande station internationale rattachée à Paradiski) comme des potentiels pivots des réseaux. Les interviews avec ces représentants nous ont permis de réaliser des *mappings* des réseaux. Cela nous a ensuite permis de les présenter aux partenaires pour validation. La démarche visuelle du mapping met rapidement en valeur la structure des réseaux ainsi que les liens existant entre chacun des partenaires. Elle facilite également l'identification des ressources et compétences apportées par chacun ainsi que les rôles des différents partenaires. L'objectif de cette démarche est de favoriser l'interprétation et de faciliter la restitution.

Dans un souci de triangulation des données, trois outils de recueil sont utilisés : les entretiens (matérialisés sous la forme de *mappings*), l'observation directe et des données secondaires. Six entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 3h, ont été réalisés durant l'année 2011 auprès des acteurs clé des réseaux (pivots et acteur à l'origine de l'innovation). L'observation directe a été réalisée en nous positionnant comme clients de ces domaines et en utilisant nous-mêmes les services innovants étudiés. Cette observation passive avait non seulement pour but de tester ces innovations mais aussi de capter les ressentis des clients qui, dans les services, sont membres à part entière du processus. Par ailleurs, les données secondaires externes

(Internet, extraits de presse, coupures de journaux) nous ont permis d'avoir une meilleure compréhension des innovations mises en œuvre.

Enfin, pour traiter les données recueillies, nous nous sommes servis de la grille d'analyse développée à l'issue de la partie théorique (cf. tableau 2).

Nous allons désormais caractériser les réseaux observés et classer les innovations identifiées dans ces deux domaines skiabiles.

3. Résultats : analyse des réseaux en fonction du type d'innovation mis en œuvre

Nous présentons à partir des deux études de cas réalisées (et des 12 innovations étudiées), les caractéristiques principales des réseaux mis en œuvre pour développer des innovations liées à de nouvelles offres, des innovations de *front office* et enfin des innovations de *back office*. Puis, nous discutons les résultats.

3.1. Cartographie des réseaux par type d'innovation

Douze innovations portées par des réseaux ont été identifiées dans ces deux domaines skiabiles. Le tableau n°4 les présente succinctement.

Tableau 4 : Liste des innovations étudiées

Innovation étudiée	Domaine concerné	Type d'innovation	Description sommaire de l'innovation
Aquariaz	Portes du soleil	Nouvelle offre	Centre aquatique tropical (unique en montagne) s'adressant à la fois aux non skieurs et aux skieurs désireux de compléter leurs journées de ski par un moment de détente dans l'eau.
Moutain Pod	Paradiski	Nouvelle offre	Audioguide pour skieur. Le skieur peut télécharger sur Internet, via son lecteur MP3 ou son Smartphone, des séquences audio qui lui permettent, une fois sur le domaine, de mieux découvrir le paysage grâce à des bornes placées à différents endroits.
You Can Ski	Portes du soleil	Nouvelle offre	Attirer les skieurs débutants grâce à une offre tout-compris forfait+ cours+ matériel. Mettre à disposition de ces skieurs un livret d'accueil et des pistes isolées et protégées, accessibles à pied.
Multipass	Portes du soleil	Nouvelle offre	Permettre à la clientèle été, pour 1€ par jour, de bénéficier d'un accès illimité à un grand nombre d'infrastructures (sportives et culturelles) sur l'ensemble des stations composant le domaine des Portes du Soleil.
Rock the Pistes	Portes du soleil	Nouvelle offre	Durant cinq jours, 5 concerts sont organisés sur les pistes dans 5 stations du domaine skiable.
Semaine sur le thème Cabaret pour la clientèle russe	Portes du soleil	Nouvelle offre	Événement spécialement conçu pour et en partenariat avec les tours operators russes. Pendant une semaine, les restaurants de la station se transforment chaque soir en cabaret pour offrir 40 "dîners-spectacle" aux touristes, sans aucun supplément aux repas ou droits d'entrée.
Offre Paradiski Premium	Paradiski	Nouvelle offre	Offrir un bouquet de services « spéciaux » réservés à une clientèle haut de gamme.
Stash	Portes du soleil	Innovation de <i>front office</i>	Créer un espace au cœur de la forêt afin de proposer aux skieurs et snowboarders une glisse mixte entre free ride et freestyle, tout en délivrant des messages sur la protection de l'environnement.
Training kits pour les TO	Portes du soleil	Innovation de <i>front office</i>	Intense et originale politique de formation des sales managers et de l'ensemble des salariés des Tours Operators en contact avec la clientèle.
Vanoise Express	Paradiski	Innovation de <i>front office</i>	Le plus grand téléphérique du monde reliant 2 vallées (et ne passant pas par les crêtes), prouesse technique qui a permis la réalisation du domaine Paradiski.

Nirvanalps	Paradiski	Innovation de	Portail web de CRM permettant de référencer l'ensemble des lits de
------------	-----------	---------------	--

		<i>back office</i>	la station appartenant à des propriétaires privés.
Bloc marque Abondance	Portes du soleil	Innovation de <i>back office</i>	Mise en place d'une stratégie de marque à part entière : « Abondance, une A.O.C. » (comme Authentic Original Country) qui fait le lien entre la destination touristique, le fromage et la race de vache du même nom.

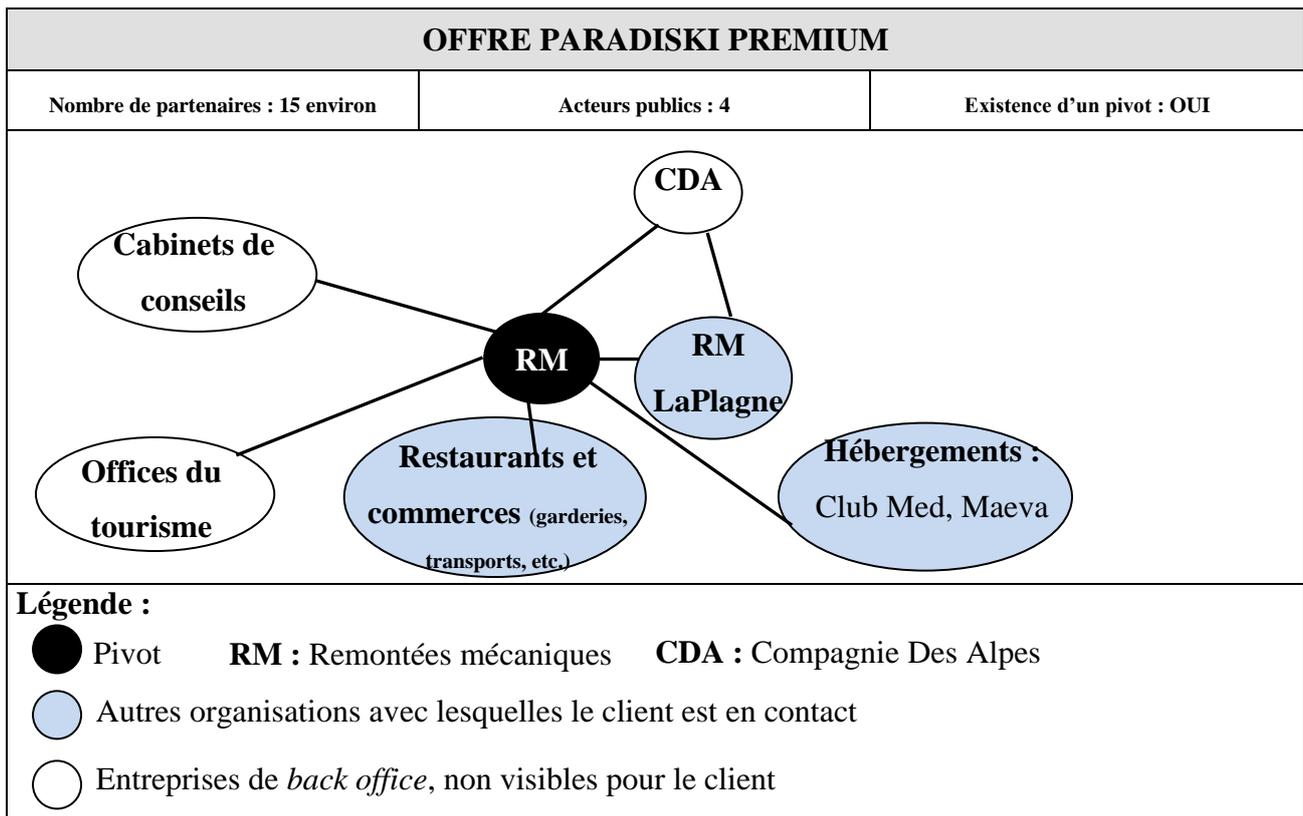
Les nouvelles offres sont les innovations les plus nombreuses (7 sur 12), loin devant les innovations de *front office* (3 innovations seulement) et de *back office* (2). Ceci n'est pas très étonnant car la concurrence entre stations est aujourd'hui particulièrement rude (cf. contexte évoqué en début de cet article). Il faut donc multiplier les innovations visibles par le client pour tenter de fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante et avide de nouveauté, et pour séduire de nouveaux clients pas forcément attirés par les performances sportives mais désireux de multiplier les expériences au sein d'un même territoire (Clydesdale, 2007). Les paragraphes qui suivent présentent les cartographies de quelques innovations sélectionnées dans chacune des trois catégories (nouvelles offres, *front office* et *back office*)⁷.

Innovation portant sur les *nouvelles offres* : les exemples de Paradiski Premium et de Rock the Pistes

Description de Paradiski premium (Paradiski) :

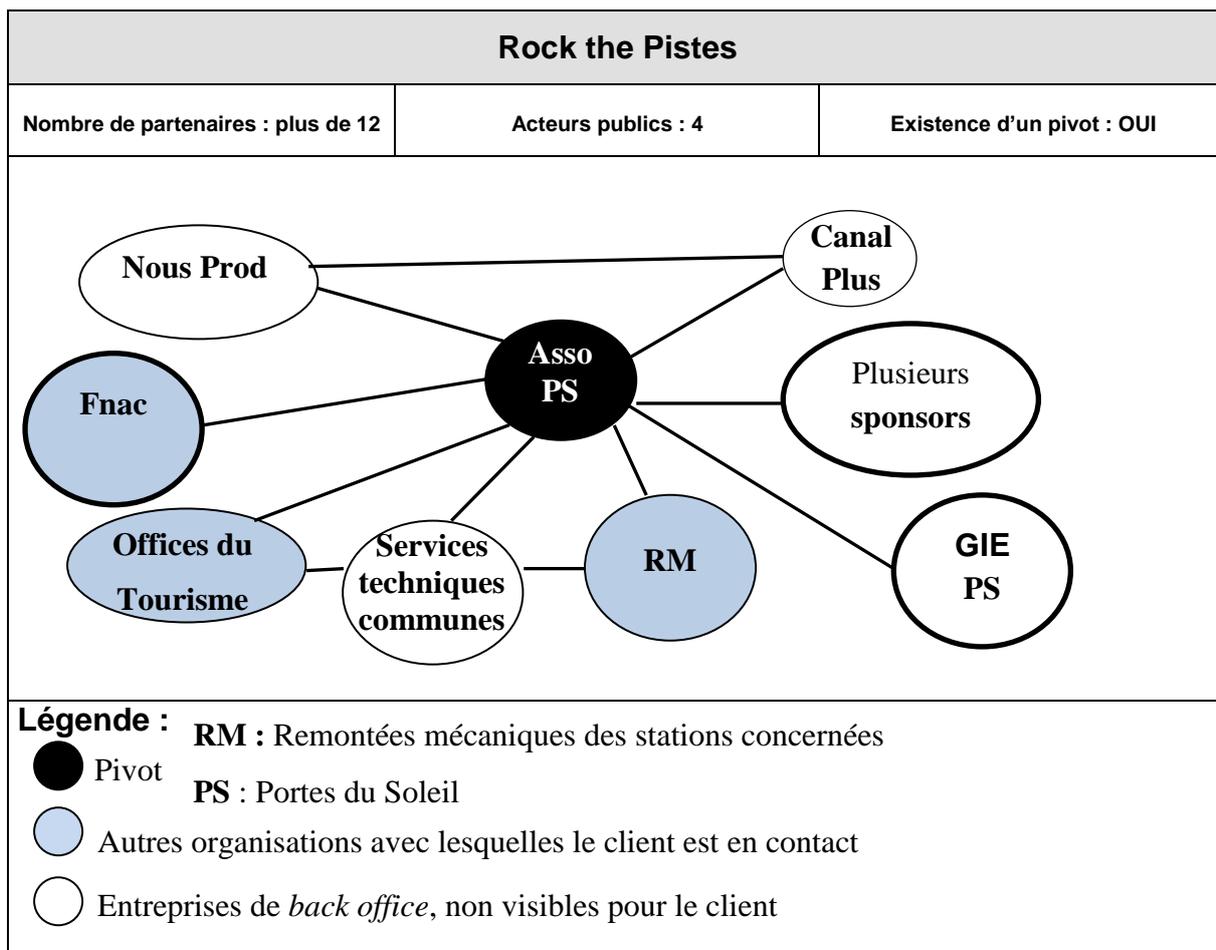
Offrir un bouquet de services spéciaux et personnalisés non centrés autour des remontées mécaniques pour attirer une clientèle à fort pouvoir d'achat. Le développement de cette innovation qui devrait être commercialisée en 2013 a impliqué le recours à un cabinet conseil pour structurer la démarche d'innovation et nécessite pour sa mise en place la participation d'une très grande variété d'acteurs (cf structure du réseau décrite ci-après).

⁷ Afin de ne pas alourdir l'article, nous n'avons pas inséré toutes les cartes de réseaux. Naturellement les auteurs peuvent fournir au lecteur, sur demande, les cartographies réalisées sur les autres innovations.



Description du festival Rock the Pistes (Portes du Soleil) :

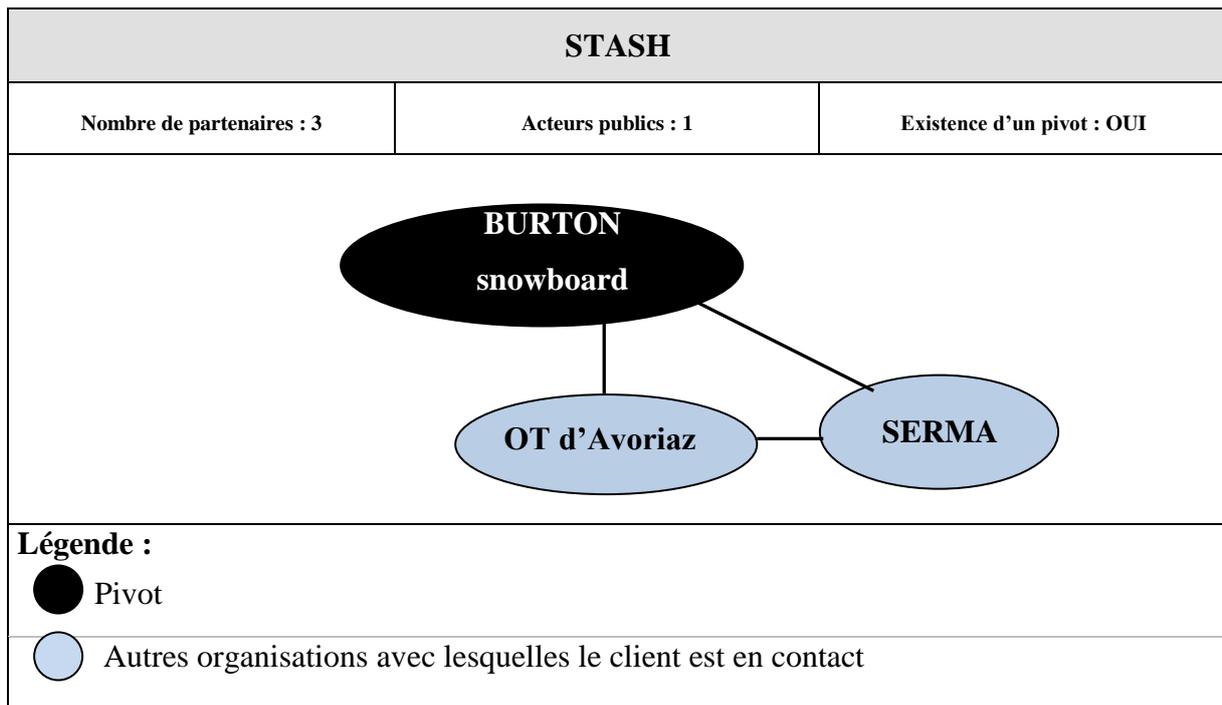
L'objectif de cet événement innovant est d'attirer une clientèle nationale sur les pistes en dehors des vacances scolaires et de diversifier le public (l'amateur de musique n'est pas forcément un skieur chevronné). Il s'agit également d'amener le public à découvrir l'ensemble du vaste domaine des Portes du Soleil avec des concerts disséminés un peu partout et de faire parler de la station grâce à la présence de musiciens renommés. Pour mettre en place cette innovation, le domaine skiable a dû non seulement compter sur la participation des différents acteurs locaux mais aussi sur l'aide de la maison de disque Warner (via sa filiale Nous Prod) et de Canal + qui est à l'origine du concept (mais qui s'est retiré du réseau depuis).



Innovation de *front office* : les exemples de Stash et de Training Kits

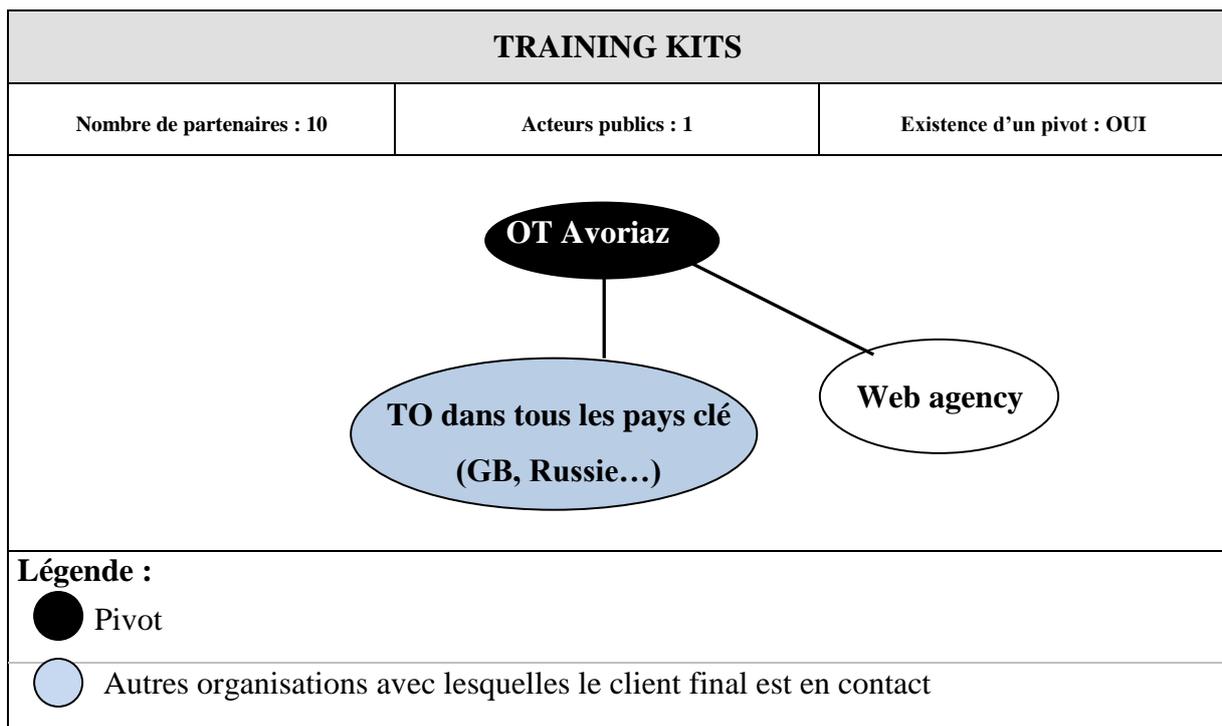
Description du projet Stash (Avoriaz) :

Cette innovation consiste en l'aménagement d'un espace spécifique au cœur de la forêt afin de proposer aux skieurs et snowboarders une glisse mixte entre free ride et freestyle, tout en délivrant des messages sur la protection de l'environnement. Le Stash est donc une sorte de snowpark naturel. L'objectif d'Avoriaz est de faire du Stash un pôle de référence en Europe, à la fois auprès des écoles de ski qui pourront l'emprunter (afin de créer une nouvelle approche de l'enseignement du ski) mais également auprès d'une cible parents/enfants souhaitant pratiquer une glisse « backcountry » en toute sécurité. Cette innovation a été mise en place sous l'impulsion de l'entreprise Burton (matériel de snowboard) qui a ensuite développé des espaces similaires dans une poignée d'autres stations internationales.



Description des Training Kits (Avoriaz) :

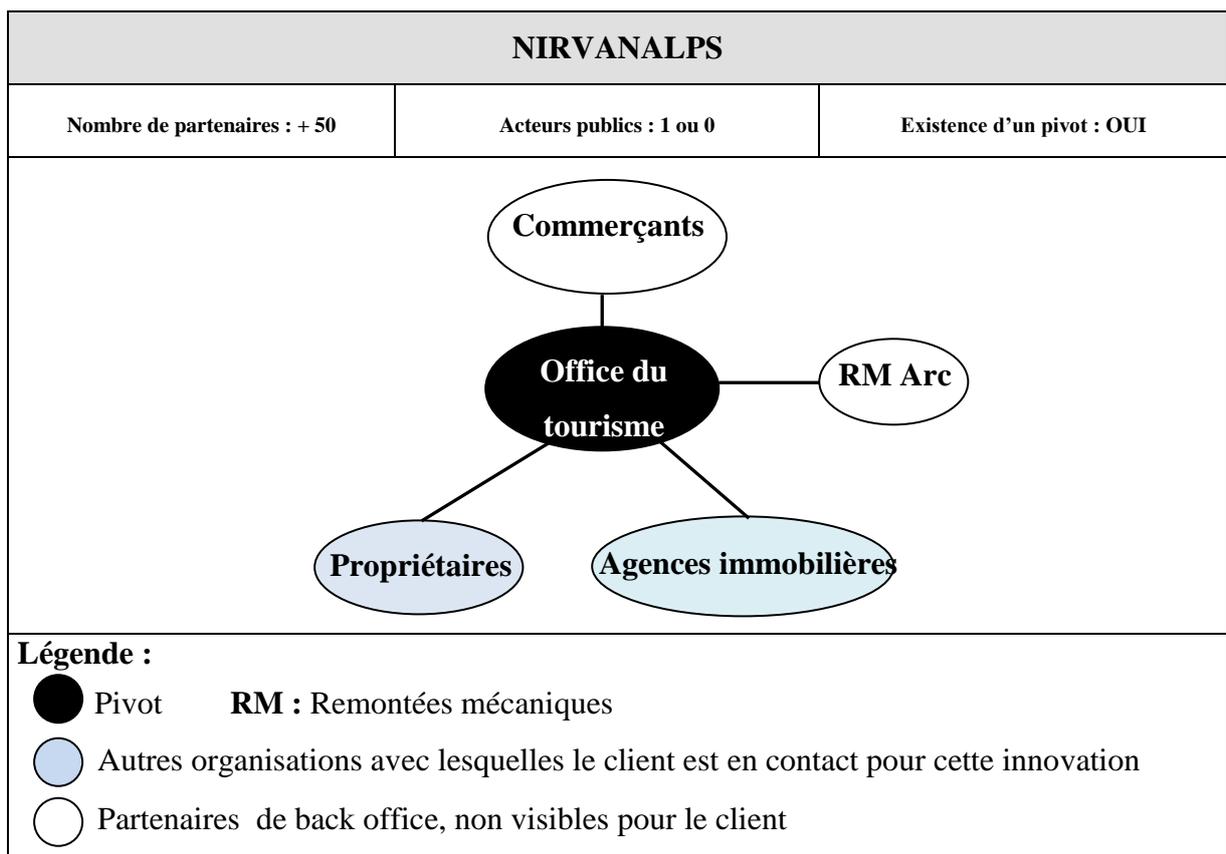
Cette innovation correspond à la mise en place de kits de formation multimédia originaux mis en place par l'Office du Tourisme d'Avoriaz pour former les Tour-Operators étrangers qui n'ont jamais eu la possibilité de venir visiter physiquement la station d'Avoriaz. L'enjeu est important : que les TO s'approprient la station pour mieux la commercialiser auprès de leurs clients.



Innovation de *Back office* : l'exemple de Nirvanalps

Description de Nirvanalps (Les Arcs) :

Nirvanalps est un système informatique de type portail web de CRM (Consumer Relationship Management) permettant de référencer l'ensemble des lits de la station appartenant à des propriétaires privés et de mieux coordonner ces différents acteurs touristiques. Pour les Arcs, cela permet d'avoir des informations à jour sur l'état et l'utilisation du parc d'hébergement (ex : les disponibilités et les statistiques de remplissage) pour optimiser le remplissage de la station (la gestion des capacités étant un enjeu clé des entreprises de services – Tannery, 2001) et réaliser des éventuelles offres promotionnelles. Pour les propriétaires, cela leur permet en contrepartie d'obtenir des forfaits saison en avance au même tarif que les locaux et d'offrir des réductions à leurs clients. L'intérêt pour la station est également financier car la vente de forfaits saison en avance permet de dégager de la trésorerie.



3.2. Discussion : des types d'innovations possibles grâce au déploiement de certains types de réseaux

Le tableau 5 propose une vue synthétique des caractéristiques des réseaux d'innovation étudiés en fonction de la nature de l'innovation. L'étude des cartes des réseaux de chaque innovation ainsi que la lecture du tableau 5, nous permettent de tirer les enseignements suivants.

Les innovations qui portent sur de *nouvelles offres*.

Concernant les projets qui portent sur les nouvelles offres, nous observons que, dans la majorité des cas étudiés, les réseaux ont une architecture assez centralisée (avec l'existence d'un pivot) et sont composés de quelques concurrents mais surtout de partenaires provenant de différents secteurs capables d'apporter des ressources complémentaires. La relation est plutôt de type économique, avec notamment des critères de sélection des partenaires très rationnels. En corollaire de ce dernier point, les réseaux ont une portée géographique de plus en plus large (nationale, voire internationale).

Tableau 5 : Caractéristiques des réseaux d'innovation étudiés en fonction de la nature de l'innovation⁸

⁸ Les innovations grisées correspondent aux innovations détaillées dans la partie 3.1

		Caractéristiques des réseaux étudiés				
		Nature de la relation (horizontaux / verticaux / intersectoriels)	Mode de régulation (économique / sociologique)	Architecture (Centré / décentré)	Rayonnement (réseau local / national / international)	
Objet sur lequel porte l'innovation	Nouvelles offres	Aquariaz	Intersectoriel	Sociologique	Pivot : P & V	International
		Moutain Pod	Vertical (OT, sté informatique, RM)	Economique	OT des Arcs	National
		You Can Ski	Intersectoriel horizontal	Sociologique en local (éco avec TO)	Association des Portes du Soleil	International
		Multipass	Intersectoriel horizontal	Economique	Association PS	Local
		Rock the pistes	Intersectoriel horizontal	Economique	Association PS	National
		Semaine à thème Cabar et français	Vertical	Economique	OT Avoriaz	International
		Offre Premium	Intersectoriel : Pierre&Vac./ Club Med Horizontal (La Plagne)	Economique	RM les Arcs	International
	Front Office	Stash	Intersectoriel	Sociologique	Burton	International
		Training Kit pour les TO	Vertical	Economique	OT Avoriaz	International
		Vanoise Express	Vertical (Pomagalski) horizontal (sté de RM des Arcs et de La Plagne) – OT des Arcs et de la Plagne- Communes	Economique	SELALP (filiale Cie des Alpes)	National
	Back office	Nirvanalps	Intersectoriel	Economique et sociologique avec les propriétaires	OT Arcs	Local
		Bloc marque Abondance	Intersectoriel	Sociologique	OT Abondance	Local

En résumé, les innovations portant sur de *nouvelles offres* sont conduites par des réseaux avec les caractéristiques suivantes : Intersectoriel et horizontal – Economique – un pivot – localisation la plupart du temps a minima nationale

Les innovations qui portent sur le *front office*.

Concernant les innovations qui ont pour objet le *front office*, la relation verticale est souvent privilégiée avec un pivot (Jeanblanc et Meschi, 1994 Guilhon et Gianfaldoni, 1990) qui est (deux fois sur trois) localisé dans la station. On retrouve là encore deux fois sur trois un mode de régulation économique et la localisation peut être nationale ou internationale (dans tous les cas, elle dépasse le local).

En résumé, les innovations *front office* sont conduites par des réseaux avec les caractéristiques suivantes : nature de la relation souvent verticale – Economique et parfois sociologique – pivot– national ou international mais rarement local

Les innovations qui portent sur le *back office*.

Les réseaux interorganisationnels qui soutiennent des innovations de *back office* sont intersectoriels mais cette fois-ci avec un rayonnement local privilégié. Si l'Office du Tourisme est la plupart du temps le pivot, la proximité géographique des membres fait que le mode de régulation introduit la plupart du temps une dimension sociologique, même si elle n'est pas toujours prioritaire.

En résumé, les innovations *back offices* sont conduites par des réseaux avec les caractéristiques suivantes : Intersectoriel – plutôt sociologique –pivot – rayonnement local.

De façon générale, nous voyons se dessiner différents types de réseaux selon le type d'innovation, et ceci sur trois des quatre dimensions (nature des relations, portée géographique et mode de régulation).

En ce qui concerne la nature des relations, il semblerait tout d'abord que les réseaux d'innovations de *front office* destinés à tangibiliser la qualité de service (amélioration des supports physiques) ou mieux convaincre les clients (via l'action du personnel en contact que représentent ici les agents des tour-operators) soient davantage de nature verticale, mobilisant un acteur situé en amont (un fournisseur qui amène des technologies) et/ou en aval (un distributeur avec lequel on va co-construire l'innovation) de la filière. En revanche, les réseaux constitués pour les autres types d'innovation (nouvelles offres ou innovations de *back office*) sont la plupart du temps intersectoriels. Ceci n'est guère étonnant puisque par définition un séjour touristique est une prestation réunissant des acteurs aux profils variés (hébergeurs, restaurateurs, sociétés de remontées mécaniques, loueurs de matériel, office du tourisme...) qu'il faut coordonner (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004 ; Chiadmi et al, 2009). Toutefois, en dehors des acteurs composant traditionnellement une offre de séjour, force est de constater que pour proposer des offres originales et se différencier des stations

concurrentes, les stations font aujourd'hui de plus en plus appel à des acteurs ne faisant pas partie de la filière du tourisme de montagne (ex : sociétés de production musicales, entreprises d'aménagements de parcs aquatiques...). Les nouvelles offres nécessitent également de plus en plus de coordinations horizontales entre les stations appartenant à un même domaine skiable.

Cet élargissement des membres du réseau à des acteurs de plus en plus éloignés en termes d'activité se traduit également sur la portée géographique du réseau (son rayonnement). En effet, on constate que si traditionnellement les stations de tourisme en montagne avaient un fonctionnement très géographique, étant parfois assimilés à des systèmes productifs localisés, très encastrés dans leur territoire (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004), aujourd'hui les membres des réseaux constitués pour l'innovation sont de plus en plus éloignés géographiquement. Ils sont localisés ailleurs en France voire à l'étranger. Encore une fois, pour innover, s'allier avec des acteurs locaux n'est plus suffisant. Il faut trouver des partenaires originaux capables d'apporter des ressources et compétences originales que l'on ne peut trouver dans la station. S'allier avec des partenaires étrangers est également une nécessité pour internationaliser la clientèle des stations et ainsi trouver des relais de croissance à l'étranger face à une clientèle française moins avide de séjours aux sports d'hiver. Un seul type d'innovation échappe à cette règle : les innovations de *back office* qui sont portées par des réseaux locaux. Ces innovations de *back office* non visibles par le client (et donc pas forcément différenciantes pour lui au moment du choix de son séjour) ont pour objet de fédérer et faciliter la coordination entre les acteurs prestataires du séjour touristique sur place. Il est assez logique que les besoins d'amélioration des systèmes *back office* concernent surtout les acteurs locaux, qui se doivent notamment d'être performants en matière de systèmes d'information.

La présence d'un pivot au sein des réseaux est majoritaire, et ce quel que soit le type d'innovation: ceci s'explique en partie parce que les domaines skiables étudiés sont déjà souvent centralisés autour d'au moins un acteur clé, société de remontée mécanique ou hébergeur ; mais ceci s'explique également par la très récente remise en cause des territoires montagne. Traditionnellement composé d'acteurs hétérogènes de petite taille bénéficiant d'un marché pendant très longtemps en croissance, les acteurs ont pendant longtemps eu tendance à fonctionner de façon isolée. Aujourd'hui, compte tenu de l'intensité concurrentielle et des tendances du marché des sports d'hiver, la présence d'un pivot semble nécessaire pour impulser la dynamique d'innovation et tirer l'ensemble des acteurs vers plus de collaboration (Tannery, 1999). Ce pivot change selon la nature du projet d'innovation. Il peut être une

institution (association Les Portes du Soleil, Office du Tourisme) ou une entreprise de grande taille qui détient la majorité des activités de la chaîne de valeur ou un élément clé de cette dernière (Compagnie des Alpes, Pierre et Vacances). Force est de constater que malgré la présence de ces dernières, ce sont néanmoins souvent les associations locales ou le secteur public qui représentent la partie prenante motrice dans les innovations touristiques (Hjakager, 2010). En revanche, nous n'avons pas observé de réseaux pilotés par des PME. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles sont souvent en situation de forte dépendance. En effet, il leur est difficile (1) de contrôler davantage leur environnement en réalisant des absorptions (car manque de ressources et compétences en interne) et (2) de créer un contexte plus favorable grâce à des activités politiques telles que le *lobbying* (Pfeffer et Salancik, 1978).

Enfin, concernant le mode de régulation, il semblerait que le mode économique soit largement privilégié au détriment du mode sociologique qui demande l'instauration d'une certaine confiance entre les acteurs (Assens, Baroncelli et Froehlicher, 2002). Ceci traduit une évolution du mode de fonctionnement des stations. En effet, à l'origine, les stations de tourisme en montagne étaient plutôt caractérisées par des réseaux informels, fondés sur la proximité géographique et culturelle des membres. Ces réseaux pouvaient être assimilés à des clans (Ouchi, 1990). Toutefois, avec le départ à la retraite des premières générations de propriétaires d'entreprises au sein de ces stations, l'arrivée de sociétés extérieures aux comportements davantage fondés sur des considérations économiques et financières (Cattelin et Thévenard-Puthod, 2006), l'accroissement de l'intensité concurrentielle déjà évoquée et la nécessité impérieuse d'innover, le mode de régulation évolue vers le mode économique. Ce choix est également renforcé par le fait que les réseaux sont constitués d'acteurs de plus en plus éloignés géographiquement et choisis selon des critères objectifs de complémentarité de ressources et de compétences. La RBV et sa ramification mettant en avant les compétences (*Competence-Based View*) permettent d'explicitier les différents types de ressources et compétences nécessaires pour mener à bien un projet d'innovation, la pérennité d'une station dépendant de son aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à sa survie. Par ailleurs, on peut également penser que la difficulté pour une station de sports d'hiver à protéger ses innovations renforce le caractère rationnel et économique des relations entre les membres d'un réseau d'innovation.

Les innovations de back-office semblent échapper à cette règle puisqu'elles ont manifestement tendance à privilégier encore le mode sociologique, pour les raisons évoquées plus haut (coordination d'acteurs localisés uniquement dans la station).

Le tableau 6 résume ces résultats et caractérise par conséquent les réseaux constitués par les stations de sports d'hiver en fonction du type d'innovation élaboré. Il pourrait à présent être validé statistiquement sur un échantillon de taille plus importante.

Tableau 6 : Les caractéristiques des réseaux en fonction de la nature de l'innovation

		Caractéristiques des réseaux			
		Nature de la relation (horizontaux / verticaux / intersectoriels)	Mode de régulation (économique / sociologique)	Architecture (Centrée / décentrée)	Rayonnement (réseau local / national / international)
Objet sur lequel porte l'innovation	Nouvelles offres	Intersectoriel et horizontal	Economique	Centré	National à international
	<i>Front Office</i>	Vertical	Economique	Centré	National à international
	<i>Back office</i>	Intersectoriel	Sociologique en priorité	Centré	Local

CONCLUSION

D'un point de vue théorique, il ressort également que la seule logique de coopération sous-tendue par des modes d'échanges informels ou tacites (Gulati, 1998) est peu observée. En effet, un réseau stable exempt de conflits d'intérêt ou de jeux de pouvoir n'est que rarement observé dans les stations de sports d'hiver. Dans les réseaux développant des innovations touristiques, les contradictions et les divergences d'opinion entre partenaires sont quasiment inévitables (Miles et Snow, 1986). Ainsi la présence d'un chef d'orchestre ou pivot permet de gérer ces désaccords et ainsi de développer des projets innovants. Par ailleurs, le rôle de pivot souvent assuré par des organismes publics peut s'expliquer par le fait qu'ils ne sont pas partie prenante de l'innovation développée et possèdent donc une légitimité (Kumar et Das, 2007). Par ailleurs, l'étude de deux domaines skiables et de 12 innovations mises en œuvre au sein de ces domaines nous ont permis de mettre à jour un lien entre le type d'innovation déployé et le type de réseau constitué. Il semblerait ainsi que selon que l'innovation porte sur une nouvelle offre, une évolution d'un élément de *front office* ou de *back office*, le réseau diffère en termes de partenaires mobilisés (concurrents, fournisseurs, distributeurs, acteurs extérieurs à la filière), de mode de régulation (économique ou sociologique) et de rayonnement (local, national ou international). En revanche, le type d'innovation à développer n'influence pas l'architecture du réseau. Il apparaîtrait ainsi que pour innover dans les stations de sports d'hiver, la présence d'un pivot soit indispensable pour impulser la dynamique d'innovation,

sélectionner les acteurs les mieux à même de contribuer à une mise en place efficace de l'innovation et coordonner leurs actions (Tannery, 1999). De manière plus générale, le réseau est ici considéré comme un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement dans l'accès à des ressources complémentaires et ainsi de dégager un avantage concurrentiel durable. Les membres du réseau d'innovation forment une structure difficile à imiter rapidement.

Au niveau managérial, prendre en considération les quatre dimensions lors de la construction d'un réseau pour innover représente également un apport non négligeable. En effet, ces dimensions semblent être différentes en fonction du type d'innovation que l'on souhaite développer. Ainsi à titre illustratif, une station qui souhaite développer une innovation de *back office* aura davantage intérêt à développer des relations avec des partenaires d'autres secteurs d'activité et proches géographiquement. Ces résultats insistent également sur l'importance du pivot. Les stations qui désirent innover doivent prendre conscience du rôle important de cet acteur central dans la démarche, acteur qui est souvent représenté par l'Office du Tourisme ou par une autre institution locale. Elles doivent également comprendre l'intérêt de l'ouverture à des partenaires extérieurs à la station (entreprises n'appartenant pas à la filière touristique et/ou n'étant pas localisées géographiquement dans la station) pour innover. C'est notamment l'ouverture du réseau à ces partenaires « originaux » qui facilite la conception et la mise en place d'innovations plus radicales.

Au-delà des limites classiques liées à la méthodologie qualitative, une autre limite liée à notre questionnement apparaît. Ainsi, si cette contribution traite du lien entre type d'innovation et forme de réseau interorganisationnel, elle n'aborde pas l'éventuelle réciprocité du lien. Or, dans certaines situations, il se pourrait que ce soient les réseaux qui déterminent les innovations mises en œuvre. Il conviendrait donc d'étudier cette « réciprocité ».

Des travaux ultérieurs pourraient examiner plus en profondeur la relation entre le réseau interorganisationnel et l'innovation ainsi que le sens de cette relation. Il serait intéressant d'élargir le terrain de recherche à d'autres territoires montagne afin d'être confrontées, via la multiplication du nombre de cas étudiés, à d'autres innovations et donc peut-être au déploiement d'autres types de réseaux. Les structures de réseau identifiées dans cette communication pourraient également faire l'objet d'une validation empirique sur un échantillon de plus grande taille.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 24(1), 120-136.

- Assens C., Baroncelli A., Froehlicher T. (2002), Processus d'émergence et de diffusion d'une innovation technologique au sein d'un réseau de firmes, *Cahier de recherche CREFIGE – Université Nancy 2*, n°2002-01.
- Autant-Bernard C. (2001), Science and knowledge flows: Evidence from the French case, *Research Policy*, 30(7), 1069-1078.
- Bancel-Charenzol L., Jougleux M. (1997), Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 71-81.
- Belleflamme C., Houard, J., and B. Michaux (1986), *Innovation and Research and Development Process Analysis in Service Activities*, Brussels, EC, FAST Occasional papers n°116, September.
- Bernard P., Vincente J. (2000), La diversité spatiale des modes de coopération, In *La coopération industrielle*, Voisin C., Plunket A., Bellon B. (Ed.), *Economica*, 237-253.
- Bocquet R., Cattelin M., Thevenard-Puthod C., Scaraffiotti J., Gentet W. (2006), Les réseaux inter-entreprises dans l'industrie du séjour touristique en montagne : entre transactions et compétences », Communication à la *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, du 14 au 16 juin 2006.
- Bouba-Olga O. (1999), *Changement technique et espaces*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Poitiers.
- Chiadmi N., Gallouj C., Le Corroller C. (2009), L'innovation dans le tourisme, logiques, modèles et trajectoires, *Actes des 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*.
- Calia R.C., Guerrini F.M., Moura G.L. (2007), Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration, *Technovation*, 27(8), 426-432.
- Cattelin M., Thévenard-Puthod C., (2006), "Interfirm networks in the depth of the winter sports industry reconfiguration", IFSAM Conference (International Federation of Scholarly Associations of Management), Berlin, September 28-30
- Clydesdale G. (2007), Ski development and strategy, *Tourism and hospitality planning and development*, 4(1), p 1-23.
- De Vries E.J. (2006), Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35(7), 1037-1051.
- Djellal F., Gallouj F. (2001), L'organisation du processus d'innovation dans les services : les résultats d'une enquête postale, *Education et Formations*, 59, avril-juin, 41-49.
- Djellal, F., Gallouj F. (2005), Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34, 817-835.
- Djellal, F. et Gallouj F., (2008), A model for analysing the innovation dynamic in services: the case of architectural-type services, *International Journal of Services Technology and Management*, 9, 3/4, 285-304
- Dunning J.H., Mucchielli J.L. (2002), *Multinational Firms, global-Local Dilemma*, Routledge, New York.
- Dumont A. (2001), *Innover dans les Services*, Village Mondial.
- Ethiraj S.K., Kale P., Krishnan M.S., Singh J.V. (2005), Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry, *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Collection Stratégie et management, Paris : McGraw-Hill.
- Evangelista R. (2000), Sectoral patterns of technological change in services, *Economics of Innovation and New Technology*, 9, 183-221.
- Favre-Bonté V., Gardet E., Thévenard-Puthod C. (2009), Parler d'innovation bancaire a-t-il un sens ?, *Gestion : Revue internationale de Gestion*, 34(1), 10-19.
- Feldman M.P. (1994), *The Geography of Innovation*, Kluwer Academic Publishers.
- Fréry F. (1997), Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée", *16ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Fritsch M., Lukas R. (2001), Who cooperates on R&D?, *Research policy*, 30, 297-312.
- Gallouj F., Weinstein O. (1997), Innovation in services, *Research Policy*, 26, 537-557.
- Garcia R., Calantone R. (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.

- Gibson L., Lynch P., Morrison A. (2005), The Local Destination Tourism Network: Development Issues, *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2, 87-99.
- Gilsing V.A., Nooteboom B. (2006), Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology, *Research Policy*, 35(1), 1-23.
- Gomes-Casseres B. (2003), Competitive advantage in alliance constellation, *Strategic Organization*, 1(3), 327-335.
- Granovetter M. (1994), Business groups, In *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser N., Swedberg R. (Ed.), Princeton University Press, Part 2, 453-476.
- Gulati R. (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gundolf K, Jaouen A., Loup S. (2006), Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue Française de Gestion*, 167, 141-155.
- Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990), Chaînes de compétences et réseau, *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 97-112.
- Hamel G. (2006), The Why, What , and How of Management Innovation?, *Harvard Business Review*, février, 72-84.
- Hamdouch A., Samuelides, E. (2001), Innovations Dynamics in Mobile Phone Services in France, *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 153-167.
- Heitz M. (2000), Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau, *Les cahiers de recherche du GREFIGE*, Université de Nancy, n°2000-14.
- Hjalager A.M. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K. (2005), Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jarillo C. (1993), *Strategic Networks - Creating Borderless Organization*, ButterWorth Heinemann.
- Jeanblanc P., Meschi P.X. (1994), Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur, Territoires et PME-PMI en réseau, *1er colloque de Management des Réseaux d'Entreprises*, Ajaccio.
- Kumar, R.; Das, T.(2007)., Inter-partner legitimacy in the alliance development process, *Journal of Management Studies*, Vol.44, (8), 1425-1453.
- Lecocq X. (1999), Le pivot, figure emblématique des réseaux stratégiques, *Cahiers du CLAREE*, novembre.
- Longhi C. (2003), « Des acteurs-opérateurs composites », chapitre 1, in « *Le tourisme au 21^{ème} siècle* », Etudes coordonnées par Jacques Splinder, Tourismes l'Harmattan & sociétés, 199-225.
- Lorenzoni G., Baden-Fuller C. (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 37(3), 146-163.
- Lovelock, C. et D. Lapert (1999), *Marketing des services*, PubliUnion.
- Lynch, P., Morrison A. (2007), The role of networks, in E. Michael (ed), *Microclusters and networks : the growth of tourism*, Oxford, Elsevier, 43-62.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986), Organizations: New concepts for new forms, *California Management Review*, 28(2), 68-73.
- Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), Effects of trust and governance on relational risk, *Academy Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Pavlovich K. (2003), The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, 203-216.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row Publishers, New York.
- Powell W.W. (1987), Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?, *California Management Review*, 30(1), 67-87.
- Saxena G. (2005) Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management* 26:277-289.
- Scott N., Cooper C., Baggio R. (2008), Destination networks Four Australian Cases, *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Soete L., Miozzo M. (1989), Trade and Development in Services: a Technological Perspective, *WP n° 89-031*, Merit, Maastricht, 26.
- Suire R. (2004), Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires, *Revue Internationale des PME*, 17(2), 123-143.

- Stieglitz, N., Heine, K. (2007), Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15.
- Sundbo, J., Gallouj F. (1998), *Innovation in services in seven european countries*, Rapport pour la Commission Européenne, DG XII, Programme TSER, projet SI4S, juillet.
- Svensson, B., Nordin S., Flagestad A. (2005), A governance perspective on destination development. Exploring partnerships, cluster and innovation systems, *Tourism Review*, 60(2), 32-37.
- Tannery, F. (2001), Le management stratégique des services – synthèse bibliographique et repérage des questions clés, *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 215-259.
- Tremblay, P. (1998), The Economic Organization of Tourism, *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.
- Williamson O.E. (1996), *The mechanisms of governance*, New York: Oxford University Press.