

Les réseaux inter-entreprises dans l'industrie du séjour touristique en montagne : entre transactions et compétences

**Rachel BOCQUET, Marie CATTELLIN, Catherine THEVENARD-
PUTHOD, Jacques SCARAFFIOTTI et William GENTET**

Communication à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique.
Annecy, du 14 au 16 juin 2006

Coordonnées des auteurs :

- Rachel Bocquet, Maître de conférences, rachel.bocquet@univ-savoie.fr
- Jacques Scaraffiotti, Maître de conférences, jacques.scaraffiotti@univ-savoie.fr
- Catherine Thévenard-Puthod, Maître de conférences, catherine.puthod@univ-savoie.fr

Université de Savoie, Laboratoire IREGE, BP 240, 74942 Annecy le Vieux, France.

Tel : +33 (0) 4 50 09 24 40 Fax : +33 (0) 4 50 09 24 39.

- Marie Cattellin, Doctorante, Enseignante au Groupe ESC Chambéry Savoie, Savoie Technolac, 12 avenue Lac d'Annecy, 73381 Le Bourget du Lac Cedex, France. Tel : +33(0)4 79 25 38 16. E-mail : m_cattellin@esc-chambery.fr
- William Gentet, Professeur associé, IUT d'Annecy, BP 240, 74942 Annecy le Vieux, France. Tel : +33 (0) 4 50 09 23 33 Fax : +33 (0) 4 50 09 23 37. william.gentet@wanadoo.fr

Résumé: L'objectif de cette communication est d'interpréter *la nouvelle organisation industrielle* du séjour touristique en montagne à travers le concept de réseau industriel (Håkansson, Johanson, 1988). Ce concept est appréhendé comme une forme duale d'organisation qui permet d'articuler deux types de réseaux inter-entreprises a priori en concurrence. Le premier réseau coordonne les entreprises dans une perspective d'échange et d'efficacité à court terme (minimisation des coûts). Le second réseau fédère les entreprises autour d'un objectif d'apprentissage collectif et de création de nouvelles solutions productives à plus long terme (création de compétences). L'étude qualitative menée auprès des industriels du séjour touristique en montagne confirme la dualité du réseau industriel à travers la mise en perspective des objectifs stratégiques des acteurs, la nature et l'architecture de leurs relations au sein des différents stades de production/consommation du séjour, ainsi que la position qu'ils occupent au sein de ce réseau.

Mots clés : Réseau industriel, théorie des coûts de transaction, approche fondée sur les compétences, tourisme/industrie du séjour touristique en montagne.

JEL : L21, L22, L83

Les réseaux inter-entreprises dans l'industrie du séjour touristique en montagne : entre transactions et compétences¹

Introduction

L'industrie du séjour touristique en montagne connaît actuellement une reconfiguration majeure, notamment sous l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Le double mouvement de concentration et de mise en réseau, caractéristique de cette nouvelle dynamique, contribue à modifier les rapports de force entre les acteurs et à rendre les chaînes de valeur plus ouvertes et plus contestables. Un des résultats essentiels de la littérature récente est de montrer que dans ce nouveau contexte, « *la coordination des activités devient l'élément fondamental et conduit à privilégier l'analyse des acteurs et de leurs interrelations, plutôt que celle du produit ou du service* » (Longhi, 2003, p. 204). Dans cette perspective, l'industrie du tourisme offre aujourd'hui un terrain privilégié pour l'application de modèles renouvelés d'organisation industrielle autour des concepts de systèmes (Leiper, 1979, Longhi, 2003) ou encore de réseaux (Camagni, 1993, Tremblay, 1999). Si ces modèles améliorent sensiblement l'analyse par rapport aux schémas classiques, ils présentent deux limites que nous tenterons de dépasser dans cet article. La première est d'ordre méthodologique et montre que les modèles disponibles ne permettent pas de saisir la dynamique des réseaux dans lesquels sont insérées les entreprises. La seconde est d'ordre théorique et critique l'ancrage paradigmatique des travaux appliqués tentant de saisir la nature des réseaux auxquels appartiennent les entreprises (coûts versus compétences), sans reconnaître le caractère complémentaire des logiques transactionnelles et des logiques fondées sur les compétences (Cohendet et Llerena, 2005, Baudry, 2004).

L'objectif de cet article est par conséquent de qualifier l'organisation industrielle associée au séjour touristique en montagne et de saisir sa nouvelle dynamique organisationnelle à travers le concept de réseau. Pour parvenir à cette première caractérisation, nous proposons le modèle dual du réseau industriel (Håkansson et Johanson, 1988). Ce cadre d'analyse permet

¹ Cette recherche bénéficie du soutien financier de l'Institut de la Montagne (Université de Savoie) dans le cadre du programme 2005-2006 « *Tourisme et territoires de montagne : enjeux et perspectives* ».

d'appréhender le réseau comme une forme d'organisation susceptible de soutenir à la fois des logiques de coûts et/ou d'apprentissage collectif. C'est donc après avoir présenté ce modèle d'analyse (partie 1) que nous procéderons à son test empirique (partie 2). Celui-ci repose sur une étude qualitative menée en 2005 auprès des principaux acteurs de l'industrie du séjour touristique en montagne, sur la base d'entretiens semi-directifs. Un premier résultat de cette recherche conduira au repérage de deux archétypes de réseaux. L'un est fondé sur une logique de coûts et coordonne les acteurs qui concourent à la production d'un séjour touristique pré-commercialisé et intermédié, de type *Business to Business (B2B)*. L'autre fédère les entreprises participant à la production et à la commercialisation d'un *séjour Business to Consumer (B2C)*, vendu directement au consommateur final, et répond davantage à une logique d'apprentissage et de recherche de nouvelles solutions productives. Un second résultat mettra en relief la complémentarité de ces deux types de réseaux. De ce point de vue, le réseau industriel apparaît bien comme une forme duale d'organisation combinant deux logiques (la recherche d'économies de coûts et l'émergence de nouvelles solutions productives).

1 – L'industrie du séjour touristique en montagne : une ré-interprétation à travers le concept de réseau industriel

1.1 Le réseau : un concept pertinent dans le cadre de l'industrie touristique en montagne

L'industrie du séjour touristique en montagne est, par nature, une organisation complexe. Deux facteurs sont à l'origine de cette complexité. Le premier est relatif au **caractère hétérogène du produit**, combinaison d'éléments séparés dans le temps et l'espace (Caccomo, Salonandrasana, 2001), souvent proposés sous la forme d'un pré-assemblage de prestations variées (hébergement, transport, remontées mécaniques, location de matériel de ski, etc...), vendues forfaitairement. Le deuxième tient à **l'intangibilité du produit touristique**. Le séjour acheté n'apparaît qu'au moment de sa production-consommation. Ainsi, lors de l'achat, le consommateur achète un produit formel, matérialisation des éléments et accessoires tangibles tels que l'hébergement, les remontées mécaniques, etc... Par opposition, lors de sa consommation, il prend connaissance du produit élargi qui incorpore les éléments tangibles et formels précités et l'expérience construite à partir de l'évaluation des bénéfices

psychologiques apportés lors de la consommation du service. L'écart possible entre la promesse faite à l'achat et la connaissance effective du produit lors de sa consommation peut induire une dissonance cognitive.

Ces deux caractéristiques, liées à la nature même du produit touristique, affirment **le rôle central de la coordination des activités dans cette industrie, compte tenu de la complémentarité des ressources mises en œuvre mais aussi de l'incertitude associée à l'épreuve du marché** (Richardson, 1972). L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribue aujourd'hui à renforcer cette tendance structurelle. On assiste en effet à une « *évolution vers plus de coordination* » (Rallet, 2002) entre les entreprises elles-mêmes et leurs marchés. Toutefois, l'adoption des TIC par les acteurs professionnels, mais aussi par leurs clients, conduit aussi à des modifications plus profondes, en remettant en cause les modes de transaction et de coordination à l'œuvre. D'une part, l'Internet bouleverse les relations entre les entreprises et les consommateurs en leur conférant un nouveau pouvoir de comparaison des offres et de négociation. Bénéficiant d'une meilleure information, les consommateurs deviennent des acteurs autonomes, plus exigeants, à la recherche d'une offre personnalisée. D'autre part, l'adoption des TIC par les entreprises permet la réorganisation de leurs transactions dans une perspective de rationalisation des coûts, en multipliant les opportunités d'externalisation et en leur permettant de gérer plus efficacement les approvisionnements. Les TIC leur offrent également la possibilité de proposer leurs services directement aux consommateurs, participant ainsi au large mouvement de désintermédiation que connaît actuellement l'industrie du séjour touristique en montagne². Enfin, l'Internet permet aux entreprises de créer de nouveaux espaces de coopération privilégiés avec des clients et des fournisseurs (places de marché, nombreuses solutions Intranet...).

Les TIC contribuent ainsi à modifier les frontières des entreprises en accélérant le phénomène de désintégration verticale et en bouleversant les rapports de force entre les acteurs. L'ensemble des facteurs succinctement repérés ici³ marquent une évolution de la chaîne de valeur du séjour touristique qui devient plus ouverte et plus contestable. Dans ce contexte, l'élément central n'est plus l'entreprise ou son produit mais la capacité de l'entreprise à se coordonner avec les autres stades de production/consommation, remettant en cause

² Sur la question de l'impact d'Internet sur la dynamique des marchés dans le tourisme, cf. Longhi (2004).

³ Pour une lecture approfondie de la reconfiguration industrielle en cours, voir les travaux de Bocquet (2005, 2006) et Cattellin et Thévenard-Puthod (2006).

définitivement les analyses classiques en termes de filières d'activité. Ce constat est révélé par l'abondante littérature qui mobilise le concept de réseau pour saisir cette nouvelle organisation industrielle.

Le concept de réseau a en effet été largement mobilisé pour ré-interpréter la filière de production du séjour touristique (Longhi, 2003, Bocquet, 2005). La portée de ce concept est réelle et bien explorée dans la littérature. D'un point de vue théorique, il transcende les cadres structuralistes qui analysent la performance selon l'état des structures du marché. Il ouvre ainsi la voie à une vision dynamique et à la prise en compte explicite du rôle des acteurs et de leurs interrelations. D'un point de vue empirique, il dépasse les découpages courants relatifs aux frontières des activités économiques (branche, secteur) pour saisir les relations externes à l'activité principale. « *Il est un concept capable d'analyser l'émergence et la dynamique des formes institutionnelles de base de l'économie, allant des partenariats (plus ou moins explicites) aux structures de marché* » (Cohendet, Kirman, Zimmerman, 1993). Toutefois, le concept de réseau est loin d'apporter une solution définitive pour saisir la coordination inter-entreprises. En effet, il n'existe pas aujourd'hui un cadre théorique unifié du réseau inter-entreprises, mais plutôt un ensemble d'approches en concurrence sur la question de la nature de ces réseaux, de leur logique de constitution et/ou de leur fonctionnement.

1.2 Le réseau : une théorie qui fait encore défaut

L'analyse de la littérature sur le concept de réseau laisse apparaître des niveaux d'analyse différents (concept de firme étendue versus concept d'organisation industrielle, vision fondée sur les coûts de transaction versus vision fondée sur les ressources).

Tout d'abord, la « **raison d'être** » du réseau repose sur des approches souvent exclusives et non complémentaires.

- Ainsi, dans une optique de minimisation des coûts, le réseau relie plutôt des acteurs appartenant à une même chaîne de valeur et ayant des relations bilatérales de type clients/fournisseurs (Jarillo, 1988). Du point de vue de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1999 ; Assens, 2003), ce réseau leur permet de bénéficier des avantages de l'intégration verticale (minimisation des coûts de transaction), sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer les effets pervers bureaucratiques (la flexibilité est conservée). On se trouve alors dans une logique d'efficacité. Les mécanismes de régulation de ce réseau sont surtout économiques : mise en place de procédures qualité, négociation de prix, avec ajustement mutuel des coûts d'approvisionnement, de production

ou de diffusion, et établissement de contrats permettant aux partenaires détenant des actifs spécifiques de lutter contre tout risque d'opportunisme et d'asymétrie informationnelle (Baudry, 2004). Une entreprise pivot⁴ peut également réguler le système, en assurant les fonction de sélection, d'incitation et d'allocation des actifs⁵ au sein du réseau (Assens, 2003 ; Baudry, 2004). L'efficacité du réseau intégré dépend donc en grande partie de la capacité de coordination et de régulation de cette entreprise pivot qui exerce un véritable contrôle sur l'ensemble du système.

- Dans l'approche fondée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991) et sur l'apprentissage inter-organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Ingham, 1994), le réseau permet principalement aux entreprises d'élargir leur base de compétences et de soutenir leur développement, en leur donnant accès à des ressources et des connaissances plus étendues, et ce de façon plus rapide. Les partenaires peuvent alors mettre en œuvre une activité nouvelle et présenter une offre commune (ex : recherche conjointe, co-développement, commercialisation commune...). Le réseau vise ainsi essentiellement à renforcer le potentiel de compétitivité hors coûts des entreprises tout en évitant les problèmes liés à la taille (Fréry, 1998 ; Fulconis, 1999). Il favorise l'apprentissage collectif et transforme l'entreprise en organisation apprenante, grâce à une amélioration continue et une innovation systématique (Barthélémy, Fulconis et Mothe, 2001). Contrairement aux réseaux fondés sur la minimisation des coûts, les relations et les engagements des membres ne sont ici pas toujours formalisés. La coordination peut être assurée par des dispositifs non strictement contractuels, comme le partage d'intérêts communs, la confiance, la réciprocité, des codes de bonne conduite, des règles communes d'échanges ou de comportements (Granovetter, 1985, Håkansson, Johanson, 1988, Favereau, 1989, Eymard-Duvernay, 1994, Rajan, Zingales, 2001 a, b). ces dispositifs font appel à « *des principes sociopolitiques de type identitaire* » (Assens, 2003), à un sentiment d'appartenance à une communauté. Enfin, la présence de ressources critiques (savoir-faire, image de marque, réputation...) peut influencer le mode de fonctionnement du réseau. Ces ressources critiques peuvent procurer du pouvoir à leurs

⁴ Certaines entreprises sont qualifiées de pivot en raison des actifs spécifiques qu'elles détiennent (droit de propriété). Elles assurent alors les fonctions de coordination des activités, de centralisation des décisions et de régulation des échanges entre les entreprises du réseau (Assens, 2003 ; Baudry, 2004).

⁵ Sur le marché de sélection, l'entreprise pivot choisit les partenaires avec lesquels elle souhaite collaborer. Ce choix peut être indépendant du produit fabriqué par les entreprises et de leurs prix, et peut s'orienter vers des critères de maîtrise technologique, de rentabilité financière, de sérieux, de réputation. Une fois l'entreprise acceptée sur le marché de sélection, elle est alors autorisée à entrer sur le marché d'allocation, où les tâches sont réparties entre les membres du réseau. Néanmoins, si une entreprise adopte un comportement opportuniste ou si sa performance est jugée insuffisante, le pivot peut à tout moment l'exclure du réseau. L'entreprise supporterait alors des coûts irrécouvrables compte tenu de la spécificité de ses actifs et une perte de revenus.

possesseurs, et ce, indépendamment de la propriété des actifs (Baudry, 2004). Ce réseau correspond alors à « *une architecture où toutes les entreprises sont reliées, sans qu'aucune ne détienne un rôle de régulation privilégié* » (Assens, 2003). On peut donc constater soit l'absence de firme pivot, soit la présence de plusieurs pivots.

Ensuite, les concepts de réseau mobilisés dans la littérature diffèrent quant à leur **degré de formalisation**.

Pour certains, le réseau inter-entreprises implique forcément une coopération formelle entre les membres du réseau (Richardson, 1972 ; Thorelli, 1986 ; Boulanger, 1990 ; Powell, 1990 ; Paché et Paraponaris, 1993). Ainsi pour Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000), le réseau est un « *ensemble contractuel organisé et articulé, associant au minimum deux partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme, et par le sentiment d'appartenance à une entité collective. Il résulte d'une action spécifique d'organisation et de régulation* ». Le réseau est alors une construction volontaire, ce qui implique que ses membres doivent impérativement avoir conscience de l'entité qu'ils constituent (Dumoulin et Lecocq, 2000). On débouche ainsi plus sur une théorie de la firme étendue que sur une véritable théorie de l'organisation industrielle, cette dernière se résumant à un ensemble de contrats de coopération bilatéraux ou multilatéraux (cadrans 1 et 2 du tableau 1).

Pour d'autres, les réseaux sont fondés sur des relations entre acteurs pouvant se limiter à des échanges d'informations dans des cadres informels, ou se confondre avec des réseaux personnels (au sens de Granovetter, 1985). L'organisation industrielle devient alors du « tout réseau » (Cadrans 3), ce dernier perdant ainsi sa spécificité en tant que 3^{ème} forme de coordination distincte du marché et de la hiérarchie. Elle peut toutefois être circonscrite de manière endogène, mais par la surestimation du territoire comme variable explicative, au détriment des acteurs eux-mêmes et de leurs interrelations (Cadrans 4).

Dans les travaux empiriques dédiés à l'industrie touristique, on constate ainsi le même paradoxe (Cf. tableau 1) :

- soit l'accent est porté sur les firmes elles-mêmes et les réseaux sont assimilés à des nœuds de contrats de nature strictement coopérative. Ces modèles disponibles ne permettent pas réellement de représenter tous les réseaux dans lesquels sont insérées les entreprises et par la même, d'en saisir la dynamique ;
- soit on se place d'emblée au niveau de l'organisation industrielle (plus ou moins circonscrite géographiquement) et on aboutit à une représentation du « *tout réseau* », niant les phénomènes non strictement contractuels et marchands.

Tableau 1 : Les différents concepts de réseaux et leurs déclinaisons dans les travaux empiriques centrés sur la réinterprétation de la filière touristique

Le réseau comme nœud de contrats fondé sur les coûts ou les compétences		Le réseau comme organisation industrielle	
Cadran 1 :	Cadran 2 :	Cadran 3 :	Cadran 4 :
Le réseau inter-entreprises comme nœud de contrats bilatéraux entre partenaires dans une logique d'économies de coûts de transaction et de production (ex : aucune littérature empirique disponible)	Le réseau inter-entreprises comme collection de contrats multilatéraux entre partenaires dans une logique de complémentarité des ressources (ex : Camagni, 1993, Tremblay, 1998)	Le réseau comme système productif global, regroupant l'ensemble des relations de nature concurrentielle et ou coopérative soumises à des chocs exogènes Ex : Leiper, 1979, 1990, Longhi, 2003	Le réseau comme système productif localisé ou réseau de gouvernance locale, c'est-à-dire un ensemble de relations de nature concurrentielle ou coopérative encadrées dans un territoire (Ex : Gerbaux, 1999 ; Gundolf, Jaouen, 2004)

Notre objectif est par conséquent d'apporter une « solution théorique » à ce paradoxe en proposant un modèle de réseau industriel dans la lignée des travaux de Håkansson et Johanson (1988). Ce modèle permet d'une part, de ne pas limiter le réseau à une dimension strictement contractuelle (régie par un contrat formel), de manière à pouvoir saisir les coordinations à l'œuvre dans la chaîne de valeur du séjour touristique en montagne (au-delà des entreprises elles-mêmes), non réductibles à des relations de coopération formelle (« *in an industrial network a number of more or less interrelated industrial activities are performed* » ; Håkansson, Johanson, op. cit. p.36). D'autre part, il autorise l'articulation d'une logique transactionnelle fondée sur les coûts et une logique fondée sur les compétences, pour ne pas réduire le concept de réseau à la seule dimension de création de ressources complémentaires. En effet, dans le réseau industriel, « *some of the activities are related mainly to production, others to exchange* » (op. cit., p. 37). Comme nous l'avons suggéré plus haut, les entreprises touristiques doivent simultanément allouer et gérer les ressources. Cette vision « duale » de l'entreprise (Cohendet, Llerena, 2005) affirme l'importance de la réussite de l'épreuve de marché, compte tenu de la nature du produit touristique, au même titre que l'épreuve de création de ressources complémentaires. Or, les travaux empiriques, soucieux de la prise en compte de la dimension productive et collective de la coordination, ont semble-t-il oublié les apports fondamentaux de la Nouvelle Economie Industrielle dans une problématique

d'échange, comme en témoigne l'absence de travaux empiriques dans le cadran 1 du tableau 1.

1.3 Le réseau industriel appliqué à l'industrie du séjour touristique en montagne : une organisation duale

L'approche du réseau industriel de Håkansson et Johanson (1988) nous offre un cadre particulièrement adapté pour construire **un modèle dual de réseau** capable d'insérer les entreprises dans leur chaîne de valeur. **En se situant au niveau de l'industrie⁶**, il permet d'intégrer de manière cohérente et surtout de rendre complémentaires des relations inter-entreprises fondées sur la recherche d'efficacité (économies des coûts) et sur la mise en œuvre d'un apprentissage collectif. De même, les relations inter-entreprises ne reposent plus exclusivement sur un mode contractuel.

Dans ce modèle, le réseau industriel est assimilé à une collection d'activités interdépendantes qui exigent la mise en œuvre d'un ensemble de ressources. Les différents schémas de coordination entre les activités et leurs ressources peuvent prendre des formes variées selon les objectifs poursuivis et le niveau de connaissance des acteurs. La dualité des relations de coordination à l'œuvre dans le réseau sont bien perçues par les auteurs : « *(If) It is assumed that the exchange is a network necessity, (...) it has not only an economic dimension but also knowledge and value dimension (...). The relations have important positive effects on the productivity of actors, on their innovative capacity and on their control of environment. The main reason of the positive effects is the interdependencies that exist in the activity/resource dimension* » (op. cit. p 39).

Au delà, le point central du modèle, se situe dans sa capacité à combiner les logiques d'efficacité à court terme et les logiques d'apprentissage à plus long terme. A ce titre, deux types de relations sont distingués :

- le premier type s'opère à travers les activités et fait écho à la logique fonctionnelle (Input-Output) des relations interentreprises dans le cadre de la chaîne de valeur.
- le second type concerne les acteurs eux-mêmes, leurs perceptions des relations existantes et futures avec les autres. Des relations existantes de nature strictement

⁶ Et en s'échappant d'une vision structuraliste telle que l'approche en termes de filière qui définit les frontières de l'activité par des variables exogènes aux acteurs et qui exclut la dimension organisationnelle de la coordination inter-firmes de l'analyse.

concurrentielles peuvent être jugées complémentaires dans un horizon plus long selon les intentions des acteurs.

Dans cette perspective, si les relations de court terme sont souvent appréhendées comme plus importantes que celles qui s'inscrivent à long terme, les auteurs montrent que les contraintes de court terme deviennent moins importantes dès lors que les acteurs mettent en œuvre une vision commune (Johanson, Mattsson, 1991). Autrement dit, la logique d'apprentissage à long terme est au service d'une logique d'efficacité à court terme.

Concernant la structure, un élément essentiel porte sur la nature du contrôle que peut exercer chaque acteur dans le réseau. Les entreprises pourront exercer un contrôle indirect des activités via les relations dans lesquelles elles s'insèrent. Ainsi, selon la position des entreprises, l'étendue de leurs relations et leur importance relative par rapport aux autres, elles pourront exercer un contrôle plus ou moins fort et influencer les autres acteurs dans leurs programmes d'investissement ou dans le choix de solutions techniques. La structure du réseau est le produit de l'histoire et est construite à travers les interactions et les représentations plus ou moins partagées entre les acteurs. Le degré de stabilité du réseau sera fonction de la capacité des membres à faire émerger une représentation commune.

Au total, le réseau industriel nous fournit une structure organisationnelle spécifique :

- 1 – fédérant des acteurs multiples aux intérêts et visions distinctes, compte tenu de leur position, de leurs ressources et intentions. Les entreprises ne sont donc pas soumises à une norme prescrite par une autorité (telle que celle désignée par la hiérarchie).
- 2 – obéissant à des forces externes internalisées à travers des relations spécifiques (qui les différencient des relations purement marchandes)

L'approche du réseau industriel permet ainsi de faire exister et de rendre complémentaires les deux types de réseaux repérés dans la littérature théorique et souvent perçus comme concurrents (Cf tableau 2).

Tableau 2 : Le réseau industriel au cœur de deux logiques réticulaires dominantes

	Logique d'efficience	Logique de création de ressources et de compétences
(1) Objectif stratégique	Réduire les coûts	Partager des ressources et des compétences. Créer de nouvelles solutions productives. Tirer partie de l'apprentissage
(2) Degré de formalisation des mécanismes de coordination	Accords formels (+)	Règles collectives, implicites (-)
(3) Densité des relations inter-firmes	Relations bilatérales (-)	Relations multilatérales (+)
(4) Importance stratégique des relations pour les partenaires	Faible (-)	Forte (+)
(5) Centralité des relations inter-firmes	Firme pivot (+)	Pas de pivot ou collectif de firmes (-)
(6) Stabilité des relations inter-firmes	Opportunisme possible (-)	Confiance (+)
Courant théorique sous-jacent	Economie des coûts de transaction	RBV, Apprentissage organisationnel

Ce cadre d'analyse nous amène à formuler une série de propositions générales qui vise à repérer la dualité des coordinations industrielles au sein de l'industrie du séjour touristique :

P1 – Les entreprises appartenant aux différents stades de production/consommation du séjour touristique s'insèrent dans des réseaux inter-organisationnels pour des raisons d'efficience et/ou de création de nouvelles compétences (1).

P2 – Ces réseaux aux objectifs différents se distinguent par leur architecture, en termes de degré de formalisation des relations et de densité (2) et (3).

P3 – Dans ces types de réseaux inter-entreprises, les relations n'ont pas tous la même importance stratégique et il n'existe pas toujours une firme pivot (4) et (5).

P4 – La stabilité du réseau industriel repose sur la capacité des acteurs à construire une vision stratégique partagée (6).

2 L'identification des réseaux inter-firmes dans l'industrie du séjour touristique en montagne

2.1 La méthodologie empirique

Deux grandes approches méthodologiques sont utilisées pour étudier les réseaux en management stratégique : l'analyse centrée sur un acteur et l'analyse d'un réseau complet (Assens, 1999 ; Dumoulin, Lecocq, 2000).

Analyser un réseau complet (encore appelé « analyse structurale du réseau » dans la littérature) signifie étudier tous les acteurs reliés au sein d'un même réseau. Cela nécessite donc de définir un critère objectif permettant de délimiter ce réseau. Dans notre cas de figure, cette délimitation est impossible. En effet, les entreprises concernées par le séjour touristique étant en lien avec des acteurs très variés, appartenant à des marchés différents (hébergement, remontées mécaniques, commerces de matériel de sport...), il n'est pas possible de fermer a priori le réseau.

Nous avons donc opté pour la seconde approche, celle du réseau centré, appelée également approche «des réseaux stratégiques » (Thorelli, 1986 ; Miles & Snow, 1986...). Dans le cadre de cette approche, nous avons élaboré une liste des principaux acteurs⁷ appartenant à l'industrie du séjour touristique en montagne, et nous nous sommes attachés à reconstruire leurs réseaux. Contrairement à d'autres études, nous ne nous sommes pas uniquement focalisés sur les firmes-pivots.

L'objectif était d'avoir une représentation assez réaliste des différents types de liens pouvant exister dans cette industrie et des différents types d'acteurs reliés. Aussi, nous avons constitué une première liste de « types d'acteurs » à interroger, en tenant compte de la variété de métiers concourant à la production du séjour touristique. Six principaux types d'acteurs ont ainsi été identifiés :

- Equipementiers des domaines skiables (fabricants de canons à neige, de dameuses, de remontées mécaniques...)
- Producteurs d'articles de sport
- Distributeurs d'articles de sport
- Aménageurs, exploitants et distributeurs de destinations touristiques

⁷ Tous les acteurs d'un réseau n'ont donc pas été interrogés. De même, les entreprises sélectionnées correspondent à un échantillon des acteurs de l'industrie.

- Opérateurs de remontées mécaniques
- Institutions publiques localisées dans les stations de sport d'hiver (office du tourisme...)

Puis, nous avons repéré les principales entreprises intervenant dans chacun de ces métiers (en les sélectionnant selon leur poids économique et leurs parts de marché sur le marché national, européen voire mondial).

Le recueil des données auprès de ces entreprises s'est effectué selon une méthodologie qualitative, particulièrement adaptée à la nature exploratoire de cette recherche⁸. Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré, pour recueillir des informations sur la stratégie des entreprises étudiées, la façon dont ces dernières s'inséraient dans la filière de production du séjour touristique et le type de relations qu'elles entretenaient avec les autres acteurs de la filière. A l'aide de ce guide, 12 dirigeants ont été interviewés, entre avril et octobre 2005 (Cf. annexe A). La durée moyenne de ces entretiens a été de deux heures. Afin de limiter les biais d'interprétation des données, chaque entretien a été conduit par deux chercheurs, et la retranscription des interviews a été validée par les répondants.

Le traitement statistique des données a reposé sur un post-codage des données textuelles en variables nominales ou échelles, susceptibles d'être utilisées pour produire des classifications et des représentations graphiques facilitant la lecture des résultats. La technique du verbatim a également été mobilisée pour enrichir l'analyse.

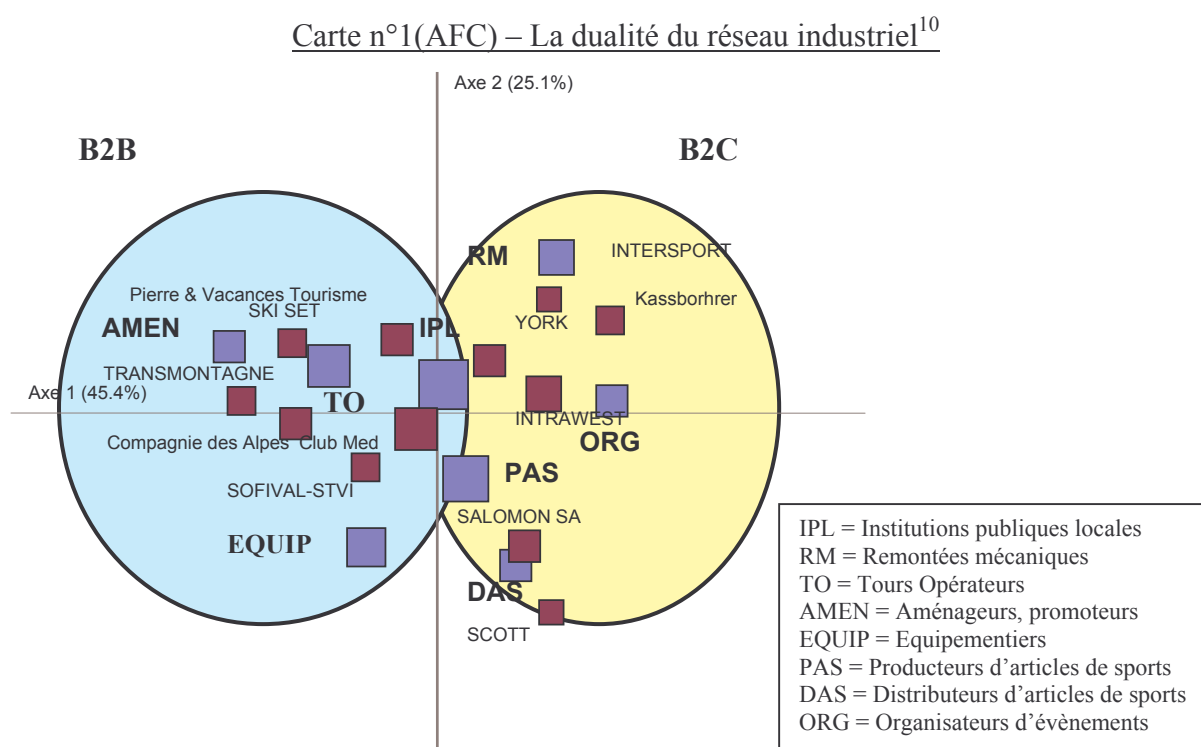
2.2 Les principaux résultats

L'analyse des données établie sur la base de traitements statistiques élémentaires vise à préciser la dualité du réseau industriel à travers la mise en perspective des objectifs stratégiques des acteurs interrogés, la nature et l'architecture de leurs relations au sein des différents stades de production/consommation du séjour touristique ainsi que la position qu'ils occupent au sein du réseau.

⁸ Il s'agit en effet de saisir et de comprendre les logiques et les formes de coordination entre les acteurs de l'industrie afin de déterminer des archétypes de réseaux inter-firmes. L'objectif est donc de qualifier une dynamique organisationnelle en cours et non de mesurer d'éventuels impacts.

2.2.1 Une variété d'objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans une logique duale

La diversité des objectifs stratégiques des acteurs de l'industrie du séjour touristique en montagne met en évidence deux logiques bien distinctes de coordination inter-entreprises (comme le montre la carte n°1). Certains acteurs de notre industrie d'étude sont en lien principalement dans une logique d'économie de coûts ; alors que d'autres s'inscrivent davantage dans une logique d'apprentissage⁹.



D'un côté, la coordination d'un certain nombre d'acteurs se justifie comme une « *stratégie B2B* », où les entreprises se coordonnent pour proposer sur le marché un séjour « *tout compris* » vendu par un tour opérateur (formule encore appelée « *all inclusive* », qui comporte l'hébergement, les forfaits de ski et la location de matériel de ski). Il regroupe des distributeurs de voyages, des aménageurs et exploitants de séjours tels que Pierre & Vacances Tourisme ou le Club Med, l'enseigne de location de matériel sportif Ski Set, des

⁹ Un même acteur peut appartenir à des réseaux aux objectifs différents, voire complémentaires, mais la plupart du temps, on peut repérer une logique dominante.

¹⁰ Cette carte a été construite de la manière suivante : pour chaque acteur, nous avons qualifié l'existence ou l'absence de lien avec les autres acteurs du réseau industriel et la nature plus ou moins formalisée de ces relations (1 = absence de relation, 2 = relations contractuelles, 3 = relations non contractuelles).

équipementiers et des sociétés de remontées mécaniques comme la Compagnie des Alpes, SOFIVAL STVI ou Transmontagne, et les institutions publiques locales qui jouent le rôle de relais sur place (cf. carte n°1 ci-dessus).

Leur mise en réseau se justifie par la **minimisation des coûts** (il faut en effet proposer un prix attractif au client, qui a devant lui un choix immense de destinations touristiques possibles) et également comme un moyen de **gérer l'incertitude** de l'environnement, notamment les contraintes de saisonnalité des activités touristiques en montagne et de remplissage des stations de sport d'hiver. Ce réseau répond alors à une **logique d'efficacité**.

D'un autre côté, la coordination d'autres acteurs de l'industrie du séjour touristique en montagne peut s'appréhender sous l'angle d'une « *stratégie B2C* », où les acteurs se coordonnent pour proposer un séjour de qualité au sein même d'une station de sport d'hiver. Le consommateur ayant déjà choisi la station dans laquelle il souhaite séjourner, la pression de l'environnement concurrentiel est réduite. L'objectif de cette formule de séjour (que nous pouvons qualifier de « séjour sur place ») est bâti sur la proposition de services et produits de qualité¹¹ et sur une logique de fidélisation du client à la station. La proposition de ce séjour « sur place » nécessite la coordination d'acteurs internes à la station de sport d'hiver, comme Intrawest, aménageur et promoteur immobilier, les institutions publiques locales, Intersport, distributeur d'articles de sports, mais aussi d'acteurs externes (non-territorialisés) comme les producteurs d'articles de sports (tels que Salomon et Scott), des équipementiers (tels que les sociétés Kässbohrer et York) et des organisateurs d'événements. Leur mise en réseau se justifie par une **optique de complémentarité des ressources**, en vue de proposer un produit différencié à forte valeur ajoutée et de fidéliser le client à la station de sport d'hiver. Les actions que développent ces acteurs hétérogènes en commun s'articulent principalement autour de trois piliers. Le premier est celui de l'organisation d'événements, qui permettent de promouvoir à la fois une station de sports d'hiver (impliquant opérateurs de remontées mécaniques et office du tourisme), mais aussi un village (ex : Intrawest), une marque de matériel de sports¹², un distributeur local et une marque d'équipement de remontées mécanique (engin de damage des pistes par exemple). L'objectif d'image, en tant que ressource intangible stratégique, est ainsi largement cité par les différentes personnes interrogées. Le deuxième correspond à des échanges d'informations réguliers entre acteurs sur

¹¹ Les entreprises concourant à la production de ce séjour peuvent également participer à la montée en gamme des produits proposés au sein de la station et/ou au renouvellement de l'offre touristique.

¹² Ainsi un producteur d'article de sport affirme : « nous sommes en relations étroites avec les stations de sport d'hiver. Le jeu est gagnant/gagnant : elles veulent attirer des consommateurs, nous voulons les équiper ».

l'évolution de l'univers concurrentiel, des préférences des clients... pour adapter au mieux l'offre. Enfin, ces acteurs se réunissent également à travers des syndicats et autres associations professionnelles pour promouvoir la filière et développer des actions de lobbying vis-à-vis des pouvoirs publics.

Conformément à notre première proposition (P1), le réseau industriel du séjour touristique rend donc bien compte d'une double logique de coordination entre les acteurs.

2.2.2 Deux réseaux inter-entreprises aux structures distinctes

La coordination des entreprises appartenant au réseau B2B est en grande partie permise grâce aux nouvelles Techniques d'Information et de Communication, qui permettent d'une part, d'assurer la mise en réseau des entreprises, de maîtriser l'incertitude de leurs activités saisonnières ; et d'autre part, de rendre leur l'offre de séjour plus transparente et compétitive. Ce réseau d'entreprises fonctionne sur la base de **contrats formels bilatéraux** liant principalement les Tours Operators aux remontées mécaniques ou les Tours Operators aux hébergeurs. Ces contrats, pouvant comporter des clauses d'exclusivité, visent à octroyer des prix compétitifs et à lutter contre les comportements opportunistes, les asymétries et incomplétudes informationnelles dans un contexte concurrentiel. En ce sens, la raison d'être et le mode de régulation du réseau s'apparentent à ceux du réseau fondé sur une logique d'efficience.

Le réseau inter-entreprises B2C dispose quant à lui de dispositifs de coordination multilatéraux. Il forme une communauté d'intérêts complémentaires où les relations de coordination sont très fortes et établies sur de l'écrit et/ou de l'oral. Toutefois, dans ce réseau, les **aspects tacites et cognitifs priment sur la formalisation des engagements**. En effet, le réseau d'entreprises se régule essentiellement sur le partage de conventions, de visions et d'intérêts communs entre les acteurs. Même si, dans certains cas, des contrats peuvent être mis en place entre les entreprises du réseau, ces contrats n'existent que parce qu'un climat de confiance et de réciprocité a été établi au préalable. Ce réseau concourant à la production du « séjour sur place » se structure autour d'un objectif de partage de ressources et d'apprentissage. Il est régulé majoritairement par des dispositifs cognitifs informels, le réseau d'entreprises concourant à la production du « séjour sur place » s'apparente au réseau H. En son sein, le pouvoir des membres est équilibré. Ce réseau inter-entreprises s'appuie alors sur

la quête de fidélisation des clients à travers la réputation du réseau d'entreprises et l'image perçue de la station de sport d'hiver (logique médiatique).

Les deux réseaux identifiés B2B et B2C se distinguent ainsi par leur architecture, en termes de degré de formalisation et de densité (P2).

2.2.3 Des positions individuelles contrastées au sein de ces réseaux

En ce qui concerne la proposition 3 (importance stratégique des relations entre les partenaires et centralité des relations), nos observations sont plus contrastées.

Tout d'abord, on ne note pas vraiment de différences entre les acteurs interrogés sur l'importance des différentes relations nouées à travers les réseaux. Soit les acteurs déclarent ne pas avoir de relations entre eux, soit, s'il y a relation, celle-ci est jugée la plupart du temps comme étant importante, et ce qu'on soit en B2B ou B2C.

Ensuite, on trouve la présence de plusieurs firmes centrales ou pivots dans les deux types de réseaux. Dans le réseau B2B, si nous nous référons à l'économie des coûts de transaction, l'entreprise pivot devrait être celle disposant des droits de propriété au sein de la station de sports d'hiver, c'est-à-dire l'exploitant des remontées mécaniques. Or, au regard des différents entretiens menés, les acteurs s'accordent sur le poids prépondérant des Tours Operators (voyagistes, aménageurs et exploitants de séjour touristique). Les Technologies de l'Information et de la Communication ont contribué à renforcer leur pouvoir et à rééquilibrer les positions entre les TO et les exploitants de remontées mécaniques. Le pouvoir ne serait alors plus seulement fonction de la propriété des actifs spécifiques (remontées mécaniques), mais de la détention de ressources critiques qui assurent ici, un accès direct au marché (les T.I.C.) (Rajan, Zingales, 2001).

Dans le réseau B2C, on retrouve l'influence des remontées mécaniques et des institutions publiques locales, qui apparaissent comme des acteurs centraux de la station. Leur jeu n'est pas régi a priori par des relations de pouvoir mais plutôt par des relations de confiance autour d'un intérêt mutuel bien compris.

2.2.4 Stabilité du réseau industriel et dynamique collective

Les résultats précédents laissent entrevoir la coexistence de deux réseaux inter-entreprises de nature (coûts versus compétences) et d'architecture distinctes. Dans une perspective

dynamique, il convient d'aborder les deux dernières dimensions relatives à la stabilité de ces réseaux et à leur possible articulation, du point de vue des acteurs interrogés.

La stabilité du réseau fait écho à la question du contrôle. Nous avons vu précédemment que certains acteurs, de par leur position, peuvent exercer un réel contrôle sur les autres membres du réseau. Dans ce contexte, le degré de stabilité du réseau va dépendre de la capacité des membres à accepter et à partager les règles de contrôle, sur la base d'une représentation commune. Autrement dit, le réseau ne sera stable que si les conventions en vigueur définies par les acteurs dominants sont partagées par l'ensemble des membres dans un jeu d'intérêts mutuels bien compris. Toute forme d'opportunisme est susceptible de remettre en cause la stabilité des relations inter-entreprises.

Les observations tendent à confirmer **une stabilité des deux types de réseaux repérés et cela quelle que soit leur nature**. Si ce résultat est en parfaite cohérence avec la structure du réseau B2C fondée sur une hypothèse de confiance entre les acteurs, il l'est moins du point de vue du réseau B2B. En effet, ce réseau fondé sur les coûts laisse (théoriquement) une grande place à l'opportunisme, allant à l'encontre d'une stabilité du réseau. Toutefois, ce résultat n'est pas surprenant au regard de la structure fortement concentrée de l'industrie du séjour touristique en montagne. Les phénomènes de réputation y jouent un rôle essentiel et pallient à l'incomplétude des contrats. Toute forme d'opportunisme serait immédiatement sanctionnée par des phénomènes de réputation et de pertes à moyen-long termes. Les acteurs eux-mêmes en témoignent: « *c'est un tout petit milieu, tout le monde se connaît et tout se sait très rapidement*¹³ » ou encore « *on évolue tous dans une même communauté*¹⁴ ». Au-delà, et spécifiquement pour les nouveaux entrants (nouveaux Tours Opérateurs étrangers notamment), les mécanismes incitatifs sont bien présents pour s'assurer que le partenaire adoptera le « bon » comportement (clauses de renégociation des contrats à un an, transfert d'informations sur les coûts de production, benchmarking, reporting, etc...). Il en résulte des relations qualifiées de « *symétriques, sereines et codifiées* ». Pour le dirigeant d'une compagnie de remontées mécaniques : « *les TO sont devenus transparents* ».

Si les relations inter-entreprises s'inscrivent d'emblée dans un cadre coopératif, compte tenu des contraintes structurelles, la stabilité du réseau industriel dans son ensemble exige une réelle confiance entre les acteurs, une représentation partagée des règles de contrôle et de fonctionnement au sein des deux types de réseaux. Cela suppose que les acteurs soient capables de créer des conventions communes. Or, les acteurs des deux réseaux évoluent dans

¹³ Selon un équipementier spécialisé dans les dameuses.

¹⁴ Selon le PDG d'une grande compagnie de remontées mécaniques.

des logiques et des règles de fonctionnement distinctes, voire concurrentes à court terme. A titre d'exemple, « *comment concilier un service personnalisé au sein de la station tout en subissant la pression constante des Tours Opérateurs sur les prix ?* » note un cadre dirigeant d'une grande enseigne de distribution d'articles de sports. Comment, dans ce contexte, construire des représentations partagées sur lesquelles les acteurs se fonderont pour conduire leurs actions ? De ce point de vue, l'appartenance simultanée de certains acteurs aux deux réseaux inter-entreprises n'est pas suffisante pour faire émerger une représentation commune tant la distance est grande.

La carte n°1 présentée en amont améliore notre représentation de l'architecture globale du réseau industriel en précisant la position des institutions publiques locales (IPL) dans les deux réseaux (B2B, B2C). Cette position spécifique et centrale des IPL affirme le rôle qu'elles peuvent jouer dans la création d'une représentation partagée au sein du réseau industriel¹⁵. Elles se situent au point d'articulation entre les deux logiques : une recherche d'efficacité à court terme pour optimiser la fréquentation des stations de sports d'hiver et simultanément une recherche de nouvelles solutions productives pour garantir l'attractivité de la station à plus long terme. Comme nous l'avons suggéré plus haut, ces deux objectifs ne sont pas contradictoires : les contraintes de court terme deviennent moins importantes dès lors que les acteurs partagent « *une vision stratégique d'avenir* », et s'inscrivent « *dans un projet commun* ». Les IPL apparaissent comme des acteurs incontournables pour l'ensemble des acteurs du réseau industriel. Pour les membres du réseau B2C, elles créent une base d'informations techniques et de marché commune aux acteurs locaux pour créer de nouvelles solutions d'avenir¹⁶. La dynamique communautaire permettra de faire progresser l'offre touristique et de gagner un pouvoir de négociation vis-à-vis des membres du réseau B2B. Pour les membres du réseau B2B, elles se présentent comme des interlocuteurs privilégiés pour leur croissance en volume (accès aux ressources foncières et aux actifs immobiliers) et en valeur (accès à une offre différenciée, à l'identité d'un territoire).

¹⁵ Tous les acteurs ont déclaré être en relation avec les IPL

¹⁶ Un dirigeant interrogé (RM) nous a fait part que les IPL étaient à la base de la création d'une dynamique collective en créant des passerelles et des lieux de rencontre entre les différents acteurs de la filière. « *Il faut nous parler pour un même objectif final : plus de clients dans la station. Les comités stratégiques, les séminaires d'avant et d'après saison permettent de faire ces choix d'avenir. En nous confrontant, nous construisons une base de connaissance commune. Ça marche car c'est du concret, et la confiance est là. Au plan de la régulation, il faut un visionnaire, un rassembleur qui n'ait pas d'intérêt économique propre* ».

A cette étape, nos résultats montrent que si certaines IPL réussissent à fédérer l'ensemble des acteurs en créant les conditions d'un apprentissage collectif, une majorité n'y parvient pas. Les dirigeants interrogés attestent en effet de situations très contrastées dues à une prise de pouvoir d'un acteur au détriment des autres. Il en résulte des représentations différentes qui coexistent au sein du réseau, remettant en cause sa stabilité et ses frontières.

Conclusion

Cet article a permis de caractériser l'organisation industrielle du séjour touristique en montagne à partir du concept de réseau industriel. Un premier résultat confirme l'existence des deux types de réseaux inter-entreprises. Le réseau B2B répond à une logique d'efficacité fondée sur la réduction des coûts de production (économies d'échelle, standardisation des séjours, etc...) et de transaction. Le réseau B2C relève, quant à lui, d'une logique d'apprentissage. L'accent est porté sur la qualité, le renouvellement de l'offre touristique et la montée en gamme des produits consommés sur place.

Un second résultat porte sur la structure de ces réseaux. Le réseau B2B, est régi par des relations plutôt bilatérales et fondées sur les couples TO/remontées mécaniques ou TO/hébergeurs. Il fédère donc les acteurs de la production et de la pré-commercialisation du séjour par le biais de contrats formels. Par opposition, le réseau B2C est composé d'un grand nombre d'acteurs hétérogènes qui concourent à la production du séjour sur place. L'objectif est d'offrir une large gamme de services de qualité au touriste pour accroître sa satisfaction et le fidéliser. Les proximités sociales, culturelles, spatiales et organisationnelles contribuent à l'établissement d'un climat de confiance qui ne nécessite pas a priori des arrangements formels, quelle que soit la nature de l'investissement. Les répondants ont avoué avoir des intérêts mutuels bien compris et une vision partagée.

Un troisième résultat porte sur le réseau industriel en tant que forme d'organisation duale qui coordonne les deux types de réseaux dans une perspective d'efficacité à court terme et de création de nouvelles compétences à long terme. Nous avons montré en quoi cette articulation exige la création d'une vision commune d'avenir, partagée par l'ensemble des acteurs.

Du point de vue des acteurs industriels, les institutions publiques locales seraient les pivots, les *gatekeepers* du réseau industriel. Comment, dès lors, interpréter les nombreux échecs de coordination au sein du réseau industriel du séjour touristique en montagne ? Pourquoi certaines stations de sport d'hiver ne parviennent pas à créer une offre différenciée qui

correspondre à la valeur d'usage du touriste et à exercer une capacité de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs et distributeurs dans un objectif de maximisation de leur marge ? Est-ce la responsabilité des seuls acteurs publics ou doit-on voir ici l'expression du pouvoir de certains acteurs sur les autres membres ? Dans la voie ouverte par Dyer et Singh (1998), il convient dès lors de s'interroger sur les facteurs qui empêchent la réalisation d'une rente relationnelle entre les acteurs. La seconde vague d'entretiens que nous menons actuellement auprès de 50 acteurs économiques et institutionnels appartenant à 8 stations de sports d'hiver nous permettra d'éclairer l'existence ou non de cette rente ainsi que les mécanismes qui soutiennent sa formation.

Bibliographie

- Argyris C. et Schön D.A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, London.
- Asheim B. (1996), "Industrial Districts as « Learning Regions » : a Condition of Prosperity?", *European Planning Studies*, 4, pp. 379-400
- Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises vers une synthèse de connaissances », *Management International, Note de recherche*, Vol. 7, n°4, Été, pp. 49-59.
- Assens C., Baroncelli A. (2004) : « Marché - Réseau - Hiérarchie : A la recherche de l'organisation idéale », *Direction et Gestion, La revue des Sciences de Gestion*, n°207, pp.43-55.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Baudry B(2004), « Incitation et coordination dans la firme-réseau », *Revue Economique*, vol. 55, n°2, mars,, pp. 247-274
- Bartelemy J., Fulconis F. et Mothe C. (2001), « Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in Martinet A.C. et Thiétart R.A., *Stratégie, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, FNEGE.
- Batifoulier P., Thevenon O. (2001), « Interprétation et fondement conventionnel des règles », in Batifoulier p. (dir.), *Théorie des conventions*, Economica, pp. 299-252
- Bocquet R. (2005), « Firm and Industrial Organization Boundaries: An Empirical Analysis of Inter-firm Network in the Winter Sports Industry », 2nd *International Conference on Economics and Management Networks*, 15-17 september, Budapest, à paraître in «*ECONOMICS and MANAGEMENT of NETWORKS: Franchising Networks, Cooperatives, Joint Ventures and Strategic Alliances*», ed. by G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Windsperger,(2006), printemps
- Boulangier P. (1990), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, Paris
- Cattellin M. et C. Thévenard-Puthod (2006), «Interfirm networks in the winter sports & tourism industry», communication au *VIIIème Congrès International de l'IFSAM*, du 28 au 30 septembre, Berlin.
- Coase R. : « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, II/1, (1987), pp. 133-163
- Cohendet P., Llerena P. (2005), « A dual theory of the firm between transactions and competences : conceptual analysis and empirical considerations », *Revue d'Economie Industrielle*, n°110, 2^{ème} trimestre,
- Cohendet P., Kirman A., Zimmermann J.B. (2003), « Emergence, formation et dynamique des réseaux. Modèles de la morphogenèse », *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, pp. 15-41.
- Dumoulin R., Meschi P.X. et Uhlig T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprise. Etude de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 3/2, juin.
- Dumoulin R. et Lecocq X (2000), « Réseau inter-organisationnel: pour un changement de paradigme. « Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion » », *IXème conférence internationale de management stratégique- « Perspectives en management stratégique »*, AIMS, Montpellier, 24, 25, 26 mai
- Dyer J.H, Singh H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°4, pp. 660-679
- Eymard Duvernay F (1994) « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens » in : Orléans A.: *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, (1994)
- Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, n°2, mars p.273-328.
- Fréry F (1997), «La chaîne et le réseau », in : Besson P. (dir.) : *Dedans, dehors*, Paris, Vuibert, pp. 23-52

- Frery F. (1998), « Les réseaux d'entreprise : une approche transactionnelle », in : Laroche H. (dir.) : *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 61-84
- Fulconis F. (1999), « Les "structures en réseau" : nouvelle forme de concurrence ? », in Krafft J. (coord. par), *Le processus de concurrence*, Economica, Paris, p. 202-219
- Gerbaux F. (1999) "Le développement touristique local entre régulations sectorielles et gestion territoriale" in Donsimoni M, Bensahel L. (dir), « *Le tourisme, facteur de développement local* », PUG,
- Granovetter M.S. (1985), "Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, novembre, pp. 481-510
- Grant R.M., (1991), « The Ressource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- Gundolf K. et Jaouen A. (2004), « Formes et modes de coordination des pratiques collectives en Très Petites Entreprises (TPE) : le cas d'un village touristique », *Communication à la XIIIème conférence AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2-3-4 juin
- Hakansson H., Johanson J. (1988) "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Network", in: Contractor F., Lorange P. (eds): *Cooperatives Strategies in International Business*, Lexington book.,
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, p. 105-121.
- Jarillo J. , (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9pp. 31-41
- Leiper N (1990), Partial Industrialization of Tourism Systems, *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, n°4, pp. 600-605
- Leiper N. (1979), "The Framework of Tourism : Towards a definition of Tourism", *Tourist, and the Tourist Industry*, Vol. 22, n°1, pp. 390-407
- Longhi C. (2004), « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme : enjeux analytiques et développements empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, n°108pp. 67-90
- 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, pp. 199-225
- Maillat D. (1995), « Territorial Dynamics, Innovative Milieus and Regional Policy », *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, pp. 1-20
- Miles R.E. et C.C. Snow (1986), « Networks organizations : new concepts for new forms », *The McKinsey Quaterly*, Automne, p. 53-66.
- Paché G. et C. Paraponaris, (1993), *L'entreprise en réseau*, P.U.F., Paris
- Penrose E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Porter M.E. (1986) "*Competition in Global Industries*", Boston Mass, Havard Business School
- Powell W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, 12, pp. 295-336
- Rajan R. Zingales L. (2001a), "The Firm as a Dedicated Hierarchy :a Theory of the Origins and Growth of Firms", *Quaterly Journal of Economics*, août, pp. 805-851
- Rajan R. Zingales L. (2001b), "The Influence of Financial Revolution on the Nature of Firms", *American Economic Review*, mai, pp. 206-211
- Ravix J.L (1990), "L'émurgence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp. 202-225
- Richardson G. (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, 82, pp. 883-896
- Thorelli H (1986), "Networks : Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 37-51
- Tremblay P. (1998), "The Economic Organization of Tourism », *Annals of Tourism Research*, Vol. 25 (4), octobre, pp. 837-859
- Valla J.P. (1982), « Eléments d'une approche marketing du concept de filière », *Revue d'économie industrielle*, n°21, pp. 76-92
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Williamson O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, New York, Free Press,
- Williamson O, (1985). : *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press
- Williamson O.: (1992 "Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Alternative", *Administrative Science Quaterly*, 36,), pp. 269-296
- Williamson O. (1999), "Strategy Research : Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108

Annexe A – Nombre et qualité des répondants appartenant à la filière de production du séjour touristique en montagne.

ACTEURS INDUSTRIELS		
Chaîne de valeur d'appartenance	Part de marché ou position occupée sur le marché de référence	Qualité du répondant
Chaîne de valeur activités sports et loisirs en montagne		
Equipementiers	York Neige (37,77% - leader de la neige de culture)	Directeur marketing de la filiale Europe York Neige
	Kässbohrer (60% - leader du damage - chenillettes)	Directeur Général filiale France
Exploitants remontées mécaniques	Compagnie des Alpes (leader France – toutes catégories de stations confondues)	Directeur Général de la CDA Domaines Skiabiles
	Transmontagne (leader France des stations de montagne intermédiaires (entre 2 et 10 M d'euros))	Président Directeur Général du groupe Transmontagne
	SOFIVAL (2 ^{ème} opérateur français de remontées mécaniques)	Directeur général délégué
Aménageurs, exploitants et distributeurs de destinations touristiques	Intrawest (leader mondial de l'exploitation de villages et résidences de tourisme)	Vice-Président de la division Europe
	Pierre&vacances (leader européen de l'exploitation de résidences de tourisme)	Directeur exploitation Rhône-Alpes
	Club Med	Directrice du patrimoine
Chaîne de valeur Equipement de la personne		
Producteurs d'articles de sport	Salomon (leader mondial des articles de sport d'hiver)	Directeur Général de la marque
	Scott USA (leader mondial des bâtons de ski)	Directeur Général de la filiale France
Distributeurs articles de sport	Intersport (leader national de la distribution d'articles de sports en montagne)	Ambassadeur du réseau national Montagne
	Ski Set (leader national de la location de ski)	Président Directeur Général de l'Enseigne
Total répondants industriels	12 répondants	