

Une méta-organisation à l'épreuve de la transition : pratiques, logiques d'action et tensions dans un cluster économique

Rémi Ardiet

Institut de recherche en gestion et économie (IREGE), IAE Savoie Mont Blanc, Université Savoie Mont Blanc
1 route de Saint-Cassin, 73000 Jacob-Bellecombette, France
remi.ardiet@univ-smb.fr

Résumé : Un nombre croissant de travaux suggèrent que les méta-organisations (MO) peuvent contribuer à la transition écologique (Ferraro *et al.*, 2015 ; Berkowitz *et al.*, 2017 ; Bor et O'Shea, 2022). Toutefois, leur rôle concret reste ambivalent, notamment dans le cas des clusters économiques, dont la vocation initiale est centrée sur la compétitivité. Cet article examine comment une MO de type cluster engage la transition auprès de ses membres en s'appuyant sur l'étude de cas du Cluster Montagne, qui fédère les acteurs de l'aménagement touristique en montagne. L'analyse repose sur une méthodologie qualitative inductive basée sur une immersion de quatre ans au sein du cluster combinant entretiens, observations et analyse de documents internes. À partir des pratiques recensées, l'étude fait émerger quatre logiques d'action distinctes : la facilitation de projets, la production et la diffusion de connaissances, la mise en réseau et la structuration d'un récit collectif. Plusieurs tensions traversent ces dynamiques : entre impératifs économiques et ambition écologique, entre autonomie des membres et contrôle de la gouvernance, entre légitimation institutionnelle et transformation réelle. Ces résultats prolongent les travaux sur l'ambivalence des MO face aux grands défis sociétaux. L'article discute les conditions dans lesquelles ces organisations intermédiaires peuvent devenir de véritables leviers de transition, au-delà de leur rôle d'adaptation incrémentale.

Mots-clés : méta-organisation, cluster économique, transition écologique

Toutes les organisations sont désormais confrontées aux grands défis, définis comme des problèmes sociétaux complexes, mondiaux et imbriqués, nécessitant des efforts collectifs et coordonnés pour être traités (George *et al.*, 2016 ; Howard-Grenville, 2020), au premier rang desquels figurent le changement climatique et la transition écologique. Cette dernière peut être entendue comme « une transformation fondamentale vers des modes de production et de consommation plus durables » (Markard *et al.*, 2012, p. 956). En outre, dans le contexte de l'Anthropocène (Crutzen, 2002 ; Wallenhorst et Wulf, 2023), les organisations font donc face à une nécessité impérieuse de réinscrire leurs activités dans les limites planétaires (Steffen *et al.*, 2015 ; Raworth, 2012), ce qui confère à leur engagement dans la transition écologique une importance primordiale. Pourtant, les organisations tendent souvent à traduire les enjeux climatiques dans une logique de continuité, sans remise en cause de leurs modèles d'affaires (Wright et Nyberg, 2017). Dans ce cadre, les méta-organisations (MO), entendues comme des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008), apparaissent comme des structures potentiellement stratégiques pour coor-

donner l'action collective en réponse à ces grands défis (Ferraro *et al.*, 2015 ; Berkowitz et Dumez, 2016). Cependant, la mobilisation des MO dans le cadre des transitions reste ambivalente. D'une part, les MO offrent un cadre de gouvernance interorganisationnel susceptible de favoriser la coopération, la mutualisation des ressources et la diffusion d'innovations durables (Berkowitz, 2018), d'autre part, leurs caractéristiques structurelles (volontariat de l'adhésion, hétérogénéité des membres, gouvernance par consensus) peuvent freiner les changements radicaux et renforcer le *statu quo* (Bor et O'Shea, 2022 ; Berkowitz et Bor, 2024).

Ce paradoxe est particulièrement saillant dans le cas des clusters « à la française » (Berthinier-Poncet, 2012), dispositifs associatifs à finalité économique soutenus par les pouvoirs publics. Bien que certains travaux reconnaissent leur potentiel transformateur (Berkowitz et Gadille, 2022), la littérature souligne aussi la difficulté des clusters à s'émanciper d'une logique de compétitivité pour s'engager dans une dynamique de transition. De surcroît, si le rôle des clusters dans le management des problématiques liées à la transition est de plus en plus reconnu, « les recherches empiriques sur les processus

et mécanismes intra-cluster nécessaires pour soutenir ce rôle restent encore limitées » (Sanioossian *et al.*, 2022, p. 97).

Par ailleurs, les travaux du champ des *sustainability transitions* (Geels, 2002; Markard *et al.*, 2012) offrent une lecture systémique et temporelle des dynamiques de transformation, utile pour situer les pratiques des MO de type cluster économique dans des trajectoires plus larges de transition écologique. Ils montrent que les transitions impliquent une reconfiguration des régimes sociotechniques, mobilisant des dimensions institutionnelles, culturelles et organisationnelles, et nécessitent la coordination d'acteurs intermédiaires capables d'articuler différentes échelles temporelles et spatiales (Loorbach, 2010; Köhler *et al.*, 2019). Néanmoins, plusieurs travaux soulignent que ces dynamiques restent traversées par des rapports de pouvoir et des inerties qui peuvent limiter leur portée transformatrice (Smith *et al.*, 2010).

Dans cet article, nous proposons d'approfondir cette question à travers l'analyse du cas du Cluster Montagne, un cluster de la région Auvergne-Rhône-Alpes regroupant les acteurs de l'aménagement touristique en montagne. Développé initialement comme instrument de développement économique, ce cluster est aujourd'hui reconnu comme partie prenante de la transition écologique des territoires de montagne. Dès lors, notre objectif est de comprendre comment une méta-organisation de type cluster s'engage dans la transition écologique, tout en composant avec les tensions inhérentes à ses objectifs initiaux de compétitivité économique.

Pour ce faire, nous mobilisons une approche qualitative, fondée sur une immersion de quatre ans au sein du Cluster Montagne. Nous combinons entretiens, observations et analyse documentaire pour identifier et analyser les pratiques et logiques d'action de la MO en lien avec la transition, avant d'analyser les tensions qui en limitent la portée. Cet article propose ainsi plusieurs contributions. Sur le plan empirique, il documente les pratiques concrètes mobilisées par un cluster économique pour accompagner ses membres dans la transition écologique. Nous identifions plusieurs typologies de pratiques de coordination, de médiation, de création d'outils ou de mise en récit, qui s'inscrivent majoritairement dans un horizon de court terme, dans une logique d'optimisation et de diminution des impacts, sans pour autant remettre en cause les fondements du modèle économique dominant. Dans un second temps, l'article met en lumière les tensions qui freinent l'émergence d'une dynamique de transformation collective : tensions entre impératifs économiques et ambitions écologiques, entre autonomie des membres et orientation stratégique commune, ou encore entre coordination verticale et participation horizontale. En croisant les apports du

champ des méta-organisations, des clusters économiques et des *sustainability transitions*, nous proposons une analyse permettant d'appréhender les limites et les conditions d'un engagement effectif des MO dans la transition.

Revue de littérature : méta-organisations, clusters économiques et *sustainability transitions*

Face à l'accélération des dérèglements environnementaux, la question de la transition écologique s'impose aujourd'hui comme un objet central de recherche en sciences de gestion. Dans ce contexte, les formes collectives d'organisation comme les méta-organisations suscitent un intérêt croissant. Ces structures hybrides, composées d'organisations autonomes, apparaissent potentiellement stratégiques pour accompagner les transformations des systèmes productifs vers plus de durabilité. Pour explorer ce questionnement, nous proposons une revue de littérature structurée autour de trois cadres théoriques principaux : le champ des méta-organisations, celui des clusters économiques, et enfin celui des *sustainability transitions*. Cette triple lecture permet de poser les bases d'une analyse holistique des capacités et des limites des méta-organisations à vocation économique confrontées aux défis de la transition.

Les méta-organisations face à la transition : entre potentiel de coordination et tensions intrinsèques

Les méta-organisations (MO) désignent des formes organisationnelles dont les membres ne sont pas des individus, mais d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Cette spécificité confère à ces structures une position singulière dans le paysage organisationnel : ni réseaux informels, ni hiérarchies classiques, les MO se caractérisent par une gouvernance volontaire et associative fondée sur des processus de décision souvent orientés vers le consensus. Leur fonction principale est de coordonner l'action collective entre des membres autonomes, tout en maintenant une forme de cohérence interne. Cette capacité de coordination en fait des candidats potentiels pour structurer des dynamiques collectives face aux grands défis contemporains, au premier rang desquels figure la transition écologique (Ferraro *et al.*, 2015; Berkowitz et Dumez, 2016). Berkowitz (2018) propose le concept de capacités méta-organisationnelles pour désigner l'aptitude des firmes à s'organiser collectivement en faveur d'objectifs de développement durable. En l'espèce, les entreprises font souvent face à des ressources limitées, à un déficit d'information ou à un manque de légitimité qui rendent les initiatives isolées inopérantes pour répondre aux défis de la transition (Etzion et Ferraro, 2010; Howard-Grenville *et al.*,

2014). Dans ce cadre, les méta-organisations offrent une plateforme structurante permettant de mutualiser les ressources, de construire des outils communs et de développer des routines collectives propices à l'innovation durable (Gadille *et al.*, 2013; Lupova-Henry et Dotti, 2022). Grâce à des mécanismes de gouvernance hybrides conciliant autonomie et coordination, elles facilitent l'expérimentation tout en assurant une cohérence minimale au sein d'une diversité organisationnelle (Berkowitz, 2018).

Cependant, la littérature actuelle sur les MO et la transition se concentre principalement sur des cas opérant à des niveaux nationaux ou internationaux (Berkowitz et Souchaud, 2019; Spillman, 2018; Ahrne *et al.*, 2017; Carmagnac et Carbone, 2018), souvent déconnectés des spécificités territoriales. De plus, les MO ne sont pas dépourvues de tensions internes, qui peuvent constituer des obstacles majeurs à leur engagement dans la transition. À ce sujet, les travaux de Bor et O'Shea (2022) identifient quatre postures que les méta-organisations (MO) peuvent adopter dans le cadre de la transition, orientées soit vers leurs membres internes, soit vers leur environnement externe. Ces postures se répartissent en deux grandes

catégories : celles qui tendent à maintenir le *statu quo* et celles qui facilitent le changement. Dans une perspective de maintien du *statu quo*, les MO jouent un rôle d'harmonisation de leurs membres en interne, veillant à la continuité du régime actuel et à la prospérité de leurs membres, ce qui limite les changements radicaux. En parallèle, elles adoptent un rôle de protection vis-à-vis de leur environnement externe, visant à réduire les incertitudes dans leur champ organisationnel, notamment en matière juridique et financière, et ainsi à limiter les perturbations induites par les dynamiques de transition. À l'opposé, certaines MO favorisent la transition en stimulant l'innovation en leur sein. Elles adoptent alors une posture de soutien à l'expérimentation, encourageant les organisations qu'elles fédèrent à faire évoluer leurs pratiques. En externe, elles agissent comme des facilitatrices du changement, exerçant une influence positive sur leur environnement organisationnel pour promouvoir la transition écologique. Cette typologie, résumée dans le tableau 1, met en lumière la diversité des postures possibles, et les tensions qui peuvent exister entre impératifs économiques et ambitions vis-à-vis de la transition.

Tableau 1. Le rôle des MO vis-à-vis de la transition

	INTERNE	EXTERNE
Maintien du <i>statu quo</i>	Harmonisation et cohésion des membres	Protection vis-à-vis du changement; défense des intérêts collectifs face aux pressions
Facilitateur du changement	Soutien à l'innovation et aux expérimentations	Influence; démarches proactives sur la transition

Source : élaboration propre, d'après Bor et O'Shea, 2022

Par ailleurs, Berkowitz et Bor (2024) identifient quatre tensions constitutives des MO : la diversité des objectifs des membres face au besoin d'une orientation commune, les hiérarchies implicites qui freinent la diffusion de l'innovation, l'articulation délicate entre action collective et autonomie des membres, et le ralentissement des ajustements stratégiques lié à une gouvernance consensuelle. Ces tensions structurelles peuvent empêcher l'émergence de trajectoires cohérentes et ambitieuses en matière de durabilité.

Enfin, une littérature critique alerte sur les risques de récupération stratégique des enjeux de transition par les acteurs dominants. Banerjee (2012) montre que la durabilité peut être mobilisée comme outil de légitimation au service du *statu quo* économique, plutôt que comme levier de transformation. Dans le cas des MO, Carmagnac *et al.* (2022) analysent comment certains acteurs puissants peuvent instrumentaliser

les dispositifs participatifs pour renforcer leur position sans remettre en cause les logiques existantes.

Ainsi, si les MO apparaissent comme des dispositifs prometteurs, leur engagement dans la transition reste ambivalent. Cette ambivalence appelle une exploration plus fine, notamment à partir d'études empiriques analysant concrètement leurs pratiques et leurs logiques d'action dans des contextes spécifiques. C'est dans cette perspective que s'inscrit la section suivante, consacrée aux clusters économiques, formes particulières de MO à ancrage territorial.

Les clusters économiques : entre dispositifs de compétitivité et injonctions à la transition

Les clusters « à la française » (Berthinier-Poncet, 2012) sont des dispositifs organisationnels lancés dans les années 2000 dans le cadre des politiques publiques

de compétitivité territoriale (Retour, 2008; Suire et Vicente, 2008; Vicente, 2016). Inspirés du modèle des districts industriels (Marshall, 1920) et des travaux de Porter (1998), ils visent à stimuler l'innovation, la coopération et la croissance au sein d'une même filière économique. Constitués d'un réseau d'entreprises, d'institutions publiques et d'acteurs académiques, ils prennent souvent la forme d'associations dotées d'une gouvernance partagée. Ce fonctionnement répond aux critères de la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005). Initialement conçus comme des outils de développement économique, les clusters sont de plus en plus sollicités pour contribuer à la transition écologique. Certains travaux avancent qu'ils peuvent jouer un rôle d'intermédiation entre sphères publiques et privées, et favoriser l'émergence de dynamiques d'innovation durable (Lupova-Henry et Dotti, 2022; Gadille et Berkowitz, 2022). Toutefois, cette capacité transformatrice reste largement conditionnée par leur orientation stratégique initiale, centrée sur la compétitivité.

Par ailleurs, les clusters sont traversés par des tensions internes, qui freinent leur engagement dans la transition. Plusieurs études empiriques (Gadille et Berkowitz, 2022; Sanioossian *et al.*, 2022) soulignent le poids des logiques de pouvoir, la prégnance des objectifs de croissance économique, et l'hétérogénéité de leurs membres qui rend difficile la formulation d'une vision partagée en matière de transition.

En somme, les clusters économiques apparaissent comme des acteurs hybrides, situés à l'interface de logiques économiques et environnementales. Leur potentiel transformatif dépend fortement de leur gouvernance, des rapports de force internes, et de leur capacité à intégrer la transition dans une vision stratégique cohérente.

Si les clusters économiques ont d'ores et déjà largement été étudiés sous le prisme de l'impact de leur action sur le développement économique de leurs membres, les analyses empiriques portant sur les pratiques concrètes qu'ils mettent en œuvre pour engager la transition restent rares (Sanioossian *et al.*, 2022). Cette lacune justifie l'intérêt de notre travail, qui vise à explorer ces dimensions à travers l'étude d'un cluster économique territorial spécifique. Dans cette optique, nous mobilisons le champ des *sustainability transitions*, qui permet une lecture située des modalités d'engagement dans la transition.

Le champ des *sustainability transitions* : une lecture systémique et temporelle des dynamiques de changement

Le champ des *sustainability transitions* propose un cadre conceptuel pour analyser les transformations requises face aux enjeux environnementaux globaux.

Fondée sur une approche systémique des changements, la perspective multiniveaux met l'accent sur les dynamiques à l'œuvre dans les niches, c'est-à-dire des espaces d'expérimentation dans les régimes dominants correspondant à des systèmes stabilisés, et dans le paysage sociétal, qui renvoie à l'environnement sociotechnique large et aux tendances macro-sociétales (Geels, 2002). Ces travaux ont été consolidés en tant que champ de recherche à part entière, structuré autour des dimensions technologiques, institutionnelles et sociales de la transition (Markard *et al.*, 2012). Ils ont ensuite été élargis pour intégrer plus explicitement les enjeux de gouvernance et les dynamiques d'acteurs (Loorbach *et al.*, 2017), avant de faire l'objet d'une synthèse proposant un agenda de recherche centré sur les conditions organisationnelles et politiques des transitions (Köhler *et al.*, 2019).

Toutefois, ce cadre tend à sous-estimer historiquement le rôle des acteurs organisationnels intermédiaires, comme les MO ou les clusters. En effet, ces structures peuvent agir comme des interfaces, des courroies de transmission ou des stabilisateurs de compromis entre des logiques en tension, contribuant ainsi à faire évoluer les régimes dominants existants sans nécessairement les transformer radicalement. Pour répondre à cette limite, le courant du management des transitions (Rotmans *et al.*, 2001; Kemp *et al.*, 2007; Loorbach, 2010) apporte une perspective orientée vers la gouvernance des processus de transition. Il met en lumière la nécessité d'articuler différentes temporalités d'action que Loorbach (2010) formalise dans un cycle de management de la transition composé de quatre dimensions : une dimension opérationnelle, correspondant à la mise en œuvre concrète de projets à court terme; une dimension tactique, visant la coordination entre acteurs et la formulation de programmes collectifs à moyen terme; une dimension stratégique, centrée sur la définition de visions de long terme; et une dimension réflexive, fondée sur l'évaluation et l'apprentissage en continu. Ce cadre permet d'évaluer la cohérence et la portée des actions mises en œuvre, en interrogeant leur inscription dans une trajectoire de transformation. Il offre un outil utile pour analyser le positionnement des méta-organisations dans les différentes temporalités de la transition, mais son application concrète aux MO à visée économique reste encore largement inexplorée. La littérature sur les transitions souligne ainsi l'importance de dispositifs de gouvernance multiniveaux capables de coordonner une pluralité d'acteurs dans la durée (Smith *et al.*, 2010; Köhler *et al.*, 2019). Plusieurs limites sont toutefois identifiées : un centrage fréquent sur les régimes sociotechniques au détriment de l'analyse du travail d'intermédiation et des acteurs organisationnels qui relient sphères

économiques, politiques et sociétales (Smith *et al.*, 2010; Wittmayer *et al.*, 2014). Par ailleurs, l'accent mis sur des démarches participatives et la recherche de consensus peut, dans certaines configurations, ralentir la décision et diluer la capacité de transformation (Smith *et al.*, 2010), une ambivalence également documentée dans des méta-organisations multi-parties prenantes (Carmagnac *et al.*, 2022). Pour dépasser ces limites, des travaux récents mettent en évidence que les modèles d'affaires peuvent devenir des leviers de transformation lorsqu'ils sont conçus comme des dispositifs collectifs (Aagaard *et al.*, 2021), tandis que les démarches collaboratives apparaissent comme un facteur d'accélération des transitions (Derks *et al.*, 2022). Ces apports renforcent la pertinence d'une analyse des méta-organisations comme structures de gouvernance et de coordination au cœur des transitions.

Ainsi, malgré les avancées de ce champ, la manière dont les méta-organisations à visée économique s'inscrivent concrètement dans la transition et les temporalités associées reste encore peu explorée. L'articulation entre la littérature sur les méta-organisations et les clusters, qui met en évidence leurs capacités mais aussi leurs tensions structurelles, et celle sur les *sustainability transitions*, qui insiste sur les temporalités et les dispositifs de gouvernance, permet de poser un cadre analytique commun. Les trois courants théoriques mobilisés convergent vers un même constat : ces structures peuvent jouer un rôle clé dans les dynamiques de transition, mais leur contribution effective demeure conditionnée par de fortes tensions et des formes d'action ambivalentes. Afin d'étudier concrètement l'engagement d'une MO de type cluster dans la transition, nous mobilisons une entrée par les pratiques et les logiques d'action. Nous identifions et distinguons les pratiques organisationnelles (Schatzki *et al.*, 2001), entendues comme des actions concrètes et observables mises en œuvre par la méta-organisation, et les logiques d'action (Thornton *et al.*, 2012), définies comme des regroupements de pratiques orientées par une finalité organisationnelle commune. Cette distinction permet d'analyser plus finement la manière dont une méta-organisation de type cluster économique s'engage dans la transition écologique, ainsi que les tensions associées à cet engagement. Notre question de recherche est donc la suivante : comment une méta-organisation de type cluster économique s'engage-t-elle dans la transition à travers ses pratiques et logiques d'action, et quelles tensions en découlent ?

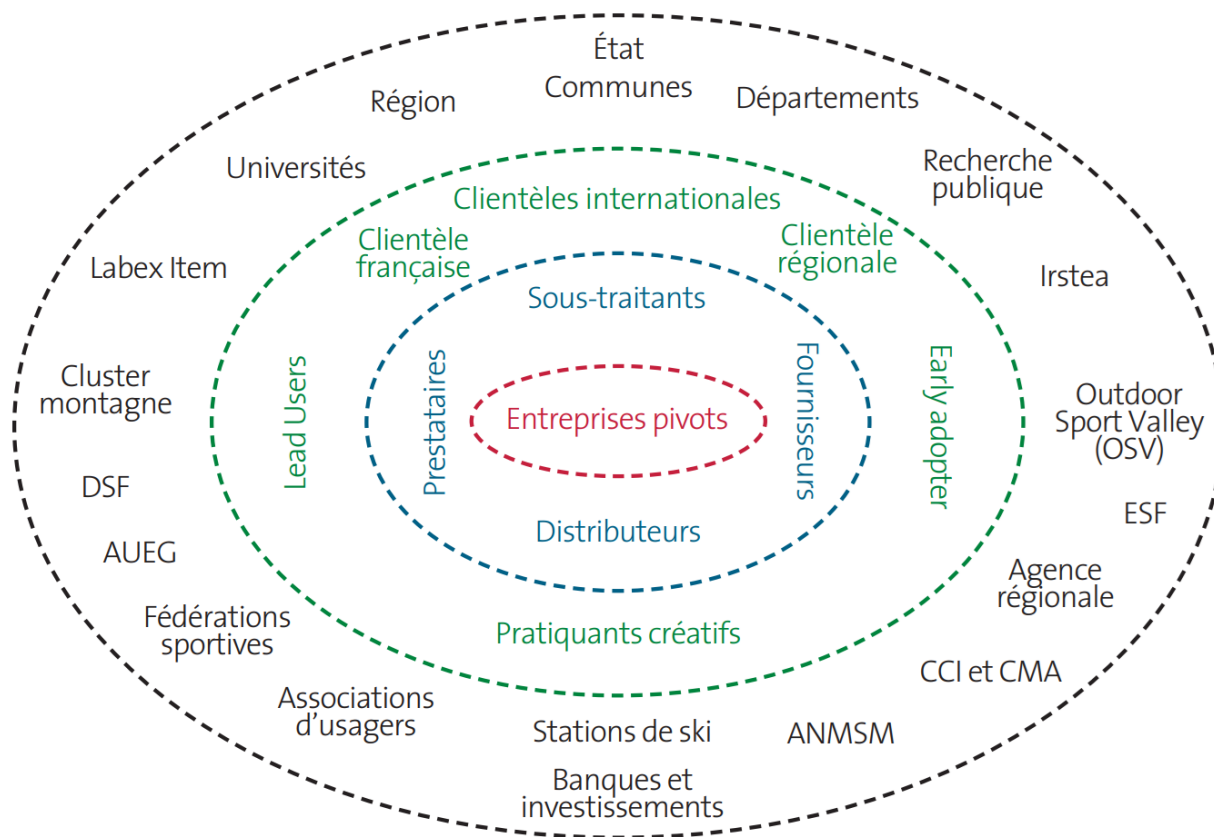
Méthodologie de la recherche : les pratiques de transition mises en œuvre par le Cluster Montagne, une étude de cas

Présentation du terrain d'étude : le Cluster Montagne, une MO au cœur de l'écosystème social et économique du tourisme de montagne

Le Cluster Montagne est un acteur institutionnel majeur du tourisme de montagne français. Ce cluster créé en 2012 est une méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005; 2008), qui, malgré une vocation nationale, se distingue par un ancrage territorial fort dans les Alpes du Nord (Savoie, Haute-Savoie, Isère). Le Cluster Montagne est un dispositif associatif financé à 50 % par des fonds publics, dont une large partie proviennent de la région Auvergne-Rhône-Alpes, et à 50 % par des fonds privés (adhésions et partenariats). Le cluster a pour vocation, selon ses statuts de « soutenir, promouvoir et représenter, en France et à l'international, l'ensemble des acteurs français de la filière de l'aménagement et des loisirs de montagne ».

Structuré en association loi 1901, il repose sur une gouvernance composée d'un conseil d'administration, d'un bureau et d'une équipe permanente de neuf salariés. Ces derniers mettent en œuvre un plan d'action annuel destiné à structurer et orienter les activités de l'association. Afin de formaliser sa mission et d'assurer une cohérence stratégique, le Cluster Montagne articule son intervention autour de quatre piliers stratégiques : le réseau, l'innovation, la croissance et le développement durable. Le pilier du réseau se traduit à travers la mise en relation des parties prenantes de l'association et en particulier les entreprises lors de différents événements dédiés. Le pilier innovation a pour but de stimuler et accompagner les processus d'innovations des membres avec par exemple la mise en place d'un incubateur partenarial visant à promouvoir les projets innovants d'aménagements touristiques en montagne. Le pilier croissance s'attelle à favoriser le développement commercial des entreprises adhérentes, qui peut se traduire par des présences collectives sur des salons internationaux. Enfin, le pilier développement durable créé en 2020 vise à encourager les membres du cluster à inscrire leurs stratégies de développement dans une logique durable dans le cadre de la transition écologique.

Le Cluster Montagne regroupe 248 membres en 2024, au sein de ses trois collèges : institutions, entreprises et établissements de formation et de recherche, tous représentés par des élus au conseil d'administration de l'association. Les entreprises forment toutefois le noyau dur du cluster puisqu'elles représentent deux tiers des membres du cluster et sont les seules qui siègent au bureau de l'association, qui oriente et pilote les projets mis en œuvre par le cluster au quotidien. Ce collège se caractérise par

Figure 1. L'écosystème social et économique du tourisme de montagne

Source : Bouhaouala (2017)

une grande diversité, allant des industriels tels que les constructeurs de remontées mécaniques comme POMA ou MND aux fournisseurs de services de billetterie et solutions numériques comme Team Axxess, en passant par des bureaux d'études tels qu'ABEST, illustrant l'ampleur de la chaîne de valeur représentée. Aux côtés des entreprises, le collège institutions rassemble les institutions faitières de la montagne française telles que Domaines skiables de France (DSF) et l'Association nationale des maires de stations de montagne (ANMSM). Le cluster entretient par ailleurs des liens étroits avec les différentes collectivités locales (Grand Chambéry et Grenoble-Alpes Métropole, départements Isère et Savoie, régions AURA et PACA, etc.) et avec les établissements de formation et de recherche (Université Grenoble Alpes, Université Savoie Mont Blanc, INRAE, Grenoble École de Management, etc.). Enfin, le Cluster Montagne s'est doté depuis 2021 d'un réseau le liant directement aux territoires en permettant à différentes entités telles que les exploitants de remontées mécaniques, les offices de tourisme ou encore les collectivités de bénéficier d'une adhésion en tant que « territoires d'innovation ».

Le Cluster Montagne peut être considéré comme une méta-organisation représentative de l'écosys-

tème social et économique du tourisme de montagne (ESETM) (Bouhaouala, 2017), dans la mesure où il rassemble l'ensemble des acteurs de cet écosystème. La composition de l'ESETM est illustrée dans la figure 1 ci-dessus.

Cet écosystème fait face à de nombreux défis tant le modèle d'affaires des territoires de montagne, qui repose sur la mise en marché d'un domaine skiable en hiver, est mis à mal ces dernières années. En effet, le changement climatique (Richard *et al.*, 2010; George *et al.*, 2019; Reynard, 2020; Bourdeau, 2021), les changements sociétaux symbolisés par le *flygskam* en Suède (la honte de prendre l'avion), ou la crise engendrée par la covid-19 sont autant de problématiques structurelles et conjoncturelles qui menacent l'avenir du modèle d'affaires de l'ESETM à court, moyen et long terme. Enfin, l'ESETM est marqué par un contexte global de développement durable et de transition écologique soutenu par les pouvoirs publics. En témoignent les différents plans de soutien de la région Auvergne-Rhône-Alpes et des services de l'État incitant à la diversification des activités touristiques en territoires de montagne (plan Avenir montagnes, dispositif Espaces valléens, plan Montagne 2, etc.). En témoigne également la dynamique des états

généraux de la transition des territoires de montagne où l'ensemble des acteurs français du tourisme de montagne ont été parties prenantes et se sont rassemblés pour traiter des questions relatives à la transition écologique en territoires de montagne.

Dans ce cadre, il nous semble particulièrement pertinent de s'intéresser aux pratiques de la MO représentative de cet écosystème pour comprendre comment celle-ci tente d'apporter des réponses au grand défi de la transition, cette dernière étant une condition *sine qua non* pour sa survie à moyen et long terme.

Accès au terrain et matériau empirique : une collecte de données par entretiens semi-directifs, observations et données secondaires

Les résultats présentés dans cet article découlent d'une recherche de quatre ans menée dans le cadre d'une thèse Cifre, cofinancée par le Cluster Montagne. À ce titre, nous étions salarié pleinement intégré à l'organigramme en tant que chargé de mission et disposions d'un bureau dans les locaux du siège du cluster. Ce travail adopte une approche qualitative

(Dumez, 2016) centrée sur une étude de cas unique (Yin, 2017) et intègre trois principaux outils de recueil d'informations : les entretiens semi-directifs, l'observation participante et non-participante et la collecte de données secondaires.

Nous avons réalisé 26 entretiens semi-directifs sur une période de deux ans (2020-2022), d'environ une heure chacun, avec des acteurs représentatifs des trois typologies d'adhérents du Cluster Montagne : entreprises, institutions et établissements de formation et de recherche. L'équipe dirigeante, certains membres du bureau de l'association et des salariés du cluster ont également été interrogés. Les personnes interrogées ont participé à au moins un projet du cluster, en lien avec la transition. La grille d'entretien était structurée autour des thèmes suivants : (1) profil socioéconomique de l'organisation ; (2) présentation du projet auquel l'organisation participe (motivations, attentes, objectif du projet, niveau d'investissement, etc.) ; (3) pratiques et rôle du cluster dans le projet ; (4) liens créés par le projet ; (5) coûts et bénéfices liés au projet et enfin (6) questions diverses et relances.

Le tableau 2 ci-dessous synthétise ces entretiens.

Tableau 2. Récapitulatif des entretiens semi-directifs réalisés

Organisation	Collège	Durée	Pages retranscrites
Cluster Montagne	/	1 h 46 min 58 s	26
Cluster Montagne	/	2 h 5 min 3 s	28
Cluster Montagne	/	1 h 4 min 36 s	20
Cluster Montagne	/	0 h 37 min 50 s	10
Cluster Montagne	/	2 h 7 min 45 s	25
Cluster Montagne	/	1 h 19 min 45 s	23
Cluster Montagne	/	1 h 36 min 35 s	24
Cluster Montagne	/	2 h 13 min 18 s	32
France Montagnes	Institution	0 h 32 min 24 s	10
DSF	Institution	1 h 20 min 16 s	22
SNMSF	Institution	0 h 58 min 24 s	14
Atout France	Partenaire	1 h 18 min 20 s	17
ANMSM	Institution	1 h 12 min 33 s	14
France Montagnes	Institution	1 h 44 min 17 s	24
Air-Coop	Entreprise	0 h 59 min 9 s	16
Mandarine CODI	/ (non-membre)	0 h 52 min 2 s	14

Organisation	Collège	Durée	Pages retranscrites
LHM Conseil	Entreprise	1 h 28 min 21 s	19
Lumiplan Montagne	Entreprise	1 h 15 min 51 s	18
Graph & Plume	Entreprise	1 h 24 min 31 s	9
CIMEO	Entreprise	1 h 12 min 46 s	15
Ice Driving Val Thorens	Entreprise	1 h 15 min 32 s	20
B2D Conseil	Entreprise	0 h 40 min 42 s	12
ENSAM	Recherche	0 h 40 min 41 s	12
G2A Consulting	Entreprise	0 h 41 min 8 s	12
GMM	Entreprise	0 h 45 min 47 s	14
Techfun	Entreprise	1 h 11 min 23 s	17
TOTAL	/	32 h 0 min 42 s	447

Source : élaboration propre

Nous avons complété cette analyse par une observation *in situ*, combinant observation participante et non-participante, afin de capter les dynamiques organisationnelles et informelles du Cluster Montagne. L'observation participante a été réalisée dans le cadre d'événements organisés par le cluster (ex. : ateliers sur la gestion de l'eau, les risques naturels, la prospective), au sein desquels nous avons alterné les rôles de coordinateur de projet et de contributeur. Cette immersion active a permis d'accéder aux interactions entre les parties prenantes et de mieux comprendre les processus de coordination, de prise de décision et de gestion des tensions. L'observation non participante s'est déroulée sur plusieurs années de 2019 à 2022, à raison de trois jours par semaine, dans les locaux du Cluster Montagne. Cette présence régulière a donné l'occasion de capter les interactions quotidiennes, les échanges informels et les dynamiques internes. Les données issues de ces observations ont été consignées sous forme de carnets de terrain, qui nous ont permis de recueillir des descriptions factuelles des interactions et événements observés (discours tenus, interactions entre membres) ainsi que des notes analytiques et réflexives sur les postures des acteurs, les tensions et les enjeux liés à la transition. Enfin, nous avons collecté et analysé des données secondaires issues du Cluster Montagne, telles que des documents internes (rapports d'activité, guides des membres, comptes rendus de réunions) ainsi que des documents de communication et publications du cluster. Ces sources nous ont permis d'identifier l'ensemble des actions mises en œuvre par le cluster en lien avec la transition sur la période 2018-2024. Le détail de ces actions est présenté dans le tableau 4 en annexe.

Analyse des données : une posture inductive ancrée dans l'empirie

L'analyse repose sur une posture inductive (Dumez, 2016), visant à faire émerger des catégories analytiques à partir du matériau recueilli. Le processus d'analyse s'est structuré autour de deux axes complémentaires.

Le premier a consisté à identifier les pratiques mises en œuvre par le cluster en lien avec la transition écologique. À l'aide d'un codage ouvert conduit sous NVivo, les matériaux (entretiens, observations, documents) ont été analysés sans recourir à un cadre préétabli, afin de rester au plus proche du terrain. Les occurrences ont été codées en tenant compte de leur nature, des acteurs impliqués, du contexte, de la temporalité et de l'intention déclarée. Ces éléments ont ensuite été regroupés en catégories plus générales permettant de faire émerger différentes logiques d'action mobilisées par le cluster. Ainsi, dans cette phase d'analyse inductive, nous avons distingué les pratiques entendues comme des actions concrètes, observables, mises en œuvre par le Cluster Montagne dans le cadre de la transition (ex. : animation d'un atelier, production d'un guide, mise en relation d'acteurs) et les logiques d'action, qui correspondent à des regroupements de pratiques autour de finalités organisationnelles communes. Nous avons ainsi fait émerger plusieurs logiques d'action à partir de pratiques récurrentes présentant des finalités similaires. À titre d'exemple, une initiative pilotée par le cluster visant à constituer un groupe projet en prospective a d'abord été codée comme « pilotage de projet », avant d'être rattachée à une logique d'action plus générale de « facilitation de projet ».

Le second axe de l'analyse a porté sur les tensions traversant la dynamique de transition. Ce codage a été

conduit de manière parallèle, à partir de fragments d'entretiens évoquant des contradictions, des conflits d'objectifs, des résistances au changement, ou des écarts entre discours et pratiques. Par exemple, un extrait d'entretien dans lequel un membre du cluster affirme que « les entreprises doivent d'abord assurer leur survie avant de penser à ces sujets » a été initialement codé sous la catégorie « priorité à la rentabilité économique », puis intégré dans la catégorie plus large « tensions entre impératifs économiques et transition ».

Ces deux axes ont été analysés de manière conjointe dans une logique itérative, avec des allers-retours entre les matériaux, les catégories intermédiaires, les observations de terrain et les notes réflexives. Cette démarche, fondée sur la triangulation des sources et l'ancrage dans le terrain, vise à restituer la complexité des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans une méta-organisation confrontée aux enjeux de transition écologique.

Résultats : logiques d'action et tensions liées à la transition au Cluster Montagne

L'analyse du matériau empirique nous conduit à structurer les résultats en deux volets complémentaires. Le premier volet met en évidence les principales logiques d'action mobilisées par le Cluster Montagne pour accompagner ses membres dans la transition écologique. Plutôt que d'énumérer de manière exhaustive les nombreuses initiatives recensées sur la période étudiée, nous proposons ici une typologie synthétique des logiques d'action, construite à partir du regroupement inductif de pratiques similaires. Pour chaque catégorie identifiée, nous illustrons les dynamiques à l'œuvre à l'aide d'un ou deux exemples emblématiques. Le second volet est consacré à l'analyse des tensions structurelles qui traversent la mise en œuvre de ces pratiques. Il s'agit ici de comprendre comment certaines caractéristiques organisationnelles du Cluster Montagne limitent la portée transformatrice des actions engagées.

Pratiques de transition et logiques d'action

Les pratiques mises en œuvre par le Cluster Montagne dans le champ de la transition écologique relèvent de logiques d'action multiples et articulées. L'analyse inductive du matériau empiriquement recueilli met en lumière quatre grandes logiques d'action : la facilitation de projets, la diffusion de connaissances et la création d'outils, la mise en réseau, et la structuration d'un récit collectif.

Une première logique d'action repérée correspond à un rôle de facilitateur de projets que le Cluster Montagne assume selon deux modalités complé-

mentaires. Il joue d'abord un rôle de chef de projet en mettant en œuvre des actions directement portées par ses équipes. En effet, il endosse le rôle de coordinateur dans un certain nombre de projets qui visent à favoriser la prise en compte des enjeux liés à la transition. Ces projets peuvent être de différentes ampleurs et mobilisent parfois des organisations membres du cluster. Par exemple, le Cluster Montagne a sollicité ses adhérents en faisant un appel à manifestation d'intérêt pour créer un groupe projet de prospective. Ce groupe projet a été piloté par le responsable innovation et prospective du cluster. Il a abouti sur la production annuelle d'un « cahier de tendances », un document prospectif qui compile des articles de chercheurs et d'experts en lien avec les enjeux de la transition. Autre exemple, le Cluster Montagne a mis en place un « plan d'action transition » en partenariat avec un cabinet spécialisé dont l'objectif est de proposer aux chefs d'entreprises un accompagnement méthodologique et opérationnel permettant de créer un plan d'action pour s'engager vers la décarbonation de son activité.

En parallèle, le cluster se positionne également en partenaire de projets de plus grande envergure avec d'autres organisations ou méta-organisations telles que la chambre de commerce et d'industrie de Savoie. Dans ce cas, le cluster mobilise un ou plusieurs salariés pour la gestion des projets pour le compte de ses membres. Le projet européen Carb O, dont l'objectif est la décarbonation simultanée de plusieurs industries à l'échelle européenne, est un bon exemple de ces pratiques du cluster. Le cluster y contribue comme structure d'appui logistique et de coordination, facilitant l'implication de ses membres dans une initiative qu'ils n'auraient pas pu porter seuls. Ces activités renforcent la position du cluster comme interface entre ses membres et les dispositifs de soutien à la transition. En résumé, le cluster facilite les projets en lien avec la transition de deux façons : il les gère en tant que chef de projet et il participe aux projets de plus grande ampleur en tant que partenaire référent au nom de ses adhérents. Dans leur grande majorité, ces actions de facilitation s'inscrivent dans une temporalité de court à moyen terme. Elles visent des résultats opérationnels et des effets immédiats, comme la participation à un projet ou l'obtention d'un financement, sans induire nécessairement un changement stratégique durable.

Une deuxième logique d'action identifiée relève de la production et de la diffusion de connaissance destinées à renforcer la capacité d'action des membres face aux enjeux de transition. Le cluster organise des actions de sensibilisation (ateliers, webinaires, interventions de partenaires extérieurs comme Solucir), conçoit des modules de formation (ex. : la plateforme Cluster Montagne Academy), et valorise les initiatives

remarquables au sein de son réseau et en dehors via Cluster Montagne Solutions, un site Internet dédié à la valorisation des expertises des entreprises du cluster. Par ailleurs, il produit et partage des outils et ressources à vocation opérationnelle, comme le Cluster Montagne Data, plateforme centralisant les informations techniques, économiques et environnementales de la filière. Ces dispositifs visent à renforcer la capacité d'action des membres sans prescrire de trajectoire unique. Ces pratiques s'inscrivent dans une temporalité majoritairement à court terme. Elles sont conçues comme des ressources mobilisables à la demande, utiles pour répondre à un besoin ponctuel d'information ou de mise à niveau, sans correspondre nécessairement à une orientation stratégique planifiée.

La logique de mise en réseau constitue une autre dimension clé de l'action du Cluster. Elle se manifeste tout d'abord à travers l'organisation d'événements internes entre les membres qui traitent spécifiquement des questions de transition et les membres du collège entreprises. Cela se traduit par des partenariats avec des chaires de recherches comme les chaires Tourisme durable de l'Université Savoie Mont-Blanc et Territoires en transition de Grenoble École de Management. Ces actions se concrétisent par des restitutions de travaux scientifiques et des ateliers de travail réunissant des chercheurs, des acteurs des territoires ainsi que des entreprises de l'aménagement touristique en montagne.

Le cluster se positionne également comme relais concernant des événements en lien avec la transition organisés par des structures externes à l'écosystème. C'est le cas lorsque le cluster relaie un webinaire de présentation pour introduire la Convention des entreprises pour le climat et inciter les entreprises membres à s'y engager. Ici, le cluster joue un rôle de courroie de transmission en facilitant uniquement la mise en relation entre les acteurs qui débouche potentiellement sur des coopérations ponctuelles entre membres et partenaires académiques ou institutionnels. Cette dynamique réticulaire est perçue par les membres comme un vecteur de légitimité et d'efficacité, permettant de diversifier les interlocuteurs, d'accéder à des ressources extérieures et de mieux comprendre les enjeux liés à la transition. Les actions de mise en réseau relèvent généralement d'une temporalité de court ou moyen terme. Elles sont reconduites d'année en année, et permettent de structurer progressivement un espace d'interactions récurrentes. Toutefois, leur capacité à infléchir les trajectoires stratégiques des membres demeure indirecte, car celles-ci restent conditionnées à la fois par leur articulation avec d'autres dispositifs et par l'engagement volontaire des membres du cluster.

La dernière logique d'action identifiée renvoie

à la structuration d'un récit collectif commun aux membres du cluster, en lien avec la transition. En effet, depuis 2020, le cluster a officiellement intégré le développement durable comme l'un de ses quatre piliers stratégiques. Cette orientation se traduit par une intensification des actions en lien avec la transition, la production d'un manifeste collectif pour une montagne « vivante, durable et partagée » et une communication régulière valorisant les initiatives environnementales du réseau. Cette dynamique narrative contribue à forger une identité partagée autour de la transition. Toutefois, elle ne repose pas sur une feuille de route contraignante, et son appropriation reste variable selon les acteurs. Elle remplit une fonction de cadrage souple, susceptible d'encourager la transition sans imposer de norme homogène. Cette construction d'un récit partagé s'inscrit dans une temporalité de plus long terme. Elle vise à faire évoluer les représentations collectives sur la place de la durabilité dans la filière, à travers des signaux faibles répétés. Toutefois, l'absence de traduction dans des engagements ou des dispositifs de suivi contraignants limite aujourd'hui sa portée structurante et interroge l'existence d'un potentiel découplage entre discours affiché et actions mises en œuvre.

Le tableau 3 ci-contre permet de visualiser les quatre logiques d'action identifiées, en les mettant en relation avec des exemples de pratiques associées, leur temporalité dominante et leur fonction principale. Cette mise en perspective prépare l'analyse des tensions qui en limitent la portée transformatrice.

Si ces logiques d'action témoignent d'un engagement croissant du Cluster Montagne en matière de transition écologique, elles s'inscrivent dans un contexte organisationnel traversé de tensions structurelles, qui en limitent la portée transformatrice. En effet, l'analyse fait apparaître un ensemble de contradictions, de freins et d'arbitrages implicites que nous présentons dans une seconde sous-partie.

Les tensions dans la mise en œuvre de la transition au Cluster Montagne

L'analyse des matériaux met en évidence plusieurs tensions organisationnelles qui freinent la mise en œuvre de pratiques de transition au sein du Cluster Montagne. Ces tensions résultent d'un équilibre difficile à trouver entre les impératifs économiques, les jeux d'acteurs et la structuration des dispositifs de transition.

Le premier frein majeur réside dans la difficulté de concilier les logiques économiques et environnementales. Le Cluster Montagne regroupe des entreprises qui doivent assurer leur rentabilité tout en intégrant progressivement les exigences de la transition écologique. Si la prise de conscience des enjeux

Tableau 3. Logiques d'action du Cluster Montagne pour la transition écologique : pratiques, temporalités, finalités

Logiques d'action	Exemples de pratiques associées	Temporalité dominante	Finalité
Facilitation de projets	Cahier de tendances, mission Carb'O	Court/moyen terme	Appui opérationnel sur des projets collectifs
Production et diffusion de connaissances	Cluster Montagne Data, webinaire	Court terme	Acculturation ; diffusion d'informations
Mise en réseau	Ateliers partenariaux, relais d'événements externes	Court/moyen terme	Créations de liens interorganisationnels internes et externes au cluster
Structuration d'un récit collectif	Manifeste, pilier développement durable	Long terme	Construction d'une identité commune visant à fixer la transition comme un enjeu prioritaire

Source : élaboration propre

environnementaux progresse, les décisions restent largement influencées par les impératifs de court terme, ce qui limite la capacité des membres à investir dans des pratiques innovantes. Cette tension est bien résumée par une des personnes interrogées, qui explique que « les entreprises doivent d'abord assurer leur survie avant de penser à ces sujets ». De plus, le Cluster Montagne dès sa création est un cluster à visée essentiellement économique et le reste encore aujourd'hui malgré les impératifs de transition : « on reste une association d'aide au développement d'entreprises. On reste un accélérateur de performance et d'innovation pour un écosystème économique. Donc il ne faut pas perdre son ADN ». Dès lors, bien que certaines initiatives pour la transition soient mises en place, elles demeurent ponctuelles et rarement structurées dans une approche stratégique à long terme.

Au-delà des contraintes économiques *stricto sensu*, le mode de gouvernance du Cluster Montagne constitue un second facteur limitant. D'une part, la structure dépend fortement des financements externes et des orientations stratégiques définies par ses principaux partenaires institutionnels en conseil d'administration. D'autre part, le bureau de l'association, qui pilote le cluster au quotidien, est constitué d'entreprises pivots de la filière, qui veillent minutieusement à la prise en compte des intérêts des partenaires stratégiques du cluster. Cette dépendance peut freiner certaines orientations ambitieuses en matière de transition, comme en témoigne un des participants au Club Prospective : « si le Club Prospective veut aller dans un sens qui est contraire aux volontés économico-politiques des grands financeurs, le bureau peut trancher à la faveur de l'institution qui subventionne ». Cette situation pose la question de la capacité réelle du cluster à impulser une dynamique de transformation sans compromettre ses relations stratégiques. Par ailleurs, la gouvernance du cluster a tendance à

s'immiscer dans les décisions des groupes projets, limitant leur autonomie et leur capacité à structurer des initiatives : « Moi c'est ça qui me les brise. [...] C'est mon cluster, je suis membre de cette association, je mets des trucs et vous récupérez le dossier en me disant on va en discuter entre nous. Vous êtes qui? ». Ce constat est également confirmé par l'avis d'un membre de la gouvernance, qui déclare à ce sujet : « un groupe projet ne décide pas. Il suggère, il propose et *in fine* c'est la gouvernance qui décide [...] la géopolitique, ça se traite au niveau de la gouvernance. Donc il est absolument pas question qu'un petit groupe de projet décide ». Ces deux citations constituent le symptôme d'une gouvernance centralisée se traduisant par un fort contrôle hiérarchique pouvant freiner l'innovation et l'expérimentation dans des dispositifs engageants sur la transition.

Une autre tension clé repose sur l'absence d'une vision commune entre les différents acteurs engagés dans le cluster. L'hétérogénéité des entreprises, des institutions publiques et des autres membres conduit à une fragmentation des attentes et des priorités, ce qui complexifie la structuration d'une feuille de route cohérente pour la transition. Une des personnes interrogées souligne cette difficulté :

Une fois de plus comme pour la veille, faire de la prospective pour tout cet écosystème, c'est impossible. Il faut que chacun dans sa logique métier, dans son modèle économique, dans sa façon de comprendre le monde, dans ses contraintes, fasse la prospective pour lui. Parce qu'on peut pas en même temps faire de la prospective pour quelqu'un qui fait des bâches plastiques pour des retenues collinaires et des systèmes de navigation pour les dameuses et puis les services touristiques comme les hébergements, etc. Il y a pas de prospective commune à tous ces gens.

Ici, la diversité des membres du cluster apparaît comme un réel frein à l'établissement d'un cadre partagé par l'ensemble des acteurs. Or, sans cadre

partagé, les efforts déployés risquent de rester dispersés et insuffisamment coordonnés pour générer une transition systémique.

La transition semble également entravée par une résistance culturelle et cognitive au changement. En effet, le secteur du tourisme de montagne repose historiquement sur un modèle de développement basé sur l'expansion des infrastructures (hébergements et remontées mécaniques) et l'attractivité touristique, rendant plus difficile l'adoption de nouvelles pratiques. Un chef d'entreprise interrogé illustre cette inertie en expliquant que « regarder l'avenir et anticiper les menaces, c'est un truc qui n'a jamais existé. On a toujours fonctionné avec l'idée qu'il suffisait d'avoir de la neige, un téléski, un hôtel, et ça tournait tout seul ». Or, l'intégration des enjeux de transition implique un changement profond des représentations collectives, un processus qui reste à consolider au sein de l'écosystème étudié.

Il apparaît par ailleurs que les pratiques favorisant la transition portées par le Cluster Montagne participent à légitimer son action auprès de ses membres et de ses partenaires institutionnels. En mettant en avant des initiatives comme le plan d'action transition environnementale ou l'accompagnement de projets d'innovation durable, le cluster renforce son rôle de médiateur entre les attentes des acteurs économiques et les injonctions à la transition. Ce positionnement lui permet d'affirmer son utilité dans l'écosystème tout en évitant une remise en cause radicale des modèles économiques dominants. Un répondant souligne cette fonction stratégique en expliquant que les pratiques du cluster favorisant la transition participent en premier lieu à améliorer l'image de la structure :

Je pense que ça nous assoit comme une structure professionnelle. Je fais référence à l'image, à la respectabilité, à la qualité. Quand on est capable de sortir ça et de bien communiquer avec [...] c'est quand même l'expression d'une structure qui est professionnelle. Donc c'est un bénéfice d'image donc c'est un travail à continuer. Après oui, ça crédibilise.

Cette tension entre nécessité d'agir et maintien de son positionnement institutionnel influence la portée effective des pratiques de transition mises en œuvre et interroge leur capacité à réellement transformer les modèles existants.

Enfin, un dernier ensemble de tensions tient à l'absence de mécanismes formalisés de réflexion collective, de suivi ou d'évaluation des actions engagées. Cette absence de réflexivité est d'autant plus problématique qu'elle se conjugue à une logique fortement orientée vers la production rapide d'actions visibles. Comme l'exprime une personne interrogée à propos du *Cahier de tendances Montagne[s]* produit par le Club Prospective :

C'est un beau document, c'est valorisant, c'est du beau boulot. Le taux de lecture doit être effroyable. Mais on s'en fout, on a fait un beau cahier de tendances! Mais tout à l'heure on parlait de budget, ça traduit tout : zéro dans la réflexion, tout dans la communication. Et quand tu regardes le cluster, c'est que de la communication. Parler avant d'agir et parler de trucs qu'on va faire mais en fait que l'on ne fait pas. Pour moi, le cahier de tendances il se situe dans cette mouvance-là où on prend la place, on fait parler, on dit qu'on fait. Mais dans les faits, qui s'approprie les leçons qu'il y a dans ce cahier? Est-ce qu'on se donne pour mission de faire un groupe projet et de travailler sur les trois tendances qui semblent les plus prioritaires? Vous dans vos boîtes, qu'est-ce que ça implique si l'on prend telle tendance? Est-ce que ça veut dire que justement on répond au besoin initial des boîtes qui est : comment est-ce que cela influence ma stratégie? Ça, on s'en fiche. On le fait pas.

Ce manque de réflexivité semble aussi renvoyer à une certaine culture organisationnelle du « faire vite » avec un besoin de concrétiser les projets à court terme. Comme le résume un membre du bureau : « J'ai un peu un vice, c'est que j'aime bien l'efficacité. Aujourd'hui l'accroche c'est "livrer utile"... Le cluster doit alimenter les stratégies court terme. [...] Faire des *pitchs*, faire de l'innovation, détecter des start-ups, faire de l'incubation, accompagner les PME à faire de l'innovation ». Cette orientation vers l'opérationnel immédiat empêche la mise en débat des actions entreprises et la mise en œuvre d'une logique réflexive qui permettrait d'enrichir la trajectoire de transition. L'absence de dispositifs de retour d'expérience ou d'évaluation limite ainsi la possibilité d'un ajustement progressif ou stratégique des pratiques.

Ces tensions révèlent que la transition au sein du Cluster Montagne est confrontée à des défis multiples. L'opposition entre rentabilité économique et engagement environnemental, les contraintes liées à la gouvernance, l'hétérogénéité des visions stratégiques, la résistance culturelle au changement, la vision court-termiste et l'absence de structuration des dispositifs de réflexion freinent l'émergence d'une dynamique collective forte. Ces éléments interrogent le rôle même des clusters économiques dans la transition et soulignent la nécessité de repenser leurs modes de gouvernance et d'action pour qu'ils puissent réellement devenir des facilitateurs du changement.

Discussion : les méta-organisations de type cluster économique face à la transition, un outil imparfait

Contributions théoriques

L'analyse du cas du Cluster Montagne met en lumière la manière dont une méta-organisation de type cluster économique peut accompagner la transition écologique de ses membres par une diversité de pratiques articulées en logiques d'action. Ces logiques, qui recouvrent la facilitation de projets, la production

et la diffusion de ressources, la mise en réseau et la structuration d'un récit collectif, traduisent une volonté croissante d'intégrer les enjeux de la transition dans l'activité du cluster. Toutefois, ces dynamiques s'inscrivent majoritairement dans une logique de soutien à l'adaptation des membres, sans remise en question des modèles économiques dominants, ce qui soulève plusieurs enseignements théoriques.

Premièrement, notre étude confirme que les méta-organisations peuvent jouer un rôle important dans le soutien à la transition, notamment en apportant un appui méthodologique, en mutualisant des ressources ou en créant un espace d'échange interorganisationnel (Berkowitz, 2018; Lupova-Henry et Dotti, 2022). En ce sens, les logiques d'action identifiées relèvent d'un ensemble de fonctions de coordination souple, fondées sur l'animation, l'intermédiation ou la mise à disposition d'outils. Ces fonctions, si elles participent à l'acculturation progressive des membres à certains enjeux de durabilité, n'impliquent cependant ni orientation commune, ni changement structurel. Cela rejoint les tensions mises en lumière par Berkowitz et Bor (2024) : dans un contexte de gouvernance par consensus et d'autonomie des membres, la capacité des MO à agir collectivement reste fortement contrainte par la nécessité de préserver l'équilibre interorganisationnel. Le cas du Cluster Montagne illustre ainsi une méta-organisation opérant dans une logique de facilitation non prescriptive, qui cherche à stimuler sans contraindre, à accompagner sans diriger.

Deuxièmement, cette dynamique s'inscrit principalement dans une temporalité de court à moyen terme, en cohérence avec les phases opérationnelles et tactiques décrites par le cadre du cycle de management de la transition (Loorbach, 2010). Les actions menées par le cluster visent des résultats concrets à court terme (organisation d'un atelier, diffusion d'un guide, participation à un projet), sans articulation explicite avec une stratégie de transformation collective à long terme, ni mécanisme réflexif permettant une évaluation continue. Ce constat est étayé empiriquement par l'absence de dispositifs de suivi des actions ou de mise en débat des productions réalisées, comme en témoigne notamment le cas du cahier des tendances, produit chaque année mais rarement mobilisé comme support stratégique collectif. Ce résultat prolonge les critiques formulées à l'égard des clusters régionaux, qui peinent à mettre en place des dispositifs d'apprentissage collectif et à inscrire leur action dans une trajectoire évolutive (Lupova-Henry et al., 2022). L'absence de logique réflexive dans le cas étudié contribue ainsi à fragmenter l'action de la méta-organisation et limite sa capacité à corriger ou à renforcer son engagement au fil du temps.

Troisièmement, cette recherche met en évidence

l'ambivalence constitutive du rôle des clusters dans la transition. Le Cluster Montagne oscille entre un soutien à l'innovation et à l'acculturation, et une forme de préservation du régime économique existant. Cette ambivalence fait écho aux travaux de Bor et O'Shea (2022), qui identifient différentes postures que les MO peuvent adopter face à la transition : facilitateur du changement, mais aussi protecteur des intérêts sectoriels, harmonisateur ou défenseur du *statu quo*. Dans notre cas, le cluster adopte une posture hybride : il agit comme un relais actif de certaines initiatives durables, mais sans s'engager dans une redéfinition structurelle de son mandat économique. Cette posture participe d'un processus de stabilisation du régime (Geels, 2002), dans lequel la transition est absorbée dans des pratiques compatibles avec les modèles dominants, sans transformation en profondeur. Cette posture hybride se traduit aussi par un usage stratégique des pratiques de transition, mobilisées autant comme des leviers de transformation que comme des vecteurs de légitimation et de visibilité, en l'absence de dispositifs permettant leur appropriation et leur évaluation collectives.

Quatrièmement, notre étude confirme le rôle structurant que joue la gouvernance dans la capacité d'une MO à s'engager dans une logique transformatrice. Le fonctionnement du cluster étudié repose sur une gouvernance centralisée dominée par les acteurs économiques les plus puissants du secteur. Cette configuration renforce le poids des intérêts établis et limite les marges de manœuvre pour des expérimentations plus audacieuses. Elle entre en résonance avec les travaux d'Ahrne et Brunsson (2005, 2008) sur les limites des organisations partiellement organisées, dans lesquelles les mécanismes de décision ne permettent pas la mise en œuvre de normes contraignantes. En l'absence de mécanismes formels de participation élargie et de co-construction, les groupes projets restent cantonnés à des fonctions consultatives, sans capacité d'agir structurellement sur l'orientation stratégique du cluster. Cela souligne que la gouvernance d'une MO n'est pas neutre dans ses effets : elle façonne les conditions d'engagement, mais aussi les possibilités de transformation.

Enfin, ce travail souligne que l'engagement d'une MO dans la transition peut aussi relever d'une logique de légitimation institutionnelle plus que d'une volonté de transformation du régime. Les dispositifs portés par le Cluster Montagne contribuent à renforcer son image auprès de ses membres et de ses partenaires publics, en montrant son alignement avec les priorités sociétales du moment. Cette logique d'image, décrite par Carmagnac et al. (2022) dans le cas d'autres MO multi-parties prenantes, peut conduire à un découplage entre discours et action : la durabilité est alors mobilisée comme registre rhétorique, sans

nécessairement produire de redirection stratégique. Dans le cas du Cluster Montagne, cette tension entre nécessité d'agir et maintien du positionnement institutionnel alimente une forme de transition par le haut, dans laquelle les pratiques de durabilité sont valorisées sans être inscrites dans un cadre d'obligations ni de transformation systémique.

En définitive, cette recherche met en lumière les mécanismes par lesquels une méta-organisation de type cluster économique soutient la transition, tout en révélant les freins structurels qui limitent son impact. Elle contribue à enrichir la compréhension du rôle ambivalent des MO dans les transformations collectives, et invite à penser les conditions politiques, organisationnelles et culturelles d'une transition véritablement stratégique et transversale.

Contributions managériales

Cette étude met en lumière plusieurs leviers d'action à la disposition des clusters économiques engagés dans la transition écologique.

Premièrement, les résultats montrent que les pratiques identifiées relèvent principalement d'initiatives ponctuelles à visée opérationnelle. Pour dépasser cette logique d'adaptation incrémentale, les équipes de pilotage gagneraient à structurer une feuille de route collective, articulée autour d'objectifs stratégiques de transformation. Ce repositionnement suppose une réorientation vers des logiques d'action cohérentes dans le temps long plutôt que simplement réactives.

Deuxièmement, la gouvernance des clusters apparaît comme un point névralgique. La centralisation des décisions entre quelques acteurs économiques puissants limite l'autonomie des groupes projets et freine l'innovation. Une gouvernance plus participative et diversifiée permettrait de favoriser la co-construction de trajectoires communes, plus inclusives et ambitieuses en matière de transition.

Troisièmement, l'absence de mécanismes réflexifs constitue une faiblesse majeure. La mise en place d'outils d'évaluation, de retour d'expérience et de suivi de l'impact environnemental renforcerait l'apprentissage organisationnel et permettrait d'ajuster les dispositifs en continu. Ces outils doivent viser l'amélioration collective plutôt que la seule justification *ex post* des actions menées.

Enfin, ces constats interpellent également les pouvoirs publics. Leur rôle est déterminant pour accompagner les clusters vers une gouvernance partagée, des objectifs clairs, et une capacité réflexive structurée. Conditionner certains financements à ces exigences peut constituer un levier utile pour inciter à une transition plus ambitieuse.

En somme, pour jouer un rôle structurant dans la transition, les clusters doivent dépasser la logique d'accompagnement souple pour s'inscrire dans une dynamique plus stratégique, partagée et apprenante.

Limites et perspectives de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites qui ouvrent des perspectives pour des recherches futures. Une analyse longitudinale permettrait de mieux comprendre l'évolution des stratégies du Cluster Montagne face aux transformations de son environnement. L'étude gagnerait également à être élargie à d'autres méta-organisations engagées dans la transition, afin d'identifier les spécificités des clusters économiques par rapport à d'autres formes d'organisation intermédiaires. L'objectif serait d'identifier les facteurs qui favorisent ou freinent leur capacité à structurer une dynamique collective efficace. Cette approche comparative permettrait d'analyser les modèles de gouvernance adoptés par différents clusters et d'évaluer comment certaines configurations institutionnelles, sectorielles ou territoriales influencent leur rôle dans la transition. Une telle étude pourrait notamment explorer les variations entre clusters fortement régulés et ceux évoluant dans des environnements plus autonomes, ainsi que les effets de l'implication des pouvoirs publics ou d'autres parties prenantes dans leur structuration.

Une autre piste de recherche porterait sur la manière dont les méta-organisations, et en particulier les clusters économiques, structurent des dispositifs de réflexivité pour ajuster leur trajectoire face aux défis environnementaux. Il serait intéressant d'examiner comment certaines méta-organisations mettent en place des outils de suivi des actions engagées et des dispositifs de retour d'expérience permettant d'adapter progressivement leurs stratégies afin de mieux comprendre comment les clusters peuvent dépasser une approche fragmentée pour adopter des stratégies plus cohérentes et adaptatives.

Enfin, la mesure de l'impact concret des initiatives des MO de type cluster économique sur la transformation des pratiques de ses membres constitue une piste à approfondir pour mieux évaluer leur portée réelle.

Ces pistes de recherche permettraient ainsi d'affiner la compréhension du rôle des méta-organisations dans la transition écologique et d'identifier les leviers permettant d'accroître leur efficacité en tant qu'acteurs intermédiaires structurants.

Remerciements

L'auteur remercie chaleureusement les éditeurs de ce numéro spécial de *M@n@gement* : Emmanuel Josserand, Jingshu Du, Thibaut Bardon, Pierre-Jean Barlatier, Philippe Hermel et Émilie Ruiz. Il exprime également sa profonde gratitude envers les relecteurs anonymes, dont les commentaires constructifs et exigeants ont grandement contribué à l'amélioration de cet article. L'auteur remercie le Cluster Montagne pour l'accès au terrain de recherche et pour la disponibilité de ses membres lors de notre recherche. Toute erreur ou omission demeure de la seule responsabilité de l'auteur.

Financements

Cette recherche a bénéficié d'un contrat doctoral Cifre (convention industrielle de formation par la recherche), financé conjointement par le Cluster Montagne et l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT).

Références

Aagaard, A., Lüdeke-Freund, F., & Wells, P. (dir.) (2021). *Business Models for Sustainability Transitions: How organisations contribute to societal transformation*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-77580-3>

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.

Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2017). Resurrecting organization by going beyond organizations. In S. Siebert (dir.), *Management Research: European perspectives* (p. 121–140). Routledge.

Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>

Berkowitz, H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 175, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.028>

Berkowitz, H., & Bor, S. (2024). Meta-organizations for sustainability transformations: Navigating tensions between imperatives of transition and meta-organizationality. *Journal of Organizational Sociology*, 2(1), 29–58. <https://doi.org/10.1515/joso-2023-0001>

Berkowitz, H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2017). Collectively designing CSR through meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753–769. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3073-2>

Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149–156. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>

Berkowitz, H., & Gadille, M. (2022). Meta-organising clusters as agents of transformative change through 'responsible actorhood'. In E. Lupova-Henry & N. F. Dotti (dir.), *Clusters and Sustainable Regional Development: A meta-organisational approach* (p. 61–76). Routledge.

Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019). (Self-)regulation of sharing economy platforms through partial meta-organizing. *Journal of Business Ethics*, 159, 961–976. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04206-8>

Berthoinier-Poncet, A. (2012). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : une approche par les pratiques institutionnelles* [thèse de doctorat, Université de Grenoble]. <http://www.theses.fr/2012GRENA034/document>

Bor, S., & O'Shea, G. (2022). The roles of meta-organisations in transitions. In E. Lupova-Henry & N. F. Dotti, *Clusters and Sustainable Regional Development* (p. 143–159). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215066-13>

Bouhaouala, M. (2017). Le tourisme sportif de montagne français : un écosystème social et économique spécifique. *Juristourisme*, 198.

Bourdeau, P. (2021). Dilemmes de transition. Les destinations françaises de sports d'hiver entre agir créatif, inerties et maladaptation. *Géocarrefour*, 95(2). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.18943>

Carmagnac, L., & Carbone, V. (2019). Making supply networks more sustainable 'together': The role of meta-organizations. *Supply Chain Forum: An international journal*, 20(1), 56–67. <https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1554163>

Carmagnac, L., Touboul, A., & Carbone, V. (2022). A wolf in sheep's clothing: The ambiguous role of multistakeholder meta-organizations in sustainable supply chains. *M@n@gement*, 45–63. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.4235>

Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415, 23. <https://doi.org/10.1038/415023a>

Derks, M., Berkens, F., & Tukker, A. (2022). Toward accelerating sustainability transitions through collaborative sustainable business modeling: A conceptual approach. *Sustainability*, 14(7), 3803. <https://doi.org/10.3390/su14073803>

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert. <https://shs.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988?lang=fr>

Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting. *Organization Science*, 21(5), 1092–1107. <http://www.jstor.org/stable/40926729>

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>

Gadille, M., Tremblay, D.-C., & Vion, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Interventions économiques*, 48. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2156>

Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257–1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>

George-Marcelpoil, E., Achin, C., François, H., Spandre, P., Morin, S., & Verfaillie, D. (2019). Changement climatique et stations de montagne alpines : impacts et stratégies d'adaptation. *Sciences Eaux & Territoires*, 28, 44–51. <https://doi.org/10.14758/SET-REVUE.2019.2.10>

Howard-Grenville, J. (2021). Grand challenges, covid-19 and the future of organizational scholarship. *Journal of Management Studies*, 58(1), 254–258. <https://doi.org/10.1111/joms.12647>

- Howard-Grenville, J., Buckle, S. J., Hoskins, B. J., & George, G. (2014). Climate change and management. *Academy of Management Journal*, 57(3), 615–623. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4003>
- Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 14(1), 78–91. <https://doi.org/10.1080/13504500709469709>
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wiecek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., ... Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161–183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599–626. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>
- Lupova-Henry, E., & Dotti, N. F. (dir.). (2022). *Clusters and Sustainable Regional Development: A meta-organisational approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215066>
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* (8th ed.). Macmillan.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6).
- Raworth, K. (2012, February). *A Safe and Just Space for Humanity: Can we live within the doughnut?* (Oxfam discussion paper). Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/a-safe-and-just-space-for-humanity-can-we-live-within-the-doughnut-210490/>
- Retour, D. (2009). Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, 35(190), 93–99. <https://doi.org/10.3166/rfg.190.93-99>
- Reynard, E. (2020). Tourisme de montagne et gestion de l'eau et de la neige en contexte de changement climatique. *Revue de géographie alpine*, 108(1). <https://doi.org/10.4000/rga.6814>
- Richard, D., George-Marcelpoil, E., & Boudières, V. (2010). Changement climatique et développement des territoires de montagne : quelles connaissances pour quelles pistes d'action ? *Revue de géographie alpine*, 98(4). <https://doi.org/10.4000/rga.1322>
- Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: Transition management in public policy. *Foresight*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Saniossian, J., Beaucourt, C., & Lecocq, X. (2022). Managing sustainability issues of a territory through multi-stakeholder meta-organizations. In E. Lupova-Henry & N. F. Dotti (dir.), *Clusters and Sustainable Regional Development: A meta-organisational approach* (p. 94–108). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215066-9>
- Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., & von Savigny, E. (dir.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203977453>
- Smith, A., Voß, J.-P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4), 435–448. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>
- Spillman, L. (2018). Meta-organization matters. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 16–20. <https://doi.org/10.1177/1056492616688856>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramannathan, V., Reyers, B., & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- Suire, R., & Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, 184, 119–136. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.119-136>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>
- Vicente, J. (2016). *Économie des clusters*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.vicen.2016.01>
- Wallenhorst, N., & Wulf, C. (2023). *Handbook of the Anthropocene: Humans between heritage and future*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-25910-4>
- Wittmayer, J. M., Schäpke, N., van Steenberg, F., & Omann, I. (2014). Making sense of sustainability transitions locally: how action research contributes to addressing societal challenges. *Critical Policy Studies*, 8(4), 465–485. <https://doi.org/10.1080/19460171.2014.957336>
- Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633–1661. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Annexes

Tableau 4. Actions en lien avec la transition mise en œuvre par le cluster sur la période 2018-2024

Nom du projet	Objectif	Rôle du cluster	Chargé de projet/ partenaires	Date/ période
Conference on Sustainable Mountain and Tourism Development	Sensibilisation aux impacts du changement climatique en montagne	Relais	Nations Unies	22/11/2018
Act for the Outdoors	Collecte de fond pour des projets œuvrant pour lutter contre le changement climatique	Relais	Outdoor Sports Valley	Chaque année ; depuis 2018
Matinée Inno (eau, etc.)	Sensibiliser et informer sur des thématiques spécifiques liés à l'aménagement en montagne	Chef de projet	/	Ponctuelle ; depuis 2018
Atelier webinaire « Le Cluster Montagne, le développement durable et vous »	Définir un message collectif sur le DD et identifier des initiatives remarquables	Chef de projet	/	Plusieurs sessions en 2020
Club Prospective	Groupe de travail sur les enjeux liés aux évolutions climatiques, économiques, sociales, etc., impactant la montagne à moyen et long terme	Chef de projet	/	Chaque année ; depuis 2018
Cahier des tendances	Compilation d'articles d'experts sur différents sujets en lien avec la transition	Chef de projet	/	Chaque année ; depuis 2020
Conférence cahier des tendances	Conférence visant à donner la parole aux experts du cahier de tendances	Chef de projet	/	Chaque année ; depuis 2021
Ateliers chaire Territoires en transition	Ateliers organisés par Grenoble École de Management visant à réfléchir autour d'une des problématiques liées à la transition en montagne (économie circulaire, business model, etc.)	Partenaire, relais	Grenoble École de Management	Ponctuelle ; depuis 2021
Action collective « Bilan de gaz à effet de serre »	Accompagnement à la réalisation du bilan de gaz à effet de serre	Co-portage	ADEME, Domaines skiables de France	2020
SmartSports4GoodLife	Projet européen visant à promouvoir le développement durable dans plusieurs filières liées au sport	Partenaire	INDESCAT, Cluster Sport @ Technology, Sport et Lifestyle, epsi	2021
États généraux de la transition du tourisme en montagne	Mobilisation collective de l'ensemble des acteurs de la montagne française pour construire de nouvelles voies pour une transition du tourisme en montagne	Partenaire	Mountain Wilderness, 2TM, région AURA, région Sud – PACA, région BFC, ANCT National, SUERA, DSF, etc.	2021

Fonds tourisme durable	Fonds porté par l'ADEME visant à soutenir les projets favorisant la durabilité du tourisme	Relais	ADEME	2021
journée Énergies pour l'industrie	Conférences, ateliers et RDV BtoB pour initier ou poursuivre la transition énergétique des entreprises	Relais	AURA Entreprises	Chaque année ; depuis 2023
Sharing for the Future	Journée de conférences sur des problématiques liées au développement durable	Co-portage	Université Grenoble Alpes	Chaque année ; depuis 2020
Plan Avenir montagnes	Accompagner en ingénierie les territoires de montagne vers une stratégie de développement touristique adaptée aux enjeux des transitions écologiques	Relais	ANCT	(2021-...)
Groupe projet développement durable	Définir le plan d'actions développement durable 2022	Chef de projet	/	Chaque année ; depuis 2022
Quelle empreinte carbone pour une journée au ski ? Guide sectoriel filière sport, montagne et tourisme	Guide sectoriel visant à aider les entreprises à construire une stratégie globale de réduction des émissions de GES	Co-portage	UTOPIES, AirCoop, Région AURA, DSF, OSV, ADEME	
Action collective « Plan d'action transition environnementale »	Accompagnement visant à accompagner les entreprises pour définir leur stratégie environnementale et développer des indicateurs spécifiques pour mesurer les évolutions	Chef de projet	Damoe, Banque de la transition énergétique	2022
Eductour développement durable	Voyage d'immersion de 3 jours au cours duquel les participants pourront s'acculturer et se lancer collectivement sur le chemin du développement durable	Chef de projet	/	2022
Atelier fresque de l'économie circulaire	Sensibiliser les entreprises aux enjeux de l'économie circulaire	Chef de projet	/	2022
Formation collective « Premiers pas vers la RSE »	Trois ateliers pour partager les bonnes pratiques et écrire une feuille de route RSE	Co-portage	Quintessens	2023
Signature charte Montagne zéro déchet sauvage	Engagement collectif pour atteindre une montagne zéro déchet sauvage en 2030	Signataire	Mountain Riders	2023
Formation Montagne zéro déchet	Former les acteurs pour atteindre une montagne zéro déchet sauvage en 2030	Relais	Mountain Riders	2023
Webinaire « Convention des entreprises pour le climat »	Présentation de la Convention des entreprises pour le Climat	Relais	CEC Alpes	2023

Journée de l'économie circulaire pour la filière mécanique régionale	Favoriser le partage d'informations entre les acteurs et identifier les principaux enjeux auxquels la filière devra répondre à court terme	Relais	CIRIDD, CIMES, CARA	2024
Atelier inter-entreprises – énergies renouvelables	Découvrir des solutions techniques de production d'énergie verte, et connaître des dispositifs de financement avantageux	Relais	SDES73, ASDER et région AURA	2024
Atelier économie circulaire	Sensibiliser les entreprises aux enjeux de l'économie circulaire	Relais	Fibr'ethik, PECSS	2024
Salon SoluCir	Salon sur l'économie circulaire visant à accélérer la transition et la circularité	Relais/partenaire	Solu'Cir	(2021-...)
Atelier accélération et facilitation des projets de développement durable	Atelier restitution des travaux de la chaire Tourisme durable sur les démarches de transition en montagne	Partenaire	Fondation USMB	2024
Mission Carb'O	Programme ALCOTRA, accompagnement à la décarbonation des entreprises	Co-portage	CCI Nice Côte d'Azur, CCI Savoie, Camera di Commercio Cuneo, ENSAM, Camera di commercio industria Artigianato e Agricoltura Di Torino, etc.	2024
Webinaire « Financement de la transition »	Conseil et accompagnement sur le financement de la transition	Co-portage	Crédit Agricole des Savoie	2024

Source : élaboration propre