



HAL
open science

**La gouvernance de la diversification comme enjeu de
l'adaptation des stations de moyenne montagne :
l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du
Sancy**

Coralie Achin

► **To cite this version:**

Coralie Achin. La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy. Science politique. Université Grenoble Alpes, 2015. Français. NNT : 2015GREAH022 . tel-02603442v2

HAL Id: tel-02603442

<https://theses.hal.science/tel-02603442v2>

Submitted on 2 Feb 2017

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

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

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences du Territoire**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

Coralie ACHIN

Thèse dirigée par **Emmanuelle GEORGE-MARCELPOIL**

préparée au sein du **Laboratoire UMR PACTE 5194**
dans l'**École Doctorale 454 – Sciences de l'Homme, du**
Politique et du Territoire

La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : L'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy

Thèse soutenue publiquement le **02 décembre 2015**
devant le jury composé de :

M. Nicolas KADA

Professeur des Universités, Université Grenoble-Alpes, Président

M. Laurent RIEUTORT

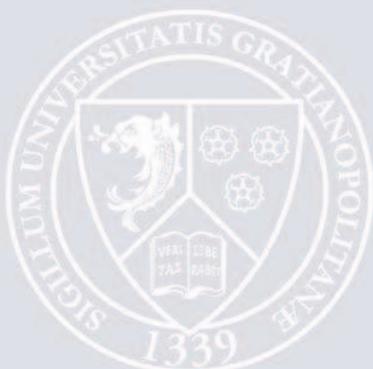
Professeur des Universités - Université Blaise Pascal Clermont-Ferrand,
Rapporteur

M. Vincent VLES

Professeur des Universités - Université Toulouse Jean Jaurès,
Rapporteur

Mme Emmanuelle GEORGE-MARCELPOIL

Ingénieur-Chercheur, Irstea Grenoble, Directrice



Remerciements

En premier lieu, mes remerciements se tournent vers Emmanuelle George-Marcelpoil. Directrice modèle dont l'implication, l'écoute et l'accompagnement dans mon apprentissage de la recherche n'ont, au cours de ces années de thèse, jamais fait défaut. Celle-ci m'ayant en outre transmis tout à la fois le goût de la recherche que sa connaissance des stations et de leurs acteurs, je lui adresse ici mes plus sincères remerciements.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux membres du jury. Merci à Laurent Rieutort et Vincent Vlès, rapporteurs de la thèse, d'avoir accepté de consacrer de leur temps à l'évaluation de ce travail. Merci également à Nicolas Kada d'avoir accepté de faire partie du jury et pour l'intérêt porté à cette recherche.

Je remercie également la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges et Gérard Claudel son Président, l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) ainsi que le Commissariat de massif des Vosges, les Conseils régionaux d'Alsace et de Lorraine, et MACEO, partenaires de cette Cifre sans qui cette thèse n'aurait sans doute pu être réalisée. Témoignant de l'actualité de la question posée et de l'acuité des enjeux, cette bourse de thèse a en outre permis d'affirmer la dimension finalisée de la recherche en me donnant à plusieurs reprises l'opportunité de confronter mon travail à la vision d'acteurs de terrain.

Mes remerciements vont ensuite à Irstea et tout particulièrement au Centre de Grenoble et son Unité de recherche Développement des Territoires Montagnards qui m'a accueillie pour réaliser cette thèse, me faisant par là-même bénéficier de l'esprit constructif et critique de ses chercheurs. Merci aux membres d'hier et d'aujourd'hui de l'équipe tourisme : merci à Hugues et Gabriel pour les échanges passionnés, éclairés et éclairants et à Pierre pour les pauses animées extra-thématique. Merci à Emilie, documentaliste arrangeante et aidante ainsi qu'à Fred, Dédé et Damien pour l'appui informatique. Merci également à tous ceux qui, sollicités ponctuellement, n'ont jamais hésité à m'accorder leur aide et un peu de leur temps.

Constituant les rouages de cette recherche, j'adresse également tous mes remerciements aux acteurs qui ont accepté de répondre à mes questions, me faisant par ainsi partager leur vision du tourisme et la passion de leur activité, m'expliquant la face cachée des jeux d'acteurs, me confiant de nombreuses anecdotes de leur vie professionnelle comme personnelle et m'immergeant par là-même au cœur des réalités du territoire.

En parallèle du cadre professionnel, le cercle des relations personnelles apparaît tout aussi fondamental et m'aura sans conteste permis de mener à bien cette recherche :

Merci tout d'abord aux assidus de la pause-café, dont certains sont devenus des amis, pour le petit brin d'évasion matinal. Merci également à tous les acolytes du quotidien, Mag, Rémi, Coline, Michał, Lorenz, David et David, à ceux d'un peu plus loin et notamment Leslie, Jérémy, Catherine et Alexandre et enfin à ceux d'ailleurs, malgré tout toujours là, Sandrine, Delphine et Alexandre, Clotilde et Karim...

Last but not least et même bien au contraire, merci à vous tous qui m'avez donné quelques bouts de bois quand dans ma vie il faisait froid... Soyez certains que dans mon âme ils brûlent encore, à la manière d'un feu de joie¹. Enfin, merci à ma mamie qui n'a cessé de croire à cette thèse, pourtant si loin de ses réalités montagnardes et à Sophie, petite sœur d'exception qui m'a accompagnée pendant « tout ce temps » quelques soient les azimuts et l'humeur du moment. Trouve ici, malgré la concision de mon propos, toute l'étendue de ma gratitude.

¹ G. Brassens, Chanson pour l'Auvergnat, 1954.

Sommaire

Sommaire	V
<u>INTRODUCTION GENERALE.....</u>	1
PARTIE 1. STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE : L'ENJEU DE L'ADAPTATION	11
CHAPITRE 1. DE LA CREATION DES STATIONS A LEUR DIVERSIFICATION	13
I. Des stations en montagne : l'histoire d'une territorialisation de l'industrie de la neige	15
II. Une nécessaire adaptation des stations de moyenne montagne	36
CHAPITRE 2. LA GOUVERNANCE TERRITORIALE AU CŒUR DU PROCESSUS D'ADAPTATION.....	63
I. Une application de la gouvernance territoriale aux stations de sports d'hiver	66
II. L'économie des proximités comme clé de lecture de la gouvernance territoriale	86
CHAPITRE 3. PRESENTATION DES TERRAINS D'ETUDE ET CADRAGE METHODOLOGIQUE	109
I. Une analyse ciblée sur trois stations de moyenne montagne	111
II. Au cœur des trois stations d'étude : approfondissement de la démarche méthodologique	130
PARTIE 2. D'UNE GOUVERNANCE STATION A UNE GOUVERNANCE DE LA DIVERSIFICATION	139
CHAPITRE 4. STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE ET ACTEUR SUPRA-LOCAL, UNE HISTOIRE PARTAGEE	141
Introduction de chapitre.....	142
I. Quelle définition pour la station de moyenne montagne ?	143
II. La diversité des politiques d'accompagnement aux stations	163
CHAPITRE 5. L'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIVERSIFICATION DANS LES TROIS STATIONS.....	193
I. Une activation variée des différentes formes de proximité.....	195
II. Spécificité des trajectoires : vers l'identification de modes de gouvernance de la diversification.....	227
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	267
Bibliographie	277
Table des matières	301
Table des figures	307
Table des tableaux	309
Liste des acronymes.....	311
<u>ANNEXES.....</u>	313
Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif.....	315
Annexe n°2 : Liste des personnes interrogées (présentation par massif)	317

Introduction générale

« L'adaptation des stations de moyenne montagne au tourisme quatre saisons. Perspectives et propositions pour les massifs français ». Posé en ces termes, le sujet de cette thèse reflétait les préoccupations de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Vosges et, au-delà, celle de ses entreprises ressortissantes. Les termes mobilisés sont sans appel : l'adaptation des stations n'est plus questionnée, ce sont aujourd'hui bien davantage les modalités de sa mise en œuvre qui interrogent. En effet, si les sports d'hiver ont structuré pendant près d'un demi-siècle les stations éponymes, la survenance de différents facteurs conjoncturels a depuis conduit à une remise en question de ce modèle. Dès lors, les discours évoluent, et la diversification parvient sur le devant de la scène : c'est donc vers les quatre saisons que les stations vont devoir se tourner. L'objectif affiché est ambitieux, voire en opposition directe avec la notion même de tourisme qui se veut saisonnière. Pourtant, l'idée fait des émules et, peu à peu, de plus en plus de stations affichent une offre touristique multi (pluri ?) saisonnière. Dans ce cadre, la question de l'adaptation des stations prend tout son sens : comment les stations s'engagent-elles dans ce schéma de l'adaptation ? Comment traduisent-elles cet impératif ? Quels acteurs interviennent pour piloter cette évolution ? Quelles recompositions cela entraîne-t-il localement ? Pour générer quels impacts sur le développement local ?

L'ensemble de ces questionnements sur l'avenir des stations est loin d'être anodin : de balbutiant au début du siècle, le tourisme est aujourd'hui devenu un secteur économique à part entière. La montagne n'est pas restée à l'écart de cette recomposition économique, et le tourisme représente aujourd'hui un peu plus de 7% du produit intérieur brut national², les stations implantées sur l'ensemble des massifs français emploient environ 120.000 personnes chaque hiver et « *contribuent pour plus de deux milliards d'euros à la balance du commerce extérieur français* » (DSF, 2013). A leur origine, celles-ci avaient une vocation clairement identifiée, entre permettre la découverte du ski alpin aux « petits montagnards » et satisfaire les besoins de vacances des travailleurs en exploitant ce qui était devenu « *l'or blanc* » (Mouriquant, 1988). Depuis, la conjoncture a fortement évolué : les vacanciers ne skient plus que quelques heures par jour, contre près de huit heures il y a cinquante ans (AFIT, 2000). Le développement constant des moyens de communication comme celui des télécommunications a lui-même facilité la circulation de l'information et les mobilités. Ainsi, les stations de ski d'Europe de l'Est viennent concurrencer les stations alpines, les plages de sable chaud, la neige. En parallèle de ces évolutions sociétales, les aléas climatiques questionnent la pérennité de ce modèle structuré autour du tout ski : les prévisions de réchauffement global n'épargnent pas la montagne, bien au contraire, et c'est en conséquence un rehaussement de l'altitude de

² Le poids de la consommation touristique intérieure dans le Produit intérieur brut (PIB) était ainsi évalué à 7,06% en 2010 et atteignait 7,43% en 2013 (DGCIS, 2014).

fiabilité d'enneigement qui semble se dessiner. Dans ce contexte, l'avenir des stations de moyenne montagne interroge³. Implantées à des altitudes plus faibles que leurs consœurs d'altitude et donc premières victimes des aléas d'enneigement, leur pérennité est en débat. Face aux analyses les plus pessimistes condamnant à moyen terme ces « stations de moyenne montagne », différentes réponses s'organisent. Il s'agit alors de mettre à l'honneur l'ambiance préservée de ces stations, l'accueil personnalisé des clientèles...tout autant que la grande diversité de ressources disponibles sur des échelles territoriales variables que ces stations peuvent mobiliser pour diversifier leur offre. Dans ce contexte, les guides de bonnes pratiques se multiplient, inventoriant le panel d'activités complémentaires ou alternatives à l'offre de ski alpin (Atout France, 2011). En effet, parmi la diversité des modalités de mise en œuvre de l'adaptation, c'est bien la diversification des activités qui a trouvé, auprès de stations de sports d'hiver, un écho particulier. En conséquence, celle-ci a été placée, depuis plusieurs années, au cœur de nombreuses études, menées tout autant par des acteurs opérationnels que par des acteurs de la recherche. Cependant, au-delà des questions relatives à la nature des activités de diversification, c'est bien davantage la mise en œuvre qui nous intéresse ici tout particulièrement. En effet, bien moins questionnées, analysées, interrogées que les premières, les modalités de mise en œuvre constituent pourtant un aspect essentiel du processus d'adaptation. En effet, quels acteurs sont à l'origine de la diversification des stations originellement structurées autour des sports d'hiver ? Sur quel périmètre territorial se met-elle en œuvre ? Quelles évolutions, quelles recompositions la diversification des stations de moyenne montagne induit-elle dans les territoires concernés ? Quels facteurs sont susceptibles d'impacter le volet organisationnel de la diversification ? Quels leviers peuvent être mobilisés pour permettre d'impulser / d'accompagner / d'orienter la mise en œuvre de la diversification localement ?

Différents travaux se sont attachés à décrire les trajectoires des destinations touristiques (Butler, 1980; Cohen, 1972; Plog, 1974, 2001), et ont notamment mis en évidence l'éventualité d'une stagnation puis d'un déclin des destinations touristiques (Butler, 1980), en réponse notamment à l'incapacité à faire face au développement de nouvelles destinations concurrentes. Concurrencées par d'autres pratiques/destinations touristiques, soumises à d'importantes évolutions conjoncturelles, les stations de moyenne montagne vont donc être contraintes de s'adapter, pour ne pas disparaître. Fruit de l'intervention d'acteurs divers, cette adaptation va alors nécessiter une évolution de la gouvernance (Chabault, 2010). Dans ce schéma, c'est bien l'évolution de la gouvernance à laquelle sont confrontées les stations de moyenne montagne initiant une diversification de leurs activités qui va être au cœur de nos recherches. Des analyses de la gouvernance ont déjà été proposées afin d'appréhender les jeux d'acteurs, leurs recompositions et leurs évolutions dans les stations de sports d'hiver (Flagestad et Hope, 2001; Gerboux et al., 2004; Marcelpoil et Boudières, 2006; Svensson et al., 2005). L'impératif de renouvellement de l'offre touristique croisé aux injonctions publiques de définition de territoires de projet (Behar, 2000) conduit à une évolution des ressources mobilisées et des territoires touristiques de référence. Ainsi, la mise en œuvre de la

³ Voir par exemple l'article de l'AFP Grenoble « Comment les petites stations se jouent des caprices de la neige », repris par de nombreux quotidiens.

diversification dans les stations de sports d'hiver et plus spécifiquement dans les stations de moyenne montagne impose une évolution qui s'appuiera sur deux piliers : celui des relations développées entre acteurs et celui, spatialisé, de la nouvelle définition d'un territoire touristique de la diversification.

Positionnement disciplinaire de la recherche

Les différentes questions sur l'avenir des stations de moyenne montagne et de leur appropriation de la diversification touristique sont relayées tout à la fois par des acteurs politiques qu'économiques, par des acteurs issus de la sphère civile comme du monde de la recherche. Aussi, la capacité à les ancrer dans un champ disciplinaire unique et clairement identifié se trouve rapidement confrontée à d'importantes limites. Et pour cause : si l'aménagement de l'espace fait l'objet de la vingt-quatrième section du Conseil national des universités, il ne dispose pas pour autant d'un corpus théorique qui lui est propre. Dès lors, il devenait inévitable de structurer la recherche à partir d'emprunts à différents courants théoriques et à différentes disciplines, conduisant finalement à l'inscrire au carrefour de l'aménagement, de la géographie, de l'économie régionale, des sciences politiques ou encore des sciences juridiques.

Comprendre le fonctionnement d'une station de sports d'hiver, déterminer les facteurs ayant impacté leur réalisation puis leur gestion, en arriver à poser la question de leurs trajectoires d'évolution tout comme celle de leur gouvernance nous a, en premier lieu, conduit à faire appel à de nombreuses reprises aux travaux menés en économie régionale. Ce positionnement n'est en lui-même pas particulièrement original, et s'inscrit au contraire bien davantage dans la continuité de nombreux travaux engagés il y a plus de vingt ans au Cemagref⁴ de Grenoble sur cette question des stations de sports d'hiver. Ceux de J. Perret (1992) en premier lieu, qui ont appliqué aux stations de sports d'hiver, avec quelques ajustements, le concept de Système productif localisé (SPL), affirmant par là même le rôle actif du territoire dans leur constitution et leur fonctionnement. Ceux d'E. George-Marcelpoil et al. (2006; 2008) ensuite, qui sont venus poser la question de la performance des stations de sports d'hiver en termes de pilotage et, au-delà, de gouvernance. Ici, ce sont les relations entre les différents acteurs de la destination touristique qui font l'objet de toutes les attentions, celles-ci permettant alors de mettre en évidence différentes formes de gouvernance en station : publique, privée ou mixte. Plus récemment, les travaux de H. François (2007) ont mis en évidence les liens qu'entretiennent les stations, et tout particulièrement celles de moyenne montagne, avec le territoire sur lequel elles sont implantées. Aussi, loin de se limiter à un seul rôle de support, les territoires en question sont au contraire amenés à jouer un rôle actif, à même de fournir aux stations la valorisation de ressources nouvelles, tout à la fois spécifiques et territorialisées. Afin de mettre en évidence ce rôle actif du territoire, nous empruntons la notion de gouvernance territoriale, laquelle propose de croiser les dynamiques de développement des territoires aux stratégies d'intervention des acteurs « *concourant à l'orientation du développement* » (Bertrand et Moquay, 2004).

⁴ Centre d'étude du machinisme agricole et du génie rural des eaux et forêts, devenu Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA) en février 2012.

Ensuite, cette question de l'adaptation nous a amenés à poser la question de l'articulation des niveaux local (micro) et global (méso)⁵ au travers d'une analyse des dispositifs d'accompagnement publics adoptés à destination des stations de sports d'hiver et de la mobilisation d'un corpus théorique issu des sciences politiques. En effet, alors que la survenance de différents facteurs conjoncturels est venue questionner la pérennité de la mono-spécialisation touristique autour de l'activité hivernale de ski alpin, l'état général des finances locales a conduit à une intervention des acteurs supra-locaux (Etat, Conseils régionaux et généraux). Depuis les premières mises en œuvre dans les années 1990, ces actions publiques ont été renouvelées, jusqu'à voir aujourd'hui dans certains contextes territoriaux se terminer la troisième génération. Cependant, à la logique de guichet à l'œuvre dans les années 1990 a succédé une logique de projet, visant notamment à répondre aux exigences de restrictions des finances publiques (Douillet, 2005).

Présentation de la problématique et des hypothèses de recherche

Cette recherche s'intéresse donc aux modalités de mise en œuvre de la diversification touristique dans les stations de moyenne montagne. Par là-même, il s'agit de questionner la diversification en tant que facteur impactant les trajectoires d'évolution de ces stations de moyenne montagne. Le questionnement est alors double : dans quelle mesure l'inscription des stations de moyenne montagne dans un processus de diversification impacte leur trajectoire touristique ? Au-delà et en plaçant cette fois le regard au cœur de la trajectoire, quels facteurs agissent comme facteurs d'impact sur les trajectoires touristiques ?

Si ces questions de recherche posées revendiquent un caractère novateur, il n'en reste pas moins qu'elles s'appuient sur de nombreux travaux réalisés sur des questions proches, que nous pouvons mobiliser comme autant d'acquis de la recherche. En premier lieu, la nécessité de déporter le regard de la station vers son territoire d'ancrage a été affirmée (Marcelpoil, 2007; Vlès, 2012). Par là-même, le territoire est appréhendé comme un support de ressources spécifiques valorisables en vue de l'enrichissement de l'offre touristique existante. Cela impose toutefois une évolution de taille : de concentré au sein de zones géographiques délimitées, le territoire touristique tend à élargir ses frontières. De même, largement focalisée par quelques acteurs tels l'opérateur de remontées mécaniques, le maire et l'office de tourisme, la gouvernance tend à intégrer de nouveaux acteurs dans le schéma touristique traditionnel. Ce sont ainsi des accompagnateurs en montagne, des agriculteurs voire des artisans qui vont devenir des acteurs touristiques à part entière. Par là-même, un double enjeu se développe dans chacune des stations concernées par cet enjeu de diversification : celui de la définition de nouveaux contours pour le territoire touristique, tout d'abord, puis celui du renouvellement de la gouvernance locale. Ces enjeux posés, c'est ensuite la question de leur réalisation qui est posée : généricité ou spécificité des réponses locales à apporter ?

⁵ Si nous prendrons évidemment en compte le contexte législatif et réglementaire en vigueur, nous focaliserons l'analyse sur le niveau méso, à savoir les politiques d'accompagnement mises en œuvre par différentes collectivités locales à destination des stations.

L'analyse en termes de Systèmes touristiques localisés⁶ a mis en évidence la pluralité des trajectoires de développement des stations de sports d'hiver. En effet, bien que les différentes stations poursuivaient une finalité commune (l'exploitation d'un domaine skiable en vue de générer le séjour d'une clientèle touristique), les caractéristiques socioéconomiques du territoire support tout comme les modalités de création de la station (volontariat local ou réalisation *ex nihilo*) ont donné naissance à une grande variété de trajectoires de développement. Ainsi, bien plus que de se traduire par des modalités de développement uniformes, l'avènement des sports d'hiver s'est au contraire caractérisé par la multiplicité des trajectoires de création puis de développement des stations de sports d'hiver. Cela nous conduit donc à poser l'hypothèse de cette recherche suivante :

- **A l'image des phases de création et du développement, la diversification conduit les stations de sports d'hiver à s'inscrire au sein de trajectoires d'évolution spécifiques.**

Loin de constituer un processus homogène, le développement des stations de sports d'hiver s'est au contraire caractérisé par une multiplicité de modèles de développement et de stratégies retenues. Au fil des années, ces stations ont été amenées à évoluer, délaissant la phase de création pour s'inscrire dans une phase de gestion. Visant à mettre l'accent sur ce processus d'évolution, la notion de trajectoire est retenue et intervient alors comme un témoignage des choix de développement et de gestion réalisés par les stations. Focalisés sur cette question des trajectoires des stations de sports d'hiver, de nombreux travaux se sont attachés à mettre en lumière la spécificité de chacune des trajectoires (François, 2007; George-Marcelpoil, 2008; Vlès, 2014), lesquelles apparaissent fortement dépendantes des choix réalisés par le passé. En posant cette hypothèse générale de recherche, nous supposons que, tel que cela a été jusqu'alors le cas, la mise en œuvre de la diversification conduit les stations et leurs territoires d'ancrage à s'inscrire au sein de trajectoires spécifiques, lesquelles vont être fonction de facteurs endogènes comme exogènes. Afin de préciser cette hypothèse de recherche, nous proposons de poser deux sous-hypothèses de recherche :

- **SH1 : L'action publique dédiée impacte fortement les processus de structuration des territoires en lien avec la mise en œuvre de la diversification.**

A compter des années 1990 et de la survenance des premières difficultés conjoncturelles, l'Etat, les Conseils régionaux et les Conseils généraux ont mis en place des politiques dédiées à destination des stations de leurs territoires. Cependant, si la logique de guichet, prédominante durant les premières années, a permis de mettre à niveau l'offre hivernale des domaines skiables, la raréfaction des finances publiques est venue renouveler les modalités d'accompagnement public. Rassemblés au sein de la formule : « un territoire, un projet, un contrat » (Auroux, 1998), les nouveaux principes de l'action publique se diffusent en

⁶ Cette notion de Système touristique localisée (STL) a été proposée par J.Perret (1992) et vise à affirmer le rôle actif du territoire dans les phases de création puis de gestion des stations de sports d'hiver. Nous reviendrons sur cette notion, son histoire et ses contours dans le premier chapitre de cette recherche.

montagne. Dès lors, pour prétendre à un accompagnement, notamment financier, les stations n'auront d'autre choix que de s'approprier ces principes renouvelés. Nous supposons ainsi que ces contraintes portées par l'acteur supra-local, essentiellement organisationnelles vont venir impacter l'évolution de la trajectoire des stations concernées.

➤ **SH2 : La mise en œuvre de la diversification repose sur l'activation de processus exogènes comme endogènes.**

La diversification des stations de moyenne montagne tend à devenir l'objet privilégié des politiques dédiées mises en place. Cependant, sa mise en œuvre n'est pas exclusivement liée à ces stratégies d'accompagnement. En effet, nous supposons que la création d'une destination touristique de montagne pluri-saisonnière repose sur l'activation de relations formelles et informelles entre les différents acteurs du territoire, plus ou moins facilitées par les caractéristiques géographiques de ce même territoire. En cela, nous faisons l'hypothèse que bien loin d'être simples spectateurs de la diversification, les acteurs locaux constituent bien au contraire des acteurs majeurs de l'évolution touristique de leur territoire.

Une finalité opérationnelle de la recherche : une analyse empirique dans trois stations de moyenne montagne

L'attribution d'une Cifre⁷ sur cette question de l'adaptation des stations de moyenne montagne au tourisme quatre saisons, engageant aux côtés de l'Université Grenoble-Alpes et d'Irstea l'Agence nationale recherche technologie (ANRT) et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) des Vosges⁸ a véritablement permis d'ancrer la recherche dans une finalité opérationnelle. Dès lors, la mobilisation d'une méthodologie empirique apparaissait incontournable, seule à même de permettre la prise en compte des préoccupations des acteurs « de terrain », locaux comme supra-locaux, en s'attachant à établir un lien entre ces préoccupations et les réflexions scientifiques sur des questions identiques ou transposables.

Dès lors, ce sont trois stations de moyenne montagne qui ont fait l'objet de cette étude : les stations de la Bresse-Hohneck (Vosges), de Super-Besse (Massif Central) et de Superdévoluy (Alpes).

⁷ Conventions industrielles de formation par la recherche.

⁸ Portée par la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges, cette Cifre a également associé les Conseils régionaux d'Alsace et de Lorraine ainsi que MACEO (Imaginer et expérimenter un développement économique durable du Massif Central), association fédérant près d'une centaine de structures, qu'il s'agisse d'entreprises nationales et multinationales, d'associations, de collectivités territoriales, des réseaux consulaires du Massif central ou encore d'universités et de laboratoires de recherche.



Figure 1, Localisation des trois terrains d'étude
Réalisation : H. François, Irstea Grenoble.

Structure de la recherche

Nous structurons cette recherche en deux parties. La première interroge les notions contenues dans l'intitulé initial de cette recherche. Ainsi, les notions de tourisme, de station de moyenne montagne et d'adaptation figurent au cœur de cette partie se voulant une partie de cadrage contextuel (chapitre 1), théorique (chapitre 2) et méthodologique (chapitre 3).

Le premier chapitre présentera les grandes lignes du processus de développement des stations, analysera les facteurs qui remettent en cause le modèle originel autour duquel elles se sont structurées, ainsi que les modalités d'adaptation des stations pouvant être mises en œuvre. Ici, il s'agira alors de revenir sur la création des stations : malgré des contextes territoriaux variés, des modalités d'accompagnement public différenciées, des spécificités locales marquées, l'exploitation de la neige a constitué le point de similitude de toutes les stations de sports d'hiver. Toutes ont en effet vendu leurs kilomètres de pistes, leurs domaines skiables les plus dépaysant, les plus ensoleillés, les plus panoramiques... Pourtant,

au vu des conditions actuelles, la pérennité des stations de moyenne montagne ne s'écrit alors plus au futur mais au conditionnel, et leur adaptation devient incontournable. Ainsi, portée par les pouvoirs publics via la mise en œuvre de politiques dédiées mais aussi impulsée localement, la diversification s'affirme peu à peu comme un objectif incontournable pour les stations de sports d'hiver. Ce cadrage contextuel posé, nous nous attacherons dans un deuxième chapitre à présenter les corpus théoriques que nous mobilisons pour répondre à cette question de l'évolution des stations. Approchées comme un rassemblement d'acteurs de différentes natures œuvrant pour le fonctionnement de la destination, les stations de sports d'hiver ont fait l'objet de nombreux travaux visant à questionner leurs modes de gouvernance. Avec la mise en œuvre de la diversification, les modes de gouvernance traditionnels se modifient : le cercle des acteurs concernés s'élargit et les échelles spatiales se recomposent. Aussi, par la mobilisation des travaux de l'École française de la proximité, nous proposons de constituer une grille d'analyse des recompositions organisationnelles dans les stations de moyenne montagne en lien avec la diversification des activités. Enfin, dans un troisième chapitre, nous présenterons avec davantage de détails la méthodologie mobilisée ainsi que les terrains d'étude constituant les fondements de notre recherche.

La deuxième partie sera quant à elle dédiée à la présentation des résultats obtenus dans cette recherche. Ainsi, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des choix et modalités d'intervention de l'acteur supra-local auprès des stations et de leurs territoires. Ici, c'est alors l'analyse du niveau méso qui sera privilégiée⁹, avant de centrer ensuite l'analyse (chapitre 5) sur le niveau local. Ce chapitre sera ainsi dédié à la présentation des résultats en privilégiant une approche inter-cas. Celle-ci permettra alors de confronter notre grille d'analyse mobilisant l'économie des proximités à la situation dans nos trois terrains d'étude. Enfin, nous proposons de croiser (chapitre 6) les résultats obtenus par l'analyse des niveaux méso et micro (ou, dit autrement, entre les échelles globale et locale), pour proposer une analyse de l'évolution des trajectoires des stations de moyenne montagne, en lien avec la diversification des activités, dans un objectif d'opérationnalisation de la recherche à destination des porteurs de politiques publiques comme des acteurs des territoires.

⁹ Nous distinguons en effet trois niveaux d'analyse. Le premier, le niveau macro, renvoie à l'ensemble des dispositifs mis en œuvre à l'échelle nationale, visant alors uniformément l'ensemble du territoire. Un deuxième niveau de lecture, le niveau méso, s'intéresse quant à lui aux dispositifs visant expressément les territoires de montagne et leurs stations poursuivant une vocation originelle de sports d'hiver. Enfin, un troisième niveau de lecture se situe à l'échelle micro. Il s'agit alors de centrer le regard sur le fonctionnement interne de ces différents territoires.

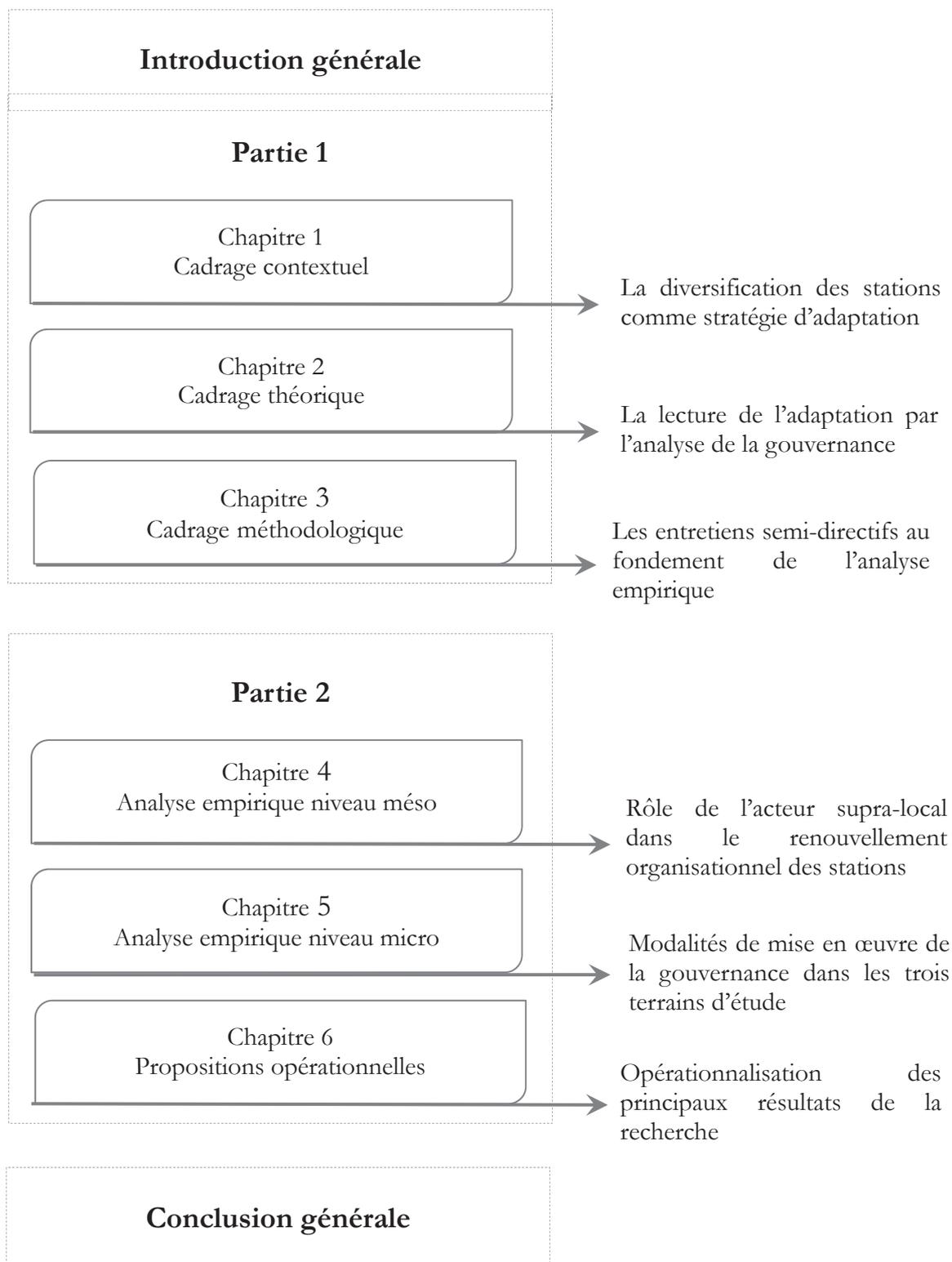


Figure 2, Représentation schématique de la structure de la recherche
Elaboration propre.

PARTIE 1.

STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE : L'ENJEU DE L'ADAPTATION

CHAPITRE 1.

DE LA CREATION DES STATIONS A LEUR DIVERSIFICATION

- I. Des stations en montagne : l'histoire d'une territorialisation de l'industrie de la neige
- II. L'enjeu de l'adaptation

Confrontée aux débuts du XXe siècle à d'importantes difficultés, la montagne voit, au travers des sports d'hiver, une perspective de renouveau économique. Peu à peu, des stations sont créées selon des modèles et finalités variés, intronisant alors l'exploitation de la neige comme facteur de régénération. Au prix d'importants efforts et concessions, les réussites sont le plus souvent au rendez-vous, et la neige devient un « or blanc » (Mouriquant, 1988). La survenance de différents facteurs conjoncturels dès les années 1990 a cependant questionné la pérennité de ce modèle de développement économique, amenant avec elle les premiers questionnements sur leur adaptation.

Introduction

Initié dès le début du XX^{ème} siècle, le développement des stations s'est, au fil des années, perfectionné et ce qui ne constituait aux origines qu'un développement opportuniste et archaïque s'est transformé en véritable industrie. Dans de nombreuses situations, « *l'or blanc* » (Mouriquant, 1988) est venu à la rescousse de territoires en difficulté, confrontés au déclin agricole et à l'exode rural dans les Alpes ou les Pyrénées (Sol, 2004) mais également à la crise industrielle ou textile comme dans les Vosges (Casimir, 1976). En son temps, le tourisme des sports d'hiver a donc été porteur de tous les espoirs. Des investissements souvent très lourds ont alors été consentis par des communes qui ne comptaient parfois que quelques centaines d'habitants. Bien loin de ne concerner que la phase de création, le processus d'investissement ne s'est depuis jamais achevé. Remplacement des remontées mécaniques, extension ou reprofilage des domaines skiables, développement des réseaux de neige de culture, investissements en termes d'offre « après-ski » constituent aujourd'hui les principaux enjeux de la dynamique équipementière. Pourtant, dès le début de la décennie 1990, le rapport Pascal (Pascal, 1993) préconisait, de manière certes assez radicale, le démantèlement des sites dont la rentabilité était estimée la plus hypothétique. Démantèlement ou fiabilisation, la question n'a toujours pas été tranchée et demeure au cœur des réflexions. Ainsi, alors que certaines communes ont d'ores et déjà choisi de tourner la page des sports d'hiver, à l'image de celle du Biot en Haute-Savoie qui a décidé en 2012 de mettre un terme à l'activité de la station de Drouzin-le-Mont (Morvan, 2013), les sports d'hiver sont questionnés mais restent dans la grande majorité des situations, appréhendés comme un moteur économique essentiel des territoires concernés (DSF, 2014).

Malgré tout, l'adaptation des stations tend à s'imposer comme une évolution incontournable pour les stations. Qu'elle soit une adaptation aux attentes de la clientèle, aux prévisions d'évolutions climatiques ou aux exigences de durabilité, celle-ci bénéficie d'un écho particulier auprès des collectivités supra-locales¹⁰ et est tantôt encouragée, tantôt imposée. Cependant, si toutes les stations sont bel et bien concernées par cette question de l'adaptation, la mise en œuvre de celle-ci (et sa réussite !) par les stations dites « de moyenne montagne » va particulièrement mobiliser l'attention.

¹⁰ Par l'emploi de l'expression « collectivité supra locale », nous faisons référence aux collectivités locales intervenant à l'échelon supra-communal. Sont donc concernés les Conseils Généraux (devenus, avec la loi n° 2013-403 du 17 mai 2013 des Conseils départementaux), ainsi que les Conseils Régionaux. Par commodité de langage, nous incluons à cette qualification les services de l'État mettant en œuvre une action spécifique à destination des communes ou groupements de communes supports de station, à l'image des comités de massifs institués par la loi montagne du 9 janvier 1985.

I. Des stations en montagne : l'histoire d'une territorialisation de l'industrie de la neige

L'histoire du développement touristique en montagne, et tout particulièrement celle du développement des sports d'hiver, est aujourd'hui bien connue. De nombreux travaux, parmi lesquels ceux de R. Knafou (1978), J. Perret (1992), E. Marcelpoil et al. (2010, 2012) ou V. Vlès (2012, 2014), ont en effet permis d'apporter un éclairage sur l'émergence de ce phénomène, d'appréhender les spécificités territoriales, d'approcher les transformations locales, de saisir les enjeux économiques comme démographiques. Choisir de consacrer malgré tout quelques développements au processus de création des stations n'a pourtant rien d'anecdotique. En effet, en rejoignant A. Mendez et D. Mercier (2006), nous considérons que « *l'histoire [...] contraint la trajectoire et partant, la nature de la dynamique à l'œuvre* ». Faits historiques et processus en cours apparaissant intimement liés, revenir sur les processus de création des stations nous apparaît dès lors comme une étape incontournable de la recherche entreprise.

Implantées à compter des années 1930, les stations voient leurs principes d'aménagement évoluer et se moderniser au fil des années. Ayant finalement abouti à doter la montagne de plus de trois cent stations, cette politique équipementière, sur laquelle nous reviendrons dans un premier point, a conduit à l'émergence des premières questions typologiques. En effet, quelles distinctions opérer entre ces stations, quels critères de classification retenir, pour quelles finalités ? Opposant dans un premier temps les stations « modernes » à toutes les autres pour la plupart préexistantes, le critère de la construction en site vierge, déconnectée de tout lien au territoire, ne semble finalement plus fonder les typologies. Bien davantage, la question se pose désormais en termes d'ancrage (Marcelpoil, 2007; Schuler et Dessemontet, 2013).

1. L'implantation de stations en montagne

A la fin du XIXe siècle, la montagne commence à se vider de ses habitants. Les montagnards, confrontés à la rudesse de leurs conditions de vie comme de travail sont contraints de partir chercher ailleurs une survie économique. Dans ce contexte de crise, le tourisme, encore balbutiant, apparaît porteur d'espoirs. Initialement réservé à une élite, celui-ci va, au fil du XXe siècle, se démocratiser. La montagne n'est pas en marge de ce phénomène, et ses pentes enneigées suscitent des convoitises. Des premières stations sorties de terre au gré des initiatives locales aux stations créées sur impulsion étatique, la montagne a vu, en l'espace de soixante ans ses activités, ses paysages mais aussi ses modes de vie se transformer. Haïes par les défenseurs d'une montagne vierge et sauvage, bénies par les promoteurs de la redynamisation économique et démographique des zones de montagne, les stations ont sans conteste apporté un vent de renouveau en montagne.

1.1. « Le tourisme au secours de la montagne » (Veyret-Verner, 1956)

« La reconversion économique de ces régions (de montagne) doit préoccuper les responsables de l'aménagement du territoire ; elle doit être prévue longtemps à l'avance et ne peut, en définitive, que s'appuyer essentiellement sur le développement du tourisme et surtout des sports d'hiver » (Cumin, in Knafou, 1978).

- **La mise en tourisme de la montagne**

« *Le touriste n'est pas de tous les temps* » (Boyer, 2005). En effet, si l'« *homo turisticus* » (Debarbieux, 1991) est aujourd'hui largement répandu, celui-ci est bien loin de constituer une espèce endémique des différentes destinations touristiques actuelles. Bien au contraire, le tourisme est une invention, certes ancienne, mais démocratisée au cours du XXe siècle. Défini par J-M. Miossec (1977) comme « *une évasion hors d'un monde de travail, d'encombrement, de concentration* », seules les hautes couches de la société pouvaient en effet à l'origine prétendre à cette invention de « *l'inutile* » (Boyer, 1999).

Prenant au XVIIIe siècle sous la forme d'un voyage éducatif, *The Grand Tour* a permis à la jeunesse britannique de compléter son éducation en voyageant en Europe. Le tourisme a ensuite été thermal et balnéaire à l'heure où les bienfaits de l'eau furent valorisés, avant que finalement naisse, au XIXe siècle, « l'hivernant » (Boyer, 2005). Migration humaine d'oisiveté, l'hivernage consistait à aller chercher des climats cléments dans le Midi de la France ou en Algérie pour y passer les six mois de l'année les plus rigoureux. Dépassant le cercle restreint d'un petit nombre d'initiés, ces premiers longs séjours d'une clientèle fortunée dans des lieux climatiquement attrayants ont fait l'objet d'un premier engouement, permettant alors de porter les revenus issus de cette activité au rang de premières ressources pour l'économie locale (Boyer, op. cit.).

Resté confidentiel en étant l'apanage des hautes classes de la société, ce phénomène s'est ensuite diffusé au-delà des seules sphères aristocratiques. Ainsi, peu à peu, de confidentiel et réservé à une élite, le tourisme et avec lui les vacances, quittent leur enceinte élitiste. Cependant, si la revendication d'un « droit aux vacances » nous apparaît aujourd'hui légitime, il a pourtant fallu qu'un tournant significatif s'opère. Parfois daté à 1936 avec l'arrivée au pouvoir du Front populaire ayant apporté le droit aux congés pour les travailleurs (Chatelain, 1949), le tournant populaire du tourisme soldera les premiers départs en vacances : d'élitiste, le tourisme serait ainsi devenu démocratique. Si l'idée d'une telle rupture est séduisante, elle ne fait pourtant pas l'unanimité et d'autres auteurs parmi lesquels J. Viard (1984) la relativisent, mettant alors davantage l'accent sur le rôle de catalyseur du contexte économique des Trente Glorieuses. Constituant un phénomène complexe, la massification du tourisme a été favorisée tout à la fois par le contexte législatif, économique et social. Ceci a alors permis la diffusion des migrations touristiques, tout d'abord l'été, eu égard aux contraintes de fermeture des entreprises, puis progressivement en hiver, au bénéfice cette fois des territoires de montagne. En l'espace d'un demi-siècle, ceux-ci voient en effet s'opérer une

transformation radicale, et ce qui hier constituait un handicap devient désormais facteur d'attractivité :

« Tout ce qui, en Vallouise, concourait à rendre la vie pénible : isolement, rudesse du climat, hostilité de la montagne et des glaciers est devenu l'attrait même du pays et offre à ceux qui lui sont restés fidèles d'appréciables compensations » (Goffin, 1952).

La Renaissance accompagne l'humanisation de la montagne. La diffusion d'un nouveau mode de pensée, eu travers des récits des premières excursions d'Anglais dans les Alpes du Nord comme par les récits de J.-J. Rousseau (Rousseau, 1761), fréquemment présenté comme l'instigateur de la montagne, bouleverse radicalement l'appréhension de la montagne. Celle-ci n'a alors plus grand-chose à voir avec la montagne du XIVe siècle lieu de tous les dangers et de toutes les horreurs (Bozonnet, 1977), insécurisée et sanglante. Au contraire, elle devient lieu de passage et s'intègre peu à peu au reste du territoire, jusqu'à devenir lieu d'attraction touristique au XVIIIe siècle. A cette période cependant, les hauts sommets n'attirent guère et la moyenne montagne est reine. Le paysage constitue ainsi à lui seul un objet de contemplation dont le « *caractère sublime* » est perçu comme source d'attractivité (Larique, 2006). Petit à petit, les récits de montagne vantant la beauté des paysages sont sources d'émulation pour les esprits aventureux. Ces derniers ne se contentent alors plus d'observer la montagne, mais tâchent de la conquérir. Conquête par l'alpinisme tout d'abord, lequel ouvre les portes de la haute montagne et impulse une dynamique nouvelle de la fréquentation de la montagne bien loin d'être négligeable (Roy, 1953). Cependant, si dans un premier temps la conquête des sommets suffit à assouvir les passions, ce sera bientôt la recherche de l'exploit au travers notamment de l'ouverture de « premières » qui focalisera les attentions.

A compter du début du XXe siècle et en divers points du globe (Archambault, 1993), on assiste en montagne à des conquêtes d'un nouveau genre. Ce siècle aura été porteur d'une nouvelle évolution et d'estivale, la montagne devient également attractive en hiver. Le ski, tout d'abord pratiqué par une société bourgeoise venant en villégiature dans les premiers centres de sports d'hiver conquiert la montagne. Le premier ski-club français, fondé sous l'impulsion d'Henri Duhamel en 1896 permet alors de lancer l'activité, tandis que l'armée s'est ensuite chargée de la démocratiser et populariser en organisant, notamment, le premier concours de ski au Mont Genève en 1907, dans les Hautes-Alpes. Ces initiatives pionnières ont été par la suite relayées par le Club Alpin Français et le Touring-Club de France dans les massifs des Alpes, des Pyrénées et du Jura (Balseinte, 1958), avant d'être diffusées à plus grande échelle. Cependant, si l'engouement autour de ce processus touristique naissant s'affirme, il impose en contrepartie une réflexion nouvelle, celle du partage des terres agricoles et des espaces habités et de leur transformation en terrains de jeu (Larique, 2006) :

"La tradition de l'alp habité engendre un espace commun, apprivoisé et investi sur lequel s'installe la modernité du ski de piste"(Amourous, 2000).

Le ski alpin se présente donc comme une nouvelle forme de modernité et la montagne, de terrifiante, devient attrayante. L'engouement des populations est au rendez-vous, et ce qui

n'était alors qu'une pratique de loisirs va s'instituer en véritable modèle à même de redynamiser des territoires en déclin.

- **L'affirmation d'un enjeu d'aménagement du territoire pour les stations de sports d'hiver**

La montagne, à grands renforts de représentations et d'exploits tend donc à devenir de plus en plus convoitée par la clientèle touristique. Cependant, il n'en demeure pas moins que sa situation économique et démographique est, au début du XXe siècle, des plus préoccupantes. En effet, tout à la fois l'avènement de l'ère industrielle que l'exil des populations (tel que certains n'hésitent pas à parler « *d'évaporation humaine* » (Estienne, 1956)) viennent remettre en question le rôle central de l'agriculture qui permettait jusqu'alors de faire vivre une large part de la population (Despin, 2003). Dans ce contexte, la rudesse des conditions de vie s'affirme et les conditions naturelles par nature défavorables à l'exploitation agricole (climat, reliefs, sols) viennent se combiner à l'isolement des villages (complexification de l'ouverture des mentalités tout comme de l'arrivée du progrès technologique) pour finalement contraindre ces territoires à un niveau de vie inférieur et une vie sociale plus difficile et plus pauvre qu'en plaine (Veyret, 1972). Phénomène en partie stimulé par le développement du chemin de fer tout au long du XIXe siècle (Barker, 1982), la montagne se vide de ses habitants, et les exodes autrefois saisonniers se transforment en départs définitifs. Analysant la situation de Val d'Isère, G. Veyret-Verner (Veyret-Verner, 1956) pose un constat sans appel : de 1861 à 1931, le village a perdu 40 % de sa population. Dans les Alpes du Sud, la situation n'est guère plus enviable : entre 1936 et 1968, le Dévoluy a ainsi perdu 60% de sa population, le Briançonnais rural 65%, le Champsaur 55% et le Queyras jusqu'à 78% (Richez, 1972). Plus largement, ce phénomène frappe la moyenne montagne¹¹, apparentée à un « *« pôle répulsif* » *envoyant ses hommes vers les avant-pays industriels et urbains* » (Rieutort, 1997).

Dans cette situation où les seules activités traditionnelles ne parviennent pas à satisfaire les besoins des habitants, l'heure est donc à la recherche de nouvelles voies de développement économique. La « Houille Blanche » (Cavaillès, 1922) a été ainsi décrite comme la « *première révolution économique et humaine de la montagne* » (Veyret-Verner, 1959). Dans de nombreuses vallées alpines comme pyrénéennes (Cavaillès, 1919; Veyret-Verner, 1959), l'implantation croissante d'industries de l'aluminium, de l'électrochimie et de l'électrométallurgie apporte à la montagne un nouveau souffle. Toutes les vallées ne sont toutefois pas également pourvues : outre les conditions préalables de débit hydraulique et de pente, ce sont les vallées disposant de moyens de communication développés qui seront préférées. En dépit de ces considérations techniques, l'hydroélectricité a permis d'insuffler en montagne un vent de renouveau. Des régions autrefois désertées redeviennent attractives. Celles-ci, majoritairement implantées en vallées attirent alors les populations des villages de montagne jusqu'alors tenues

¹¹ La notion de moyenne montagne, si elle est couramment mobilisée, ne reste pas moins délicate à définir. Apparue à la fin du XIXe siècle, la « moyenne montagne » était alors désignée en opposition à la haute montagne. Deux critères étaient ainsi mis en avant : l'absence de couverture neigeuse permanente, et des cimes arrondies s'opposant aux sommets convexes de la haute montagne (Rieutort, 1997).

à l'écart de toute dynamique de renouvellement. On observe les premières migrations pendulaires en montagne, avec le déplacement des populations de montagne vers ces lieux d'emplois.

A la suite de l'hydroélectricité, une deuxième « *révolution économique et démographique* » intervient, complétant la première « *dans le temps et dans l'espace* » (Veyret-Verner, 1959) et offrant aux montagnards de nouvelles perspectives de développement. La montagne devient en effet objet de conquêtes en tous genres et l'attractivité nouvelle de la neige n'a pas tardé à faire de l'hiver la principale saison touristique et du ski, son activité phare. Les premières stations sortent de terre et s'organisent dans un premier temps autour de villages ayant par ailleurs développé une tradition touristique estivale (Gerbaux, 1994; Knafo, 1978) à l'image de Morzine, Briançon ou encore Villard-de-Lans. A cette période cependant, aucune règle de développement n'est fixée, et les stations se développent spontanément autour de l'altitude de 1000 mètres¹² (Cumin, 1970) au gré des initiatives et opportunités locales. Ainsi, les communes s'impliquent et se lancent dans cette aventure des sports d'hiver, tandis que les pouvoirs publics prennent parfois à leur charge la création des routes d'accès à ces nouvelles stations.

Ces premières stations sont peu structurées (Cambau, 1970), les maîtrises d'ouvrage sont plurielles, fonction « *des basards du morcellement foncier* » (Marcelpoil et Boudières, 2005) et se caractérisent en outre par une création en continu, une absence de réel « achèvement » des travaux (Knafo, 1978) ainsi qu'une dispersion des initiatives¹³ (Gallety, 1983). Malgré tout, elles ont entraîné un véritable bouleversement local. Par un « *phénomène de centralisation* » (Roy, 1953), elles ont ainsi permis de rendre attractives des zones autrefois fuies et délaissées. Corollaire espéré : les courbes démographiques et économiques commencent à s'inverser. Les populations reviennent s'installer, profitant des nouvelles opportunités d'emplois créées dans l'hôtellerie, la restauration ou pour le fonctionnement des domaines skiables (Veyret-Verner, 1956). Une nouvelle dynamique est donc impulsée en montagne, qui reste malgré tout concentrée préférentiellement sur les communes supportant une ou des stations de sports d'hiver (Lasanta Martínez, 2010). Celle-ci a été ensuite décuplée avec la planification à grande échelle de l'industrie touristique et la multiplication des événements à l'image des Jeux Olympiques de Chamonix en 1924 (Barker, 1982). En effet, la décision d'accompagner l'implantation en montagne de plusieurs milliers de lits touristiques a donné à ce qui n'était alors qu'une dynamique balbutiante un nouveau visage industriel. L'urbanisme comme l'organisation des stations vont être réfléchis et ceci a conduit à insuffler une dynamique sans commune mesure avec la situation passée. Dans la seconde moitié du XXe siècle, la dynamique engagée est confirmée. A fins d'illustrations et sur la seule question de l'emploi, ce sont deux cent ouvriers qui ont été mobilisés pendant dix ans pour créer de toutes pièces la

¹² Cette règle des 1000 mètres a cependant connu quelques exceptions. Certains sites plus hauts en altitude situés sur un col de montagne desservi par un axe routier ont ainsi été équipés (Megève ou Val d'Isère, par exemple).

¹³ Les initiatives de ces premières stations sont dues à de petits financiers ou une initiative locale. Cette diversité des initiatives a donc permis à la collectivité de « *rester maître chez elle* » (Gallety, 1983), tandis qu'acteurs privés comme publics intervenaient plus ou moins conjointement.

station de Valmorel, inaugurée en 1977 (Mola, 1983). L'ère industrielle des sports d'hiver est donc ouverte, et avec elle la transformation des régions de montagne.

Celle-ci ne résulte cependant pas d'une transition brutale et soudaine. Elle est notamment l'héritage des travaux de la Mission 42, créée par le gouvernement Pétain dans le but de prospector les Alpes en vue de l'implantation de domaines skiables. Les sites repérés ont dû satisfaire tout à la fois des critères de pente, d'altitude que d'ensoleillement et si possible à même de devenir une station de renommée internationale. Avec la création de cette Mission, une étape est donc franchie, et l'aménagement du territoire devient un enjeu national. Après avoir prospecté le massif des Alpes, le choix de la Mission s'arrête finalement sur la vallée des Belleville¹⁴. Les projets d'aménagement sont établis, mais ne seront mis en œuvre qu'au sortir de la Guerre. En 1946, dans le contexte de reconstruction et dans la poursuite des actions initiées par l'Etat, le département de la Savoie prend en main la création de la station de Courchevel, inscrivant par là-même son intervention dans une démarche pionnière d'accompagnement d'acteurs supra-locaux au développement des sports d'hiver. Objectif premier du Conseil général : l'apport d'une réponse aux préoccupations de maintien de l'emploi dans le département dans un contexte de nationalisation de la production électrique, la rendant de fait moins intéressante (Marcelpoil et al., 2010, 2012) et de restructuration de l'économie locale par la création une station de sports d'hiver à caractère social. Instituée comme laboratoire de l'aménagement moderne en montagne, Courchevel¹⁵ opère une rupture radicale avec les dynamiques d'équipements préexistantes¹⁶. Ici, les prémices de la station intégrée, poursuivant un double objectif de fonctionnalité et de rationalité, se mettent en place avant d'être ensuite développés dans le cadre de la Doctrine Neige¹⁷.

1.2. Quand la neige devient une affaire d'Etat

A la suite des premières initiatives isolées et quelques peu anarchiques, les sports d'hiver prennent au sortir de la 2^{ème} Guerre Mondiale une toute autre dimension. L'intervention jusqu'alors discrète de l'Etat s'affirme, jusqu'à voir l'adoption au travers du Ve Plan d'un « Plan Neige » prévoyant la création en montagne de 350.000 lits touristiques dont seuls 150.000 sont finalement sortis de terre (Sardais et al., 2010).

¹⁴ Le choix d'équiper la commune de Saint-Bon-Tarentaise semble s'être fait quelque peu par défaut, l'hostilité de Saint-Martin de Belleville et l'équipement initié de Méribel aux Allues par des investisseurs anglais étant intervenus comme autant de limites.

¹⁵ La station de Courchevel est implantée sur la commune de Saint-Bon, étudiée par L. Chappis (urbaniste, ayant préparé en captivité une thèse sur l'aménagement des Trois Vallées). En binôme avec M. Michaud, ingénieur des Ponts et Chaussées, celui conduira la création de la station.

¹⁶ Les nombreux ouvrages ayant été consacrés à la station confirment l'originalité et la rupture apportées par la première opération d'aménagement touristique en montagne dédiée aux sports d'hiver planifiée (voir par exemple (Chappis et al., 2013)).

¹⁷ Nous entendons par « Doctrine Neige » les principes de création des stations élaborés puis mis en œuvre par le Service d'Etudes d'Aménagement Touristique de la Montagne, lui-même relevant de la Commission interministérielle pour l'aménagement touristique de la montagne (CIAM) ayant débouché sur la création de stations de sports d'hiver rationnelles et fonctionnelles : les stations intégrées.

- **Les Trente Glorieuses ou la relance par l'investissement public**

Au sortir de la 2^{ème} Guerre Mondiale, les pays industrialisés connaissent une croissance soutenue et quasi ininterrompue de la production (Boyer, 1976), se caractérisant par des taux de croissance de l'ordre de 5% entre 1945 et 1975 (Taulelle et Tallec, 2008). Durant cette période de reconstruction, les approches keynésiennes trouvent un large écho : par un soutien massif apporté à la reconstruction des logements et des infrastructures, la dépense publique vient jouer le rôle de facteur de relance macroéconomique (Pecqueur, 2007).

Néanmoins, au-delà d'une période économique faste, les Trente Glorieuses sont également le témoin de la diffusion de nouvelles formes d'organisation du travail, venues d'outre-Atlantique (Jambard, 2009). Le modèle traditionnel agraire cède peu à peu la place à une économie industrielle où les principes du taylorisme (division et chronométrage des tâches) et du fordisme (production en continu et standardisation) conduisent à la création de grandes unités de production (Coriat, 1982, cité par Jambard, 2009). La page de la structuration économique autour de petites entreprises, considérée comme trop archaïque (Marcelpoil, 1997), se tourne et la croissance tend dès lors à se concentrer dans les aires urbaines, où les entreprises bénéficient des économies externes offertes par la ville (Dorfmann, 1983). Cependant, si la croissance se polarise autour d'aires urbaines, elle se diffuse également sur l'ensemble du territoire : la dynamique de l'industrialisation des régions est ainsi lancée, et l'aménagement du territoire devient, sous l'impulsion de Claudius Petit alors Ministre de la Reconstruction, une préoccupation nationale et un objectif gouvernemental. Le modèle évolue donc, après qu'ait été dénoncée la concentration autour de la capitale des industries, des banques, des grands magasins, des grandes écoles, des organes de décision des entreprises mais également de la vie intellectuelle et politique (Madiot, 1992) dans l'ouvrage polémique de J-F. Gravier au titre particulièrement évocateur : « *Paris et le désert français* » (Gravier, 1958). Centre nerveux économique et politique, Paris était devenu le cœur de la France, tandis qu'une importante part du territoire français souffrait « d'abandon » (Madiot, op. cit.).

L'atténuation de ces déséquilibres entre le centre et la périphérie a été le fruit de l'intervention de l'Etat. Il est en effet admis que seule la mise en place d'une intervention de l'Etat ou des collectivités locales et d'une politique « *volontaire* » a permis d'y parvenir (Frémont, 1978). Toutefois, il a fallu attendre les années 1960 pour que l'aménagement du territoire prenne véritablement son essor, au travers de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), créée en 1963 et chargée de proposer, d'innover, de coordonner et d'inspirer les politiques d'aménagement du territoire, mais également et surtout de viser la réduction des disparités socioéconomiques comme spatiales. Dès lors, l'aménagement du territoire va de pair avec l'engagement d'une politique volontariste de l'Etat, cette dernière se traduisant par la mise en œuvre d'opérations de décentralisation industrielle et la création de métropoles d'équilibres¹⁸. *In fine*, ce sont près de 3500 opérations

¹⁸ Huit « métropoles d'équilibre » étaient ainsi visées par ce double objectif de lieu d'accueil et de moteur du développement régional : Lille-Roubaix-Tourcoing, Nancy-Metz-Thionville, Strasbourg, Lyon-Saint-Étienne-Grenoble, Marseille-Aix-en-Provence-Delta du Rhône, Toulouse, Bordeaux et Nantes-Saint-Nazaire (DATAR, 2003).

de décentralisation industrielle qui ont été conduites entre 1950 et 1975 se traduisant notamment par l'implantation d'activités industrielles *ex nihilo* portée par des groupes industriels français ou étrangers (Taulelle et Tallec, 2008). Finalement, cette décentralisation économique prend la forme, de manière privilégiée et quasi-inévitable (Hirschman et Andler, 1981), de pôles économiques. Affiché comme un objectif des IV^e et V^e Plans Etat-Région (1962-1970), la création de « *pôles économiques pouvant accueillir les activités largement concentrées en Ile-de-France* » (Plunket et Torre, 2009) n'a pas laissé la montagne en marge : hier isolée des grands marchés de consommation, des centres d'information et des réseaux de pouvoir économiques et politiques, celle-ci se transforme en terrain de jeux des populations urbaines (Dorfmann, 1983). Directement inspirés de la théorie des pôles de croissance, les efforts du gouvernement visent alors à spécialiser les zones de montagne dans l'activité touristique, en nourrissant l'espoir qu'elle devienne le moteur de l'économie et de la société montagnardes (Dorfmann, op. cit.).

- **La diffusion de la théorie des pôles de croissance : la naissance de la station intégrée**

Proposée par F. Perroux (1955), la notion de pôle de croissance traduit la prise en compte pour la première fois de l'espace dans l'analyse économique. Dans ses travaux, l'auteur analyse ainsi le développement de l'économie et observe la concentration des entreprises au sein de pôles, qu'il qualifie de « pôles de croissance » :

« la croissance n'apparaît pas partout à la fois ; elle se manifeste en des points ou pôles de croissance, avec des intensités variables ; elle se répand par divers canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie » (Perroux, 1955).

Regroupé autour d'une firme motrice, un tissu d'entreprises subordonnées et rassemblées dans un réseau d'interdépendances permet d'insuffler localement une croissance économique. Le développement économique devient alors celui des « grandes unités urbaines et industrielles » et induit une série de déséquilibres économiques qu'il s'agira de transformer en un développement induit et ordonné (Perroux, 1955). Celui-ci sera cependant déséquilibré, tant au niveau sectoriel qu'au plan spatial, avec l'observation d'effets d'agglomération (Ramousse, 2009). De cette théorie peuvent être isolés deux apports principaux :

- d'une part, la croissance n'apparaît pas uniformément dans l'espace, mais elle se concentre en pôles, lesquels génèrent des effets qui se diffusent dans l'économie immédiate (Tremblay, 1999). C'est donc la fin de l'espace homogène et isotrope ;
- d'autre part, ces pôles se structurent autour de grandes entreprises motrices disposant, « *par la concentration du capital et du pouvoir de décision* » (Perret, 1992), de la capacité de mettre en œuvre une production de masse. Ces entreprises ne sont cependant pas isolées : autour d'elles gravite un faisceau d'entreprises rassemblées en un réseau d'interdépendances.

Ce mode de développement économique a connu des réussites comme des revers. En effet, si l'effet d'impulsion de la croissance n'a pu être nié dans certaines régions, le centre, doté de tous les atouts, a en revanche continué d'exercer un pouvoir de domination sur la périphérie, laquelle resta alors bien souvent évoquée en négatif par rapport au centre (Mignot, 1999).

Loin de rester confidentielle ou l'apanage des plaines, la théorie des pôles de croissance s'est diffusée jusque dans les zones de montagne, déportant le lieu d'attractivité du village vers le site vierge. Avec ces stations, le modèle s'inverse, et la commune devient la banlieue alors que tout tend à se jouer à la station (Préau, 1983) :

« Dans les stations nouvelles et surtout les plus nouvelles, il n'y a plus mutation mais invasion d'un urbanisme massif, qui dans sa recherche de l'originalité glisse souvent vers l'absurdité et la laideur. Les équipements ont moins pour fin la création progressive de stations équilibrées que la réussite rapide d'opérations foncières, comme dans les villes en expansion et grâce à la même législation » (Veyret, 1972).

Dans un contexte politique de création des villes nouvelles¹⁹, cette forme originale de réalisations *ex nihilo* a fait des émules. L'Etat se lance en effet, avec l'adoption d'une politique étatique d'aménagement du territoire, dans la « bataille de la neige » (François, 2007). L'adoption en 1962 du IV^e Plan, communément désigné sous l'appellation de « Plan Neige » marque la concrétisation de cet engagement²⁰ : des stations, répliques du modèle inauguré à Courchevel, sortent de terre dans des sites considérés comme optimums pour l'accueil d'une station de sports d'hiver à même de concurrencer les stations de ski existant à l'étranger. Des stations, à l'image de La Plagne ou des Ménuires sont ainsi créées à cette période, se réappropriant pour cela le modèle économique d'aménagement s'articulant autour d'une relation d'interdépendance entre les remontées mécaniques et l'hébergement. Afin de porter ce développement des stations, une Commission, la Commission nationale de l'aménagement touristique en montagne (CIATM) fut créée en 1964, avant d'être remplacée en 1971 par le Service d'étude et d'aménagement touristique de la montagne (SEATM).

Plusieurs principes ont prévalu à l'aménagement de ces stations, en premier lieu desquels l'implantation de la station en site vierge. En outre, l'immobilier de la station est vertical et linéaire (Wozniak, 2006) et crée une frontière entre le monde du ski et celui de la voiture (Cumin, 1970). Ces stations développées « selon les exigences de la rationalité technique et de la rentabilité économique » (Rambaud, 1970) sont dédiées à la pratique du ski. L'ensemble des pistes et des remontées mécaniques convergent vers la « grenouillère » (Figure 3), configuration particulière de la station permettant d'être à la fois « acteur et spectateur » (Guérin et

¹⁹ Adopté par le gouvernement en 1965, le Schéma d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Parisienne prévoit la construction *ex nihilo* de huit villes nouvelles. En effet, en réponse aux prévisions d'augmentation exponentielle de la population de la capitale parisienne, la création de villes de toutes pièces est décidée. Ce seront finalement cinq villes qui seront construites de toutes pièces à moins d'une cinquantaine de kilomètres de la capitale.

²⁰ La montagne ne va pas être la seule visée par cette politique étatique. Ainsi, en 1963, la Mission interministérielle d'aménagement touristique du littoral présidée par Jean Racine adopta un plan d'aménagement du littoral du Languedoc-Roussillon. Par une forte intervention de l'Etat, manifestée notamment au travers de l'acquisition massive de terrains, on assiste alors à la création de nombreuses unités touristiques créées *ex nihilo*, à l'image de Port-Camargue, de la Grande Motte ou encore du Cap d'Agde.

Gumuchian, 1978) des sports d'hiver. Ce modèle, permis par l'action d'un promoteur-aménageur unique garantissant une pleine cohérence à l'ensemble, opère ainsi une rupture totale avec les stations qui avaient été jusqu'à présent développées.

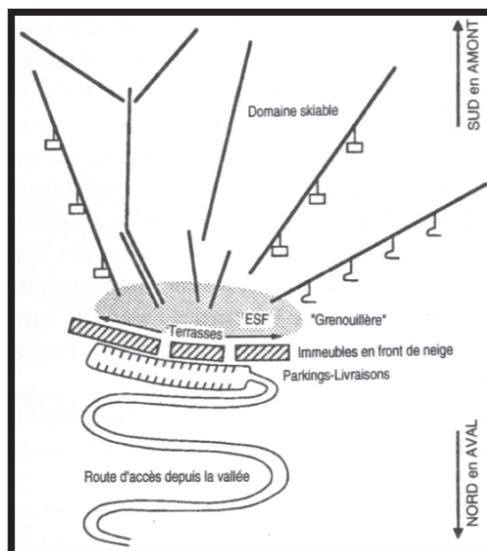


Figure 3, L'idéal français des stations intégrées
Source : (Debarbieux, 1995).

2. Vers un développement économique endogène : la territorialisation des stations

La perspective de parvenir à faire des pôles de croissance des locomotives économiques s'est, dès les années 1970, fortement assombrie. Avec la première crise pétrolière, le pouvoir d'entraînement de la grande firme est questionné. Cette remise en question est d'autant plus forte qu'à cette même époque la réussite de petites et moyennes entreprises en Italie tend à apporter une lecture nouvelle de la performance économique. Ainsi, en contrepoint de l'approche verticale et exogène du développement territorial ayant jusqu'alors prédominé, les années 1980 apportent avec elles un nouveau questionnement : le développement vient-il d'en haut ou d'en bas (Stöhr et Taylor, 1981) ? Ce renouvellement de l'approche et la mise en lumière du rôle du territoire ne laissent pas indifférentes la montagne et ses stations. Restées dans l'ombre des stations intégrées, les stations développées en contrepoint de ce modèle commencent ainsi à voir leurs atouts affirmés.

2.1. Diffusion du modèle : quand le mythe de la station intégrée fait des émules

La mise en lumière des stations de sports d'hiver *ex nihilo* a largement contribué à occulter le développement, pourtant parallèle, d'autres stations. Au-delà de la seule vallée de la Tarentaise où se concentrent les efforts et les capitaux du Plan Neige, de nombreuses stations

sont créées dans l'ensemble des massifs français²¹. Ici, les modèles de réalisation varient et donnent à voir une grande hétérogénéité. La station intégrée, fondée sur un modèle industriel et développée dans un contexte favorable à la croissance touristique, continue de focaliser les regards. On assiste alors à une appropriation des principes rationnels de la station intégrée par des territoires et collectivités associées restés à l'écart du Plan Neige et n'ayant de fait pas bénéficié des aides de l'Etat en termes d'ingénierie ou financières mais soucieux malgré tout de développer des stations dans le cadre d'une vision positive des sports d'hiver. Pour cela, les autres niveaux de collectivités locales, et principalement les Conseils généraux, se mobilisent et accompagnent la naissance de stations hybrides, où le modèle de la station intégrée s'adapte pour s'intégrer aux configurations locales.

Dans le même temps, les années 1960 voient la naissance d'une vision alternative du développement touristique, où dominent les objectifs d'aménagement du territoire. Ceux-ci sont portés tout particulièrement par le Ministère de l'Agriculture, très présent au travers notamment de ses ingénieurs du Génie rural des eaux et forêts (GREF). Ici, la lutte contre la dépopulation est évidemment bien présente, mais le développement touristique se veut plus modéré, et surtout imbriqué avec les spécificités locales du développement passé.

Au final, conséquence de la combinaison de ces différents éléments, les stations qui se développent dans ce contexte économique et territorial de glorification de la station intégrée ne sont « que » des stations « moyennes ». Moyennes par leur altitude, mais aussi par leur taille, puisqu'aucun de ces projets n'est à même de rivaliser avec les stations de classe internationale alors en cours de création. Et pour cause, leur vocation est bien éloignée de ces objectifs ambitieux : les stations de moyenne montagne sont présentées en opposition aux stations d'altitude, devant d'une part satisfaire une vocation polyvalente (pluri-saisonnière) et d'autre part un ancrage dans le milieu. Par là-même, la création de ces stations se doit de résulter de l'équipement de villages existants ou de leurs abords (Rambeaud, 1974). La page de la polarisation économique est donc tournée, et c'est alors vers un développement endogène que s'orientent les stations.

2.2. Mise en lumière des performances du développement économique endogène

- **Du district marshallien au district italien**

L'institution en différents points du territoire de pôles économiques tout comme la mise en place d'infrastructures (notamment routières) auraient dû, par effet d'entraînement, conduire à la création de petites entreprises à leurs côtés (Lipietz, 2001). Loin d'atteindre ce résultat, la plupart de ces pôles implantés sont restés des « *cathédrales dans le désert* », ne parvenant finalement à insuffler une dynamique territoriale que dans les régions où préexistait une

²¹ Le développement des stations de sports d'hiver n'est en aucun cas l'apanage des massifs français. En revanche, eu égard à la portée nationale de cette thèse, nous avons fait le choix de ne faire référence à ces stations « étrangères » que ponctuellement, essentiellement à des fins de comparaison et sans par ailleurs entrer dans le détail des principes ayant dominé lors de leur réalisation.

dynamique sociale ou un esprit d'entreprise (Lipietz, op. cit.). En outre, les pôles de croissance ont *a posteriori* été analysés comme des causes des dynamiques de développement et non comme les moteurs de la croissance, ne fonctionnant par là-même qu'en période de croissance (Pecqueur, 2007).

La crise pétrolière de 1973 a marqué ainsi un coup d'arrêt brutal à cette logique économique. L'économie mondiale fut affectée et pourtant, dans ce contexte en berne, les résultats de « *l'Italie du Centre* » (Savi, 1989) attirèrent les regards. Certaines régions d'Italie nord-orientale et centrale ne semblaient en effet guère touchées par la crise économique et, bien au contraire, les entreprises locales connaissaient même de forts taux de croissance. Analysées *via* les travaux de sociologues (notamment Bagnasco, 1977) puis d'économistes (Becattini, 1992), ces régions ont révélé des modalités d'organisation bien différentes du modèle « traditionnel » vantant les mérites de la grande entreprise. Loin de se structurer autour d'une firme motrice, celles-ci se caractérisaient davantage par l'existence « *d'un grand nombre de petites entreprises à gestion familiale* » interdépendantes, dont la spécialisation plus ou moins forte permettait une grande flexibilité de gestion ainsi qu'une forte adaptabilité du processus productif (Savi, 1989). Avec le modèle « NEC²² », on redécouvre alors le rôle du territoire. En effet, si dans le modèle de Perroux l'espace n'était appréhendé qu'en tant que « *point sur une carte* » (Pecqueur, 2007) ou « *simple support des activités économiques* » (Marcelpoil et Perret, 1999), ni l'histoire ni les ressources spécifiques n'étaient prises en compte. Ici, cette approche se délite et l'attention se porte davantage sur une approche territoriale du développement, portée par une redécouverte du district industriel marshallien.

Si le concept de « district industriel » a été redécouvert à la fin des années 1970, son émergence remonte en réalité à la fin du XIXe siècle. Les travaux de l'économiste britannique A. Marshall (1919) ont ainsi décrit l'agglomération de petites et moyennes entreprises (PME) spécialisées dans un secteur de production, à l'image des cotons Lancashire ou des couverts de Sheffield (Zeitlin, 2008). Dans un contexte de Révolution industrielle en Angleterre, celui-ci insiste sur les avantages internes de la localisation des entreprises, en intégrant certes dans son analyse différentes causes exogènes comme l'offre et la demande mais soulignant surtout qu'une co-localisation engendre par elle-même dans le temps (Gaffard et Romani, 1990). La proximité géographique entre les entreprises apparaît en effet à la source d'une baisse des coûts de production et permet la réalisation d'économies d'agglomération (Chabault, 2009). En ce sens, le territoire parvient au cœur de l'analyse économique et l'étude de son histoire comme de l'évolution de ses structures industrielles, permettent de mettre en avant le rôle de l'environnement socio-économique (Lecoq, 1993).

Les avantages liés à la localisation des entreprises sont de deux ordres (Gaffard et Romani, op. cit.) Premier d'entre eux, les avantages « *attachés aux ressources humaines rassemblées* ». A. Marshall insiste en effet sur les bénéfices d'une « *atmosphère industrielle* » (Marshall, cité par

²² Evoquer le modèle NEC (Nord-Est-Centro) (Fùà, 1983), la Troisième Italie (Bagnasco, 1977), ou encore l'Italie du Milieu (Muscarà, 1967) renvoie à une même réalité. Celle du dynamisme économique de l'Emilie Romagne tout d'abord, mais aussi des trois Vénétie ou encore de la Toscane. Ainsi, en dépit des qualifications multiples, l'accent est porté sur un modèle d'« *industrialisation diffuse* » fondé sur un tissu dense de petites entreprises artisanales et industrielles à spécialisation flexible (Rivière, 1989).

Becattini, 1992), caractérisée par un mélange d'émulation, de coopération et d'entraide (Asselineau et Cromarias, 2010). Dans ce schéma, la transmission des savoir-faire fait partie intégrante du processus culturel et peut même aller jusqu'à revêtir un caractère héréditaire : « *the mysteries of the trade become no mysteries; but are as it were in the air, and children learn many of them unconsciously* » (Marshall, cité par Belussi et Caldari, 2009). Une telle dynamique d'échanges presque inconscients dynamise alors l'innovation et la capacité d'acquisition de nouvelles compétences, puisque « *le travail bien fait est immédiatement reconnu et l'on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations apportées aux machines, aux procédés et à l'organisation générale de l'industrie ; si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des suggestions de leur propre crû; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles* » (Marshall, cité par Gaffard et Romani, 1990).

Le deuxième avantage au regroupement géographique se range quant à lui dans la catégorie des avantages techniques. Le district industriel intervenant dans un secteur de production très spécialisé, les entreprises entretiennent entre elles des relations d'interdépendance technique. Cela leur permet alors de disposer de matériel hautement spécialisé, matériel dont le coût d'investissement sera amorti par le grand nombre d'industries implantées à proximité spécialisées dans le même secteur de production et avec lesquelles des relations sont susceptibles de se nouer.

Défini comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (Becattini, 1992), le district industriel italien présente de grandes similarités avec le district industriel marshallien. On retrouve en effet derrière ce concept la concentration géographique de petites entreprises de petite taille, souvent familiales (Dallari et Mariotti, 2005), spécialisées dans un secteur de production donné et entretenant entre elles des relations de coopération²³ en vue de produire un bien spécifique. Ainsi, s'appuyant sur les travaux théoriques d'A. Marshall (1919, notamment), les travaux empiriques de G. Becattini permirent de confirmer l'approche marshallienne sur plusieurs points :

- la proximité géographique des entreprises permet la réalisation d'importantes économies externes (Daumas, 2007) et facilite les relations entre des entreprises fortement spécialisées dans la fabrication d'un produit spécifique ;
- un échange permanent de l'information et de la connaissance par lequel « *la transmission des compétences acquises de manière traditionnelle [...] se trouve complètement intégrée à un processus d'échange et de réorganisation spontanée de connaissances et d'opinions, grâce aux relations personnelles et conviviales que la vie au sein du district permet très fréquemment* » (Becattini, op.cit.) ;
- une forte spécialisation des entreprises au sein du schéma productif, qualifiée par M. Piore et C. Sabel (1984) de spécialisation flexible. Cette spécialisation rompt ainsi avec

²³ Le terme de « coopération » est issu de la contraction de « coopération » et de « compétition », et implique l'existence de relations de confiance forte découlant, selon Granovetter (1985), de « *l'enracinement des relations économiques quotidiennes dans le champ plus large des institutions sociales et politiques, des normes et des règles tacites dont dépend la reproduction de la collectivité* » (Benko et al., 1996).

l'approche fordiste et met en évidence la petite dimension des unités de production, la densité des relations qu'elles entretiennent ainsi que leur forte adaptabilité aux conditions internes et externes de la zone ou aux nouvelles technologies (Courlet, 2001).

La réactivité et la capacité de d'adaptation de ces districts ont ainsi été particulièrement valorisées à une période où la grande firme apparaissait comme « figée ». Peu à peu, les référentiels d'analyse changent, et on observe une large diffusion de ces analyses visant à décrire la pluralité de traduction des processus d'endogénéisation du développement économique. Ainsi, des regroupements d'entreprises similaires aux districts industriels sont observés dans de nombreux pays « développés », « d'industrialisation tardive » ou « en développement » (Courlet et al., 1993), donnant lieu à la mise en lumière de nouvelles formes d'organisation.

- **Une pluralité de formes des systèmes économiques localisés**

Les travaux réalisés à compter des années 1970, et tout particulièrement le modèle théorique des districts industriels mis en évidence dans la « Troisième Italie », ont ainsi porté au premier plan le rôle du territoire dans le processus de développement local. A leur suite, les analyses des caractéristiques des différents modes de regroupement des entreprises se sont multipliées et des modes d'organisation proches de districts industriels sont alors mis en évidence. Visant tout autant les pays développés que les pays d'industrialisation tardive (Courlet, 2002), les analyses des modes d'organisation localisés se multiplient. Rapidement, les contours théoriques du district industriel apparaissent trop étroits pour contenir l'ensemble des spécificités observées. Le modèle du district industriel se dote alors d'une certaine « plasticité théorique », le conduisant à notamment s'affranchir des caractéristiques socioculturelles comme d'homogénéité économique, pourtant au cœur de la définition initiale. Le cadre théorique se renouvelle donc et à la notion de district est désormais préférée celle de Système productif localisé (SPL).

Diffusion du concept de SPL

Avec le foisonnement des analyses réalisées, les premières dérogations au cadre théorique du district industriel s'affirment. En premier lieu, le critère de l'homogénéité économique n'est plus systématiquement vérifié. On observe ainsi des systèmes non exclusivement articulés autour d'un réseau dense de PME endogènes, incluant par exemple des institutions, des centres de recherche, ou se structurant autour d'une « firme aimant » (Courlet, 2001) tel Boeing à Seattle ou Toyota au Japon. De même, certaines caractéristiques socio-culturelles ne se vérifient pas dans toutes les situations, et l'organisation du marché du travail interne se voit parfois préférer une organisation plus souple, où les entreprises locales sont amenées à tisser des liens avec d'autres entreprises externes au système concerné.

Cette diffusion de l'analyse a donc conduit à tourner la page de l'organisation économique strictement structurée autour de l'activité industrielle. Ces nouvelles formes de

regroupements, qualifiés de systèmes productifs localisés, permettent alors de mettre l'accent tout autant sur des regroupements industriels (SPL structuré autour de l'activité de décolletage dans la vallée de l'Arve, Haute-Savoie, par exemple) que sur des regroupements *high tech* autour de Détroit ou la Silicon Valley aux Etats-Unis, Bangalore en Inde ou encore Grenoble. Finalement, le SPL tend à englober une grande diversité de situations, conduisant à le définir comme « *un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherches et de formation, interface, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte* » (Courlet, op. cit.).

Si le SPL constitue une déclinaison du district industriel, celui-ci puise également ses fondements dans d'autres concepts tels les milieux innovateurs ou les clusters porteriens. Les premiers travaux sur les milieux innovateurs remontent aux années 1970, alors que la question d'un lien entre le milieu et l'innovation était posée. Faute de parvenir à l'expliquer, P. Aydalot, à la source de ces réflexions, fonda le Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs en les appréhendant comme « *un ensemble de relations intervenant dans une zone géographique qui regroupe dans un tout cohérent, un système de production, une culture technique et des acteurs* » (Robert, 1997). L'idée ainsi approchée est alors que le milieu constitue la source d'une innovation désormais territorialisée (Leducq et Lusso, 2011). Dans le même temps, outre-Atlantique, différents travaux ont également permis de mettre en lumière la performance des territoires ayant fait le choix d'un développement endogène fondé sur l'innovation technologique dans un secteur dynamique. Ainsi, les réussites de la Silicon Valley ou celle de la Route 128 (Boston) ont permis de mettre en lumière la réduction des coûts de transaction entre les firmes agglomérées (Bagnasco et Trigilla, 1993). Ces observations ont ensuite été popularisées par M. Porter au travers de la notion de cluster, renvoyant à une « *geographic concentration of interconnected companies and institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities* » (Porter, 1998). Ce concept de cluster, s'il est relativement récent, se réfère à une dynamique économique bien connue et illustrée au travers d'un grand nombre de travaux (Clergeau et Violier, 2013). En effet, ces notions de cluster, de milieu innovateur, de district industriel ou encore de SPL, renvoient toutes à une même réalité. Celle d'un rassemblement géographique des entreprises d'une même branche ayant insufflé « *un fort mouvement de solidarité, de communautarisme et d'identité locale* » tout en créant « *[un] milieu propice à l'innovation permanente* » (Guigou, 2001). Les impacts positifs de ces modes d'organisation, à l'image des niveaux de salaire ou des taux d'activité (Chalaye et Massard, 2009) ont ainsi pu être affirmés à de nombreuses reprises, mais ne doivent en revanche pas masquer leurs limites. En premier lieu, leur forte spécification les rend dépendant à la dynamique économique du secteur. Cette précarité du travail est ainsi illustrée par l'exemple des clusters du cuir de vallée de la Palar (Inde), au sein desquels de nombreuses tanneries ne fonctionnent que sporadiquement, en fonction des commandes (Das et Kennedy, 2005). Ensuite, la concentration industrielle n'est pas sans engendrer de nuisances environnementales : pics de pollution ou déchargement sur la collectivité de leur traitement (Waelbroeck-Rocha et al., 2006).

D'une création endogène à la mise en place d'une politique incitative

La mise en évidence de la réussite des districts industriels via leur étroite imbrication entre un territoire et un secteur de production particulier a largement dépassé les stricts contours de l'analyse scientifique. Se saisissant de ces enjeux nouvellement affirmés de performance des territoires, l'Etat français, au travers de la DATAR, réaffirma ainsi son rôle actif dans la structuration économique des territoires, énonçant alors qu'« *une telle coopération présente de nombreux avantages, son adaptation en France est possible et l'Etat, chez nous, a pour rôle de la faciliter* » (Guigou, 2001). Jusqu'alors, le protectionnisme en vigueur avait conduit à une dispersion des entreprises sur le territoire national, tandis que le colbertisme a quant à lui favorisé le développement de grands groupes industriels, délaissant alors les questions d'organisation locale des PME.

Dès lors, la mise en place d'une action incitative visant à la constitution de tels regroupements s'impose peu à peu. Portée par la DATAR, cette politique prendra alors la forme d'une incitation à la création de SPL, visant à inclure dans le regroupement les différentes entreprises mais également l'Etat, les élus et les écoles (Guigou, 2001). Dès le 15 décembre 1997, la politique d'accompagnement aux SPL était officialisée par le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire et l'appel à projets allait quant à lui suivre un an plus tard. A ne pas en douter, cette politique a fait l'objet d'un véritable engouement : ce sont ainsi soixante dossiers qui ont bénéficié d'un accompagnement public pour un montant total de 2,1 millions d'euros. Lancé deux ans plus tard, un nouvel appel à projets a permis de faire bénéficier trente-six nouveaux dossiers d'1,5 millions d'euros supplémentaires (Pommier, 2002). Alors même que les conclusions scientifiques sur les bienfaits pour les territoires de l'existence de Systèmes Productifs Localisés restent prudentes, l'Etat les voit quant à lui comme un facteur de régénérescence économique de nombreux territoires. En cela, celui-ci n'hésite pas à mettre en avant les territoires où l'organisation en SPL a permis une évolution de la situation socioéconomique, à l'image du SPL de la Vallée de l'Arve qui, en l'espace de onze ans, a vu son nombre d'emplois salariés passer de 10.000 à 14.600, voyant dans le même temps son taux de chômage tomber à 4%, taux équivalent à celui des districts italiens. L'accompagnement des SPL dans les territoires apparaît alors véritablement comme à la source du maintien de l'emploi et de la compétitivité et, de fait, la labellisation des SPL a constitué un leitmotiv de taille pour les pouvoirs publics, et ce sont de fait en 2008 un peu plus de 160 SPL qui auront bénéficié d'un tel accompagnement.

L'attachement à la prise en compte des facteurs territoriaux pour décrire et expliquer les modes de développements économiques est, somme toutes, un fait relativement récent. Il n'en demeure pas moins que celui-ci a débouché sur l'adoption d'une multiplicité de concepts : on parle ainsi de districts industriels, de SPL, de milieux innovateurs, de cluster, de pôles de compétitivité, etc. Finalement, ce foisonnement conceptuel tend avant tout à traduire l'incapacité de parvenir à identifier un unique modèle de développement. Bien davantage, celui-ci aura offert une lecture renouvelée du développement économique, mettant l'accent sur des points particuliers d'organisation des acteurs et des territoires. L'ancrage territorial des activités productives (Pecqueur, 2000) met donc en évidence une culture

économique longuement murie, par laquelle les industriels dépassent les seules relations de marché et entretiennent des relations privilégiées de réciprocité (Pecqueur, op. cit.). Dès lors, un SPL semble ne pas être un construit de toutes pièces, mais davantage un fruit de l'histoire, héritage d'un contexte économique bien sûr, mais également politique, social ou culturel. Ces réflexions portant sur les systèmes localisés industriels, technologiques ou urbains ont par la suite été transposées à différents secteurs, dont le tourisme.

3. La station de moyenne montagne entre STL et cluster de tourisme

Alors que les stations intégrées ont été lues comme des pôles de croissance, héritées des théories perrouxiennes, les analyses relatives au développement économique endogène fournissent une clé de lecture renouvelée pour appréhender l'hétérogénéité de stations construites en amont ou en contrepoint de ce modèle de la station intégrée. En effet, quittant la seule sphère de la production industrielle, ce champ théorique a été mobilisé pour questionner l'évolution des espaces ruraux ou encore, dans le cadre qui nous intéresse ici, pour analyser les destinations touristiques et tout particulièrement les stations de sports d'hiver. Ces travaux, valorisés au début des années 1990, s'inscrivent alors en continuité des différentes classifications élaborées à compter des années 1960 et ayant conduit, pour certaines d'entre elles, à poser les fondements de la définition de stations par la prise en compte du contexte territorial.

3.1. Le Plan Neige ou l'impulsion d'un élan typologique

La première génération de typologies trouve son origine dans les années 1970, période où la politique étatique d'accompagnement au développement des stations est en pleine mise en œuvre. A cette époque, le besoin se fait sentir de clarifier, de répertorier et d'inventorier ces « stations » qui se développent. Les auteurs se succèdent alors dans cette tâche, s'attachant à dresser des typologies visant à refléter au mieux l'extrême diversité des stations de sports d'hiver. Différentes clés de lecture ont dominé, allant de la focalisation sur la station à la prise en compte de ses modalités d'intégration sur le territoire.

- **La classification des stations par la mobilisation des critères « classiques » de définition**

La mobilisation des critères « classiques » de définition (le site, l'équipement et la clientèle) se retrouve dans les typologies dressées par G. Cumin (1970), R. Knafou (1978) et, dans une moindre mesure, R. Balseinte (1958). Ainsi, les trois générations de stations identifiées par G. Cumin fondées sur les principes d'aménagement des stations²⁴, la classification tripartite de R.

²⁴ La première génération de stations fait ainsi référence aux stations créées à compter des années 1930 et expression du « libéralisme et du laisser-faire le plus complet ». La deuxième, ayant comme emblème Courchevel, marque l'avènement d'un développement de la station organisé, où la puissance publique, par le biais d'une maîtrise d'ouvrage des travaux de construction, trouve un rôle à jouer. La troisième génération quant à elle débute en 1961 avec la station de la Plagne, appréhendée comme « le prototype de la troisième génération » (Cumin, 1970) et consacre l'apogée du fonctionnalisme de ces stations, visant avant tout à l'optimisation des ressources et à la rentabilisation des

Knafou portant un accent exclusif sur les stations créées *ex nihilo* (station nouvelle sauvage, station nouvelle fonctionnelle et station nouvelle intégrée) ou encore la classification de R. Balseinte limitant l'analyse à la distinction des stations de sports d'hiver des centres de neige permettent de mettre en évidence les caractéristiques physiques et géographiques des stations de sports d'hiver. A la lumière de cette analyse, deux catégories de stations se distinguent. D'une part, les stations intégrées créées *ex nihilo*, stations de troisième génération selon la typologie de Cumin, créées à partir du Plan Neige dès les années 1960. Modèles d'organisation, de rationalité et de fonctionnalité, celles-ci ont été plus tard considérées comme le fleuron de l'aménagement touristique de la montagne. En revanche, face à cette catégorie de la station intégrée, aucune autre catégorie de stations ne parvient réellement à être mise en relief. Ces stations se définissent en effet tout à la fois par une organisation moins performante que par une implantation dans des sites non optimaux (faible altitude, faibles pentes, exposition non optimale), ne présentant notamment aucune garantie d'enneigement.

• La (ré)intégration des stations sur leur territoire

La situation des stations est complexe, et varie fortement selon le contexte territorial dans lequel celles-ci se s'inscrivent. En rupture ou en osmose avec le système économique local (Perret, 1992), ce contexte territorial au sein duquel la station se développe l'influencera nécessairement. Certains auteurs ont ainsi cherché à mettre en évidence cette relation existant entre la station et son territoire support. Pour ce faire, ont été pris en considération des critères tels que les caractéristiques de la collectivité locale support, la qualité du site, ou encore la vocation économique des stations de sports d'hiver.

La typologie retenue par P. Préau (1968) s'attache à distinguer les stations en croisant trois critères : les caractéristiques de la collectivité locale support (taille, dynamisme, équipement), le rythme de développement touristique, ainsi que la qualité du site. A partir de ces critères, P. Préau parvient à distinguer quatre catégories de stations :

- les grandes stations développées dans le cadre de grosses collectivités, au sein desquelles la mutation de l'économie vers l'économie touristique hivernale s'est faite lentement, dans un contexte où préexistait déjà un tourisme estival ou climatique. Dans cette configuration, la qualité du site n'a pas vraiment constitué un critère de choix pour l'implantation d'une station ;
- les stations d'importance moyenne ancrées sur de gros villages, qui constituent des répliques de la première catégorie de station citée, mais de taille plus limitée. La commune support est elle-même de taille plus réduite, et la population sera partagée entre attrait du tourisme et exode rural ;

investissements. *A posteriori*, une quatrième génération fut ajoutée par la doctrine, illustrant la remise en cause à la fin des années 1970 du modèle aménagiste de la précédente génération et désignant un retour des stations de dimension humaine réalisées en outre dans un plus grand respect de l'environnement naturel.

- les stations créées de toutes pièces, qui se construisent en rupture totale de la société montagnarde. Dans ce cas de figure, la qualité du site constituera le critère prédominant, voire unique, d'implantation de la station. L'organisation de la station, et en particulier la construction d'un hébergement de tourisme déconnecté des logements permanents, ne permet pas de créer un effet d'entraînement sur la démographie de la commune support, ni de la vallée ;

- les centres secondaires, qui peuvent être tout autant des centres aménagés à proximité d'une agglomération, que des centres destinés à un tourisme excursionniste ou social. Les faibles moyens financiers mis à disposition ne permettent pas de créer de véritables stations, et la dimension de ces sites reste en conséquence très modeste.

Par cette classification, P. Préau met donc en évidence le fait que le contexte territorial sur lequel les stations se développent a une importance qui ne saurait être négligée. De fondamental au moment de la création de la station, ce contexte territorial a, par la suite, bénéficié des retombées économiques que ces stations ont été à même de générer :

« Au cœur des montagnes, un peu à l'écart des centres urbains, [la station] permettra, par le niveau de son économie, une utilisation complète du site qui lui est dévolu. [...] Quelle que soit sa classe, c'est la station de séjour qui réalise le plus gros chiffre d'affaires, qui crée le plus d'emplois (200 à 250 emplois pour 1000 lits) donc celle qui tendra le plus à assurer la prospérité dans sa vallée et être, économiquement parlant, considérée comme une zone industrielle de grand rapport » (Pialat, 1970).

H. Perrin (1971) quant à lui appréhende la station de sports d'hiver comme « *la combinaison d'un territoire mis en valeur – c'est-à-dire d'un domaine skiable aménagé – et de moyens d'hébergement – appelés communément lits – construits sur ce territoire* ». Le territoire n'est ainsi plus uniquement perçu comme un support au développement des stations mais est bien davantage amené à jouer un rôle actif. En ce sens, cette analyse préfigure alors celles menées à compter des années 1990 appliquant aux stations les différents modèles théoriques issus des analyses du développement économique endogène.

3.2. Une approche territoriale pour appréhender la station de moyenne montagne

Dans ses recherches centrées sur les stations de sports d'hiver, J. Perret (1992) propose de manière pionnière d'adapter au secteur touristique l'approche en termes de systèmes productifs localisés. En effet, si ces stations de sports d'hiver portent leur lot de spécificités, elles disposent en revanche d'un certain nombre de ressemblances avec le SPL. En premier lieu, ces stations sont composées d'un ensemble d'entreprises au mode de production artisanal et comportant une part importante de travailleurs indépendants. Celles-ci ont pour finalité l'exploitation d'une ressource locale, le site, et tout particulièrement le domaine skiable. En outre, la construction de la destination touristique suppose l'interdépendance de ces acteurs sans que celle-ci ne soit affranchie d'une certaine concurrence. Enfin, s'il n'existe pas systématiquement de leadership à proprement parler, les stations apparaissent pilotées par

les groupes locaux les plus influents, alors même que les familles jouent par ailleurs un rôle de premier plan. Si ces différents critères permettent de rapprocher la station de sports d'hiver du SPL, il subsiste malgré tout plusieurs éléments constituant autant de points de différence. En premier lieu, l'activité du système n'est pas une activité industrielle mais une activité de services, libérant les entreprises de tout lien productif. Ensuite, la permanence de l'activité : l'activité des stations est une activité saisonnière, venant s'articuler avec d'autres activités économiques telles l'agriculture ou l'industrie présentes sur le même espace géographique. Enfin, ces stations ne dépendent pas exclusivement d'un centre de gestion local mais peuvent, au regard de leur mode de gestion, dépendre de centres de décision extérieurs tels les Conseils généraux. Ces différents éléments de ressemblance et de différence ont donc permis de proposer, en parallèle de la notion de SPL, celle de Système touristique localisé (STL), permettant d'intégrer dans l'analyse des stations le poids de l'histoire ainsi que leurs processus d'intégration dans le territoire (en osmose ou fruit de rapports de force ; dans la continuité du modèle économique préexistant ou en rupture), autant de facteurs susceptibles d'expliquer la trajectoire de développement de cette station.

Si J. Perret a été précurseur dans l'assimilation des stations de sports d'hiver à l'exclusion des stations intégrées à des STL, de nombreux auteurs se sont par la suite attachés à apporter leur pierre à ces questions typologiques, s'essayant à adapter à cet objet d'études les différents cadres théoriques proposés. Ainsi, les stations ont été appréhendées tout autant comme des districts (Gaido, 2002), des Systèmes culturels localisés (SCL - Corneloup et al., 2004) ou encore selon une distinction entre Stations-territoire d'économie touristique (STET) et les Stations-sites de production touristique (SSPT - Peyrache-Gadeau, 2003).

Adoptant comme modèle théorique de référence celui des districts industriels, L. Gaido conclut son analyse vers l'évolution nécessaire des stations vers ce modèle organisationnel particulier. Si la station se distingue du district sur quelques points (« *la station de sports d'hiver ne représente pas une forme de spécialisation souple, tout y est conçu en fonction de la neige et de ses pratiques. Les autres prestations ne sont que des accessoires qui servent à enrichir l'offre, à rendre plus évident le positionnement des produits* » (Gaido, 2002)), c'est bien son modèle d'organisation que celle-ci se doit d'adopter, en renforçant pour cela la « *culture de la complémentarité et de la coopération internes, mais également [...] la culture de l'émulation qui suppose une cohésion sociale forte [...]* » (Gaido, op. cit.).

Au-delà de l'assimilation au modèle théorique du district industriel, d'autres auteurs ont à leur tour proposé une classification s'affranchissant peu ou prou des critères de définition originels et valorisant des dimensions variables des stations de sport d'hiver. Rejoignant dans les grandes lignes les travaux de J. Perret, V. Peyrache-Gadeau (Peyrache-Gadeau) distingue ainsi les stations créées dans une optique de développement local (les STET) des stations réalisées par des structures autonomes (SSPT). Ces dernières contribuent ainsi à valoriser non pas le territoire mais l'espace, en l'appréhendant comme un simple support des activités développées. J. Corneloup et al. (2004) s'attachent quant à eux à valoriser la dimension culturelle de ces stations, en mettant tout particulièrement en avant le processus d'enculturation des acteurs. Par là-même, il s'agit alors de placer au cœur de l'analyse

l'ambiance culturelle d'un territoire, conduisant à déporter le regard vers le façonnage de la symbolique du lieu, conduisant à définir des formes variées de représentations de l'espace.

Plus récemment, et alors que le cluster tend à devenir le nouvel idéal des politiques industrielles, le concept-clé de Porter se déporte aux stations touristiques. Ceci n'est pas fruit du hasard et s'observent au contraire d'importantes similitudes entre les clusters porteriens et les destinations touristiques, lesquelles se composent d'une importante densité de PME entretenant tout autant des relations de coopération que de compétition développant ainsi des relations non marchandes facilitées par des croyances, des valeurs et une histoire partagées (Clergeau et Violier, 2012).

Ainsi, que l'on soit amené à parler de STL, de SCL ou encore de cluster touristique, ces grilles d'analyse mettant en lumière la territorialisation des stations conduisent à nuancer les premiers essais typologiques. En premier lieu, alors que les stations intégrées ont été décrites comme étant déconnectées de leur territoire, le lien apparaît finalement bien plus étroit que cela. Au-delà, les stations de moyenne montagne développent parfois des logiques les rapprochant de celles des grandes. Les typologies originelles ont sans conteste permis de poser les fondements de l'analyse comparative mais ne sont pas parvenues à doter les acteurs supra-locaux d'outils leur permettant d'embrasser la diversité des stations (CNM, 2010). En ce sens, la mobilisation des STL comme grille d'analyse nous permet d'appréhender la richesse des situations locales, richesse allant croissante avec l'exigence d'adaptation progressivement affirmée.

II. Une nécessaire adaptation des stations de moyenne montagne

Développés à compter du début du XXe siècle pour « sauver » une montagne en pleine désertification, les sports d'hiver ont, dès les années 1960, quitté l'archaïsme qui les caractérisait jusqu'alors. Légitimée par des prévisions de croissance exponentielles du marché des sports d'hiver, la filière se développe et se professionnalise jusqu'à ce que l'avènement d'un modèle industriel, rationnel et fonctionnel, soit consacré. Cependant, si les sports d'hiver apparaissaient comme un marché sans limites, les années 1970 vinrent remettre en question ces perspectives de croissance : courbes prévisionnelles d'augmentation de la demande touristique revues à la baisse, premières méventes de l'immobilier de loisir, prévisions d'évolutions climatiques défavorables, montée en puissance d'un discours visant à dépasser un « simple » tourisme consumériste pour se tourner vers un tourisme davantage respectueux de l'environnement, des ressources naturelles et des hommes œuvrant pour le fonctionnement de telles destinations touristiques contribuent à questionner le modèle originel. A ces préoccupations relativement anciennes vient aujourd'hui s'ajouter le changement climatique, dont la forte médiatisation conduit à en faire un surenchérisseur et à privilégier une approche territoriale intégrée. Dans l'objectif d'anticiper l'exploitation du futur, c'est désormais une large gamme de stratégie d'adaptation qui est proposée, allant de la fiabilisation de l'activité principale à l'abandon de son exploitation. Entre les deux, la diversification tend peu à peu à devenir la modalité d'adaptation privilégiée par les stations de moyenne montagne.

1. D'évolutions conjoncturelles en questionnements structurels

Le développement du tourisme est intrinsèquement lié à la clientèle qu'il vise à attirer. Les choix réalisés par la demande touristique ne sont cependant pas des plus rationnels et prévisibles, et dépendent tout autant du contexte sociétal que des effets de modes (Cazes, 1987). Cela conduit donc les lieux touristiques à devoir, quasi-constamment, se recomposer et se réinventer. Ainsi, si la montagne se suffisait à elle-même pour attirer dans les années 1950-1960 les premiers touristes (Macchiavelli, 2009), les années 1970 consacrent une première évolution : désormais, c'est l'activité touristique qui devient le pivot du séjour à la montagne. A compter des années 1990, la crise est tout autant qualitative que quantitative et la vision d'« *espaces saturés* » (Macchiavelli, op. cit.) suscite de nouvelles attentes, fondée notamment sur la recherche d'émotions. S'intéressant à la situation des stations de sports d'hiver rhônalpines et pyrénéennes, la Cour des comptes (Cour des Comptes, 2011, 2015) met elle-aussi l'accent sur la situation des stations et le besoin impérieux qu'ont celles-ci de s'adapter, laissant alors transparaître que des années 1970 à aujourd'hui, l'adaptation des stations n'a cessé d'être une réalité.

1.1. Premières remises en question de l'or blanc

Afin de légitimer une intervention publique massive pour la création des stations issues du « Plan Neige », les différentes politiques d'accompagnement mises en œuvre se sont basées

sur des prévisions de croissance exponentielle du marché des sports d'hiver, prévisions saluaires permises tout à la fois par des perspectives d'augmentation de la clientèle aussi bien française qu'étrangère. Le Conseil Général de la Savoie, pour justifier la construction de la station des Menuires, est ainsi allé jusqu'à avancer une augmentation annuelle de la fréquentation touristique des stations de sports d'hiver de l'ordre de 20% :

« La fréquentation des stations de sports d'hiver s'est accrue de 20% par an. Les choses se passent sous nos yeux, et pourtant il y a quelques difficultés à prendre conscience des chiffres que cela représente » (Conseil Général de la Savoie, in Arnaud, 1975).

Dès les années 1970, les premières oppositions à cet aménagement effréné²⁵ initient une remise en cause de ces prévisions de croissance mirobolantes. La demande de séjours aux sports d'hiver, qui s'est accrue « *de façon rapide et soutenue* » (Lorit, 1991) jusqu'en 1982-1983 connaît cette même saison un coup d'arrêt. « *L'apogée de ce cycle haussier* » est alors atteint, avec un taux de départ aux sports d'hiver de 10% (Lorit, op. cit.). Dès lors, la demande des sports d'hiver se stabilise voire décroît, et c'est en conséquence tout l'équilibre financier des opérations d'aménagement qui est remis en question (François, 2009). Le contexte d'euphorie dans lequel les stations se sont créées tend donc à retomber, et, suite logique ou conséquence directe de la diminution de la demande, les premières méventes immobilières viennent marquer une rupture dans un modèle d'aménagement qui apparaissait pourtant comme salvateur pour l'économie montagnarde, et surtout sans limites.

En effet, si au début des années 1960, portés par l'engouement des sports d'hiver dans leur acception moderne, les acheteurs s'arrachaient les appartements en station, permettant par là-même de confirmer la logique d'investissement pressentie (Figure 4), les avalanches de Val d'Isère et Tignes au début des années 1970 voient poindre les premières contestations. La confiance des acheteurs est écornée, et le « *laxisme des pouvoirs publics en matière d'implantation d'immeubles en montagne* » (Gallety, 1983) est violemment critiqué. A cette même période, une diminution de la fréquentation, conséquence probable du traumatisme causé par la survenance de ces avalanches, contribue à alimenter les premières interrogations relatives aux perspectives de croissance du marché des sports d'hiver.

²⁵ Si les premières oppositions ont été formulées par deux personnalités de l'aménagement touristique, Laurent Chappis et Philippe Lamour, celles-ci vont largement se diffuser dans l'opinion publique avec l'« affaire de la Vanoise » et les velléités du promoteur de la station, P. Schnebelen, d'implanter au cœur du Parc national de la Vanoise des remontées mécaniques (Mauz, 2003). Cependant, bien que les stations de troisième génération aient constitué les principales cibles de ces critiques, il n'en demeure pas moins que ces dernières viendront impacter le marché des sports d'hiver dans son ensemble.

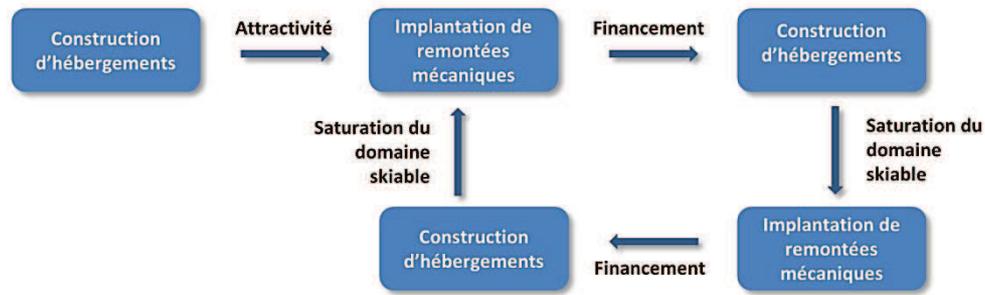


Figure 4, La relation originelle de dépendance immobilier - remontées mécaniques
Elaboration propre.

Ces premières critiques et remises en cause des sports d'hiver ont essentiellement visé les stations d'altitude, créées *ex nihilo* en application de la « Doctrine neige » de l'époque. Cependant, la relative quiétude dont bénéficient les « autres » stations connaît ses limites. En effet, dès les années 1990, une succession de trois hivers sans neige vient poser la question de la viabilité économique de ces sites et les médias parlent désormais de « stations à deux régimes » (Aménagement et Montagne, 1991).

Les aléas météorologiques font en effet partie intégrante de l'activité de sports d'hiver. Les hivers peu enneigés ne sont tout de même pas monnaie courante, mais ne constituent pas pour autant un phénomène exceptionnel. Dès les années 1930 et alors que le tourisme des sports d'hiver n'est encore que balbutiant, un faible enneigement est venu mettre en lumière la question de la viabilité des sites implantés à une altitude de moins de 1100 mètres (Gauchon, 2009). Reproduite en 1963, cette situation a mis à l'épreuve les stations, en plein boom des sports d'hiver. Néanmoins, la grande faculté d'adaptation dont disposaient ces stations pionnières ainsi que les moindres médiatisations du phénomène ont permis de limiter les conséquences de ce faible enneigement. La spécialisation vers le produit ski en inspiration du modèle fordiste (standardisation de l'offre, spécialisation saisonnière, dépendance vis-à-vis du marché immobilier (Bourdeau, 2008b) va en revanche avoir pour corollaire une bien plus faible adaptabilité des sites concernés. Au début des années 1990, la situation va s'aggraver. Plus que les difficultés inhérentes à un défaut d'enneigement sur la saison, c'est bien la répétition de cette situation pendant trois hivers qui aura véritablement été source de difficulté pour les stations de sports d'hiver. Les stations d'ores-et-déjà qualifiées de « moyennes » n'ont pas été les seules impactées, mais leur situation de dépendance vis-à-vis de l'élément naturel est particulièrement mise en lumière. Facteur aggravant de la situation, les collectivités locales de taille réduite qui ont favorisé l'émergence de stations sur leur territoire, en ayant largement recours au soutien financier des collectivités supra-locales, ne disposent que d'une faible trésorerie leur permettant de faire face aux fluctuations de l'exploitation. En effet, afin de permettre le développement de ces stations sur leur territoire, les communes, bien souvent de taille modeste (Perret, 1992; Perret et Mauz, 1997), ont dû mobiliser de lourds moyens financiers. Ces hivers sans neige précipiteront alors les communes supports de stations vers une déroute financière : l'endettement de la majorité des communes supports de

station est tel que le rapport Lorit fait état d'un extrême pessimisme en avançant que « *même une année normale en pourrait suffire à rétablir la situation* » (Lorit, 1991).

Ces trois hivers sans neige agissent comme révélateur des difficultés des stations « moyennes », pointant du doigt leur viabilité économique et leur capacité à surmonter de telles difficultés conjoncturelles. Justification avancée à cette situation critique : les choix de départ opérés, n'ayant pas permis d'optimiser les sites équipés en ne sélectionnant que les sites bénéficiant de qualités géographiques optimales, et la sous-évaluation des investissements à réaliser. De ce fait, les difficultés conjoncturelles évoquées des années 1990 ont pu être considérées comme un révélateur des difficultés structurelles qui préexistaient, autour des choix de développement opérés (ANEM, 1991). Un révélateur tel qu'un accompagnement public a été indispensable, mis en œuvre de manière pionnière par la Région Rhône-Alpes à partir des années 1990, à destination des stations de moyenne montagne.

1.2. La confirmation d'évolutions conjoncturelles

Maturité du marché du ski, déficit d'enneigement, nouveaux modes de consommation touristique : les difficultés qui frappent les stations sont nombreuses. Nous nous attacherons dans les prochains développements à les préciser quelque peu, sans avoir prétention à faire preuve d'exhaustivité dans la présentation qui en sera faite, mais en poursuivant davantage l'objectif de proposer un panorama des différents facteurs qui contraignent aujourd'hui les stations à s'adapter.

- **Tourisme durable**

« Le tourisme est l'une des rares activités dont la croissance, régulière, tranche avec les soubresauts que connaissent la plupart des autres activités. [...] Chacun d'entre nous connaît les méfaits provoqués par un tourisme mal contrôlé. Destruction de l'environnement, problèmes d'aménagement du territoire et atteintes aux cultures locales... » (Extrait du discours de Léon Bertrand, rapporté par Babou et Callot, 2008)²⁶.

Aujourd'hui au cœur des préoccupations et des discours, le développement durable n'a pas toujours occupé le devant de la scène. J-B. Say considérait en 1928 que « *les ressources naturelles sont inépuisables, car sans cela, nous ne les obtiendrions pas gratuitement. Ne pouvant ni être multipliées ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques* » (Say, 1840). Depuis cette analyse, le progrès technique est venu bouleverser la perception des ressources naturelles. Celles-ci ne sont plus perçues comme inépuisables, et on entrevoit au contraire les risques de surexploitation. Peu à peu les choses commencent à changer et quarante ans plus tard l'Unesco²⁷ organise la première conférence internationale sur la gestion rationnelle et la conservation des ressources

²⁶ Discours introductif de Léon Bertrand, alors Ministre délégué au tourisme, à l'occasion du deuxième forum international du tourisme solidaire et du commerce équitable à Tuxtla-Gutierrez, le 25 mars 2006.

²⁷ Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

de la biosphère. Quatre ans plus tard, en 1972, le rapport Meadows est adopté : les ressources naturelles n'étant pas inépuisables, les auteurs appellent alors à une croissance zéro, afin de préserver les ressources d'une disparition jugée irréversible. Par là-même, on assiste à une prise de conscience de l'impact des activités modernes sur la pérennité des ressources naturelles (Teyssandier et Zysberg, 2000). Cette prise de conscience citoyenne a finalement débouché sur l'adoption du rapport Brundtland (Brundtland, 1987) et la mise en avant d'une notion nouvelle, le développement durable, entendu comme étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins* ». Pour autant, le développement durable est contesté à cette période dans les pays en voie de développement. Ceux-ci voient en effet dans ces nouvelles préoccupations un moyen de freiner leur développement tant développement et protection environnementale apparaissent, à cette époque, inconciliables. Au contraire, il bénéficie d'un fort écho dans les pays où l'augmentation de la précarité des métiers, de l'emploi, des équilibres de vie connus, l'augmentation des risques écologiques perçus notamment au travers des crises pétrolières et nucléaires ou encore l'augmentation de l'insécurité et de l'instabilité du système capitaliste et financier viennent répandre un sentiment de « plus jamais ça » (Demuth, 2011). Progressivement, le développement durable s'installe donc parmi les principes de la société en s'appuyant sur une rhétorique négative (Demuth, op. cit.) : ne pas polluer ni gâcher.

Alors que de nombreux champs, secteurs économiques s'adaptent ainsi aux nouvelles exigences du développement durable, le tourisme reste cependant longtemps à l'écart de ces réflexions. Il faudra en effet attendre la conférence de Lanzarote (Canaries) pour qu'en 1995, le tourisme durable fasse son apparition : les parties s'entendent alors pour promouvoir une forme de tourisme « *supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales* ». Les menaces susceptibles d'être engendrées par la mise en tourisme des territoires sont portées au goût du jour, conduisant à ce que les opportunités de l'activité ne soient plus seules à monopoliser l'attention. Dès lors, le tourisme durable s'assimile à la recherche d'un équilibre entre les trois piliers qui fondent la notion de développement durable : l'environnement, l'économie et le social (Figure 5).

Cependant, si le développement durable vise bien à instituer une éthique au développement touristique, c'est en premier lieu davantage une approche à dominante technique qui est retenue. Dans ce cadre, le tourisme durable vise en premier lieu à permettre le renouvellement des ressources naturelles afin qu'elles maintiennent leur productivité future (Schéou, 2009).

De ces trois piliers, c'est sans aucun doute le pilier environnemental qui bénéficie du plus fort écho. Considéré comme le plus facile à mettre en œuvre, les critères d'attribution des écolabels se fondent ainsi à 90% sur des considérations environnementales (Coulomb, 2011). L'engouement pour le développement durable est tel que les pouvoirs publics ne restent pas à l'écart de ce phénomène. Ceux-ci s'impliquent alors en apportant leur soutien à ces écolabels et introduisent dans les dossiers de demandes de subventions des critères relevant du développement durable, non que cela ne vienne, malgré tout, questionner la préservation de

la spécificité des territoires face au déploiement à grande échelle des bureaux d'étude et autres programmes de développement standardisés.

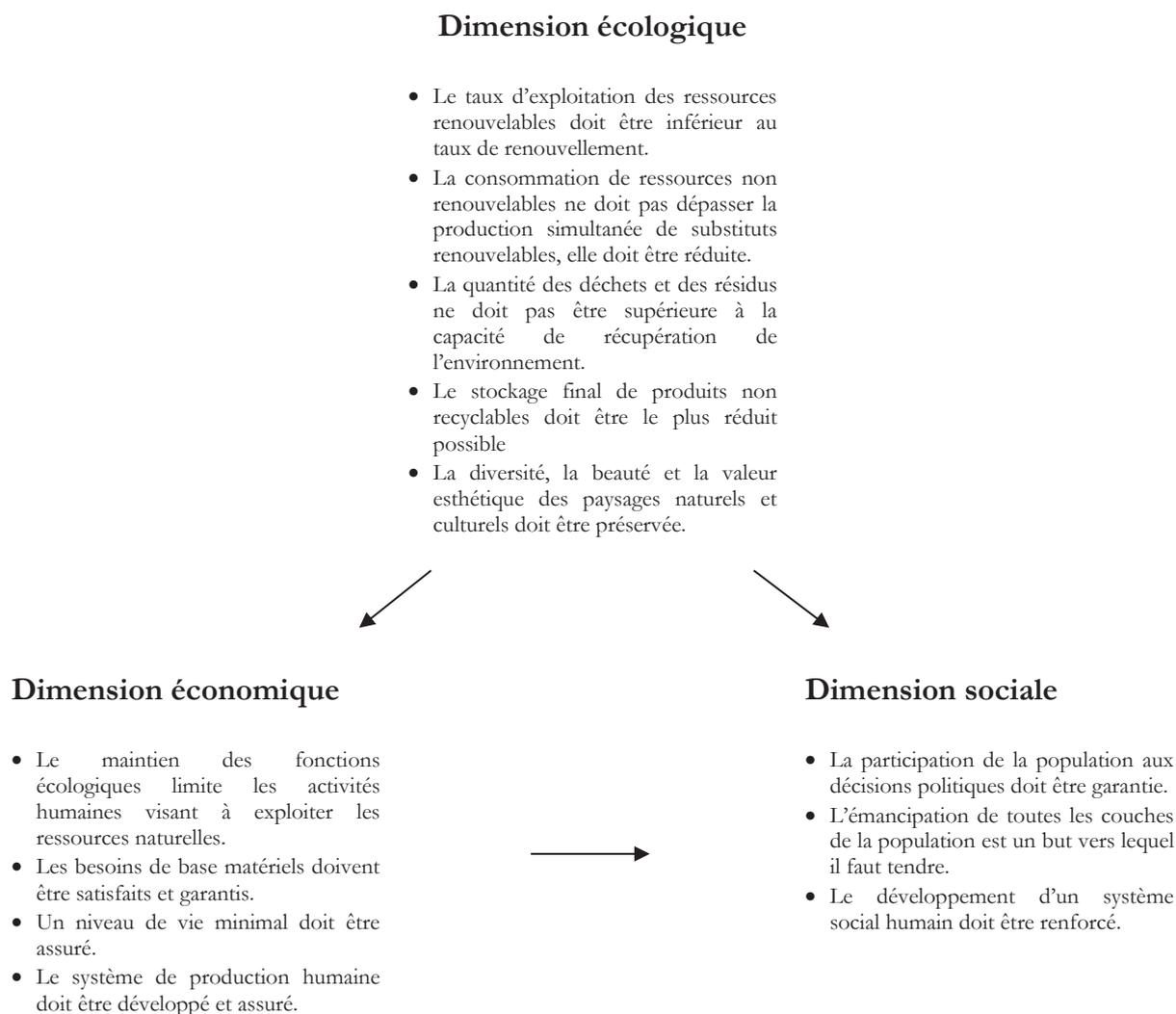


Figure 5, Les trois piliers du développement durable
Source : (Rouffet, 2000).

Le tourisme montagnard, et tout particulièrement celui des stations de sports d'hiver n'est pas épargné par ces considérations nouvelles de durabilité, en témoigne l'organisation d'un colloque sur ce thème en 2008 (ANEM, 2008). Pour autant, si le « boom » de la mobilisation autour du développement durable a eu lieu dans les années 2000, ses principes figuraient déjà au cœur des premières mesures de la politique de la montagne. En effet, tout autant la politique de rénovation rurale (1976), le discours de Vallouise (1977) que la loi Montagne (1985) ont posé les fondements de la « prise de conscience des nécessités de préserver le patrimoine de la montagne et de donner aux populations locales des moyens de maîtriser le développement de leur territoire » (Rouffet, 2000). Faisant suite par exemple à la démarche d'évaluation de la durabilité des pratiques touristiques pilotée par l'Agence française de l'ingénierie touristique, la Caisse des

dépôts et la Ligue urbaine et rurale, l'ANMSM²⁸ a proposé en 2007 une Charte de développement durable, visant à traduire les trois piliers du développement durable dans les stations partenaires, par le biais de la constitution de comités de pilotage associant l'ensemble des acteurs concernés. Les initiatives ne s'arrêtent pas là : la CIPRA²⁹ édite des guides sur la mobilité douce tandis que le projet ClimAlpTour³⁰ s'est attaché à répertorier les expériences innovantes (et durables) de diversification des stations de montagne.

Le foisonnement de ces initiatives est sans aucun doute louable. Cependant, il n'est pas sans poser la question du véritable engagement dans une démarche de développement durable. Devenu un argument marketing (Coulomb, 2011), le développement durable prend fréquemment des allures de *greenwashing*³¹. En effet, face à des mesures n'emportant finalement aucun caractère contraignant, ne nous situons-nous pas davantage dans une action de repérage (et de valorisation) des bonnes pratiques ?

Les piliers économique et social emportent quant à eux un écho moindre. Dans l'objectif de susciter un développement économique et social en augmentant non seulement les dépenses des touristes et en créant de la valeur ajoutée, mais également en améliorant les conditions de vie des populations locales (Moisset, 2000), les contours stricts de la station sont élargis. Il s'agit alors d'adapter les procédures de développement aux spécificités du territoire (Perrin-Bensahel, 2010), en valorisant pour cela les « ressources territoriales » (François, 2008). Bien qu'encore peu appréhendé, le pilier social ne peut être exclu. Ce sont ainsi tout autant des démarches en termes de démocratie (approches par le bas et communautaires) que d'équité sociale qui peuvent être poursuivies (Bailly, 2002), démarches se traduisant par exemple par une valorisation du travail des saisonniers.

- **Evolution des attentes des clientèles**

« La convenance, c'est un besoin croissant pour les clients de facilité, de fluidité, de commodité, d'accessibilité mentale et physique, facile, rapide, sans heurts, bref, de commodité » (AFIT, 2000).

Paru à la suite d'un rapport du SEATM sur le marché des stations de sports d'hiver en 1987, un article de la revue Aménagement et Montagne, introduisait ainsi ses propos : « *La saison qui vient de s'achever restera dans les annales des sports d'hiver français non comme celle du début de la « crise », mais bien de la prise de conscience, par tous les acteurs de la neige, que cette crise n'est pas le fait d'un accident*

²⁸ Association nationale des maires des stations de montagne. Aujourd'hui présidée par Charles-Ange Ginesy, maire de Péone-Valberg, l'ANMSM exerce un lobby auprès de l'Etat, ayant pour finalité de faire valoir la spécificité des communes supports de stations, liées tout autant à l'altitude qu'à l'activité touristique en elle-même.

²⁹ Commission internationale pour la protection des Alpes.

³⁰ Mis en œuvre entre 2008 et 2011, le programme européen de coopération transnationale ClimAlpTour (Interreg) a visé à analyser les impacts éventuels du changement climatique sur l'industrie du tourisme dans les Alpes, à proposer des stratégies d'adaptation du tourisme aux changements climatiques et socio-économiques et à prendre en compte les évolutions de perception de la clientèle et des nouvelles stratégies pour l'industrie touristique.

³¹ Pouvant être traduit par « écoblanchiment », le terme de *greenwashing* renvoie à la stratégie de communication adoptée par certaines entreprises visant à communiquer sur la verdeur de leurs pratiques et de leurs produits afin de récolter les bénéfices de ces marchés verts en expansion (Delmas et Cuerel Burbano, 2011).

de conjoncture» (Aménagement et Montagne, 1988). A cette date, on cesse alors de croire à l'accident conjoncturel, et on vient s'interroger en profondeur sur les caractéristiques du marché des sports d'hiver.

Après avoir attiré des centaines de touristes sportifs, venus en station de sports d'hiver pour profiter des plaisirs de la glisse et ainsi profiter des domaines skiables près de huit heures par jour, les stations ont vu l'idéal type des vacances aux sports d'hiver évoluer. Rassemblées sur la « trilogie des 3 R » (AFIT, 2000), les attentes des clientèles se détournent des objectifs sportifs. Désormais, Rupture, Retrouvailles et Ressourcement guident les choix de destination et animent les temps passés aux sports d'hiver. Les « usines à ski » (Coquart, 2006; Serraz, 1998) ne font plus forcément rêver. De même, si les attentes évoluent, elles s'insèrent dans une dynamique plus large d'évolution de la société (Viard, 2011). Celle-ci devient une société de l'information, une société de la mobilité. Ainsi, alors que la télévision, l'automobile et le téléphone se sont généralisés (Viard, op. cit.), les déplacements apparaissent d'autant facilités et se sont finalement près de 60% des français qui chaque année quittent leur domicile durant leurs vacances. Cependant, ce temps de vacances se fractionne, et les longs séjours cèdent place à des séjours plus courts et plus fréquents. Il n'en demeure pas moins que ce fractionnement n'a pas empêché une transformation des séjours aux sports d'hiver : initialement mus par un objectif d'ascension sociale, ceux-ci font ainsi aujourd'hui figure de niche touristique élitiste (Bourdeau, 2008a).

Dans ce schéma, les sports d'hiver sont amenés à perdre de leur caractère sportif et à s'orienter vers un modèle axé sur la convénience. Définie comme le « *besoin croissant pour les clients de facilité, de fluidité, de commodité, d'accessibilité mentale et physique, facile, rapide, sans heurts, bref, de commodité* » (AFIT, 2000), la convénience s'impose peu à peu comme mot d'ordre. Mot d'ordre peut-être, mais les stations ont avoir fort à faire pour la transposer à leur offre touristique. En effet, bien loin de l'idéal de facilité, les vacances en montagne sont davantage vécues comme « *un parcours du combattant* » au cours duquel les vacanciers doivent parvenir à jongler entre les différents services de garderie, cours de ski... (François et al., 2011). Les consommateurs n'entendant pas être « *réduits à cette dimension de consommateurs* » (AFIT, 2000), les stations doivent également s'adapter et proposer une offre non marchande. Enfin, les attentes de ludisme encouragent les stations à développer leur offre non sportive. Ainsi aux côtés de la vente de kilomètres de pistes, les stations sont amenées à agréger une offre touristique répondant davantage à un tourisme de contemplation. Couchers de soleil, promenades en raquettes, accent porté sur l'aménagement d'espaces conviviaux s'imposent au fur et à mesure comme des composantes essentielles du séjour en stations de sports d'hiver.

- **Evolutions et changements climatiques en montagne**

Publié à l'automne dernier, le 5^e rapport du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) a permis de préciser les tendances d'évolution des températures et donc, en ce qui nous intéresse, l'évolution du manteau neigeux. Celui-ci fait ainsi mention d'une diminution de l'enneigement dans l'hémisphère Nord depuis le milieu du

XXe siècle. Les mois de mars et avril sont les plus touchés et ont en moyenne perdu 1,6% de leur enneigement. Les années à venir ne sont guère plus favorables, les prévisions faisant état d'une diminution de l'enneigement sur ces mêmes mois comprise entre 7 et 25% (GIEC, 2014). Si ces prévisions ne sont guère optimistes, elles s'inscrivent en revanche dans la continuité du précédent rapport du GIEC (2007). Celui-ci posait en effet déjà des conclusions sans appel : la limite de fiabilité d'enneigement tend à se relever et nombre de sites seront alors tenus de réorienter et / ou adapter leur activité pour parvenir à se maintenir au cœur de ce système si dépendant des variations conjoncturelles.

Au moment de sa publication, ce rapport avait suscité un formidable élan de réflexions autour des conséquences probables du changement climatique. Non que celles-ci étaient jusqu'alors absentes des réflexions autour de la pérennisation de l'activité des stations de sports d'hiver (Breiling, 1993; Bürki, 2000; Elsasser et Bürki, 2002), mais les incertitudes tenant tant à sa survenance qu'à son intensité n'emportaient finalement qu'un faible écho auprès des acteurs de la filière. Avec la publication de ce rapport, les contours du changement climatique se précisent. Des échéances sont avancées et les impacts potentiels sur l'enneigement (et donc les limites de l'exploitation des stations de sports d'hiver) sont décrits. Désormais le changement climatique est érigé en adversaire principal des stations de sports d'hiver, générateur d'une évolution indispensable des sites concernés (Scott et McBoyle, 2007). Aussi, à compter de 2007, les études reprenant et alimentant celle du GIEC pour tâcher de prévoir les effets potentiels du changement climatique se sont multipliées. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou encore l'Association nationale des élus de la montagne (ANEM) ont ainsi focalisé leurs travaux sur le réchauffement climatique et ses impacts en montagne. A chaque fois, ce sont les mêmes constats, avec quelques nuances : les températures augmentent, particulièrement en montagne, et les Alpes apparaissent comme un massif particulièrement touché (OCDE, 2007) où l'augmentation des minimales a frôlé au cours du XXe siècle les 2°C en certains endroits (Beniston, 2005). De même, l'altitude à laquelle l'enneigement est garanti tend à se relever, et les durées d'enneigement à se raccourcir.

Les prévisions climatiques se heurtent en revanche à la difficulté de disposer de données sur l'enneigement à l'échelle d'un massif. En effet, les conditions d'enneigement varient fortement en fonction des effets de l'altitude ou des versants concernés (Etchevers et Martin, 2002). En conséquence, ce n'est qu'avec une certaine réserve et une extrême prudence qu'il est possible de tirer des conclusions quant aux prévisions d'enneigement à venir. La figure ci-dessous mobilise les outils de modélisation développés par le Centre d'études de la neige, CROCUS³² et SAFRAN³³ et présente, pour les massifs des Alpes et des Pyrénées, la durée moyenne de l'enneigement à une altitude fixée à 1500 mètres actuelle et celle constituant les résultats du modèle.

³² Modèle numérique permettant de calculer l'évolution du manteau neigeux pour chaque massif tous les 300m d'altitude (de 900 à 3600 m), pour 6 orientations (N, E, SE, S, SO, O) et 3 pentes (0, 20°, 40°) (Etchevers et Martin, 2002).

³³ Modèle numérique permettant de fournir les données météorologiques nécessaires au modèle CROCUS (Etchevers et Martin, op. cit.).

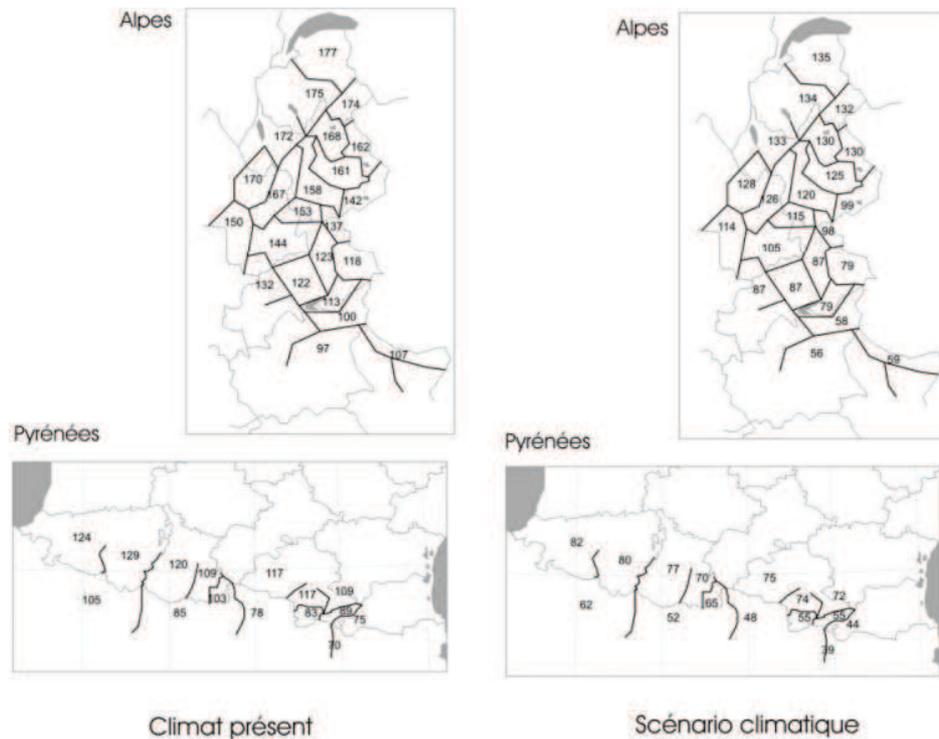


Figure 6, Durée moyenne de l'enneigement à 1500 m (en jours par an), simulé par SAFRAN et CROCUS dans les Alpes et les Pyrénées

Source : (Etchevers et Martin, 2002)

Les résultats de la modélisation confirment ce que les observations des températures avaient laissé présager. Face à l'augmentation des températures, la durée d'enneigement diminue. Ainsi, en simplifiant à l'extrême, les différents massifs perdront un mois d'enneigement, ce qui raccourcira nécessairement d'autant la saison hivernale de nombreuses stations de sports d'hiver implantées à ces altitudes, voire en fera disparaître d'autres (Loubier, 2007). En effet, selon l'étude réalisée par U. Witmer et al. (1986), l'exploitation d'un domaine skiable, avec un résultat satisfaisant, nécessite un manteau neigeux suffisant pour la pratique du ski estimé à 30 cm, pendant au moins cent jours par an³⁴. Dans ce schéma, le rapport de l'OCDE va encore plus loin dans ses prévisions d'évolution. Appliquant les résultats de l'étude menée sur le changement climatique aux domaines skiables des Alpes françaises, celui-ci établit que sur les 148 domaines skiables recensés par l'étude, 143 disposent aujourd'hui d'une garantie d'enneigement. Dans l'hypothèse d'une augmentation des températures de 1°C, seuls 123 domaines skiables disposeront encore d'une garantie d'enneigement. Dans le cas d'une augmentation de 2°C, 96 domaines seront encore considérés comme fiables. Enfin, scénario le plus pessimiste, si les températures viennent à augmenter de 4°C, ce ne seront plus que 55 domaines skiables qui pourront encore prétendre disposer d'une fiabilité d'enneigement.

³⁴ Si les conditions d'exploitations des domaines skiables bénéficient des progrès et des améliorations techniques (damage, reprofilage de pistes...), cette règle des 100 jours reste mobilisée.

Si des recherches ont permis de mettre en évidence que tous les massifs sont concernés par ces difficultés (voir Vlès, 2012; 2011 pour les Pyrénées), toutes les stations n'y sont cependant pas confrontées avec la même intensité et certaines d'entre elles apparaissent tout particulièrement concernées (CNM, 2010; Vannson, 2011). Ainsi, les stations implantées à des altitudes « moyennes », *a priori* en-dessous de la limite de 1500 mètres, sont particulièrement concernées³⁵. Se saisissant de ces incertitudes, les médias se font alors largement l'écho de ces questions, donnant à la question de l'avenir des stations de moyenne montagne une dimension mélodramatique :

*« Les flocons de l'hiver 2008 ne doivent pas faire oublier que la moyenne montagne souffre d'un déficit chronique de neige. De nombreuses stations sont en sursis »
(Beaudoing, 2008)*

Si pour l'heure ces chiffres ne sont que des prévisions, c'est bien, à terme, tout le modèle développé autour du tout ski (et donc du « tout-neige ») qui tend à être remis en cause. Dans ce schéma, l'adaptation des stations de moyenne montagne, plus encore que celle de leurs consœurs d'altitude, devient indispensable (Kaján et Saarinen, 2013).

2. Les stations, sommées de s'adapter

Avec l'affirmation des différents facteurs que nous venons de présenter, les stations de sports d'hiver voient leur activité originelle remise en question. Aussi, l'unique solution pour ne pas disparaître ou perdre toute compétitivité dans ce secteur hautement concurrentiel consiste en l'engagement d'un processus d'adaptation. Celui-ci ne constitue pas un processus soudain qui entraînerait une remise en cause brutale. Au contraire, l'adaptation des stations est lente, et renvoie à une grande diversité de stratégies. De la fiabilisation des domaines skiables à l'abandon du ski alpin, les options s'offrant aux stations sont tout à la fois nombreuses et à construire et inventer. Stratégies d'adaptation variées, mais sans doute autant que les motivations qui guident leur mise en œuvre. Sont ainsi évoqués pêle-mêle les difficultés financières déjà marquées des stations de moyenne montagne, l'obsolescence de leur offre commerciale, le vieillissement de leur parc de remontées mécaniques ou encore la réponse aux attentes de la clientèle (PLM, 2013) :

« Le client est devenu zappeur. S'il ne trouve pas ce qu'il souhaite, la prochaine fois il ira ailleurs » (PLM, 2013)

Dans ce schéma, deux points de vue tendent à s'opposer. Celui des opérateurs de remontées mécaniques pointant du doigt le risque d'effet ciseau qui viendrait alors mettre en péril leur exploitation³⁶ et celui des acteurs publics, locaux ou supra locaux, qui tendent à mettre l'accent sur une offre touristique plus large que celle du tout ski.

³⁵ C. Hélon a ainsi focalisé ses travaux de doctorat sur l'étude des stations de moyenne altitude, présentées comme des stations à enneigement aléatoire (Hélon, 1999).

³⁶ « Autant il n'y a pratiquement pas eu de cessation d'activité de telle ou telle station au cours des vingt dernières années, autant on ne sait pas ce qu'il en sera au cours des vingt prochaines du fait d'enjeux financiers. Notamment pour les stations qui sont déjà déficitaires et dont le passif risque de

2.1. De l'atténuation des impacts à l'adaptation

Devant la prise de conscience des impacts présents et potentiels du changement climatique, de nombreux travaux se sont interrogés sur la nature des réponses pouvant être apportées. De ceux-ci, trois notions principales semblent se distinguer : les notions d'adaptation, de *mitigation* et d'atténuation des impacts. La première, l'adaptation, peut-être entendue comme l'ajustement des systèmes naturels ou humains pour répondre à des changements climatiques actuels ou attendus (ou à leurs effets), pour en modérer les conséquences négatives et tirer profit des opportunités (GIEC, 2001) devient une source nouvelle de préoccupations. L'**atténuation**, synonyme de *mitigation* vise quant à elle à réduire ou à prévenir des changements dans le système climatique. Dans ce cadre, elle cible les causes du changement climatique alors que l'adaptation, au contraire, vise les conséquences du changement climatique et tente d'en réduire ou d'en prévenir les impacts sur les systèmes humains et naturels (Schipper, 2006). Ces deux notions reposent donc sur des approches du changement climatique fondamentalement différentes (Klein et al., 2005). Cependant, largement mobilisées, celles-ci ne sont pas si aisément distinguables. Certains auteurs mettent ainsi en avant la similarité de sens qui leur est aujourd'hui conférée, conduisant à gommer les distinctions pour tendre vers un rapprochement des stratégies de réponse (Bosello et al., 2010).

L'adaptation et l'atténuation se distinguent pourtant par leur manière d'aborder le changement climatique (Tableau 1). En effet, l'adaptation vise à répondre aux effets du changement climatique, alors que l'atténuation se concentre sur ses causes. Ainsi, une mesure d'atténuation peut consister en la recherche d'une réduction des gaz à effets de serre, désignés comme étant à la source du réchauffement climatique. Au contraire, l'adaptation vise davantage l'adoption de mesures visant à limiter la vulnérabilité³⁷ des systèmes concernés. Dès lors, alors que l'adaptation conduit à travailler en aval du problème afin d'essayer d'adapter la société et les écosystèmes aux nouvelles conditions climatiques, l'atténuation se concentre sur la recherche de solutions en amont du problème, situées à sa source (Locatelli, 2010). La principale source de distinction entre l'adaptation et l'atténuation tient donc à l'échelle de mise en œuvre (GIEC, 2007). En effet, s'il est acquis que ces deux notions disposent d'une dimension spatiale (Biesbroek et al., 2009), les deux stratégies ne peuvent se mettre en œuvre à la même échelle territoriale. L'enjeu de l'atténuation étant de parvenir à mettre en place des solutions touchant le phénomène à sa source, l'échelle de mise en œuvre est nécessairement l'échelle globale. Pour cette raison, l'atténuation apparaît être avant tout l'affaire des gouvernements nationaux dans le cadre de négociations internationales (Tol, 2005). L'adaptation quant à elle relève bien davantage de mesures adoptées à un niveau infra, par les autorités locales voire nationales.

Au-delà de l'échelle spatiale de mise en œuvre des stratégies, l'échelle temporelle varie également. Lutter contre l'émission de gaz à effets de serre dans le cadre de l'atténuation du

s'amplifier à cause du prix des forfaits qui n'augmente pas, ou pas plus que l'inflation, comparé à des charges qui, elles, sont en progression plus rapide. » (L. Reynaud, dans PLM, 2013).

³⁷ Définie notamment par le GIEC, la vulnérabilité s'entend comme le degré auquel un système est susceptible ou incapable de faire face aux effets néfastes du changement climatique (GIEC, 2007).

changement climatique s'inscrit nécessairement dans le long terme, tandis que les actions relevant davantage de son adaptation s'inscrivent quant à elles dans le court terme, ou tout au mieux le moyen terme. En conséquence, celles-ci bénéficient d'une légitimité politique bien plus forte, les premiers résultats pouvant venir enrichir un bilan de mandat.

Enfin, les notions d'adaptation et d'atténuation se distinguent par les secteurs d'activités qu'elles concernent. A titre d'illustration, les secteurs de l'énergie et de la foresterie apparaissent comme des secteurs particulièrement visés par la mise en œuvre de stratégies d'atténuation. Au contraire, l'agriculture, le tourisme, la santé humaine, l'approvisionnement en eau, la gestion des zones côtières, la planification urbaine ou encore la conservation de la nature sont quant à eux davantage visés par la mise en œuvre de stratégies d'adaptation (Klein et al., 2005).

	Mitigation/Atténuation	Adaptation
Définition	Interventions anthropiques dans le but de réduire les sources de gaz à effet de serre ou de renforcer les stocks de carbone.	Ajustements dans des systèmes naturels ou humains en réponse aux stimuli climatiques actuels ou attendus ou à leurs effets. Permet d'atténuer les effets néfastes ou d'exploiter des opportunités bénéfiques.
Causes/effets	Vise surtout les causes	Vise surtout les conséquences
Echelle spatiale	Objectif principal : éviter les changements globaux	Objectif principal : éviter les dommages au niveau local
Secteurs d'activité concernés	Surtout l'énergie, le transport, la construction et l'industrie	Surtout la planification urbaine, l'eau, l'agriculture, la santé, les zones côtières
Echelle temporelle	Bénéfices à long-terme de la limitation du changement climatique	Bénéfices souvent à court-terme dus à la réduction de la vulnérabilité au climat actuel
Bénéficiaires	Bénéficie surtout à autrui (altruiste)	Bénéficie surtout à ceux qui mettent en place les mesures (égoïste)
Incitations financières	Généralement nécessaires	Généralement pas nécessaires
Caractère d'urgence	Urgence et légitimité politiques moindres	Urgence et légitimité politiques supérieures

Tableau 1, Définitions, différences et similarités entre mitigation et adaptation
Source : Traduction propre de (Swart et Raes, 2007).

Le tourisme apparaît donc parmi la liste (certes non exhaustive !) des secteurs économiques pour lesquels sera privilégiée la mise en place de solutions d'adaptation. Cependant, les solutions à mettre en œuvre sont nombreuses, et rassemblent tout autant le développement de réseaux de neige que le développement d'une offre touristique estivale. Afin de faire face à cette difficulté, nous proposons d'établir une distinction au cœur même de la notion d'adaptation (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Ainsi, nous distinguons les stratégies d'atténuation des impacts, visant le (très) court terme et ayant comme finalité première la fiabilisation de l'activité hivernale des stratégies d'adaptation qui renvoient quant à elles à une

remise en question, même partielle, de la mono-activité touristique. Accompagnée en France par les acteurs supra-locaux depuis les années 2000, celle-ci impose aux territoires de se projeter à moyen terme et d'anticiper alors tout autant la raréfaction potentielle de la ressource neige tout autant que l'évolution des attentes des clientèles.

2.2. Trajectoires d'évolution des stations de sports d'hiver

- **Trajectoire d'évolution : quand l'histoire écrite influence celle à écrire**

Confrontés aux mutations du marché, aux mutations technologiques, à l'émergence des questions environnementales et notamment du débat sur la durabilité des activités, les systèmes localisés sont amenés à évoluer. L'évolution en tant que telle est relativement peu prise en considération dans les différents travaux de recherche, et ceux-ci s'attachent ainsi bien davantage à mettre l'accent sur un moment particulier du développement territorial. Pourtant, qu'il soit soudain ou continu, le changement fait partie intégrante du cycle de vie d'un système de production. N. Malhène (2000) distingue ainsi deux approches pour qualifier l'évolution d'une entreprise. La première, qualifiée de *re-engineering* renvoie à la stratégie mobilisée par de nombreuses entreprises occidentales à compter des années 1990. Ici, le changement est brutal, et prend forme au travers de la mise en œuvre de projets importants visant à transformer profondément la structure ou le fonctionnement du système. La seconde, « *l'évolution continue* », renvoie à un mode d'évolution plus doux. Celle-ci est en effet le fruit de changements mineurs réalisés de manière continue et aboutissant *in fine* à disposer d'un système adapté à son environnement à un instant « t ».

Ici illustrée au travers de l'exemple d'un système de production, ces évolutions ne vont pas tenir à l'écart les destinations touristiques. Bien au contraire, celles-ci vont connaître, au cours de leur existence, de nombreux changements conduisant à parler de « Cycle de vie d'une destination touristique » (Butler, 1980). S'inspirant de la théorie du cycle de vie des produits commerciaux élaborée par T. Levitt en 1965, celui-ci propose de distinguer six phases dans le cycle de vie d'un produit (Figure 7).

Ces travaux, fondateurs, s'inscrivent dans la continuité de différents modèles préexistants. Les travaux de W. Christaller (2015) proposent ainsi qu'un même lieu va, au cours du temps, être fréquenté par différentes catégories de voyageurs, depuis les peintres recherchant des endroits intacts et inhabituels à peindre aux agences de tourisme qui, dernières venues, contribuent à populariser un lieu grâce à une offre de séjours attractifs. Quelques années plus tard, le sociologue E. Cohen (1972) constata à son tour qu'une même destination attire au cours du temps des touristes de différentes natures, confirmant la progression d'un tourisme individuel vers un tourisme de masse. S. Plog (1974) quant à lui explique dans ses travaux l'évolution des profils de touristes en se fondant non pas sur leur catégorie socioprofessionnelle, mais bien davantage sur leur profil psychologique. Ainsi, des *allocentrics* aventureux aux *psychocentrics*

ayant besoin de repères familiers, la destination touristique évolue jusqu'à ce que sa banalisation conduise à l'entraîner dans une phase de déclin.

S'inspirant de ces travaux, mais aussi de la théorie du développement proposée par W. Rostow (1975) appréhendant le processus de développement économique selon un processus linéaire au sein duquel se succèdent cinq phases, R. W. Butler (1980) propose un « cycle de l'évolution des destinations touristiques » par lequel il illustre le cycle de vie d'une destination touristique. Celui-ci considère ainsi qu'après une phase de croissance (phases d'exploration, d'engagement et de développement), la destination connaît une phase de consolidation marquant la fin d'une période de croissance exponentielle, avant d'entrer dans une phase de stagnation au cours de laquelle le maximum de fréquentation est atteint. Dès lors s'ouvre une large palette de trajectoires pour la destination, conduisant à l'inscrire dans un renouveau (valorisation de ressources inexploitées ou réalisation de nouvelles attractions) ou, à l'extrême opposé, dans une situation de déclin plus ou moins rapide.

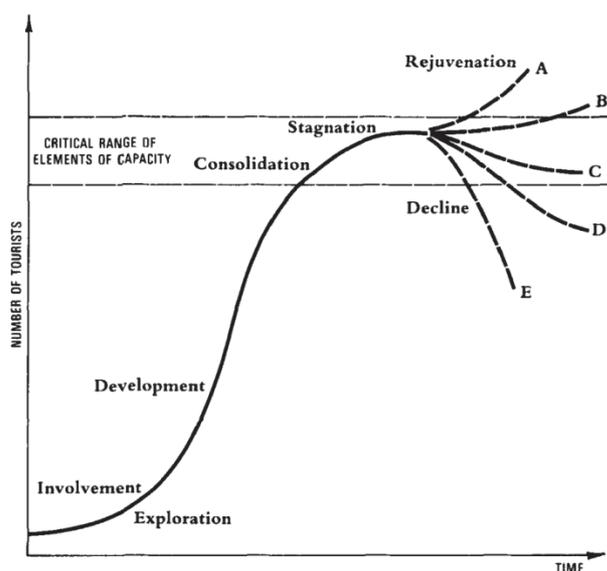


Figure 7, Cycles d'évolution d'une destination touristique
Source : (Butler, 1980)

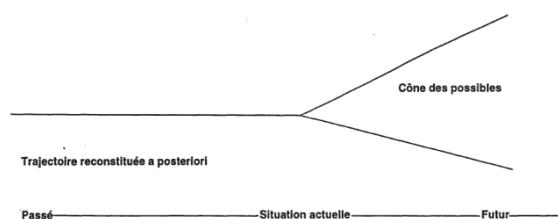


Figure 8, Cône des possibles d'une entité territoriale
Source : (George-Marcelpoil, 2008).

Après avoir connu une phase de croissance quasi-exponentielle, les stations sont aujourd'hui entrées dans la sixième phase de leur cycle de vie, au cours de laquelle la question de leur avenir est posée avec une acuité particulière : entre déclin et renouvellement, entre abandon du volet hivernal de l'activité et valorisation de nouvelles activités, comment ces stations vont-elles parvenir à s'adapter aux nouveaux enjeux qui s'affirment ?

L'évolution des systèmes ne peut cependant se lire en ne prenant en considération que l'avenir des systèmes ainsi questionnés. Au contraire, d'autres travaux ont pu montrer l'importance de la prise en compte de l'histoire. Proposé par E. Marcelpoil (1997), le cône des possibles permet alors d'illustrer ces liens entre passé et futur (Figure 8). L'ouverture du cône,

symbolisant la multiplicité des trajectoires hypothétiquement empruntées va être influencée tout à la fois par des facteurs externes tels les forces macro-économiques et des facteurs internes (Marcelpoil, op.cit.). En cela, l'évolution actuelle des firmes apparaît en partie déterminée par le passé (Arrow, 1962), et se produit le long d'une trajectoire donnée.

Issue de l'économie, la notion de *path dependence* a conduit certains économistes à constater qu'en dépit de la connaissance d'une solution plus efficace que la solution actuellement retenue par l'entreprise, celle-ci n'était pas forcément adoptée par l'entreprise (Chaix, 2006). Ainsi, au regard des coûts d'investissements, des effets d'apprentissage (les savoirs et savoir-faire acquis conduisent à des rendements croissants si l'on conserve dans la durée cette solution), des effets de coordination mais aussi des comportements d'adaptation par anticipation, D. North (1990) a pu démontrer qu'en dépit de l'évolution des technologies, la stabilité des comportements des individus pouvait constituer un frein au changement. Par une transposition de cette analyse aux processus d'action collective, M. Olson (1962) a démontré que la mobilisation d'un individu dépend de l'action des autres. L'ensemble de ces phénomènes conduit alors à mettre en évidence des effets de lock-in constituant autant de barrières au changement.

- **Une pluralité de trajectoires d'adaptation**

L'« adaptation » des stations de sports d'hiver ne s'articule pas au travers d'une unique stratégie d'évolution à mettre en place. Bien au contraire, celle-ci rassemble une grande diversité de solutions. Bürki et al. (2003), synthétisent ainsi le panel de stratégies d'adaptation pour les stations de sports d'hiver en quatre grandes catégories de solutions pouvant être mises en œuvre : la fiabilisation du tourisme de ski, le fatalisme, la recherche d'alternatives au ski alpin ainsi que l'octroi de subventions (Figure 9).

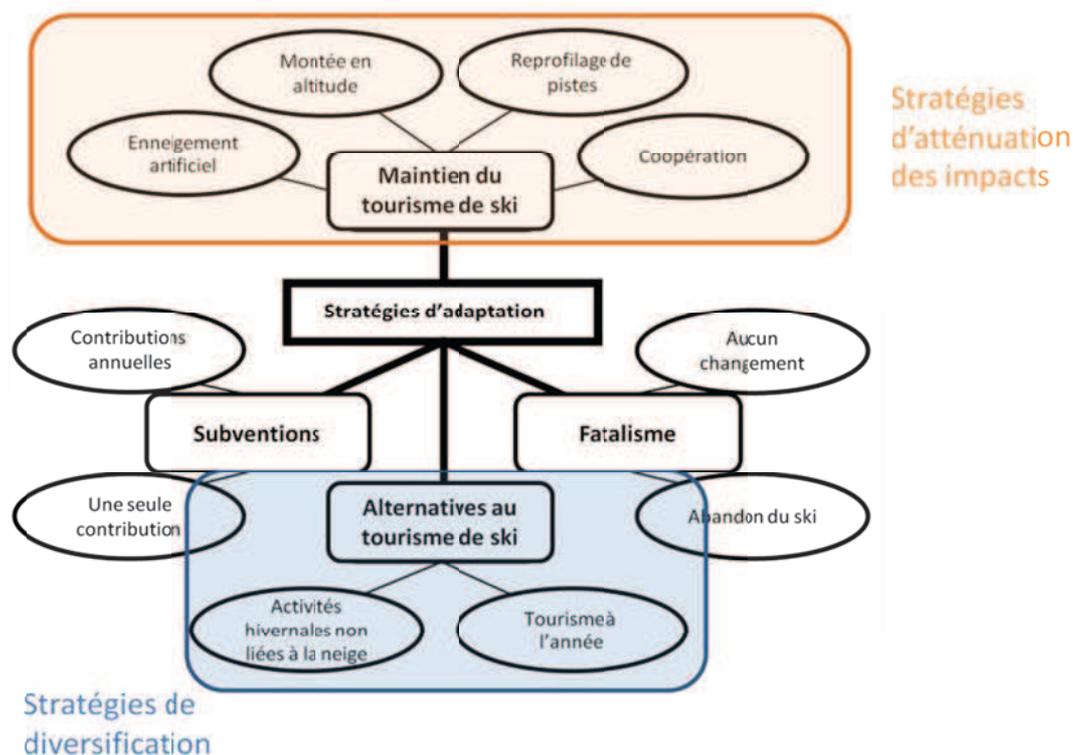


Figure 9, Stratégies d'adaptation des stations de sports d'hiver
Adapté de Bürki et al., 2003.

La première catégorie de mesures, la fiabilisation en vue de la préservation du modèle économique structuré autour du ski alpin vise à développer des solutions techniques et technologiques dans l'objectif de préserver les stations des effets du changement climatique. En effet, dans une très large majorité des travaux portant sur les stations de sports d'hiver, l'adaptation est envisagée en réponse au changement climatique. Cette stratégie, conseillée pour les grandes stations (Liquori, 2010), conduit à concentrer les efforts dans l'enceinte du domaine skiable. Ainsi, peuvent être retenues tout autant des mesures visant à rehausser l'altitude du domaine skiable en implantant à plus haute altitude les infrastructures de remontées mécaniques que des travaux de reprofilage de pistes afin d'optimiser la préservation du manteau neigeux. Un développement sans précédent des programmes de fiabilisation de l'enneigement par le développement de réseaux de neige de culture a également pu être observé (Badré et al., 2009) ce qui, par ailleurs, n'est pas sans poser la question de la pression environnementale générée par le recours massif à ce type de pratiques (Breiling, 1993; Doering et Hamberger, 2007).

Le développement de stratégies de coopération renvoie quant à lui au développement d'une coopération entre opérateurs de remontées mécaniques. Celles-ci visent la mutualisation d'un savoir-faire spécialisé et participent à augmenter la compétitivité et le niveau de performance des opérateurs de grands groupes (Falk, 2009). Dans le temps s'affirme « une tendance à une logique de filière portée par les groupes spécialisés dans la gestion des remontées mécaniques et dont la stratégie de croissance consiste à déployer leur activité sur les différents sites » (George-Marcelpoil et François,

2012). Ici, les stratégies retenues s'inscrivent davantage dans une opération de mutualisation que de stricte coopération, où la puissance financière ainsi dégagée permet à l'exploitant d'avoir accès à de nouvelles sources de financements (notamment les capitaux risques) à même de financer ses futurs investissements.

Ces différentes solutions présentées peuvent être appréhendées comme constituant des solutions d'atténuation des effets des facteurs conjoncturels, ne remettant pas en cause le modèle traditionnel structuré autour du ski alpin. Bien davantage, la mise en œuvre de ces différentes mesures poursuit comme objectif premier la fiabilisation de l'activité principale, mobilisant préférentiellement le couple opérateur de remontées mécaniques et l'autorité organisatrice des opérations d'aménagement touristique, cette dernière intervenant tout autant lors de la négociation des objectifs avec l'opérateur de remontées mécaniques que lors de la délivrance des autorisations d'exploitation. Toutes les stations ne disposent cependant pas des mêmes ressources permettant la mise en place de telles solutions « atténuantes ». Leur coût conduit ainsi à réserver celles-ci aux stations disposant d'une capacité financière suffisante pour engager de telles opérations dont le coût est bien loin d'être négligeable. En revanche, les stations les plus concernées par ces risques conjoncturels sont également bien souvent celles dont la situation financière est la plus fragilisée (Perret et Mauz, 1997) : la conduite de tels projets suppose dès lors l'appui d'acteurs publics, lesquels interviendront par le biais de l'octroi de subventions aux sites concernés.

Le soutien financier aux stations par l'octroi de subventions, annualisées ou non, constitue une deuxième stratégie d'adaptation des stations. Intervenant dans un premier temps pour accompagner le développement des stations, les pouvoirs publics ont en effet poursuivi leur soutien en faisant toutefois évoluer les objectifs à atteindre. Désormais, la page de la fiabilisation de l'activité hivernale tend progressivement à se tourner et l'on s'oriente bien davantage vers la recherche d'alternatives au produit ski. Comme le résume la trente-troisième proposition du rapport sur « L'avenir de la montagne », il s'agit alors de « *Développer les prestations annexes aux sports d'hiver et les produits culturels y compris les visites de sites industriels pour mieux valoriser le tourisme de découverte en Montagne* » (Amoudry, 2002). Ces perspectives de développement, incitées cette fois pour les petites stations (Liquori, 2010) s'insèrent ici dans le cadre d'une diversification des activités visant à valoriser, d'une part, différentes ressources locales, qu'elles soient sociales ou culturelles (Dissart, 2012b) et, d'autre part, les différenciations et spécificités territoriales (Escadafal, 2004; François, 2009). Cette diversification pourra concerner le volet hivernal (mise en place d'activités pouvant être liées à la neige mais distinctes de l'activité phare de ski alpin) ou chercher à s'affranchir de la saisonnalité du tourisme hivernal en lissant sur l'année les offres puis la fréquentation touristique. Ainsi, l'octroi de subventions, qu'elles soient tournées vers la fiabilisation de l'activité hivernale ou la diversification des activités ne s'envisage guère comme stratégie d'adaptation à part entière. Bien davantage, cet appui financier intervient en soutien à d'autres stratégies, dont celles de pérennisation de l'activité hivernale ou de recherche d'autres voies de développement touristique.

Au-delà de ces stratégies pouvant être qualifiées de stratégies « d'intervention », par lesquelles on va tâcher de pallier aux effets du changement climatique (essentiellement mais non exclusivement) par l'adoption d'un plan d'actions, certaines stations privilégient des solutions qualifiées par R. Bürki de solutions de la « fatalité ». Celles-ci s'engagent alors, à l'image de la commune haut-savoyarde du Biot, sur une piste qui s'écrira sans ski alpin. On s'inscrit ici dans la continuité des réflexions sur le post-tourisme (Berthelot, 2012; Bourdeau, 2007, 2009; Gaïdo, 2007; Girard, 2013) par lesquelles les chercheurs mettent en effet les effets néfastes du tourisme pour la planète et ses habitants : émissions de gaz à effet de serre liées aux mobilités ou encore inégalités d'accès, la liste des reproches au tourisme expérientiel est longue. De fait, devant ce tourisme en crise, une autre forme de tourisme est préconisée, pouvant notamment se traduire par la valorisation de pratiques touristiques récréatives urbaines et de proximité, le développement de formes d'itinérance non motorisées ou encore l'accroissement des migrations d'agrément visant à résider au plus près de ses activités de loisirs (et non plus professionnelles). Face à cette solution de l'abandon, une autre stratégie à l'exact opposé de celle-ci conduit les stations à refuser de s'engager dans ce type de questionnement et à préférer ainsi une exploitation de la neige dans une perspective d'exploitation ne dépassant pas, en conséquence, l'échelle du court terme.

Chaque station a connu, durant son développement et sa croissance des phases similaires renvoyant, dans les grandes lignes, aux phases d'émergence, de développement et enfin, plus récemment de stagnation. Loin de conduire à une homogénéité des modèles de développement des stations, celles-ci ont fait l'objet d'une appropriation essentiellement fonction des choix précédemment réalisés. Cela donne finalement lieu à une pluralité de trajectoires de développement, qu'un simple regard porté sur les dynamiques équipementières, immobilière ou encore spatiale des stations permet de confirmer.

Les stations confrontées à la diversification sont, là encore, confrontées à une pluralité de choix conduisant à de nouveau impacter leurs trajectoires. Cela renvoie alors à l'hypothèse générale de cette recherche, formulée comme suit : à l'image des phases de création et de développement des stations de sports d'hiver, la diversification conduit celles-ci à s'inscrire au sein de trajectoires d'évolution spécifiques.

3. Questionner la diversification des stations de moyenne montagne : de sa nature à sa mise en œuvre

« Le mot de diversification ne recouvre pas une seule orientation mais bien un ensemble très vaste et divers de mouvements stratégiques qui oblige à s'interroger sur la définition d'un cadre clair de réflexion et d'analyse » (SEATM, 1993).

Comme nous l'avons précédemment évoqué, la diversification devient, pour les stations de moyenne montagne, incontournable. Encouragée par les acteurs publics au travers de la mise en œuvre de politiques de soutien aux stations, plébiscitée par les acteurs économiques, en témoigne le titre initial donné à cette recherche, la diversification tend à quitter les rangs de l'anonymat et à devenir une préoccupation centrale. Pour autant, celle-ci ne fait pas

l'unanimité. En 2008, un article au titre évocateur, « Le tout ski est peut-être fini mais sans le ski tout est fini » (Reynaud, 2008), a permis de mettre en avant le rôle économique fondamental des domaines skiables. Celui-ci a depuis été réaffirmé à de nombreuses reprises, s'enrichissant par ailleurs d'une nouvelle dimension quantitative, permettant de répondre au besoin d'argumentation des défenseurs de l'activité hivernale des stations. Les études réalisées affirment ainsi que lorsqu'un euro est dépensé dans le forfait, six euros supplémentaires le sont dans la station (DSF, 2014), au bénéfice des différents commerçants, hôteliers et restaurateurs. Dès lors, l'effet d'entraînement des remontées mécaniques pour les économies locales apparaît irréfutable et la préservation de la qualité de cet outil de production devient une préoccupation de premier ordre.

En 2015, les interrogations sur le modèle économique de la diversification perdurent. Ainsi, tandis que L. Reynaud³⁸ réaffirme les limites économiques de la diversification en considérant que « *les nouvelles activités ne sont pas susceptibles de remplacer le ski dans la capacité à générer des emplois et des retombées économiques [...]. Et ce n'est pas faute d'avoir essayé.* » (PLM, 2013), G. Blanc-Tailleur³⁹ confirme quant à lui que le ski reste « *une activité économique irremplaçable* », dans un contexte où « *les stations se sont toutes un peu diversifiées dans le ludique et le bien-être* » (L'Express, 2012). Cependant, si les professionnels de la montagne abordent la question de la diversification avec beaucoup de réserve, les acteurs publics l'envisagent quant à eux comme la solution pour les stations de sports d'hiver, stations dont la qualification a pour l'occasion évolué vers celle de stations de montagne : « [...] *l'avenir du tourisme dans le massif alpin est conditionné par la diversification des activités des stations de montagne et leur complémentarité entre l'été et l'hiver* » (Comité de massif des Alpes, 2006).

De plus en plus mobilisée, la diversification n'est pas pour autant définie. La littérature scientifique nous oriente vers la mise en place d'un modèle touristique postfordiste (François, 2007) se réalisant au travers de la redéfinition de la place de la station au sein d'un territoire. Dès lors, le regard se déporte, et l'on en vient à faire référence à « *l'ancrage territorial* » des stations (Marcelpoil, 2007). Au-delà, la définition de la diversification reste floue. La recherche d'éléments de définition plus fins se heurte en effet à de nombreuses incertitudes :

« [La diversification correspond à] la recherche d'un modèle d'adaptation à une forme nouvelle de modernité qui ne serait plus celle du « tout ski » mais dont on saisit encore mal le positionnement économique, social et politique » (Vlès, 2011).

En effet, entre valorisation des ressources spécifiques (François, 2009) et implantation d'activités *ex nihilo* participant à l'artificialisation voire à la disneylandisation de la montagne, les transcriptions locales de la diversification sont variées. Dans ce cadre, les études portant

³⁸ Délégué Général de Domaines Skiables de France (DSF), chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables.

³⁹ Au moment de la réalisation de l'interview en janvier 2013, G. Blanc-Tailleur était alors Président de l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM). Il a, depuis les élections municipales de mars 2014 par lesquelles il a perdu son siège de maire de Saint-Bon en Tarentaise (Courchevel), été remplacé à la tête de l'association par Charles Ange GINESY, maire de Péone-Valberg.

sur la diversification s'apparentent à des « guides de bonnes pratiques », visant avant tout à réaliser un « état des lieux » des mises en œuvre de la diversification (Atout France, 2011).

3.1. Retours sur la notion de diversification

La notion même de diversification est aujourd'hui, comme on l'a vu, au cœur des débats relatifs à l'avenir des stations, et tout particulièrement de celles de moyenne montagne. Il n'en demeure pas moins que son histoire a commencé à s'écrire à compter des années 1990. En 1993 en effet, le SEATM réalisait une étude portant sur « La diversification de l'offre touristique dans les stations de sports d'hiver françaises et étrangères » (SEATM, 1993). En introduction à cette étude, le SEATM rappelait que, portées par les prévisions de croissance du marché des sports d'hiver, toutes les stations s'étaient développées sur des modèles analogues, et ne parvenaient en conséquence pas à satisfaire toute l'étendue de la demande des clientèles, qui recherchait dans l'offre de ski alpin une certaine diversité. En conséquence, il apparaissait nécessaire que les stations développent « *une gamme de produits plus étendue et plus sophistiquée* », de manière à « *individualiser différents produits en vue de couvrir plusieurs marchés* » (SEATM, op. cit.). Ici, l'accent est clairement porté sur la redéfinition de la stratégie marketing des stations. Il s'agit en effet pour les stations ou bien de se positionner sur un segment de clientèle spécifique et ainsi engager une spécialisation du produit ou du service afin de répondre aux attentes de la clientèle visée, ou bien au contraire d'élargir le segment de clientèle de la station en adaptant offre et service proposés.

Aussi, par cette approche de la diversification, il n'est nullement question de remettre en cause la mono-activité autour de laquelle les stations se sont développées. Bien davantage, la diversification tend à s'appréhender comme « *un mouvement de complémentarité des produits ou des prestations* » (SEATM, 1993), ceci afin d'entrer dans un cercle vertueux de la fréquentation touristique où le développement d'activités annexes à l'activité de ski alpin permet de générer une hausse de fréquentation des domaines skiables. Au début de la décennie 1990, la diversification correspond donc au développement d'un produit complémentaire voire accessoire à l'activité de ski alpin, visant à une spécification de l'offre touristique de la station. Au fil des années, la notion de diversification s'est enrichie. Ainsi, elle n'est plus seulement envisagée comme un produit complémentaire à l'offre de ski alpin, mais s'ouvre aux autres saisons ainsi qu'aux autres activités et secteurs économiques. Nombreuses sont alors les initiatives à valoriser le développement de l'agritourisme, la valorisation des savoir-faire locaux, le patrimoine, etc. Dans ce schéma, la diversification repose sur une articulation entre différentes activités, au cœur même du tissu économique local⁴⁰. Entre une diversification strictement hivernale visant à apporter au ski alpin une complémentarité à la diversification de l'économie par laquelle les territoires s'orientent vers une sortie du tout-tourisme, la palette de choix est grande (Tableau2) et surtout ne demande, en vertu des valeurs d'innovation, qu'à être complétée.

⁴⁰ Sur cette dernière question relative à l'agritourisme, le projet SYTALP (synergie agriculture-tourisme dans les Alpes) porté par le Comité de Massif des Alpes sur la période 2006-2013 permet d'illustrer cette ouverture de nouvelles opportunités de l'agriculture dans le cadre particulier de mise en œuvre de la diversification de l'offre des stations de moyenne montagne.

	Diversification hivernale	Diversification été/hiver	Diversification 4 saisons	Diversification de l'économie
Objectif avancé	Attraction de nouvelles clientèles hivernales	Rentabilisation des équipements et étalement des saisons touristiques	Étalement de la saison touristique vers une attractivité annualisée	Articulation du tourisme avec les autres secteurs économiques locaux
Exemples de traductions locales	Sentiers raquettes, ski joëring...	Vtt, itinéraires de randonnée	Centre aqualudique, patinoire, piscine, luge sur rail	Goûters à la ferme, route des savoir-faire, route des crêtes...)

Tableau2, Palette de traductions locales de la diversification

3.2. Un accent porté sur la nature de la diversification

Si la diversification mobilise les débats, force est de constater que ceux-ci s'attachent avant tout à questionner la nature de l'offre de diversification pouvant être mise en œuvre dans les stations concernées. En effet, en partant du constat que pour l'heure aucune forme de diversification n'est à même de générer autant de ressources que l'exploitation des domaines skiables, le modèle économique de la diversification reste donc à inventer. Dès lors, plusieurs stratégies se développent. Les premières misent sur une spécification des stations, là où auparavant l'uniformité était reine. Dans ce cadre, les stations sont encouragées à valoriser leurs ressources spécifiques et ainsi ne pas s'engager dans une voie unique de diversification :

« Qu'en serait-il en effet de cette différenciation si toutes les stations de montagne proposaient à l'identique les mêmes produits et les mêmes prestations de loisirs sportifs dans un contexte local banalisé et standardisé ? » (Bourdeau, 1991)

Pour autant, cette spécification est bien loin d'être aussi aisée que ne le laisse supposer la formule et bien que les stations de moyenne montagne semblent disposer de bien plus d'atouts que les stations d'altitude.

En premier lieu, les modalités de leur développement en lien avec le tissu local avaient fait l'objet des plus vives critiques et avaient entraîné la désignation de ces stations sous le vocable de « stations moyennes ». À l'inverse, cette caractéristique est aujourd'hui valorisée et ces stations sont alors perçues comme plus authentiques, plus chaleureuses, à même de transmettre aux clientèles touristiques les valeurs véhiculées par l'imaginaire montagnard.

« PLM: Quels sont les atouts que les stations de moyenne montagne doivent mettre en avant? »

Michel Cothenet: Leur authenticité. Les gens veulent un bel environnement, de la qualité dans l'hébergement, la valorisation du patrimoine et de l'imagination. » (Steiger et Mayer, 2008).

Plus chaleureuses, plus conviviales, à dimension humaine, propices au ressourcement et aux retrouvailles, permettant de satisfaire des clientèles en quête de diversité en offrant un milieu montagnard naturel et humain authentique (Servoin, 1994), les stations de moyenne montagne disposent donc *a priori* de nombre d'atouts que n'ont pas les grandes stations qui

traditionnellement attirent le regard. Pourtant, disposer d'atouts ne suffit guère dans un schéma où la concurrence reste rude. Encore faut-il parvenir à les valoriser au sein d'une offre touristique extrêmement dense et fournie. Ainsi, la mise en valeur et la commercialisation auprès d'un public cible apparaissent comme des étapes fondamentales. Dans ce cadre, les « guides de bonnes pratiques », s'appuyant sur les attentes des clientèles, se sont multipliés et ont proposé de véritables recensements des offres touristiques pouvant être mises en place. En contrepartie cependant, la diversité et la spécificité tendent à s'effacer au profit de ce qui s'affirme comme une offre standardisée de la diversification.

3.3. Au-delà de la nature de la diversification, les questions de sa mise en œuvre

Poser la question de l'adaptation des stations à vocation originelle de sports d'hiver, interroger leur diversification conduit nécessairement à s'intéresser à la nature des opérations pouvant être développées. En effet, l'enjeu affiché étant la sortie d'une mono-activité touristique, la question de la nature des activités à mettre en œuvre ne semble pouvoir être éludée. S'interroger sur les attentes des clientèles, questionner la rentabilité des nouveaux équipements, chercher à valoriser la spécificité des territoires apparaît alors comme une étape indispensable du processus de diversification. Cependant, la diversification ne peut en aucune mesure se limiter à ces questionnements, celle-ci entraînant de nombreux bouleversements dépassant de loin la seule question de l'offre touristique.

- **La diversification entre renouvellement des jeux d'acteurs et des « frontières » territoriales**

Focaliser son regard sur la mise en œuvre de la diversification revient finalement à questionner les modalités d'appropriation de cette diversification par les acteurs locaux concernés. En effet, par notre lecture de la station de sports d'hiver comme un système touristique localisé, nous avons mis en avant le fait que la station, bien loin de ne pouvoir être appréhendée qu'au travers de son domaine skiable ou de son opérateur de remontées mécaniques est avant tout constituée par un rassemblement d'acteurs de différentes natures entretenant entre eux des relations entre coopération et concurrence au sein d'une entité spatiale délimitée. Dès lors, le fonctionnement de la station de sports d'hiver se repose sur le tissu de relations nouées entre ces différents acteurs impliqués. Avec la diversification et donc l'évolution de sa trajectoire, ce système est appelé à évoluer. Evoluer en premier lieu car les acteurs de la diversification ne seront pas systématiquement les acteurs de la station de sports d'hiver. Ainsi, des accompagnateurs en montagne, des agriculteurs ou encore des prestataires d'activités sportives pourront avec la diversification se mobiliser pour permettre le fonctionnement de ces stations de montagne. Evoluer en second lieu car l'échelle de mise en œuvre de la diversification tend à s'inscrire au sein d'une approche territoriale faisant de l'intercommunalité le niveau de référence (Vlès, 2011). Il ne s'agit dès lors plus de polariser la clientèle touristique dans la station, mais bien davantage de privilégier une lecture diffuse du tourisme montagnard (C. Pichoud, dans ANEM, 2008)

Ainsi, si la question de l'évolution du système ne peut véritablement s'affranchir de celle de l'évolution de l'offre, il n'en demeure pas moins que la première pose des questions d'une toute autre nature. Celle-ci conduit ainsi à focaliser le raisonnement sur la capacité d'évolution de ces systèmes localisés, à interroger leur capacité à intégrer de nouveaux acteurs et à bouleverser les échelles territoriales de référence. Dès lors, c'est bien la question de la préservation de l'existence de ces systèmes qui est posée. En effet, devant un tel impératif d'évolutions, la « survie » de ces systèmes ne va pas de soi et impose des recompositions locales. L'enjeu est central : au travers de la question de la survie d'un système, c'est véritablement celle de la survie d'une économie locale qui est posée. Aussi, même si les deux entrées ne sont pas exclusives l'une de l'autre et au regard des motifs évoqués précédemment, nous choisissons d'orienter notre recherche sur les questions de mise en œuvre de la diversification dans les stations de moyenne montagne.

- **La gouvernance, élément clé de l'adaptation**

Notre approche de la diversification nous conduisant à nous intéresser davantage à l'adaptation des acteurs davantage qu'à l'adaptation de l'offre nous amène ainsi à questionner la restructuration du système d'acteurs autour de ce nouvel objectif. En effet, l'irruption de nouveaux acteurs vient bouleverser les relations qu'entretenaient entre eux les différents acteurs de la station, découlant des processus d'encastrement (Granovetter, 1985) développés et enrichis au fil des années.

Le système originel « en crise » aborde alors un processus d'évolution. Questionné dans le cadre d'une analyse des districts industriels, celui-ci tend à entraîner la définition de nouvelles compétences clés, l'évolution des savoirs et des compétences mobilisés, celle des modes de gestion de la main d'œuvre ou encore le développement de nouvelles relations entre l'ensemble des entreprises et des acteurs (Mendez, 2005). Ceci n'est pas sans impacter la structure du réseau, et un processus de dé-encastrement ou de ré-encastrement (Ehlinger et al., 2007) se met alors en œuvre. Le premier, le processus de dé-encastrement, fait référence à des phénomènes de fragmentation de la chaîne de valeurs, de délocalisation et de mise en concurrence des territoires par des entreprises « nomades » (Mendez, 2005). Le second, le processus de ré-encastrement, tient quant à lui à la mobilisation de nouveaux acteurs pour maintenir l'activité, valoriser les compétences clés et en construire de nouvelles (Mendez, op. cit.). Cette analyse, menée pour décrire les processus de restructuration des réseaux d'entreprises a, par extension, été appliquée aux territoires (Mendez et Mercier, 2006). Composés non plus uniquement d'acteurs économiques mais également de multiples acteurs pouvant être tout autant des acteurs économiques (entreprises, établissements de groupes, associations d'entreprises, etc.) qu'institutionnels (collectivité territoriale, ou encore Etat), les territoires s'organisent au travers des interrelations nouées entre leurs différents acteurs. Celles-ci permettent alors de caractériser une forme de gouvernance territoriale, entendue comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et*

institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement » (Gilly et Wallet, 2001, cités par Mendez et Mercier, 2006).

Ainsi, la gouvernance apparaît véritablement comme la clé de voûte de l'évolution des systèmes, qu'ils soient ou non territorialisés. C'est elle en effet qui va permettre de décrypter les processus de mise en œuvre de la diversification dans les stations de moyenne montagne, en interrogeant la recomposition de ces systèmes. En posant cette question de l'évolution de la gouvernance dans les stations de moyenne montagne, on revient par là-même sur notre hypothèse de recherche. En effet, s'il semble indéniable que la gouvernance en place doive se renouveler, nous posons l'hypothèse que ceci ne prendra pas la forme d'un processus uniforme. Bien davantage, nous supposons ici que si les phases de création et de développement des stations ont, comme nous l'avons vu, donné naissance à une pluralité de trajectoires, la diversification s'inscrit également dans cette même dynamique et est de nature à elle-même donner naissance à une multiplicité de trajectoires dans les territoires et stations concernés.

Conclusion de chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de poser les éléments de contexte au sein desquels s'inscrit cette recherche. De sauveur de la montagne, le tourisme s'est imposé, au fil des années, comme un secteur économique à part entière et surtout fondamental pour ces économies alors en quête d'une reconversion économique. L'engouement pour les sports d'hiver dans les années 1960 a permis de confirmer les premières initiatives pionnières, ayant elles-mêmes donné naissance aux premières stations de sports d'hiver. Au fil du temps, des contraintes nouvelles en termes de rationalité et de fonctionnalité sont posées : les sports d'hiver deviennent une industrie, et la neige un or blanc. On assiste alors dans tous les massifs à la création de stations de sports d'hiver, arborant chacune leur lot de spécificités lié à leur contexte territorial et témoignant des objectifs que les acteurs pilotes s'étaient alors fixés. En effet, si la neige apparaît uniformément comme la ressource à valoriser, les spécificités économiques, politiques, sociales ou encore culturelles n'ont pas été sans impacter les formes de développement des stations ainsi visées. Ce construit historique, social et économique nous a permis d'appréhender les stations comme des systèmes touristiques territorialisés, en les rapprochant pour cela des travaux réalisés sur les districts industriels, les clusters américains ou encore les systèmes productifs localisés. Par là-même, nous avons pu mettre en lumière le poids de l'histoire ainsi que la spécificité du contexte territorial dans la construction des trajectoires d'évolution des stations de sports d'hiver.

Loin d'être figées, ces trajectoires sont au contraire en constante évolution. La survenance de difficultés conjoncturelles liées tout à la fois à la succession d'hivers peu enneigés à la fin des années 1980, la maturité du marché des sports d'hiver ou encore les attentes nouvelles des clientèles en termes de ludique et de bien-être agissent comme autant de facteurs contraint les stations, originellement développées autour des sports d'hiver, à s'engager dans un processus d'adaptation pour continuer à séduire une clientèle n'hésitant plus à aller passer les vacances d'hiver au soleil. Cette adaptation, se traduisant tout particulièrement par la recherche d'une diversification des activités, conduit les stations à renouveler leur offre mais aussi (et surtout ?) leur schéma organisationnel. En effet, alors que la nature de la diversification et par là-même le contenu de l'offre touristique pouvant être valorisée ont fait l'objet de nombreux travaux, la question de la mise en œuvre est pour l'heure plus discrète mais n'en reste pas moins fondamentale. Devant la valorisation de ressources nouvelles réparties cette fois sur un territoire donné et l'irruption de nouveaux acteurs parties prenantes à cette activité touristique diversifiée, c'est véritablement la gouvernance de la station qui est ainsi amenée à se renouveler. La question est donc posée : quelles évolutions de la gouvernance la mise en œuvre de la diversification entraîne-t-elle dans les stations de moyenne montagne concernées ?

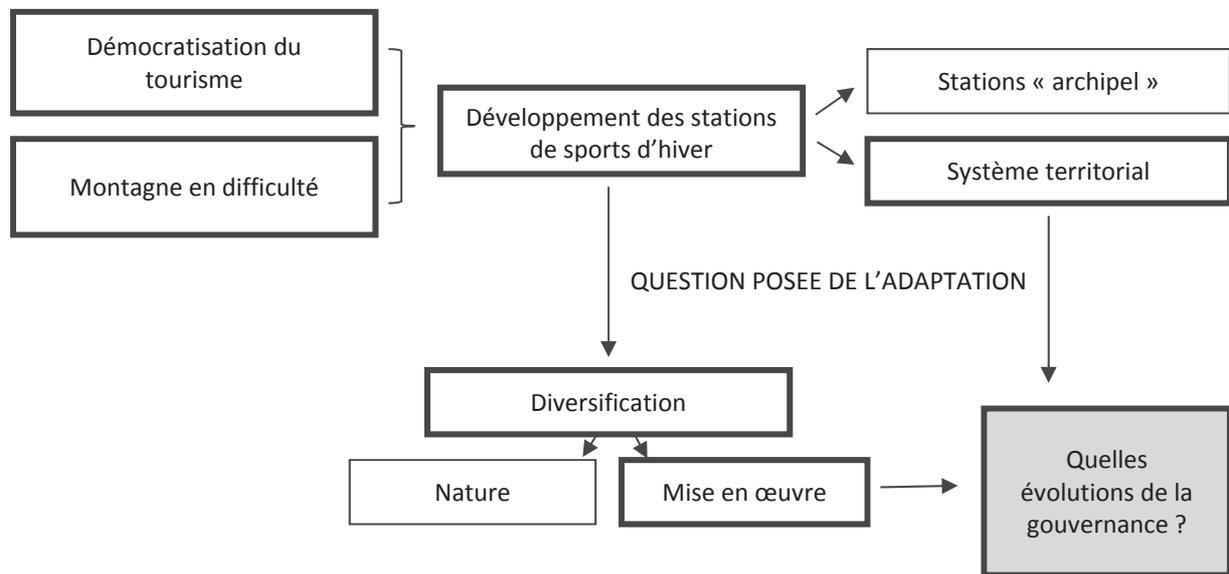


Figure 10, Schéma synoptique du chapitre 1
Elaboration propre.

CHAPITRE 2.

LA GOUVERNANCE TERRITORIALE AU CŒUR DU PROCESSUS D'ADAPTATION

- I. Une application de la gouvernance territoriale aux stations de sports d'hiver
- II. L'économie des proximités comme clé de lecture de la gouvernance territoriale

Traduisant les évolutions du processus décisionnel faisant désormais une large place aux relations horizontales et collectives, la gouvernance s'est imposée comme un concept appliqué à de nombreux objets d'études permettant tout à la fois de traduire les nouvelles coordinations entre acteurs et la diversité de leurs modes d'organisation. Dans les stations de moyenne montagne, la diversification appelle les équilibres en place à se modifier. Afin d'analyser les recompositions organisationnelles qu'emporte la diversification, nous mobiliserons les travaux du groupe Dynamiques de proximités afin de constituer une grille de lecture de la gouvernance de la diversification.

Introduction de chapitre

Adoptée au Moyen-Age, la notion de gouvernance a traversé les siècles et s'impose aujourd'hui comme un concept incontournable. En effet, dans les années 1980, l'heure n'est plus à l'organisation hiérarchique et verticale et la prise de décision horizontale et collective est désormais privilégiée. Redécouverte dans le cadre d'une analyse de la prise de décision en entreprise et analysée comme un vecteur de performance, le champ d'action de la gouvernance a ensuite été étendu et a notamment permis de qualifier les recompositions de l'action publique. En effet, si l'intérêt pour le secteur privé de favoriser la mise en place d'une « bonne gouvernance » semble évident, celle-ci va largement dépasser ses frontières. Aujourd'hui au cœur de l'action publique, on la retrouve également parmi les piliers du développement durable ainsi qu'au cœur des politiques contractuelles mises en place à destination des territoires.

A compter des années 2000, l'analyse de la gouvernance va s'étendre aux destinations touristiques et deux approches principales seront retenues. La première se focalise sur l'échelle micro et appréhende la destination comme un système multi-acteurs. Dès lors, la gouvernance va permettre de questionner les jeux d'acteurs, conduisant *in fine* à caractériser des modes de gouvernance de la destination. Une deuxième approche met quant à elle l'accent sur l'échelle macro. En cela, l'analyse va être centrée sur l'acteur public et son intervention auprès de ces mêmes destinations touristiques. En effet, bien loin de rester extérieurs à ce système, les Etats notamment vont, par l'adoption de différentes politiques et l'attribution d'aides financières, impacter le développement de ces destinations. Cette lecture du fonctionnement des destinations touristiques verticale et descendante a cependant rapidement présenté ses limites et les différents jeux d'acteurs ont ainsi été replacés au cœur de l'analyse. Finalement, aucune des deux approches n'a prévalu sur l'autre, et si l'analyse du fonctionnement d'une destination touristique semble se situer au carrefour des niveaux macro et micro, cela n'empêche pas que celles-ci continuent de coexister.

Questionnée à compter des années 2000, la gouvernance des stations de sports d'hiver a longtemps privilégié l'entrée « gouvernance d'entreprise ». En effet, si les relations entre les différents acteurs participant au fonctionnement de la station étaient soumises à analyse, les acteurs supra-locaux n'étaient quant à eux guère intégrés aux réflexions. Avec la mise en œuvre de la diversification, la donne semble quelque peu évoluer, celle-ci étant largement relayée par les différents porteurs de politiques publiques. Dès lors, l'analyse de la gouvernance de la diversification impose de retenir plusieurs niveaux de lecture. En premier lieu, celle-ci interroge, au niveau micro, l'intégration des « acteurs de la diversification » à la gouvernance de la station préexistante. Ensuite, celle-ci conduit à questionner l'articulation entre injonctions supra-locales et pratiques locales dans la mise en œuvre de la diversification, notamment sur la question de l'échelle territoriale qui sera privilégiée pour la mise en œuvre de l'activité.

S'intéresser à la recomposition des jeux d'acteurs ainsi que des échelles territoriales de mise en œuvre de l'activité touristique diversifiée pourrait nous permettre de réaliser dans différentes

stations de sports d'hiver une analyse de la gouvernance de la diversification. Cependant, la perspective d'une montée en généralité contraint à l'adoption d'une même grille de lecture pouvant être appliquée dans chacun des territoires concernés. Pour cela, nous faisons appel à l'économie des proximités. Ceci n'a rien d'anodin, ces travaux ayant pour vocation de questionner les processus de coordination des acteurs, en y intégrant une dimension spatiale. Ainsi, à partir des fondements théoriques de l'économie des proximités, nous présenterons une grille de lecture de la gouvernance de la diversification.

I. Une application de la gouvernance territoriale aux stations de sports d'hiver

Redécouverte dans le courant des années 1980, la gouvernance consacre l'avènement d'un mode d'organisation fondé sur le développement de relations horizontales entre les différents acteurs d'une même entreprise. Cette approche renouvelée des relations entre acteurs s'exporte ensuite dans le domaine de l'action publique et s'enrichit là d'une nouvelle variable, le territoire. La gouvernance territoriale, portant l'accent tout à la fois sur la complexité du système d'acteurs que sur le territoire est au cœur de nombreux questionnements et sa « bonne » mise en œuvre tend à devenir un objectif à part entière.

Au début des années 2000, les difficultés que connaissent les stations soulèvent la question de leur performance, dont l'une des clés semble résider dans l'analyse de leur management. La gouvernance est alors mobilisée et ses analyses menées dans diverses stations ont permis de mettre en lumière les leaderships en présence, les systèmes d'acteurs parfois claniques, les conflits et oppositions qui entravent le fonctionnement de la destination et permettant finalement de décrypter le fonctionnement interne de cette destination.

1. La fin d'un modèle hiérarchique et vertical : l'avènement de la gouvernance

1.1. Origines de la notion : du gouvernement à la gouvernance

Le terme de gouvernance est aujourd'hui au cœur de tous les discours. Que l'on parle de gouvernance d'entreprise, de gouvernance environnementale ou de gouvernance de l'action publique, de gouvernance locale, urbaine, de l'emploi, mondiale, des régions européennes ou multi-niveau (Baron, 2003), la notion est devenue incontournable.

Progressivement mobilisée à compter des années 1990, cette notion s'est finalement imposée comme le « *symbole d'une nouvelle modernité dans les modes d'action publique et le gouvernement des entreprises* » (Theys, 2002). Faisant écho à des difficultés de coordination impactant une multitude d'acteurs intervenant au niveau de l'Etat, de la ville, de l'entreprise ou de l'ordre mondial, la gouvernance s'est progressivement affirmée comme le concept permettant de traduire la complexité des situations (Goxe, 2007). Pour autant, la diversité de ses champs d'action, allant de l'économie, au management public, de la sociologie à la science politique, mais également la diversité de ses échelles d'application s'articulant entre local et mondial, ou encore la fréquence de ses recours ne font pas l'unanimité. Assimilée à un « *concept fourre-tout* » (Gaudin, 2002), la gouvernance a ainsi un temps été soupçonnée d'être la victime d'un effet de mode (Baron, 2003; Chevallier, 2003; Lacour, 2003). Pourtant, son succès ne se dément pas, en témoigne l'analyse bibliométrique⁴¹ réalisée par V. Simoulin (2007) établissant de façon manifeste la mobilisation sans cesse croissante de cette notion.

⁴¹ La courbe de diffusion de la gouvernance, proposée par V. Simoulin (Simoulin, 2007) résulte d'une analyse bibliométrique, et questionne le nombre d'occurrences de « gouvernance » dans les ouvrages répertoriés dans la base de données Public Affairs Information Service (PAIS), entre 1972 et 2002. Les résultats de cette analyse sont sans appel : l'apparition du terme aux alentours des années 1975 est bien visible, et si des légères « stagnations » peuvent

- **La redécouverte d'un mot médiéval**

Redécouverte au cours des années 1990, les sources de la notion de gouvernance sont en réalité bien plus anciennes. Trouvant ses origines dans la langue française au XIII^e siècle, la gouvernance était alors utilisée comme un synonyme de « gouvernement » (Paye, 2005). Fondés sur une base étymologique commune, la gouvernance et le gouvernement renvoyaient ainsi à « l'action de piloter quelque chose » (Gaudin, 2002). Transcrite au travers de la métaphore du gouvernail d'un navire, il s'agissait alors de garder le cap, tout en procédant à de continues adaptations dans un contexte souvent changeant (Gaudin, op. cit.). Au XIV^e siècle, les premières distinctions entre gouvernance et gouvernement apparaissent. Le gouvernement tend ainsi à renvoyer à l'organisation hiérarchique d'un pouvoir centralisé, tandis que la gouvernance fait elle écho, davantage qu'au pouvoir, à la manière de gérer la chose publique (Canet, 2004).

A cette même période, la gouvernance va se diffuser outre-Atlantique et passer dans la langue anglaise en donnant naissance au concept de *governance*. Celui-ci sera dès lors mobilisé tout autant dans l'analyse des politiques publiques, de la gestion ou de la sociologie des organisations. L'autonomie de la gouvernance est alors lancée. Ce nouveau souffle dont bénéficie la gouvernance ne va cependant pas empêcher que celle-ci ne tombe en désuétude pendant deux siècles. Ainsi, si une référence à la gouvernance est relevée au XVIII^e siècle dans la philosophie des Lumières, celle-ci étant appréhendée comme l'action d'un gouvernement éclairé respectant les valeurs et intérêts du peuple (Richard et Rieu, 2008), la notion ne sera véritablement redécouverte qu'avec les économistes au XX^e siècle.

Cette approche de la gouvernance au travers de son volet économique n'a aujourd'hui pas disparu et constitue, avec l'appropriation de la gouvernance par les sciences politiques, une des deux approches principales. Afin de respecter une approche chronologique, cherchant à rendre compte du processus de diffusion du concept du secteur privé vers le secteur public (Rhodes, 1996), nous présenterons dans un premier temps les principaux apports des travaux portant sur la gouvernance d'entreprise, avant d'interroger la dimension publique de cette même notion.

- **La gouvernance d'entreprise : la fin du marché comme unique mode de régulation**

Au cours des années 1930, l'hégémonie du marché comme unique espace de régulation est remise en cause. Au contraire, les questions se déplacent et interrogent la structure même de l'entreprise, son organisation interne, les modalités de division du travail entre les différentes unités de production, ou encore ses relations avec d'autres entreprises (Gaudin, 2002). L'accent est alors mis sur la « corporate governance », par laquelle visent à être décrits l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus

être identifiées, la tendance générale est tout de même à un accroissement quasi-exponentiel du recours à cette notion, faisant passer le nombre d'occurrences de 0 en 1972 à presque 250 dans les années 2000.

efficaces que le marché (Richard et Rieu, 2008). Ainsi, en suivant l'hypothèse proposée par R. Coase (Hoerner, 1996), la gouvernance davantage que le marché rend l'entreprise plus efficace pour organiser la coordination de certaines entreprises et de certains échanges (Bouchard, 2005). La gouvernance était alors appréhendée comme un support particulier pour mesurer les dimensions des transactions économiques (Williamson, 1985).

Avec la remise en cause du fordisme survenue dans les années 1970, la lecture hiérarchique de l'organisation de l'entreprise laissa place à une plus grande intégration des différents acteurs prenant part au processus productif. En effet, avec la fin de la hiérarchie des initiatives ingénieur-ouvrier et avec le développement de la sous-traitance, de l'autonomisation des centres de responsabilité ainsi que de la gestion en flux tendu parviennent les premières questions au fondement du concept de « corporate governance » : peut-on gouverner l'entreprise autrement que par le système hiérarchique (Gaudin, 2002) ? Comment peut-on articuler pouvoir des actionnaires et pouvoir des gestionnaires (Bouchard, 2005) ? Dans ce cadre, la gouvernance sera alors lue comme la mise en œuvre de dispositifs visant « à mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché » (Knafo et al., 1997).

En effet, la gouvernance permettra de saisir et caractériser les relations se développant au sein de l'entreprise entre ses différentes unités mais également celles la liant à ses différents sous-traitants. Pouvant être formalisées comme informelles ces relations viennent s'inscrire dans une économie fonctionnant par ailleurs fortement en réseaux (Williamson, 1985). L'objectif de ces analyses est clair : il s'agira alors de parvenir à comprendre par quels mécanismes organisationnels la minimisation recherchée des coûts de transaction est obtenue. Il faudra toutefois attendre la fin des années 1990 pour que la question de la « bonne gouvernance » soit évoquée. A cette période, celle-ci tend en effet à perdre de son caractère composite, et à se doter d'une dimension normative. Reprise dans les rapports de la Banque Mondiale, la notion va ensuite rapidement se diffuser dans l'univers des organisations nationales et internationales (Schmitter, 2000). Peu à peu, la gouvernance d'entreprise va donc se voir entourée d'une série de mesures législatives et réglementaires visant à contraindre le cadre législatif de la gouvernance.

Ces questions tenant à la redéfinition des règles du jeu managérial visant à associer davantage de partenaires trouveront, avec l'amorce du processus de décentralisation, un écho particulier. En effet, à une vision unitaire centralisée de l'aménagement du territoire va succéder une approche pluraliste où la prééminence de l'Etat est remise en question.

1.2. Elargissement du champ d'action à l'action publique : la fin de l'hégémonie de l'Etat

Les années 1980 entraînent avec elles d'importantes mutations tant du fait des recompositions économiques que des réformes du secteur public (notamment aux Etats-Unis et au Royaume-Uni) et amorcent en France le mouvement de décentralisation.

Ainsi, au Royaume-Uni comme aux Etats-Unis, un processus de dérèglementation des activités gouvernementales se met en place. Il s'agit de confier au secteur privé certaines missions relevant historiquement du secteur public. Par là-même, on cherche à s'affranchir des contrôles bureaucratiques accusés d'impacter le fonctionnement des gouvernements (Rhodes et Bevri, 2001). Des méthodes de management traditionnellement utilisées dans le secteur privé se répandent alors peu à peu dans la sphère publique (Amar et Berthier, 2007) : c'est la naissance du Nouveau Management Public (NMP). Loin de ne concerner que ces deux seuls Etats, la mobilisation de la notion de gouvernance dans une acception politique se diffuse largement. Ainsi, de l'Australie à l'ex-Union soviétique, de l'Europe de l'Est à l'Afrique du Sud, la gouvernance fait son entrée sur la scène politique (Ruhanen et al., 2010).

En France, ses premières transcriptions interviennent au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. A ce moment-là, le processus de reconstruction s'organise, orchestré par les élites technocratiques porteuses « *d'une grande ambition de modernisation nationale* » (Epstein, 2004). La centralisation de la prise de décisions est préservée, et l'Etat est institué comme « *grand ordonnateur du développement économique et de la régulation sociale du pays* » (Fourquet, 1980, cité par Epstein, 2004). Les rapports entre l'Etat et les acteurs locaux vont cependant évoluer : d'un modèle où l'Etat est le régulateur des relations avec les collectivités locales, on tend peu à peu à s'orienter vers un modèle où une « action collective » va se mettre en place (Thoenig et Duran, 1996).

D'un modèle de régulation croisée...

Comme nous l'avons précédemment présenté, l'Etat, porté par le contexte de forte croissance des 30 Glorieuses s'investit fortement dans divers programmes de reconstruction. Devenant par là-même Etat-Providence, celui-ci accompagne l'implantation en divers points du territoire de projets d'aménagement. Les négociations avec les autorités locales sont ici limitées. Les relations entre l'Etat et les collectivités locales apparaissent en effet fortement déséquilibrées, et ce bien que les parties se doivent d'être intimement liées l'une à l'autre afin de voir la réalisation de ces objectifs. Ainsi, l'Etat est institué comme le pilote de l'action publique, laquelle trouvera finalement corps dans les programmes d'équipements mis en œuvre par les collectivités locales. En dépit de cette mise en œuvre, les collectivités locales se trouvent bien faiblement dotées : leurs ressources financières sont limitées, et seules les dotations de l'Etat peuvent changer la donne.

Aussi, bien plus que de véritables jeux de pouvoir, les relations entre l'Etat et les collectivités locales se rapprochent bien davantage du pouvoir d'influence : charge aux collectivités locales d'attirer l'attention de l'Etat et avec elle l'octroi de capitaux. Ce modèle d'organisation conduit donc à limiter le nombre des parties prenantes à un petit groupe d'acteurs locaux influents. Finalement, celui-ci s'avère être particulièrement conservateur et exclusif : face à l'hégémonie de l'Etat, on se trouve dans une France des notables, qui exclut du processus décisionnel de nombreux acteurs, et tout particulièrement les acteurs socioprofessionnels. Au-delà, les collectivités locales, si elles ont un pouvoir d'influence n'ont pas grand-chose d'autre de plus.

Elles se contentent ainsi d'un rôle d'exécutantes d'une politique dont elles n'ont pas la maîtrise.

Cependant, si l'avènement de cette « régulation croisée » a été grandement facilité par la bonne santé de la croissance, cette politique a, à compter des années 1980, connu ses limites. La réalisation d'équipements structurants au hasard des allocations décidées par l'Etat toucha à sa fin à cette période, et les collectivités se voient alors dotées de nouvelles compétences.

... à l'institutionnalisation de l'action collective

Au début des années 1980, l'organisation institutionnelle, jusque-là centralisée autour de l'Etat et structurée autour d'un modèle hiérarchique cède place à une pluralité d'institutions et d'acteurs. Dans ce cadre, la négociation et une concertation en amont de l'adoption de ces politiques se substituent aux politiques verticales descendantes. Traduite à travers le glissement sémantique des « politiques publiques » vers « l'action publique », cette évolution rend compte du repositionnement de l'Etat dans le paysage institutionnel national. En effet, les collectivités, nouvellement dotées de compétences, trouvent désormais une légitimité à intervenir dans des domaines autrefois réservés à l'Etat.

Pour illustrer ce changement de paradigme, P. Lascoumes et P. Le Galès (2012) ont recours à une métaphore musicale : désormais, ce ne sont plus la partition et le compositeur qui sont au cœur de l'analyse mais les interprètes et l'auditoire. L'intérêt se déporte, les champs de l'analyse également. Les collectivités, les entreprises, les associations ou encore les habitants vont alors être chargés de composer ensemble la partition, partition qu'ils devront par la suite interpréter ensemble.

Dans ce schéma, l'Etat demeure un acteur important, mais il est banalisé et tend à devenir un acteur parmi d'autres dans le processus d'élaboration des politiques publiques (Le Galès, 1995). Ces acteurs vont quant à eux se regrouper en sous-systèmes, en réseaux, et bien vite le constat de l'in-gouvernabilité de l'ensemble sera posé. Dès lors, la « gouvernance » sera privilégiée, et l'accent sera porté sur les « *mécanismes alternatifs de négociation entre différents groupes, réseaux, sous-systèmes, susceptibles de rendre possible une action du gouvernement* » (Le Galès, op.cit.).

La gouvernance semble donc, dans ce schéma, s'imposer comme nouvelle manière de gouverner. Si les définitions sont nombreuses, G. Stoker (2002) retient cinq « piliers » visant à tout au moins cerner les contours de cette notion :

- La gouvernance désigne un ensemble d'institutions et d'acteurs qui en sont issus, mais existant également au-delà des institutions ;
- La gouvernance identifie le brouillage des frontières et des responsabilités pour traiter les problèmes économiques et sociaux ;
- La gouvernance met l'accent sur une dépendance de pouvoir entre les différentes institutions impliquées ;
- La gouvernance concerne des réseaux autonomes d'acteurs ;

- La gouvernance reconnaît la capacité à obtenir des choses sans que le gouvernement n'utilise son autorité. Cela étant, le gouvernement peut être en mesure d'utiliser les nouveaux outils et techniques pour orienter et guider.

La gouvernance tend, dans ce schéma, à expliquer le glissement d'une politique centralisée et unitaire vers un système décisionnaire collectif. L'adoption des lois dites d'aménagement du territoire dans les années 1990 contraint cependant à questionner la gouvernance au sein des nouveaux périmètres retenus pour la mise en œuvre de l'action publique. Dans ce cadre, la notion de « gouvernance territoriale » ou de « gouvernance locale » est privilégiée.

2. De la gouvernance à la gouvernance territoriale

A compter des années 1990, le rôle actif de l'espace dans la coordination des acteurs est peu à peu mis en avant. En effet, l'espace n'est plus envisagé uniquement comme un élément « passif » mais bien davantage comme une donnée qui entre dans le calcul économique des agents (Bertrand et Moquay, 2004), ceci alors que les avantages de la co-localisation (permettant de minimiser les coûts de transport) sont réaffirmés. Dès lors, les « territoires » deviennent des acteurs économiques à part entière (Bertrand et Moquay, op. cit.), dont la capacité d'attraction des firmes soulève des questions en termes de compétitivité territoriale. Ainsi, comme cela avait été suggéré avec l'analyse des districts industriels (Marshall, 1919), les territoires vont être amenés à développer en leur sein différentes modalités d'organisation. Celles-ci, loin d'être uniformes, se spécifient aux territoires qu'elles concernent, conduisant alors à considérer que « *les coordinations et les organisations autour de ce processus [de coordination des acteurs dans la perspective d'organisation de l'activité économique] non seulement varient d'un territoire à l'autre mais dépendent de la configuration spécifique de chaque territoire* » (Leloup et al., 2005). Ces différents travaux nous enseignent donc que les « territoires » constituent des acteurs économiques à part entière, dont les modalités d'organisation qui les gouvernent leur sont spécifiques. En outre, ce rassemblement des entreprises est, au regard des différents travaux sur les districts industriels, un facteur positif pour favoriser le développement économique. Cependant, si l'on considère qu'il est possible « *d'identifier des zones géographiques au sein desquelles une organisation endogène se met en place pour favoriser le développement (les « territoires »), [mais que] rien n'indique en revanche que ce type d'organisation n'émerge effectivement d'elle-même* » (Callois, 2007). Aussi, pour inciter ou accompagner la constitution d'un tel dynamisme des territoires, différentes politiques se mettent peu à peu en place.

Avec les premières lois de Décentralisation des années 1980, le territoire voit ici encore son rôle réaffirmé. En effet, au-delà de leur rôle réaffirmé dans le développement des relations économiques, les territoires tendent progressivement à devenir l'échelle privilégiée de mise en œuvre des différents dispositifs d'aménagement du territoire. Cependant, passer d'une conception nationale de l'aménagement du territoire à une approche locale impose quelques ajustements. Ainsi, encourageant les acteurs locaux publics comme privés à travailler en partenariat, les différentes collectivités locales multiplient les dispositifs fondés sur la logique « *un territoire, un projet, un contrat* » (Auroux, 1998).

2.1. La décentralisation et la naissance des territoires de l'action publique

Fondée autour des principes de centralisme et de subordination vis-à-vis du pouvoir central, le Consulat a entendu faire de l'Etat le gardien de l'intérêt général. Dans ce système ayant pu être qualifié de « *jacobinisme apprivoisé* » (Grémion, cité par Béhar et Estèbe, 1999), le territoire national se voit quadrillé par l'action des services extérieurs de l'Etat, incarnés en la personne du préfet. Bien loin d'ignorer les territoires infra-étatiques, ce modèle d'organisation a au contraire vu se nouer des liens étroits entre les bureaucrates et les notables locaux (Behar et Estèbe, op. cit.). Processus débuté sous la IV^e République et véritablement concrétisé avec l'avènement de la V^e, la reconnaissance des territoires s'impose peu à peu. Le projet d'aménagement d'ensemble du territoire, proposé dans une logique de type fordiste, va voir ses limites portées au grand jour dans les années 1970. Signant ainsi l'échec de cette politique, les années soixante-dix et quatre-vingt marquent l'avènement de la décentralisation et la « *victoire des territoires* » (Behar, 2000).

Dès lors, une série de lois vont intervenir, reconnaissant progressivement l'existence et le rôle des territoires. Les lois de décentralisation, tout d'abord, du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions et du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat reconnaissent aux collectivités locales une série de compétences leur permettant d'agir dans les domaines d'intervention transférés par l'Etat. Cependant, bien plus que de réformer en profondeur le système, ces lois ont permis de prolonger le modèle d'action sectoriel (Epstein, 2004), sans que les collectivités ne soient véritablement libres d'adapter aux situations locales les politiques dont elles ont reçu la charge (Epstein, op. cit.). La loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République (loi ATR) et la loi Pasqua du 4 février 1995 pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT) apportent pour la première fois une réponse à ces difficultés et consacrent ainsi plus ou moins explicitement le principe de territorialisation (Faure, 2010). Ce terme de territorialisation reste cependant relativement flou quant à ce qu'il désigne et « *se confondant parfois avec la décentralisation ou la déconcentration, il évoque aussi plus largement la montée en puissance des « acteurs locaux » ou la valorisation de la « proximité »* » (Douillet, 2003). *A minima*, celui-ci renvoie à la difficulté d'articuler les « *découpages politico-administratifs aux « réalités » socio-économiques* » (Offner, 2006). Aussi, dans une finalité de recherche d'efficacité, le législateur va multiplier les lois pour constituer le maillage territorial idéal. Ainsi seront adoptées en moins de dix ans la loi Voynet du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT) venant modifier la loi Pasqua, la loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale ou encore la loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

Avec ces lois, le territoire s'impose comme l'échelon adapté pour une mise en œuvre de l'action publique. En effet, celles-ci vont tout à la fois être territorialisées, leur concrétisation et leur mise en place passant par les collectivités locales et territorialisantes, visant à mettre en place de nouveaux territoires de l'action publique (Douillet, 2003). Le territoire devient en conséquence par là-même un opérateur majeur de la modernisation (Béhar et Estèbe, 1999).

- **Recompositions de l'action publique : la mise en place de territoires de projet**

« Je préconise ainsi que soit engagée sur l'ensemble du pays (métropole et outremer) la mise en œuvre de « territoires de projet » dont le périmètre et le contenu seront définis par les partenaires eux-mêmes, avant d'être cofinancés par l'Etat, les Régions et les intéressés eux-mêmes. [...] En proposant de mettre en œuvre la formule : " un territoire, un projet, un contrat", qui permettrait à chacun d'être "acteur sur son territoire vécu " j'ai le sentiment que nous pourrions susciter le dynamisme et cette confiance dont les français manquent encore trop souvent parce qu'ils estiment n'être pas assez écoutés » (Auroux, 1998).

Envisagé tout autant comme une entité spatiale et comme une scène de concertation (Douillet, 2005), le territoire devient l'espace de référence à valoriser. Sa construction ne va cependant plus résulter d'une démarche descendante transmise par l'intermédiaire d'un schéma national d'aménagement du territoire. Au contraire, celle-ci tend à se fonder sur « *une logique ascendante émanant des territoires et reconnaissant leur diversité* » (Behar, 2000). Dans ce schéma, si l'acteur public apparaît ne plus être en mesure d'être à la source du territoire, celui-ci ne disparaît pas de l'espace local et peut au contraire contribuer à la construction d'une intelligence territoriale (Ruin, 2013) faisant référence au transfert de compétences au bénéfice d'acteurs locaux de natures différentes (Bertacchini, 2004). La logique de territorialisation voit alors les jeux d'acteurs se renouveler par la valorisation nouvelle de la proximité permettant aux acteurs locaux de monter en puissance (Douillet, 2003). Dès lors, c'est bien l'avènement d'un dispositif de nature partenariale qui est consacré, auquel sont amenés à prendre part des acteurs de différentes natures et où le consensus et la coopération deviennent des composantes essentielles.

- **Le contrat et le projet au cœur de la démarche partenariale**

Alors que les années 1970-1980 sont venues sanctionner l'impossibilité pour l'Etat d'aménager le territoire par une approche nationale, le contrat est apparu comme une réponse rationnelle permettant de déporter le processus décisionnel au niveau des collectivités locales (Béhar et Estèbe, 1999). Ce processus renouvelé a rapidement emporté l'adhésion des différents acteurs concernés et a donné naissance à un foisonnement de dispositifs (David, 2007).

Intervenant pour sceller un projet co-construit par les différents acteurs locaux, ces projets ont sans doute permis l'instauration de scènes pérennes d'échanges (Epstein, 2004). Cependant, si la construction de relations de confiance entre toutes les parties prenantes de la gestion territoriale est sans doute nécessaire pour organiser dans la durée les relations, celle-ci reste dans bien des cas un idéal à atteindre. En effet, au-delà de l'organisation de consultations ayant favorisé l'adhésion des populations locales, la question de l'exclusion des groupes, notamment privés, se pose, ceux-ci pouvant en effet être porteurs de revendications

allant à l'encontre des intérêts dominants. Dès lors, ce sont les élus locaux qui apparaissent comme les véritables pilotes de ces dispositifs⁴².

2.2. Du territoire de l'action publique au territoire de projet

Si le concept de gouvernance s'est, au fil d'usages multiples et divers, teinté de polysémie, celle-ci reste en revanche bien moindre que celle qui accompagne celui de « territoire ». Aujourd'hui en effet, le territoire est partout, qu'il soit territoire économique, de l'action publique, de projet, institutionnel, d'appartenance, qu'il ait trait à l'hiver, à l'historien, aux plages, aux Indiens ou encore aux sports (Fontan et al., 2004). Aussi, s'interroger sur ses contours et limites apparaît rapidement comme une entreprise audacieuse. Omniprésent dans les différentes politiques d'accompagnement, le territoire fait figure d'objet incontournable. Cependant, s'il tend à être présenté comme le principal bénéficiaire des politiques d'accompagnement, les contraintes posées en termes de pertinence et de cohérence et sur lesquelles nous reviendrons affectent sa définition. Véritablement employée à compter du XIXe siècle (Faure, 2002), la notion de territoire est loin de se parer de critères de définition uniformes et transversaux. Mobilisée tout autant par les économistes, les urbanistes, les géographes ou encore les sociologues, ses caractéristiques varient en fonction des enjeux propres à chaque champ disciplinaire. S'imposant comme un construit des différents acteurs locaux, le territoire se distingue de l'espace, ce dernier faisant davantage référence à une « *étendue-support* » (Chaboche, 2001). Différentes approches sont ainsi intervenues pour dépasser cette seule perception d'un espace « passif » et affirmer dans le même temps le caractère construit du territoire.

Notion complexe, le territoire est un tout, englobant plusieurs caractéristiques (Fontan et al., 2004). La première est relative à sa localisation. Ainsi, les composantes naturelles du territoire telles ses latitude et longitude, son relief ou son climat constituent autant de caractéristiques naturelles intervenant en premier lieu pour fonder sa spécificité. En effet, la France n'est pas le Groenland, les « territoires de montagnes » ne sont pas non plus ceux des îles tropicales. Cependant, si ces caractéristiques naturelles permettent d'apporter des premiers éléments d'information quant au territoire en question, cette approche reste néanmoins insuffisante. L'émergence d'un territoire sera en effet nécessitera en outre l'émergence d'un sentiment d'appropriation par un groupe social déterminé. Parmi les facteurs traduisant cette appropriation effective, l'attribution d'un nom à ce territoire, la fixation de limites déterminant un dedans et un dehors contribuent à spécifier ce territoire. Ainsi, à la différence de l'espace, le territoire constitue véritablement un construit social « *en termes de capacités endogènes à valoriser des ressources et des acteurs* » (Colletis et al., 2005) et se rapproche alors de la notion anglophone *place* visant les territoires élaborés par les acteurs à l'occasion de la recherche de solutions à des problèmes productifs communs (Pecqueur, 2009).

⁴² Les années 1990 voient donc la consécration du contrat et du projet de territoire. Cependant, bien que ces dispositifs aient initialement visé la spécification de la dynamique des territoires, nous soulignons ici que la fréquente sollicitation de bureaux d'études emporte bien au contraire un double risque d'uniformisation et de standardisation.

Si le territoire résulte d'un construit social, il reste malgré tout susceptible de faire l'objet de quelques nuances. En effet, depuis ses premières mobilisations jusqu'à sa (re)découverte au travers notamment des districts industriels, les politiques, encourageant la diffusion de ce modèle d'organisation se sont multipliées. Ici, le territoire ainsi créé prend la forme d'un territoire donné et l'initiative ne relève plus uniquement des acteurs locaux, mais découle d'une vision incitative d'acteurs extérieurs au territoire. Au-delà, les qualificatifs accordés aux territoires se multiplient, conduisant à parler de territoire politique, économique ou encore de projet, dans l'objectif de traduire au mieux la diversité des enjeux qui y sont associés.

2.3. La « bonne gouvernance » comme levier du développement ?

Au fil des années, les différents dispositifs d'action publique adoptés à destination des stations (qui seront détaillés dans une prochaine partie) ont provoqué l'émergence de relations partenariales entre les acteurs économiques et les structures intercommunales, conduisant dès lors à s'affranchir des modes de gouvernance strictement privés qui pouvaient prédominer dans les districts industriels ou autres systèmes de production localisés. L'association des différentes natures d'acteurs ne va cependant pas être l'unique finalité de cette approche renouvelée. Rapidement, c'est la recherche d'une « bonne gouvernance » qui va monopoliser l'attention.

Les premières distinctions entre la « bonne » et la « mauvaise » gouvernance trouvent leur source dans les travaux de la Banque Mondiale. Pour caractériser la « bonne gouvernance », celle-ci retient alors trois critères (Gaudin, 2002). Sont ainsi attendus une plus grande lisibilité de l'action publique, l'augmentation de la responsabilité des dirigeants et des agents de l'Etat, suggérant la réalisation d'évaluations techniques et financières ainsi que la mobilisation de compétences gestionnaires dans l'exécution des différents programmes d'aide. Plus récemment, le Conseil de l'Europe a mis en ligne une vidéo énonçant les douze principes de la bonne gouvernance locale :

- Elections conformes au droit, représentation et participation juste ;
- réactivité devant les attentes des citoyens ;
- efficacité et efficience ;
- ouverture et transparence ;
- état de droit ;
- comportement éthique ;
- compétences et capacités ;
- innovation et ouverture d'esprit face au changement ;
- durabilité et orientation à long terme ;
- gestion financière saine ;
- droits de l'Homme, diversité culturelle et cohésion sociale ;
- obligation de rendre des comptes.

Ainsi portée par les institutions internationales (Banque Mondiale, FMI, ONU ou Conseil de l'Europe), la bonne gouvernance s'apparente à la construction d'une gestion publique fondée

sur une logique entrepreneuriale, plus efficace et plus transparente. Cependant, si cette recherche d'une amélioration des modes de gouvernance dans les différents Etats membres est à première vue louable, cette dynamique normative n'est pas sans poser de limites. En premier lieu, c'est bien la portée universaliste des principes ainsi amenés qui est critiquée. Celle-ci en effet semble se détacher des logiques sociales et culturelles locales pour diffuser des valeurs démocratiques occidentales telles l'équité, la justice, la liberté, l'efficacité administrative (Clivaz et Nahrath, 2010).

En deuxième lieu, si la bonne gouvernance constitue véritablement l'idéal affiché, cette distinction entre « bonne » et « mauvaise » gouvernance apparaît quelque peu manichéenne. En effet, alors que l'accent est porté sur le développement de relations formelles et informelles entre les acteurs, comment parvenir à satisfaire cette classification bipartite ?

La « bonne gouvernance » tend donc à s'instituer comme un outil politique normatif et uniforme. Cela l'éloigne alors de la notion même de trajectoire, laquelle se veut bien davantage spécifique et propre à chacune des entités visées. Dès lors, si les principes et moyens de la participation accrue sont bien sûr au cœur de notre approche de la gouvernance territoriale, nous resterons prudents quant à l'usage de « bonne gouvernance » et préférons porter l'accent sur la diversité des modes de gouvernance étant mis en œuvre.

3. Gouvernance territoriale et stations de sports d'hiver

Longtemps resté à l'écart des réflexions menées en termes de gouvernance, de nombreux travaux interrogent désormais la gouvernance des destinations touristiques. Destinations touristiques à part entière, les stations de sports d'hiver ont également fait l'objet d'une analyse en ces termes, ayant conduit à mettre en lumière deux modes de gouvernance principaux : les *public* et *corporate models*. En effet, composées d'acteurs de différentes natures, tout à la fois publique et privée, dont les relations ou du moins l'articulation des activités constitue le pivot du fonctionnement de la destination touristique, les destinations touristiques, et tout spécifiquement les stations de ski se prêtent tout à fait à une analyse en termes de gouvernance. La diversification vient cependant bouleverser les équilibres en place, et se pose alors la question de la capacité à renouveler la gouvernance en place.

3.1. Diffusion du concept de gouvernance aux destinations touristiques

- **La construction de la « destination touristique »**

L'industrie du tourisme se caractérise par le rassemblement d'un grand nombre d'entreprises en un lieu restreint dans l'objectif de fournir aux touristes un nombre finalement limité de services (Pechlaner et Tschurtschenthaler, 2003). Ceux-ci cependant ne les appréhendent pas de manière individuelle, mais bien davantage de manière globale (Baggio et al., 2010). Pourtant, la diversité des acteurs parties prenantes à ces destinations touristiques est bien réelle :

« These destination stakeholders include accommodation businesses, attractions, tour companies, and others providing commercial services; government agencies and tourism offices as well as representatives of the local community » (Baggio et al., 2010).

La destination est alors appréhendée comme une offre globale reposant sur l'offre conjointe de différents acteurs coopérant dans la chaîne d'approvisionnement (Flagestad et Hope, 2001; Luthe et al., 2012). Bien loin de donner lieu à une unicité, ces coopérations laissent au contraire entrevoir un large spectre des modes d'organisation des différents acteurs. Aussi, de nombreux auteurs se sont alors attachés à proposer des typologies des modes de gouvernance des destinations touristiques. En effet, si le concept de gouvernance est relativement ancien, son application dans le champ touristique est lui bien plus récent : peu de travaux appliquent ce concept de gouvernance aux destinations ; il en résulte de fait que la « gouvernance de la destination » ne constitue pas un concept largement diffusé (Nordin et Svensson, 2007). Pourtant trois hypothèses sur le fonctionnement d'une destination conduisent à mobiliser ce concept de gouvernance pour comprendre les dynamiques d'une destination touristique (Nordin et Svensson, op. cit.) :

- La destination constitue un système multi-acteurs complexe, où la destination est rarement pilotée par un seul acteur ou firme. Au contraire, le rôle d'inflexion dans les trajectoires touristiques des différentes parties prenantes est reconnu, et les analyses intègrent ainsi désormais les résidents ou les touristes. Ces acteurs vont dès lors pouvoir être assimilés à une communauté, mais demeurent néanmoins concurrentiels en poursuivant des intérêts divers (Inskip, 1991) :

« There is a multi-actors complexity in a destination, ie destinations are rarely run by one single actor situation and firm rarely develop in isolation. [...] Various actors may have diverse interests and sometimes also have different perceptions of reality, depending on their point of reference » (Nordin et Svensson, 2007);

- Ces acteurs constituant le socle de la destination ne sont pas indépendants, mais entretiennent au contraire des relations d'interdépendance se traduisant par exemple par un développement de l'échange d'informations ;

• Du management à la gouvernance des destinations touristiques

Menées à compter des années 2000, les premières analyses du management de la destination ont privilégié une analyse de type « top-down ». Le gouvernement apparaissait dans ce contexte comme l'organe central de la destination touristique, assurant entre autres la fourniture d'infrastructures ainsi que les opérations de management. Charge à lui de piloter ce développement de la destination, via notamment l'adoption de politiques industrielles dédiées à la fourniture d'infrastructures, le marketing ou la promotion (Ruhanen et al., 2010; Zhang et Zhu, 2014).

Peu à peu, cette vision centralisée et descendante a cédé sa place à une approche de type « bottom-up » où les collectivités et les entreprises locales furent encouragées à prendre

davantage de responsabilités dans la gestion des affaires touristiques (Ruhanen et al., 2010; Zhang et Zhu, 2014). On découvre alors la « *destination governance* », et la corrélation performances de la destination – structures de gouvernance commence à être interrogée.

En dépit de cette évolution dans les approches de la gouvernance touristique ainsi retenues, aucune des deux approches n'a finalement été préférée à l'autre. Bien au contraire, l'hétérogénéité des acteurs composant la destination conduit à préserver la dualité de cette approche :

“The concept of governance applied to tourist destinations consists of setting and developing rules and mechanisms for a policy, as well as business strategies, by involving all the institutions and individuals. Tourist destination territories are similar to areas or regions that have firms as their main service suppliers, but they also have political bodies involved, such as municipalities or district governments” (Beritelli et al., 2007)

Les destinations touristiques se caractérisent ainsi par un subtil mélange de relations formelles et informelles entre acteurs économiques et acteurs politiques. En effet, si l'organisation de la destination touristique peut être rapprochée de celle de la firme (Flagestad et Hope, 2001), l'articulation de différentes échelles intervient ici comme facteur complexifiant. Le développement de la destination devient ainsi le fait du secteur privé comme du secteur public. Ce dernier prend ainsi essentiellement corps au travers du rôle actif des autorités locales comme supra-locales pour accompagner la création d'équipements ou d'infrastructures. En effet, la destination pouvant être lue comme un regroupement d'acteurs concurrentiels mais néanmoins interdépendants peut conduire à faire appel au cadre théorique de la gouvernance d'entreprise. Cependant, le rôle des acteurs publics dans le développement de la destination, et notamment celui des acteurs supra-locaux, ne peut être négligé. Aussi, interroger la gouvernance de la destination par cette porte d'entrée conduirait à retenir le cadre théorique retenu par les sciences politiques. Dès lors, comment procéder pour analyser de manière globale les imbrications entre acteurs publics et privés, entre échelles locales et supra-locales ? La question est donc posée, et la richesse des approches retenues dans les différentes études de la gouvernance de la destination n'est pas pour nous aider davantage. Ainsi, pour l'heure, cette question demeure irrésolue, et la mobilisation par les chercheurs des deux approches précédemment décrites tout comme leur distinction subsiste. Cela nous confirme alors dans notre choix de recourir à la gouvernance territoriale pour questionner l'organisation des stations de sports d'hiver.

En effet, destinations touristiques à part entière, les stations de sports d'hiver n'ont pas échappé à cet engouement pour la gouvernance. Cependant au-delà de l'effet de mode, les analyses de la gouvernance ont toutes posé comme question sous-jacente celle de la performance des stations questionnées. Le rapport de l'Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence Sociale (ODIS) intitulé « Gouvernance, lien social et performance : une vision du monde » (Chantaraud, 2012) a ainsi permis de mettre en évidence la corrélation existant entre l'existence d'un lien social au sein d'un Etat et sa performance. Dès lors, il apparaissait que les territoires qui réussissent le mieux, à la fois en termes de lien social et de performance,

sont ceux où l'information circule facilement, où le débat public est plus dynamique et plus accessible qu'ailleurs et se déroule en toute transparence sur les sujets stratégiques, et où chacun s'implique (plus qu'ailleurs) dans la construction de l'avenir du collectif. Aussi, « *la clé d'un bon positionnement, tant en termes de lien social que de performance, semble résider dans le mode de gouvernance* » (Chantaraud, op. cit.). Appliqué à l'entreprise, ce raisonnement a permis de mettre en lumière le fait que de meilleures pratiques de management, centrées sur le partage d'informations notamment sont fortement corrélées à la réalisation de performances supérieures de l'entreprise en termes de productivité, de rentabilité (Bloom et Van Reenen, 2006).

L'analyse de la gouvernance en stations de sports d'hiver n'a de manière générale pas abouti à l'identification de « bons » ou de « mauvais » modes de gouvernance. Bien davantage, les analyses ont permis de mettre en lumière deux modes principaux de gouvernance : les *corporate* et *community models*.

Ces différents travaux venant questionner la gouvernance dans les destinations touristiques permettent de mettre en lumière un second aspect de cette notion de gouvernance. Au-delà de constituer un processus exogène (confer les dispositifs d'accompagnement public mis en place par l'acteur supra-local), la gouvernance renvoie au développement de relations entre les différents acteurs locaux, parties prenantes à l'activité ou populations locales. En cela, nous proposons de retenir une seconde sous-hypothèse de recherche : la mise en œuvre de la diversification repose sur l'activation de processus endogènes.

3.2. La gouvernance des stations de sports d'hiver

Les stations de sports d'hiver ne constituent que l'une des nombreuses formes que peut revêtir la destination touristique. Pourtant, l'importance des retombées économiques induites par leur fonctionnement, mais également, et surtout, les importantes difficultés auxquelles celles-ci sont concernées, ont conduit à poser la question de l'existence d'un lien entre performance et gouvernance de la destination. Objet de nombreuses analyses, la gouvernance des stations a fourni différentes clés de lecture pour comprendre les dynamiques de compétitivité de la station (Gill et Williams, 2011), différant des approches traditionnelles par la planification ou la gestion des destinations (Svensson et al., 2005).

La diffusion sans cesse plus grande de ces questionnements relatifs à la gouvernance des stations de sports d'hiver a donné lieu à une grande diversité des approches retenues. En effet, alors que certains travaux appréhendent la gouvernance des stations au travers de la performance de l'opérateur de remontées mécaniques, d'autres s'intéressent davantage à l'articulation des logiques des différents acteurs prenant part à cette destination touristique.

- **La performance des stations de ski lue au travers de celle de l'opérateur de RM**

Retenant une classification duale des destinations touristiques, L. Botti et al. (2008) distinguent ainsi deux types d'attractions de destinations touristiques. La première, la « *D-attraction* » (*Discovery attraction*), renvoie à une satisfaction des touristes arrivant à satiété après un temps, le plus souvent après consommation de l'attractivité. Au contraire, la « *E-attraction* » (*Escape attraction*) se caractérise par sa capacité à générer pour les touristes une satisfaction durable. En conséquence, si l'attraction primaire de la destination (Leiper, 1990) parvient à prendre la forme d'une *E-attraction*, les touristes seront susceptibles de demeurer plus longtemps au sein de la destination (Barros et al., 2011).

Appliquant cette théorie à son objet de recherche, la station de sports d'hiver, O. Goncalves (2012) analyse la gouvernance des stations de sports d'hiver au travers de la performance de l'opérateur de remontées mécaniques. Celle-ci retient en effet que si les stations de sports d'hiver se composent d'une grande hétérogénéité d'acteurs, le ski représente le produit d'appel des stations de sports d'hiver, ou, dit autrement, son attraction primaire, ce que bien sûr confirme la chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables Domaines Skiables de France :

« *En stations, plus de 120 000 emplois dépendent de l'ouverture des domaines skiables (commerces, hébergements, écoles de ski, services en stations)* » (DSF, 2012, 2014).

Dès lors, celle-ci focalise son analyse de la gouvernance sur cet élément primaire, les remontées mécaniques, et plus spécifiquement sur la gestion qui en est faite. Ainsi, par la mobilisation d'outils quantitatifs du *benchmarking*, O. Goncalves analyse les stations gérées par un opérateur privé comme des stations légèrement plus performantes que leurs consœurs gérées par le secteur public. Cependant, ne pouvant tirer de conclusion manichéenne visant à privilégier tel mode de gestion sur un autre, l'auteure porte l'accent sur trois « *recommandations managériales* » à destination des dirigeants de station. Première d'entre elles, l'importance pour les communes de disposer de savoir-faire, tant humains, techniques que commerciaux avant de s'engager dans la gestion d'une station de ski. Au-delà, le dirigeant doit disposer de capacités d'investissement lui permettant de renouveler son offre, capacités d'investissement plus aisément mobilisables par un opérateur privé. Enfin, l'unicité et la clarté des objectifs, accompagnées d'une distinction entre intérêts économiques et intérêts politiques constituent des critères fondamentaux.

Ces travaux, s'ils permettent de nous éclairer quant à l'efficacité des modes de gestion des stations de ski présentent cependant une limite importante, que relève O. Goncalves (2013). L'analyse de la gouvernance des stations de sports d'hiver selon la seule dimension des remontées mécaniques conduit en effet à nier à la fois la dimension collective qui se trouve pourtant au fondement de la destination touristique (Gundolf et al., 2006) mais également le rôle de l'espace dans l'analyse (Bocquet, 2008, par exemple).

Aussi, s'il semble indéniable que le produit ski constitue, aujourd'hui encore le produit d'appel des stations de sports d'hiver (Botti et al., 2014; François, 2009), nous sommes tentés de nuancer l'affirmation que « *la compétitivité des stations de sports d'hiver repose directement sur la performance de l'opérateur du domaine skiable* » (Botti et al., 2012) et prenons le parti de fonder ainsi davantage notre approche de la gouvernance en station sur la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes à cette activité.

- **L'intégration des différentes « sphères » d'acteurs dans l'analyse de la gouvernance des stations**

Proposant de manière pionnière d'appliquer le concept de gouvernance aux stations de ski, F. Gerbaux et P. Moreau (1996) ont introduit, par la réalisation d'une analyse comparée entre les stations françaises, autrichiennes ou nord-américaines, les premières réflexions relatives à la gouvernance locale des stations de ski. Considérant les attentes de la demande sans cesse croissantes, les auteurs insistent sur la nécessité pour les acteurs touristiques de faire naître une véritable dynamique associant acteurs publics et acteurs privés. Pour cela, ce sont divers partenariats qui vont se nouer entre les différents acteurs publics comme privés, pouvant prendre la forme de partenariats stratégiques, institutionnels ou encore par projet (Svensson et al., 2005), reflétant en pratique l'asymétrie des relations entre les acteurs (Gerbaux et al., 2004).

Le parallèle avec les stations de ski étrangères permet alors de mettre en lumière les différences que les stations françaises rencontrent avec leurs consœurs. En premier lieu, le développement de la station n'a pas toujours associé la population, et la gestion demeure parfois confiée à un acteur extérieur, n'entretenant pas de lien particulier au territoire. En second lieu, le défaut d'organisation des stations françaises, particulièrement mis en évidence au-delà de nos frontières, débouche sur une difficulté à mobiliser des capitaux pour réaliser des investissements par ailleurs indispensables. Dès lors, une des voies de sorties semble consister en la mise en place de nouvelles formes de management des stations, associant l'ensemble des acteurs prenant part à cette activité touristique. Des instances de concertation mêlant acteurs publics et privés, des ressources attribuées semblent être à la source d'un nouveau mode d'organisation des stations, tendant vers l'émergence d'une gouvernance locale. Cependant, si aujourd'hui de telles instances ont pu voir le jour sous des formes diverses (comités de projets, comités de pilotage, comités de stations...), les années 1990 peinaient à voir émerger ce type de structure participative :

« L'outil de concertation des acteurs d'une station reste à inventer », commente Jean-Pierre Sonois. Malheureusement, l'idée étudiée par l'AFIT (Agence française d'ingénierie touristique) d'un GIT _ groupement d'intérêt touristique _ pour mieux fédérer les efforts des opérateurs, structure qui aurait pu être alimentée par une fiscalité spécifique sur le chiffre d'affaires des acteurs économiques des stations (les offices de tourisme autrichiens perçoivent ce type de taxe), n'a jamais vu le jour » (Robert, 1997).

Ces premiers questionnements relatifs à la place de chacun des acteurs ne sont cependant pas restés isolés, et de nombreux travaux ont par la suite été proposés. Cependant, là encore, nous ne trouvons pas de méthodologie de recherche unique : certains travaux retiennent une approche historique visant à mettre en évidence les pressions endogènes et exogènes qui au fil du temps ont catalysé les changements (avec notamment l'exemple de la station de Whistler ; Gill et Williams, 2011), tandis que d'autres ont cherché à élaborer une typologie des modes de gouvernance (Bodega et al., 2004; Flagestad et Hope, 2001).

A. Flagestad et C. Hope (2001) retiennent ainsi deux modes de gouvernance principaux des stations entre lesquels se crée un continuum de situations particulières.

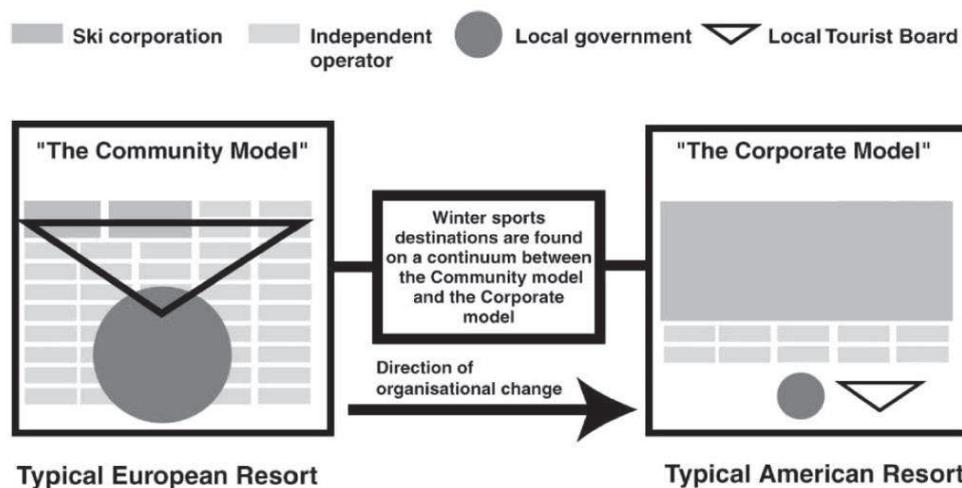


Figure 11, Structures organisationnelles des destinations touristiques : le modèle communautaire et le modèle intégré (Flagestad et Hope, 2001)

Le modèle communautaire renvoie à la situation où « *specialized individual independent business units (service providers) operating in a decentralized way and where no unit has any dominant administrative power or dominant ownership within the destination* » (Flagestad et Hope, 2001). Ainsi, dans ce modèle d'organisation, les stations sont composées d'une pluralité d'entités autonomes, et l'institution politique, jouant, de manière plus ou moins marquée, un rôle d'impulsion et de régulation (Gerbaux et Marcelpoil, 2006). Ce schéma où les différentes unités, régulées par les institutions politiques, agissent de manière plus ou moins coordonnée, se retrouve essentiellement dans les stations européennes.

Le modèle intégré quant à lui (*corporate model*) renvoie à la situation où la gestion de la destination est le fait d'un acteur privé, le plus souvent une société commerciale. Celle-ci, leader de la destination, poursuit comme objectif premier un objectif économique centré autour de la recherche de profits. Si l'intégration totale d'une destination touristique paraît relever de l'utopie, ce mode d'organisation se retrouve principalement dans les stations nord-

américaines, avec les exemples d'Aspen (USA) et Whistler (Colombie Britannique) (Gerbaux et Marcelpoil, 2006).

Cette approche duale a par la suite été enrichie par D. Bodega et al. (Bodega et al., 2004). En effet, celui définit, outre les *community* et *corporate models* deux modèles intermédiaires : les *governed* et *constellation models*.

Relational density		
Systemic centralization		
	High	Low
High	Corporative	Governed
Low	Constellation	Community

Tableau 3, Modes de gouvernance des stations de sports d'hiver
(d'après Bodega et al., 2004)

Au-delà de questionner l'acteur aux commandes de la station, Bodega et al. interrogent l'ensemble des acteurs parties prenantes à cette destination touristique. Ceux-ci relèvent ainsi que ni les *corporate* et *community models* ne sont des modes d'organisation idéaux : dans le premier en effet, le fait qu'un acteur unique soit pilote de la destination la rend faiblement adaptable aux enjeux de demain, alors qu'un important facteur de réussite semble tenir à l'institution de relations horizontales. Le second est quant à lui composé d'une grande diversité d'acteurs ne composant pas pour autant un réseau.

Le *governed model*, caractérisé par un faible nombre de relations activées au regard de ce qui pourrait être (*low relational density*) et un pouvoir fortement centralisé (*high systemic centralization*) se caractérise par une stratégie souvent définie avec l'aide d'une agence stratégique, mais avec une préservation de l'autonomie des entreprises. Ceci permet alors de préserver la dimension familiale du tourisme et les facteurs émotionnels attachés à cette activité, mais ce modèle pourrait être déstabilisé par des comportements opportunistes ou un remplacement des leaders. Le dernier mode de gouvernance relevé, le *constellation model*, tend à garantir la préservation de l'identité de la destination, tout en articulant compétition et collaboration en vue de mettre en place une offre intégrée.

L'ensemble de ces modes de gouvernance ainsi relevés nous permettent donc de caractériser la gouvernance en place dans les stations. Que l'on se trouve face à un acteur public ou un acteur privé dominant, que le tourisme constitue un objet partagé entre les différents acteurs présents ou soit au contraire réservé à un petit groupe, chaque station va affiner, spécifier ses propres stratégies organisationnelles. Dans le cadre de cette recherche, nous visons à

questionner tout spécifiquement l'évolution des modes de gouvernance avec la mise en œuvre de la diversification. Celle-ci contraignant *a priori* à la définition d'un territoire de projet et faisant intervenir l'acteur supra local, nous serons donc contraints de nous éloigner de l'analyse de la gouvernance du seul domaine skiable pour l'élargir au territoire touristique.

Alors que la notion de territoire s'est parée, au gré des usages et des disciplines, d'acceptions multiples, son application à l'objet tourisme n'a pas pu se départir d'une certaine complexité. D'un territoire calqué sur les contours du domaine skiable, la diversification impose de repenser les échelles spatiales mobilisées.

• Quelles réalités pour le territoire touristique ?

Encouragés par les acteurs supra-locaux à créer un territoire « de développement » combinant cohérence géographique, culturelle, économique et sociale, les acteurs locaux sont incités à s'affranchir des cadres administratifs existants (Douillet, 2005). En dépit de cela, la référence aux échelles institutionnelles est préservée, tout particulièrement au regard de l'exigence de portage de ce projet touristique par une structure intercommunale. Au regard de ces critères multiples, parvenir, en une définition à la fois claire et exhaustive, à définir le territoire touristique apparaît comme une entreprise particulièrement malaisée. Aussi, à cette définition unique du territoire touristique utopique nous préférons une décomposition en quatre formes de territoire (Tableau 4).

Territoire de l'action publique	Territoire de projet, bénéficiaire d'une action publique dédiée
Territoire touristique institutionnel	Territoire à l'échelle de laquelle l'activité touristique s'organise (échelle d'exercice de la compétence tourisme)
Territoire touristique promu	Echelle spatiale à laquelle se développent et se mettent en œuvre les activités touristiques (marque touristique)
Territoire touristique ressenti	Identité touristique territoriale à laquelle les différents acteurs se rattachent

Tableau 4, Une pluralité de territoires touristiques
Elaboration propre.

La première forme de territoire touristique renvoie au territoire sur lequel l'action publique se met en œuvre. Ce territoire, assimilable au territoire de projet, renvoie alors au territoire support du projet touristique tel que défini en vue d'un accompagnement par l'acteur supra-local. Ce territoire de l'action publique ne se superposera pas pour autant au territoire touristique institutionnel, visant quant à lui l'échelle administrative à laquelle s'organise l'activité touristique. Ainsi, d'une compétence touristique gérée « par défaut » par l'autorité municipale, ce territoire pourra s'élargir aux contours de l'intercommunalité dans le cadre d'un transfert de compétence intervenu à son bénéfice. Le territoire touristique promu

renvoie quant à lui au territoire comme support des différentes activités touristiques. Celui-ci sera alors le plus souvent formalisé par l'existence d'une marque touristique qui sera ensuite commercialisée. Enfin, la dernière forme de territoire ici mise en lumière est bien le territoire touristique ressenti, auquel se rattachent les différents acteurs prenant part à cette activité, mais aussi en lien avec la population locale.

Les modalités d'accompagnement retenues par l'acteur supra-local deviennent donc, à compter des années 2000, davantage contraignants. Cette contrainte nouvelle prend essentiellement forme au travers des attentes en termes de projet, de contrat et de territoire. Les stations, accompagnées depuis les années 1990 sous la forme d'une politique de guichet sont donc contraintes de s'adapter ; à défaut, c'est le renouvellement de l'accompagnement qui va être questionné. Nous supposons cependant que ces contraintes ne sont pas sans effet pour les stations et leurs territoires, ce qui nous conduit à poser comme première sous-hypothèse que l'action publique dédiée impacte fortement les processus de structuration des territoires.

II. L'économie des proximités comme clé de lecture de la gouvernance territoriale

Depuis quelques années, la gouvernance territoriale s'est invitée au cœur de nombreux programmes de recherche, en témoignent le nombre d'articles, d'ouvrages ou de communications consacrés à cette question (Chia et al., 2010). Pour autant, très peu d'entre eux se sont attachés à produire une grille de lecture de cette gouvernance territoriale et c'est dès lors une grande diversité d'approches qui est retenue. Certes, la perspective d'une boîte à outils universelle de la gouvernance territoriale est très vite reléguée au rang d'idéal, la notion de gouvernance territoriale visant avant à traduire la spécificité des arrangements locaux. En revanche la construction d'une grille de lecture des comportements des acteurs et des processus de construction-reconstruction organisationnels est à même de permettre un éclairage sur les dynamiques en cours localement ainsi qu'un regard transversal entre plusieurs dynamiques.

Questionner la gouvernance de la diversification vise synthétiquement à interroger le renouvellement des acteurs (qui entre dans le système, qui en sort, comment se compose le leadership, comment se renouvelle-t-il) ainsi que l'évolution des échelles territoriales de référence (sur quel périmètre territorial s'organise la diversification des stations de moyenne montagne), dans un contexte de construction et de valorisation de nouvelles ressources touristiques.

Différents travaux venus interroger les évolutions de la gouvernance ont mobilisé comme grille de lecture les travaux du groupe Dynamiques de proximité. Cela a alors conduit à diffuser au-delà de la sphère des économistes cette approche, en l'intégrant notamment à des approches sociologiques (Grossetti, 2000), géographiques ou encore de sciences politiques (Carré et al., 2006). Au-delà, les proximités ont été appliquées aux processus de gestion de l'eau (Granjou et Garin, 2006), aux questions environnementales (Torre et Zuindeau, 2007) ou encore, sur la question qui nous intéresse tout particulièrement, à la gouvernance dans les stations de sports d'hiver (Marcelpoil et Boudières, 2006).

Les travaux de l'école française de la proximité sont donc fréquemment mobilisés comme grille de lecture de la gouvernance. On observe en effet une certaine convergence des finalités de ces deux approches : alors que la territorialisation de la gouvernance a permis de replacer les phénomènes économiques dans leur inscription spatiale et sociale (Bagnasco et Trigilla, 1993), les travaux sur l'économie des proximités ont à l'origine visé à « *proposer une analyse des processus de coordination en y intégrant d'emblée la dimension spatiale* » (Torre et Zuindeau, 2007).

Les travaux sur les proximités ont donné lieu à une grande diversité d'approches. Ainsi, s'il existe un quasi consensus autour de la « proximité géographique »⁴³, l'étude des autres formes de proximité a donné lieu à une grande richesse d'approches qu'O. Bouba-Olga (2008) résume en trois phases : une phase de foisonnement, une phase de resserrement permettant

⁴³ Certains auteurs distinguent la proximité spatiale de la proximité géographique, la première renvoyant à l'appartenance à un même type de configurations spatiales. Dans cette approche, la proximité géographique appréhende la localisation des personnes et des ressources, ainsi que les moyens permettant de compenser un éventuel éloignement physique des acteurs (Moquay et al., 2001).

de mettre en parallèle l'approche institutionnelle et l'approche interactionniste, et une phase d'approfondissement ayant conduit à identifier de nouvelles formes de proximité. En dépit de cette richesse conceptuelle apparente, nous constatons que les approches se recoupent et que leurs frontières ne sont pas imperméables. En effet, il n'est pas rare de voir les mêmes auteurs signataires de travaux se revendiquant de l'une ou l'autre approche.

1. Fondements théoriques de l'économie des proximités

1.1. La proximité géographique comme forme originelle de proximité

La proximité géographique renvoie, dans son acception la plus simple, au « *nombre de kilomètres qui séparent deux entités* » (Torre et Beuret, 2012). Cette forme de proximité, la plus intuitive lorsque l'on évoque la question de la proximité entre acteurs n'est pour autant pas limitée à cette acception physique de la géographie. Différents éléments doivent en effet être pris en compte, venant relativiser l'éloignement « à vol d'oiseau ».

Premier facteur de relativité, les caractéristiques morphologiques des espaces concernés. Comme le font remarquer A. Torre et J-E. Beuret (Torre et Beuret, 2012), il n'est pas équivalent de relier deux points sur une surface plane ou en escaladant une montagne. Questionner la proximité géographique au sien d'un espace donné trouve tout son sens quand elle a pour but de rendre compte de l'aisance de rencontres entre les différents acteurs. Pour que ces rencontres puissent être concrétisées, la présence d'infrastructures de transport et de communication apparaît comme un préalable indispensable. Cependant, au-delà de la seule existence de ces infrastructures, c'est bien leur nature qui peut apparaître comme un facteur discriminant. De fait, si la qualité médiocre d'infrastructures routières ou ferroviaires complexifiera sûrement les relations entre les acteurs, l'implantation d'une ligne de Train à Grande Vitesse (TGV) permettra de relier deux points en un temps limité mais en contrepartie pourra générer ségrégation entre les habitants, les tarifs de celui-ci ne permettant pas à une partie de la population de faire du TGV un moyen de transport régulier. La proximité géographique apparaît donc ici relative à la richesse des individus. Enfin, la proximité géographique va être relative car « *la distance qui sépare des individus, des organisations ou des villes est aussi une représentation, un jugement conduisant à se situer de façon binaire « près de » ou « loin de »* » (Talbot, 2008). L'éloignement renvoie donc à la perception qu'en ont les acteurs, perception susceptible de varier en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie socioprofessionnelle, du groupe social ou encore de la densité de population.

Le seuil de proximité géographique ne peut être fixé *a priori*, et varie en fonction des situations (Rallet, 2002). A. Rallet propose ainsi de considérer comme proches deux unités, qu'elles soient acteurs ou organisation⁴⁴, en mesure de « *se rencontrer et échanger à moindre coût et/ou rapidement* ». A. Torre et A. Rallet (Rallet et Torre, 1998) considèrent ainsi que deux personnes seront proches si elles sont en capacité de se rencontrer physiquement chaque jour. Si cette contrainte de rencontre physique quotidienne se justifiait il y a quelques années,

⁴⁴ L'organisation est ici entendue comme « *tout ensemble structuré de relations, sans préjuger de la forme de la structure* » (Rallet et Torre, 2004).

le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) vient bouleverser les habitudes de relation. Désormais, il ne semble plus nécessaire d'être physiquement présent pour agir. Les interactions, multiples et instantanées permettent un développement des relations entre les individus, ainsi que l'apparition sur la scène économique du don d'ubiquité (Torre, 2009). Cependant, à ce premier scénario permettant d'envisager, par le développement des nouvelles technologies, de se soustraire aux contraintes de la proximité géographique peut être proposé un scénario inverse. V. Lethiais et al. (2003) envisagent ainsi un renforcement des phénomènes de concentration géographique, « *en raison de l'importance des coûts fixes, des indivisibilités et des externalités que génèrent les infrastructures et les biens et services de l'économie du numérique* ».

En questionnant l'opportunité ou non d'une proximité physique entre les acteurs, la proximité géographique est véritablement envisagée au regard des effets positifs qu'elle peut générer. Cette acception de la proximité géographique découle ainsi des travaux réalisés sur les districts industriels ou les SPL. Cependant, cette vision ne peut être envisagée de manière uniforme, et la proximité géographique peut alors également celle-ci peut également générer des effets négatifs. Cette approche est relativement nouvelle, et conduit à relire le rôle de la proximité géographique, en distinguant deux situations.

D'une part, la proximité géographique peut être recherchée par des acteurs qui vont ainsi chercher à se rapprocher d'autres acteurs ou de ressources spécifiques, pouvant être naturelles ou artificielles. Cette demande de co-localisation peut être satisfaite par un changement de localisation pérenne ou par d'autres formes de mobilité plus temporaires, à caractère professionnel ou de loisir. D'autre part, cette proximité géographique peut également être subie par les acteurs, qui ne sont pas en mesure de changer de localisation et sont alors contraints de supporter les effets parfois négatifs de cette concentration forcée (Caron et Torre, 2006; Rallet et Torre, 2004; Torre, 2009). Ceci se vérifie particulièrement si on n'appréhende pas uniquement la proximité comme l'éloignement entre deux ou plusieurs personnes physiques / acteurs économiques. Cette lecture, apparue comme trop restrictive néglige la prise en compte de la proximité à un objet ou à un lieu, pourtant essentielle (Torre, 2009). Ainsi, dans le cas d'un voisinage avec une industrie polluante, l'habitant n'étant pas en mesure de changer de localisation va donc subir cette proximité géographique. Ce constat ouvre donc la porte à une lecture renouvelée de la proximité géographique : si de nombreux travaux ont lu la proximité géographique au travers de ses effets positifs, d'autres ont en revanche permis de mettre en lumière les aspects conflictuels de cette proximité (Torre et Caron, 2005). A. Torre et A. Caron proposent ainsi de questionner les différents conflits d'usage ou de voisinage pouvant découler du partage d'un même espace géographique. Ainsi, dans ce cadre d'analyse, le conflit n'est pas l'unique résultante de rapports humains, mais trouve bien ses fondements dans la proximité d'une aire urbaine ou d'une infrastructure polluante, industrielle ou agricole. Aussi, les auteurs relèvent trois types particuliers d'interférence :

- La première d'entre elles, la superposition, fait état d'une situation dans laquelle « *un ou plusieurs agents prétendent à des usages différents pour un même espace* » (Torre et Caron, 2005).

Ainsi, cette situation se retrouve particulièrement, mais non exclusivement, en zone de montagne, lorsque sur un même espace tentent de s'organiser des activités touristiques (itinéraires de randonnée pédestre, cycliste ou équestre) et agricoles (pastoralisme).

- Le deuxième cas de figure vise davantage les situations où les différents agents ne parviennent pas à s'entendre quant à la délimitation de leurs territoires d'activité. Ici, c'est donc la contiguïté qui pose un certain nombre de difficultés.
- Enfin, les conflits de voisinage traduisent la situation où des agents subissent leur proximité à diverses infrastructures polluantes, par le biais des pentes de terrain, des écoulements d'eaux ou des courants d'air.

Ainsi, si la proximité géographique ne traduit « qu'une » localisation des acteurs dans un espace géographique (Pecqueur et Zimmermann, 2005), et en dépit de sa dimension conflictuelle, elle apparaît bien comme un préalable au développement d'autres formes de proximité (Bertrand, Moquay, 2001). J-P. Gilly et Y. Lung (2005) considèrent ainsi que la proximité géographique est dominée par la proximité organisée, laquelle prend en considération l'organisation humaine ainsi que le contexte institutionnel. Il apparaît donc que la proximité géographique, si elle ne peut être négligée, n'est pour autant pas suffisante. D'autres dimensions liées aux acteurs et aux relations qu'ils entretiennent doivent également être prises en compte.

Les approches « interactionniste » et « institutionnaliste » apparaissent comme les deux approches principales de la proximité, ayant permis de clarifier et d'ordonner la richesse des premières approches de la proximité. Cette phase de « resserrement » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) précède cependant une nouvelle phase de recherches, visant à approfondir, dans une logique de segmentation verticale, les différentes formes de la proximité. Plusieurs « sous-divisions » des proximités organisées et organisationnelles sont donc illustrées.

1.2. Les approches interactionniste et institutionnaliste comme piliers de l'économie des proximités

Depuis 1993 et la publication d'un premier numéro de la Revue d'économie régionale et urbaine (RERU) fondant les réflexions sur l'organisation spatiale des phénomènes économiques, les débats en économie des proximités ont donné naissance à une communauté scientifique à part entière ayant proposé et enrichi des approches théoriques variées. Aussi, en dépit d'une multiplicité d'approches, deux approches principales peuvent être mises en évidence : les approches interactionniste et institutionnaliste, que nous allons présenter ci-après.

- **Approche « interactionniste » : une approche duale de la proximité**

L'approche interactionniste des proximités distingue deux formes de proximités. La première, la proximité géographique, renvoie au précédent développement, sur lequel nous ne

reviendrons pas. Nous centrerons ainsi nos propos autour de la seconde forme de proximité : la proximité organisée. Cette dernière est d'essence relationnelle. Elle renvoie à « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* » (Torre et Rallet, 2004). Dans ce schéma, l'hypothèse selon laquelle les relations sont *a priori* plus aisées entre acteurs d'une même organisation qu'entre des acteurs externes à cette organisation est donc posée. Ce postulat repose sur l'existence de deux logiques, une logique d'appartenance et une logique de similitude (Gilly et Torre, 2000).

Mobiliser la logique d'appartenance revient à questionner l'effectivité des relations évoquées (Angeon et al., 2006). Cette logique désigne en effet l'existence d'interactions entre les membres d'un même réseau, d'un même graphe de relations, que ces relations soient directes ou intermédiées (Torre et Beuret, 2012). Dès lors vont être considérés comme proches deux membres d'une même organisation qui interagissent et voient leurs relations facilitées par les règles ou routines de comportement propres à l'organisation. A. Torre et A. Beuret (2012) prennent ainsi l'exemple d'interactions qui seraient facilitées par l'appartenance de deux acteurs à un même club de tennis, qui voient par là-même leurs relations facilitées. La deuxième logique, la logique de similitude, s'intéresse quant à elle à « *l'adhésion mentale à des catégories communes* » (Torre et Beuret, 2012), à l'adhésion à un même espace de référence (Angeon et al., 2006). Ici est donc tout particulièrement visée la communauté de croyances et de savoirs liant les participants (Talbot, 2008).

Ces deux logiques, loin d'être antinomiques, apparaissent au contraire pour partie complémentaires, pour partie substituables (Rallet et Torre, 2004). Complémentaires car le fait de partager des représentations permet de limiter les interprétations divergentes des différentes règles, et ainsi de « *rendre effective la coordination par les règles* » (Rallet et Torre, op. cit.). En revanche, elles sont également substituables puisqu'un fort rassemblement autour de valeurs communes permettra de compenser des règles formelles d'organisation moins marquées, et de voir la naissance d'une cohésion, permettant ensuite de faire naître des interrelations. Ainsi, une forte proximité organisée se traduira par une efficacité accrue des tentatives de concertation entre les acteurs, alors que l'absence d'une telle proximité risquera de se traduire par le développement d'affrontements entre les acteurs (Bouba-Olga et al., 2009).

- **Approche « institutionnaliste » : une approche en triptyque de la proximité**

La deuxième approche des proximités est quant à elle une approche d'inspiration institutionnaliste (Talbot, 2005 ; Gilly et Torre, 2008). Celle-ci distingue, outre la proximité géographique, deux formes de proximité : la proximité institutionnelle et la proximité organisationnelle (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

La première, la proximité institutionnelle, « *repose sur l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes, explicites ou implicites (habitus), et, dans certaines situations, à un système commun de représentations, voire de valeurs* » (Gilly et Lung, 2005). L'institution dans cette approche n'est pas

appréhendée dans son acception politique et juridique. Elle exprime au contraire « *l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action* » (Moquay et al., 2001). En cela, les actions collectives construisent et contrôlent les actions individuelles.

Définies par J.R. Commons comme « *des actions collectives qui construisent et contrôlent, sans les déterminer totalement, les actions individuelles* » (Commons, 1934, cité par Talbot, 2005), les institutions apparaissent alors tout autant comme des contraintes que des ressources pour l'action (Corei, 1995, cité par Talbot, 2005).

Ainsi, à l'image de la proximité géographique s'entendant comme le partage d'un espace physique, la proximité institutionnelle renvoie au partage par les différents acteurs d'un espace dont l'appropriation collective conduit à la formalisation d'un monde commun, indispensable lorsque des vellétés d'actions collectives commencent à s'affirmer. Il semble en effet incontournable de partager ne serait-ce qu'à minima des représentations, un langage, de se conformer à des coutumes, des règles ou autres pour parvenir à proposer un projet collectif. Bien loin de pouvoir être appréhendée comme la traduction d'une situation pérenne, cette forme de proximité est au contraire une proximité en constante construction et évolution.

Définie par Th. Kirat et Y. Lung (1995) comme la forme de proximité liant « *les agents participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure finalisée* », la proximité organisationnelle met l'accent sur le regroupement d'agents au sein d'une même organisation ou d'un ensemble d'organisations, à l'image des réseaux de coopérations, des secteurs d'activité ou encore de système productifs locaux (Gilly et Lung, 2005).

D. Talbot (Talbot, 2005) assimile cette proximité organisationnelle à une forme de proximité institutionnelle. Celui-ci relève en effet qu'à l'image de cette dernière, il s'agit de partager un espace social, qui cette fois sera visible par tous. Les organisations seront alors perçues « *comme des institutions dotées de structures de pouvoir [...] et d'un mémoire composée de routines comprises comme autant de ressources cognitives mobilisées pour [la mise en cohérence des actions individuelles] et pour atteindre efficacement les objectifs fixés* » (Talbot, 2005). R. Boschma (2004) choisit quant à lui de distinguer proximités organisationnelle et cognitive. Pour cela, il définit la proximité organisationnelle comme « *la mesure dans laquelle les relations sont partagées au sein d'un agencement organisationnel* ». Sont alors placés au cœur de l'analyse l'intensité des relations ainsi que le degré d'autonomie des acteurs au sein de ces arrangements organisationnels.

Si la proximité organisationnelle apparaît indispensable, son excès peut générer des effets indésirables. Ainsi, par le risque d'être « enfermé » dans des relations d'échange spécifiques, parfois asymétriques, une proximité organisationnelle trop importante peut être défavorable à l'apprentissage et l'innovation. Une situation d'équilibre doit donc être trouvée entre une proximité organisationnelle excessive traduisant un manque de souplesse, et une proximité organisationnelle trop faible, risquant de voir se développer des situations d'opportunisme (Boschma, op. cit.).

Une synthèse des deux approches « dominantes » des dynamiques de proximité peut être proposée à l'aide du tableau ci-dessous :

Approche « institutionnaliste »	Proximité géographique
	Proximité organisationnelle
	Proximité institutionnelle
Approche « interactionniste »	Proximité géographique
	Proximité organisée
	Logique d'appartenance Logique de similitude

Tableau 5, Les approches institutionnaliste et interactionniste des proximités

Au-delà de ces deux approches des proximités, d'autres auteurs ont proposé des approches divergentes. Sans rechercher ici à faire preuve d'exhaustivité quant aux formes de proximité proposées par les différents auteurs, nous cherchons bien davantage à mettre en évidence deux approches : celles de R. Boschma ainsi que celle de O. Bouba-Olga et M. Grossetti.

1.3. La recherche d'ajustements : l'adoption de formes variées de proximité

Si les approches interactionniste et institutionnaliste constituent aujourd'hui encore les approches de référence de l'économie des proximités, d'autres auteurs ont proposé une approche dissidente, mettant en relief des formes nouvelles de proximité. Proximités sociale, cognitive, ou encore socio-économique constituent ainsi autant de nuances, parfois subtiles, les distinguant des approches dominantes des proximités.

- **R. Boschma : Une approche de la proximité en cinq proximités**

Dans ses travaux, R. Boschma (2004) propose de fonder son analyse de la proximité en se fondant sur cinq formes de proximités. Ainsi, au-delà de la proximité géographique qui fait consensus sur laquelle nous ne reviendrons pas, l'auteur fonde ses travaux sur l'analyse des proximités organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale.

L'approche de R. Boschma de la proximité organisationnelle rejoint celle retenue au cœur de l'approche institutionnaliste. Celui-ci entend en effet la proximité organisationnelle comme « une sorte de véhicule permettant le transfert et l'échange d'informations et de connaissances dans un monde plein d'incertitudes ». Toutefois, afin d'opérer une distinction avec la proximité cognitive, la proximité organisationnelle vise exclusivement les relations se développant au sein d'une ou entre plusieurs organisations.

La deuxième forme de proximité retenue est la proximité sociale. Cette forme de proximité fait tout particulièrement référence aux travaux de K. Polanyi (1983) et M. Granovetter (1985) mettant l'accent sur le fait que les relations économiques sont toujours, avec quelques

nuances, encastrées dans des réseaux de relations personnelles (Laville, 2008). K. Polanyi entend ainsi l'encastrement comme « *l'inscription de l'économie [...] dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services* » (Laville, op. cit.). La figure ci-dessous permet d'illustrer les effets de l'encastrement sur la performance d'une entreprise, et en particulier sur sa capacité à innover. Ainsi, proposant une approche allant à l'encontre du modèle néo-classique, le modèle d'Uzzi illustre que la dimension sociale des relations économiques a une influence positive sur les réalisations d'une entreprise, mais uniquement jusqu'à un certain seuil. Au-delà, l'encastrement pouvant conduire à une paralysie de l'entreprise.

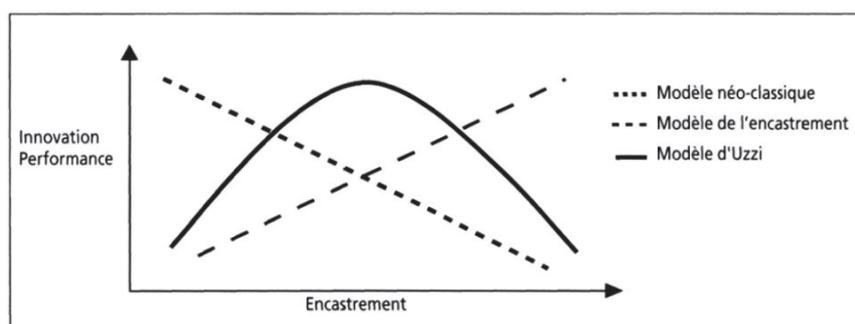


Figure 12, Relation entre le degré d'encastrement et les performances d'une entreprise en matière d'innovation (Boschma, 2004)

En s'affranchissant des contours stricts de la firme, les relations entre les acteurs pourront être qualifiées d'« encastrées » lorsqu'« *elles impliquent une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience* » (Boschma, 2004). Jusqu'à atteindre un point de rupture, l'apprentissage interactif sera alors stimulé par cette forme de proximité.

La troisième forme de proximité que retient R. Boschma dans son analyse est la proximité institutionnelle. Cette proximité projette l'analyse au niveau macro. En effet, les institutions ici visées renvoient au « *cadre institutionnel et politique* ». Une distinction s'opère donc entre d'une part les normes, les valeurs édictées au niveau macro (au niveau supra local), et leur intégration dans les rapports, notamment économiques, au niveau micro, renvoyant alors à questionner la proximité organisationnelle. La proximité institutionnelle ainsi définie se rapproche donc de la notion de proximité institutionnelle éloignée mentionnée par J-P. Gilly et Y. Lung (Gilly et Lung, 2005). Pour autant, ces derniers demeurent relativement évasifs quant à la définition des contours de cette forme de proximité. La proximité institutionnelle éloignée est ainsi appréhendée comme le développement de compromis « verticaux » entre acteurs supra-locaux et locaux.

Ainsi, la proximité institutionnelle renvoie, dans cette approche, à des contraintes externes au milieu local venant s'imposer aux acteurs locaux. Elle est alors définie au regard de deux caractéristiques :

- Un cadre institutionnel fort, s'appuyant à la fois sur des lois et règlements applicables et cohérents et sur un gouvernement actif, renvoyant alors à la notion d'encastrement politique (Zukin et Di Maggio, 1990) ;
- Une structure culturelle forte avec une langue et des habitudes communes (cf la notion d'encastrement culturel (Zukin et Di Maggio, 1990)).

La quatrième forme de proximité retenue par R. Boschma est la proximité cognitive. Celle-ci est cependant mentionnée par différents auteurs afin de questionner les coordinations qui se nouent entre acteurs. Cette dimension de la proximité apparaît essentielle, le partage de représentations étant décrit comme « *une condition à toute coordination* » (Talbot, 2010). Cette dimension cognitive prend tout particulièrement corps au travers de l'approche interactionniste qui place au cœur de son analyse les interactions entre les individus, alors appréhendées comme des champs mutuels d'influence (Le Breton, 2004).

Pouvant être définie comme se rapportant « *aux connaissances et aux compétences que possèdent les acteurs, les entreprises ou les organisations et qu'ils ont acquis en se frottant à des technologies et à des marchés particuliers* » (Boschma, 2004), la proximité cognitive est dans certaines approches entendue comme englobant l'ensemble des relations informelles se nouant entre les agents (Marcelpoil et Langlois, 2006). O. Bouba-Olga et M. Grossetti entendent quant à eux la proximité cognitive comme une des deux formes de la proximité de ressources. Pour la qualifier, les auteurs font alors écho à « *tout ce qui se passe dans la tête des gens et qui se manifeste par des actions ou des discours* » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Par le croisement des différentes approches, questionner la proximité cognitive revient à questionner les « *représentations collectives partagées par les acteurs et orientant l'action collective* » (Moquay et al., 2001).

- **La recherche d'ajustements au sein de la proximité : la proximité socio-économique d'O. Bouba-Olga et M. Grossetti**

Dans leur approche de la proximité, O. Bouba-Olga et M. Grossetti proposent de distinguer la proximité spatiale (s'apparentant à la proximité géographique) et la proximité socio-économique. Se rapprochant de la notion de proximité organisée, cette dernière vise alors à mettre en évidence les relations qu'entretiennent entre eux deux individus. Afin d'affiner la démarche, ceux-ci proposent de diviser en deux cette proximité organisée. Pour cela, ils proposent de distinguer la proximité de ressources de la proximité de coordination (Figure 13).

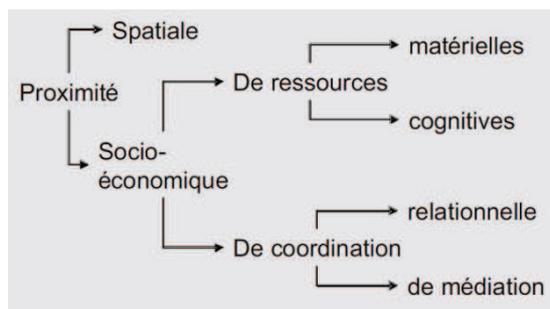


Figure 13, Typologie des formes de proximité,
Source (Bouba-Olga et Grossetti, 2008)

La proximité de ressources se fonde sur la similarité, dans le cas où les individus ont des caractéristiques semblables, ou la complémentarité. Cette conception se rapproche donc, bien que les auteurs s'en défendent, des logiques d'appartenance et de similitude retenues par J-P. Gilly et A. Torre. La proximité de coordination se divise également en deux formes de proximité. La première prend la forme d'une proximité relationnelle, où les échanges entre les différents acteurs au sein des réseaux sociaux impactent les coordinations d'acteurs. Cependant, les auteurs retiennent également une proximité de médiation, visant à traduire les relations intermédiées (par le biais d'annuaires, de petites annonces ou autres, permettant alors d'offrir un même niveau d'information à n'importe quel acteur qui prendrait la peine de mobiliser ces supports) qui servent également de support de coordination aux différents acteurs.

2. Vers une grille de lecture de la gouvernance de la diversification

Issues des travaux du groupe « Dynamiques de Proximité », l'étude des proximités s'est peu à peu diffusée au-delà des membres de ce groupe de travail. Aux côtés des études fondatrices, on compte désormais une pluralité d'approches et d'applications empiriques, enrichies par l'ouverture de ce champ d'études à différentes disciplines scientifiques, comme en témoignent l'hétérogénéité et le nombre d'articles ou d'ouvrages y faisant référence.

Ainsi, en parallèle des travaux des théoriciens des proximités, une grande hétérogénéité de travaux a été publiée, mobilisant l'économie des proximités comme une grille de lecture. Ces approches, s'affranchissant des rigueurs de la catégorisation, se caractérisent au contraire par la diversité des formes de la proximité retenues. En effet, les proximités ne sont pas en elles-mêmes un champ d'étude, mais sont davantage mobilisées comme clés de lecture des phénomènes étudiés. Ces travaux laissent observer des ajustements sémantiques : les proximités sont parfois requalifiées, leurs contours précisés, des sous-catégorisations établies. Si l'hétérogénéité des approches en découlant complexifie le travail de recensement, elle laisse en revanche entrevoir la grande adaptabilité de ce champ d'étude aux questionnements posés.

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans cette « deuxième catégorie » d'usages de la proximité. En effet, notre objectif n'est en effet pas de nous attacher à apporter une pierre,

aussi modeste soit-elle, aux réflexions théoriques. Nous nous inscrivons en effet bien davantage dans la catégorie des « utilisateurs des proximités » et nous attachons à construire notre grille d'analyse de la gouvernance de la diversification en mobilisant les approches théoriques qui nous apparaissent comme les plus pertinentes pour répondre à notre questionnement de recherche.

2.1. L'économie des proximités pour relire l'organisation des stations de sports d'hiver

L'économie des proximités est donc largement mobilisée par des chercheurs issus de différents horizons pour analyser le phénomène à l'étude. Les stations de ski ne font pas exception à cette règle. E. Marcelpoil et H. François (2008) font ainsi appel à ce champ théorique afin d'analyser les processus de coordination entre les acteurs, processus localisés au sein d'un espace géographique déterminé.

Est ainsi mobilisée une grille d'analyse de la proximité en triptyque : la proximité géographique s'articule avec la proximité organisationnelle (mettant tout particulièrement en avant le mode de gestion des remontées mécaniques et par là-même les relations entretenues entre le maire et l'opérateur de remontées mécaniques) et la proximité cognitive (insistant sur les logiques d'action des acteurs parties prenantes à la station de sports d'hiver, qu'ils soient acteurs politiques, économiques ou appartenant à la société civile). L'application de cette grille de lecture permet alors de mettre en avant deux trajectoires principales des stations. La première concerne les stations d'altitude, et souligne la forte polarisation autour des remontées mécaniques : projets d'interconnexion de domaines skiables et pérennisation des équipements de remontées mécaniques demeurent au cœur des stratégies locales. La seconde trajectoire de stations de sports d'hiver traduit davantage l'orientation des stations dites « moyennes » vers un modèle de spécificité dans un climat de tensions entre les différents détenteurs de ressources territoriales pouvant être mobilisées.

R. Bocquet (2008) mobilise elle aussi ainsi cette grille afin de proposer une lecture renouvelée de la compétitivité des stations de sports d'hiver. Pour cela, l'auteure mobilise les modèles d'organisation géographique des activités (Torre et Rallet, 2005), et aboutit à une typologie distinguant quatre formes d'interaction dans les stations de sports d'hiver. Ainsi, partant de l'hypothèse que la compétitivité des stations est directement corrélée à la capacité de coordination des acteurs, R. Bocquet interroge les rapports entretenus par différents acteurs, l'opérateur de remontées mécaniques étant placé au cœur de ce schéma organisationnel (Tableau 6).

Combinaison des échelles spatiales	Proximité géographique	Proximité organisée
Proximité géographique	<p align="center">La station destination (Aussois, Les Aillons-Margériaz)</p> <p>Proximité physique limitée aux frontières du village</p> <p>Proximité organisée : - <u>Logique d'appartenance</u> : Absence de relation avec les acteurs externes Faible intensité des relations entre les acteurs localisés dans la station - <u>Logique de similitude</u> : Absence de représentation partagée entre les acteurs. <i>(2 cas/8)</i></p>	<p align="center">La station territoire (Val d'Isère, La Norma, Courchevel et Tignes)</p> <p>Proximité physique dépasse les frontières géographiques de la station.</p> <p>Proximité organisée : - <u>Logique d'appartenance</u> : Forte intensité des relations avec les acteurs externes de la station (relations de coopération) Intensité moyenne des relations entre les acteurs localisés dans la station - <u>Logique de similitude</u> : Présence d'un langage et de codes communs entre les différents acteurs Emergence d'une vision commune de l'activité et du « projet station » <i>(4 cas/8)</i></p>
Proximité organisée	<p align="center">La station produit « lowcost » (Val Fréjus)</p> <p>Proximité géographique limitée aux frontières de la destination (absence de village)</p> <p>Proximité organisée : - <u>Logique d'appartenance</u> : Faible interaction entre les acteurs de la station (concurrence), Fortes interactions entre les acteurs localisés dans la station et des acteurs externes (relations de dépendance). - <u>Logique de similitude</u> : absence de représentation commune de l'activité, divergences sur la vision à court/long terme de la station. <i>(1 cas/8)</i></p>	<p align="center">La station marque (Arc 1950)</p> <p>Proximité géographique limitée aux frontières de la firme en charge du <i>resort</i>.</p> <p>Proximité organisée : - <u>Logique d'appartenance</u> : forte interaction entre les acteurs localisés dans le <i>resort</i> (quasi-intégration) - <u>Logique de similitude</u> : représentation commune qui se confond à la culture organisationnelle du groupe en charge du <i>resort</i>. <i>(1 cas/8)</i></p>

Tableau 6, Les proximités à l'œuvre dans les stations de sports d'hiver et leur résultat en termes d'interaction (Bocquet, 2008)

Celle-ci parvient alors à une analyse de la compétitivité des stations en interrogeant les différents facteurs de coordination localisée. La « station territoire » apparaît alors comme la forme de station la plus à même de « *garantir un avantage concurrentiel à long terme* » (Bocquet, op. cit.). En effet, l'activation des deux logiques de coordination conduit les stations concernées à optimiser tout à la fois le remplissage des stations et la minimisation des coûts que le développement d'une « *logique apprentissage et d'innovation [participant] au renouvellement des compétences clés de la station* ».

Pour analyser la gouvernance de la diversification, nous proposons de nous inscrire dans la continuité des travaux d'E. Marcelpoil et H. François. Nous choisissons en effet de mobiliser aux côtés de la proximité géographique, les proximités organisationnelle et cognitive qui, telles que mobilisée dans ces travaux, se rapprochent des logiques d'appartenance et de similarité que le courant théorique « relationnel » met en avant pour préciser son analyse de la proximité organisée. Nous avons ensuite opté pour prendre en considération une quatrième forme de proximité : la proximité institutionnelle au sens de R. Boschma ou proximité institutionnelle éloignée au sens de J-P. Gilly et Y. Lung. En effet, comme exprimé dans notre première sous-hypothèse de recherche, nous cherchons à confirmer le fait que les politiques d'accompagnement mises en œuvre par les autorités supra locales à destination des stations impactent les processus organisationnels locaux. Ainsi, afin de questionner l'articulation entre le local et le supra, entre les niveaux micro et macro, nous retenons comme quatrième forme de proximité la proximité institutionnelle éloignée.

2.2. Quatre formes de proximité pour lire la gouvernance de la diversification

- **La proximité organisationnelle ou le reflet des relations formalisées**

La première forme de proximité que nous retenons est la proximité organisationnelle. Cette forme de proximité renvoie à la logique d'appartenance telle que définie par J-P. Gilly et A. Torre (2000). En effet, cette approche visera à questionner les liens formels qui lient entre eux les différents acteurs. Ainsi, il s'agira tout à la fois de mettre l'accent sur les contrats, les institutions ou encore les associations qui se sont développées dans le territoire. Plusieurs points seront retiendront ainsi tout spécifiquement notre attention.

De la gestion des stations...

Le premier d'entre eux est lié au contexte politico-juridique spécifique aux zones de montagne. En effet, par l'adoption de la loi Montagne⁴⁵, un ensemble de règles spécifiques est intervenu dans l'objectif de règlementer les usages et pratiques en zone montagne, parmi lesquels la gestion des stations de sports d'hiver figure en bonne position. Tout spécifiquement sur cette question, l'article 42 de la loi Montagne, aujourd'hui codifié à l'article 342-1 du Code du tourisme dispose qu'« *en zone de montagne, la mise en œuvre des opérations d'aménagement touristique s'effectue sous le contrôle d'une commune, d'un groupement de communes ou d'un syndicat mixte regroupant des collectivités territoriales* ». Dès lors, la gestion du service public des remontées mécaniques pourra prendre deux formes distinctes :

⁴⁵ Adoptée le 9 janvier 1985, la Loi Montagne (loi n°85-30 relative au développement et à la protection de la montagne) marque une rupture avec le principe d'unité du territoire, qui conduisait à ce que toutes les normes soient appliquées uniformément sur l'ensemble du territoire (Broggio, 1992, 2002). Motivée par la nécessité de rééquilibrer les relations entre les « sociétés puissantes » à la tête des stations de sports d'hiver et les collectivités locales, cette loi comportait, lors de son adoption (à l'unanimité), cent-deux articles règlementant *in fine* tous les domaines de la montagne et rompant par là-même avec l'approche sectorielle qui dominait jusqu'alors (De Caumont, 2015).

- La régie, ou la gestion directe par l'autorité organisatrice ;
- La délégation de service public, qu'elle s'opère au bénéfice d'une Société d'économie mixte (gestion parapublique où l'acteur public dispose de la majorité des parts du capital, entre 51 et 85%) ou d'un opérateur privé de remontées mécaniques.

Réalisée à partir des données récoltées à l'échelle du massif des Alpes, les figures ci-dessous illustrent la diversité des modes de gestion des stations alpines. Par là-même, l'hétérogénéité des modes de gestion des stations alpines est confirmée, non sans que certaines spécificités liées au contexte territorial ne puissent être mises en avant. Ainsi, alors que les domaines skiables savoyards et haut-savoyards se trouvent être majoritairement gérés par un opérateur privé, d'autres départements tels les Alpes de Haute-Provence illustrent une place et un rôle préservé de l'acteur public dans la gestion des domaines skiables locaux.

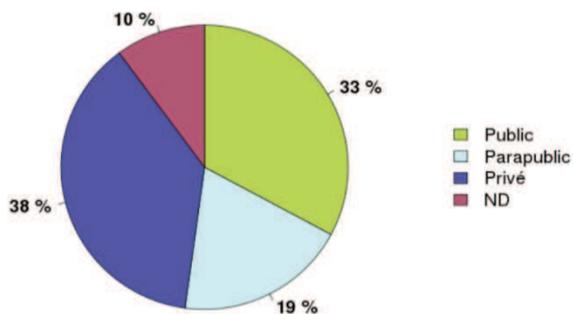


Figure 14, Répartition des modes de gestion simplifiés
Source : (George-Marcelpoil et al., 2012)

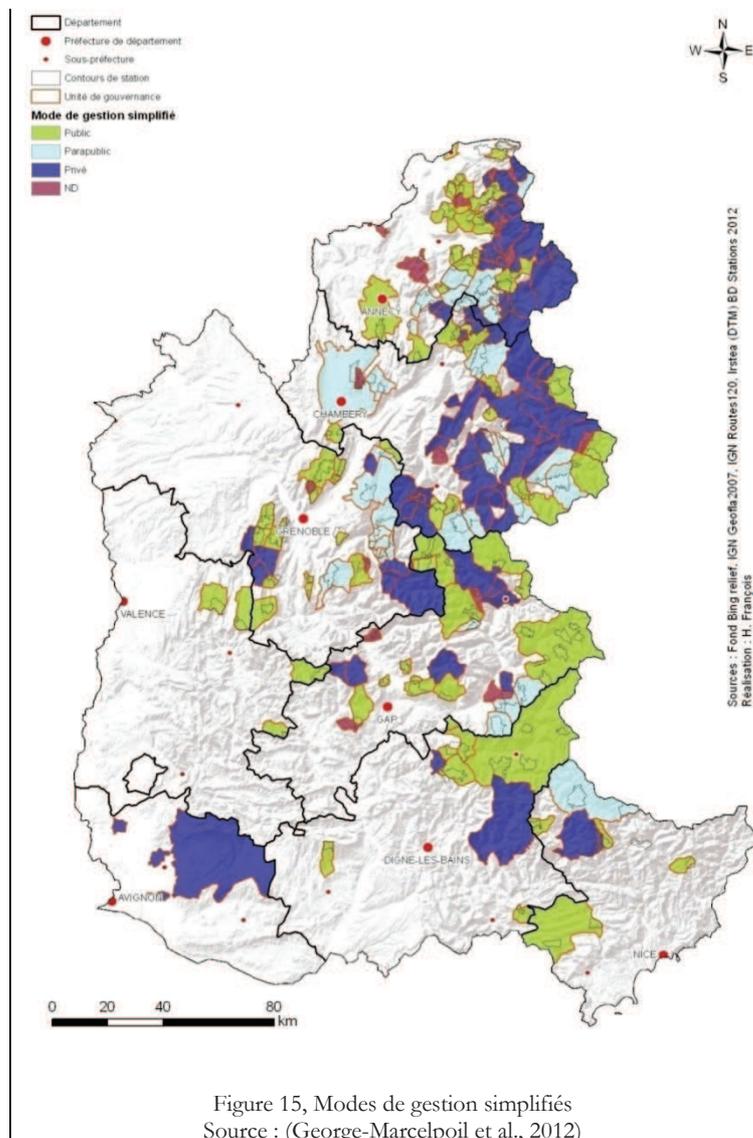


Figure 15, Modes de gestion simplifiés
Source : (George-Marcelpoil et al., 2012)

A ce jour, les données permettant de dresser un panorama des stations sous des angles de vue divers (domaines skiables, gouvernance, dynamiques locales et environnement) n'ont été récoltées de manière exhaustive uniquement à l'échelle du massif des Alpes. Cependant, cette diversité des modes de gestion se retrouve naturellement dans les autres massifs, avec des intensités variables.

L'analyse des modes de gestion des stations de sports d'hiver permet de mettre en évidence la nature des relations entre l'opérateur de remontées mécaniques et l'autorité organisatrice de ce service public (maire, président de l'intercommunalité, département). Cependant, la mise en œuvre de la diversification apportant un affranchissement de cette focalisation sur les domaines skiables conduit à interroger les modalités d'organisation territoriale du tourisme. Les lois de décentralisation relatives à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat⁴⁶ ont préservé une capacité d'intervention de chacune des collectivités locales dans le secteur touristique.

... à l'organisation touristique des territoires

Entre la loi du 22 mars 1890 de coopération syndicale consacrant l'existence des Syndicats Intercommunaux à Vocation Unique (SIVU) et la loi du 16 décembre 2000 venue créer les métropoles, ce sont pas moins de six lois venues instituer des formes spécifiques d'Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI). Avec la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République, la coopération intercommunale prend un nouvel élan : « *la fédération des moyens est perçue comme la voie la plus pertinente d'organisation d'un projet de développement* » (CNT, 2004). Parmi les modes d'organisation privilégiés, la France comptait, en 2014, 1903 communautés de communes rassemblant 85% des communes et 44% de la population (DGCL, 2014). Poursuivant des objectifs tout à la fois de rationalité des dépenses et de mutualisation des moyens, l'intercommunalité apparaît comme la solution à même de permettre la réalisation d'importantes économies d'échelles tout en préservant un niveau d'équipement satisfaisant sur le territoire concerné.

Sur la question touristique, l'intercommunalité apparaît ainsi porteuse de nombreux espoirs (non détachés de quelques craintes). V. Vlès (2011) relie ainsi la diversification à une nécessité « *d'accroître l'espace de gestion intercommunale du tourisme afin d'augmenter la diversité et la complémentarité des formes de l'offre* ». Ainsi, tout autant pour valoriser une plus grande diversité de l'offre touristique, dans un objectif de mutualisation des moyens et des ressources que pour répondre aux exigences renouvelées de l'action publique, l'intercommunalité tend à devenir incontournable.

« Du point de vue des produits de loisirs, la base intercommunale est la seule en mesure de d'assurer en montagne un gisement suffisant, une production de sites et d'événements riche et diversifiée (par complémentarité et regroupement de l'offre) qui réponde aux exigences du tourisme quatre saisons » (Vlès, 2012).

⁴⁶ Loi n°83-8 du 7 janvier 1983 modifiée par la loi n°92-1341 du 23 décembre 1992.

L'exercice de la compétence tourisme à l'échelon intercommunal n'est cependant pas si évident. En premier lieu, c'est véritablement l'absence de « bloc de compétence tourisme » clairement défini par le législateur qui fait débat. En effet, ni la loi du 7 janvier 1983 ni celle du 22 juillet 1983 ne sont intervenues pour apporter un éclairage sur ces questions. Il résulte alors de cette situation un imbroglio d'où les communes leurs intercommunalités peinent à se sortir. En effet, en dehors de toute disposition particulière, la compétence tourisme appartient aux communes, qui jouissent de la plus grande liberté pour la mettre en œuvre. En effet, son exercice est facultatif, et les modalités d'exercice sont, le cas échéant, librement déterminées par la commune (CNT, 2004).

Si la mutualisation et la rationalisation tendent à inciter au transfert de la compétence tourisme à un échelon intercommunal, cette question est malgré tout bien loin d'être aussi aisée. V. Vlès (2006) synthétise ainsi dans le tableau ci-dessous les avantages et inconvénients de la gestion du tourisme à l'échelon intercommunal :

Avantages :	Inconvénients :
Administratifs : mutualisation des moyens techniques et humains, mise à disposition de personnel qualifié.	Administratifs : crainte de la perte d'identité locale car la structure administrative est perçue plus éloignée des acteurs locaux, peut générer des lourdeurs administratives, une lenteur de gestion, des difficultés dans la diffusion de l'information touristique communale.
Financiers : DGF plus importante, solidarité financière, réduction des coûts de production, DGE augmentée.	Financiers : moins d'autonomie financière de la commune.
Juridiques : interlocuteur unique.	Juridiques : difficulté pour identifier les compétences (secours, investissements).
Services à la population : cohérence des projets de développement, diffusion plus large et plus complète de la promotion, valorisation de l'image des stations.	Services à la population : consultation de la population par un acteur supracommunal, difficultés à coordonner les actions.

Tableau 7, Espoirs et craintes de l'intercommunalité dans le tourisme
Source : Vlès, 2006

L'échelon intercommunal est donc fréquemment réaffirmé comme étant l'échelon privilégié pour la mise en œuvre de la diversification, mais il n'en demeure pas moins que localement, cette question est particulièrement épineuse. Ainsi, alors que la loi NOTRe⁴⁷ prévoit le

⁴⁷ Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRe), adoptée le 07 août 2015.

transfert de la compétence tourisme à l'intercommunalité, la question de la préservation de l'identité des stations et de leurs spécificités dans ce schéma est particulièrement pointée du doigt. A titre d'exemple, Domaines Skiabiles de France relève la force des offices de tourisme communaux, devenus de véritables « *bastions stratégiques* » et ayant permis de préserver la compétitivité des stations françaises devant la concurrence des stations européennes. Un transfert de ces compétences à l'intercommunalité engendrerait tensions et conflits dans tous les territoires où coexistent des « *stations de ski « différentes » en termes de positionnement, de taille et de moyens* » (Montagne News, 2015).

La question du transfert de la compétence tourisme de l'échelon communal vers l'échelon communautaire reste donc une question pour le moins sensible. Elle va parfois, en pratique, se structurer autour d'arrangements locaux, par lesquels certaines compétences vont pouvoir être exercées par la structure intercommunale en l'absence de transfert effectif, et inversement, certaines compétences qui continueront à être exercées par les communes délégataires, en dépit d'un transfert intervenu au bénéfice de l'EPCI.

La loi NOTRe affirme quant à lui encore davantage la place de l'intercommunalité dans le paysage institutionnel français. De fortement incité, le regroupement en intercommunalités devient contraint et rationalisé⁴⁸ tandis que l'avenir de la compétence tourisme, peine, comme on l'a vu, à se dessiner. Ces réformes en cours viennent donc particulièrement questionner les modes d'organisation touristique des territoires pour les prochaines années. Elles permettent ainsi également de poser de nouveau la question de l'adéquation des contours des territoires institutionnels et touristiques (Gerbaux et al., 2006). Dès lors, dans l'hypothèse d'une compétence tourisme transférée à l'échelon intercommunal, quelle vision commune du tourisme, quels souhaits de développement, quels engagements, au bénéfice de quels investissements ?

Au-delà de la structuration institutionnelle, des liens formels entre acteurs économiques

Bien loin de se limiter à la sphère politique, la proximité organisationnelle permet également de rendre compte des regroupements formalisés liant des acteurs économiques ou des acteurs issus de la sphère civile. Certains d'entre eux ont une portée nationale, à l'image des sections locales de Domaines Skiabiles de France (DSF) ou des associations de protection de l'environnement dont Mountain Wilderness est l'un des représentants. Au-delà, ces regroupements pourront prendre la forme de regroupements locaux, et prendre ainsi forme au travers d'associations de commerçants ou d'associations d'acteurs issus de la sphère civile, lesquels se constitueront parfois en association afin de porter des revendications particulières tenant à l'avenir touristique de leur territoire. Dès lors, ces relations formalisées entre acteurs privés ou issus de la sphère civile apparaissent comme autant de regroupements susceptibles de donner à la gouvernance locale un reflet particulier.

⁴⁸ Si le projet de réforme prévoyait à l'origine un seuil minimal de 20.000 habitants pour la constitution d'une intercommunalité au lieu des 5000 actuels, l'Association Nationale des Elus de la Montagne (ANEM) est parvenue à infléchir la position du gouvernement, obtenant par là-même la préservation de ce seuil de 5.000 habitants dans les zones de montagne.

- **La proximité cognitive : l'accent porté sur les relations informelles**

La deuxième forme de proximité que nous mobiliserons est la proximité cognitive. Se rapprochant de la logique de similitude (Gilly et Torre, 2000), cette proximité comprend deux composantes principales : la première fait écho aux représentations communes partagées par les différents acteurs tandis que la seconde interroge les relations informelles qui se nouent entre les différents acteurs parties prenantes à l'activité touristique.

Le premier élément, le partage de représentations communes ou partage de valeurs renvoie à la « *possibilité pour les acteurs de mettre en commun les projections [...] afin de faire adhérer [les acteurs locaux] à un projet collectif* » (Torre et Zuindeau, 2007). Appliquée à notre objet d'étude, cette composante de la proximité cognitive visera à questionner l'écho qu'emporte localement la diversification ainsi que le rassemblement des acteurs derrière cette nouvelle injonction. Bien loin d'être une donnée négligeable, ce partage de représentations communes sera au contraire à la source du processus de diversification.

La deuxième composante de la proximité cognitive renvoie quant à elle aux relations informelles qui se développent entre les différents acteurs prenant part au projet touristique. Comme le souligne P. Beritelli (2011), « *explicit consensus does not guarantee collective action as long as it does not come along with implicit consensus* ». Ainsi, si les relations formalisées trouvent en montagne toute leur expression (confer notamment l'adoption de la loi montagne), les relations informelles sont bien loin d'être absentes des processus de développement ou de gestion des stations. P. Beritelli fait ainsi l'hypothèse qu'il existe, au-dessous de la gouvernance explicite, une dimension pouvant être qualifiée de gouvernance implicite (Beritelli, 2011) :

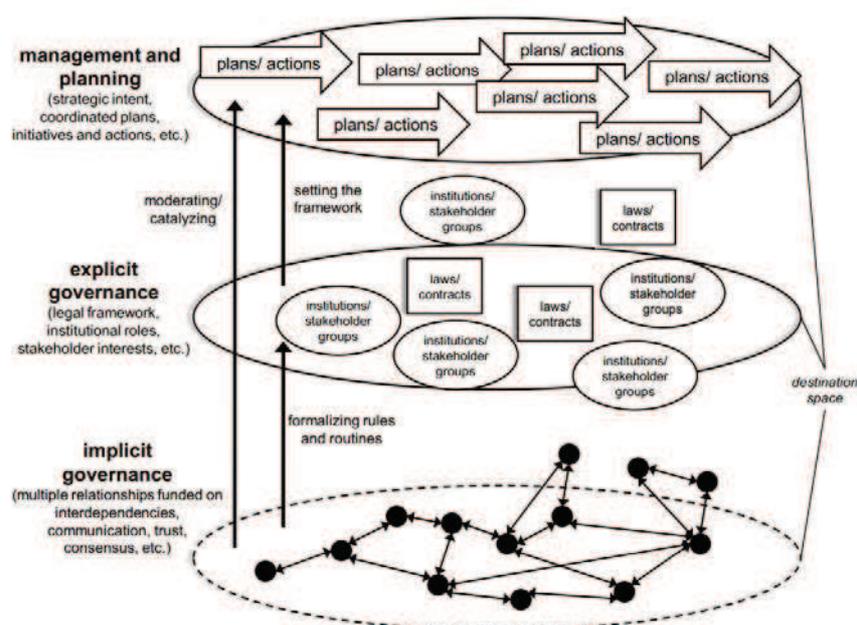


Figure 16, Les impacts de la gouvernance implicite
Source : Beritelli, 2011

L'analyse de cette gouvernance implicite se focalise sur le réseau de relations qui se tisse entre les différents acteurs parties prenantes à la destination touristique. Par là-même, l'objectif vise à dépasser l'analyse de la gouvernance formelle, et de prendre alors en considération les émotions, la créativité et les valeurs dans les destinations (Pechlaner et al., 2014). Ce réseau, s'il mobilise une grande diversité d'acteurs va être piloté par certains d'entre eux, qualifiés de « *leaders* » (Pechlaner et al., 2014) ou d'acteurs « *élites* » (Beritelli, 2011).

Défini comme « *the ability to influence a group towards the achievement of goals* » (Robbins, 2000), le leadership peut s'exprimer localement sous diverses formes. Il peut ainsi être l'apanage d'un acteur économique, d'un acteur politique ou encore s'exprimer sous la forme d'un leadership collectif. Le leadership de l'opérateur de remontées mécaniques a été, à de nombreuses reprises mis en avant : par son rôle central dans le fonctionnement de la station, celui-ci impose parfois à son autorité organisatrice le prix des forfaits ou les dates d'ouverture de la station, point particulièrement sensible lorsque s'exprime la volonté de mettre en place une diversification touristique. Au-delà, E. Matteudi (1992) a mis en évidence dans sa thèse le rôle des familles dans l'inscription des stations au sein de telle ou telle trajectoire de développement. Ici, l'approche est certes clanique, mais renvoie véritablement à l'expression d'un leadership détenu par un petit groupe de personnes, à même d'orienter le groupe (en l'occurrence essentiellement la sphère civile locale) dans une perspective nouvelle de développement. Ces travaux ont alors permis de mettre en évidence une situation peu questionnée : en effet, si des facteurs « techniques » tels le modèle de création de la station ou encore l'altitude du domaine skiable avaient pu être mobilisés pour appréhender les causes des difficultés rencontrées par les stations, le rôle des acteurs locaux avait quant à lui été quelque peu négligé.

A l'inverse, dans d'autres stations, le leadership pourra être détenu par l'acteur politique. Avec la diversification et l'incitation à communautariser les questions touristiques, la question du partage du leadership au sein des élus membres est à son tour posée. En effet, les présidents des intercommunalités sont le plus souvent issus d'une des communes les plus peuplées de l'établissement public, voire d'une des communes disposant des plus forts potentiels fiscaux (Le Saout, 2000). Ici encore, cette focalisation des débats sur la scène politique sera de nature à véritablement impacter les décisions en matière de développement touristique.

Enfin, au-delà de ces seules formes de leadership s'exprimant finalement au travers de l'action de seuls leaders, la constitution d'un leadership collectif n'est pas exclue. En effet, « *leadership involves persuading other people to set aside for a period of time their individual concerns and to pursue a common goal that is important for the responsibilities and welfare of a group* » (Hogan et al., 1994). Dès lors, bien plus que de prendre la forme d'une contrainte, le leadership renvoie davantage à la capacité à susciter l'adhésion des acteurs concernés autour de valeurs communes, cela permettant, alors, d'améliorer les performances du système concerné.

- **La proximité géographique : l'expression de la distance séparant les différents acteurs**

Constituant l'expression de la distance physique séparant deux agents, relativisée par différents éléments externes tels les infrastructures de transport ou la morphologie de l'espace, la proximité géographique est fréquemment considérée comme étant à la source des autres formes de proximité. Cette affirmation est particulièrement vérifiée lorsqu'est questionné le système station de sports d'hiver. Dans ce schéma, la co-localisation de différents acteurs qu'ils soient populations locales ou acteurs économiques allochtones à proximité des infrastructures de remontées mécaniques sera à la source des proximités cognitive et organisationnelle qui donneront naissance à une forme de gouvernance « station ». Avec la diversification des stations, ce schéma originel est voué à évoluer. En effet, la proximité géographique devient, au même titre que les autres formes de proximité une variable à construire. En effet, l'offre touristique est amenée à quitter les contours stricts de la station et à s'agencer sur un territoire à construire.

Dès lors, questionner cette proximité géographique dans le cadre de notre analyse de la mise en œuvre de la diversification apparaît comme incontournable. Elle revient finalement à questionner la proximité des acteurs au sein d'un « territoire touristique » en construction, tout en déportant le regard d'un niveau micro (la station) à un niveau méso (le territoire de mise en œuvre de la diversification). La proximité géographique sera alors appréhendée au regard de la distance physique qui sépare les différents acteurs prenant part à l'activité touristique, laquelle sera également fonction du relief, d'un développement d'un réseau de télécommunications....

Questionner la diversification des stations contraint à déporter le regard de l'échelle station à l'échelle du territoire de la diversification. Celui-ci, loin de n'être qu'une construction des acteurs locaux va au contraire fortement impliquer les acteurs supra-locaux. Dès lors, nous prenons le parti de compléter cette approche par les proximités de la « *proximité institutionnelle éloignée* » (Gilly et Lung, 2005).

- **La proximité institutionnelle éloignée pour questionner les liens local / global**

Mentionnée dans les travaux de J-P. Gilly et Y. Lung (2005), la proximité institutionnelle « éloignée » traduit l'adhésion des acteurs du territoire « *à des règles communes avec les acteurs extra-locaux et construisent des compromis "verticaux"* » (Gilly et Lung, op. cit.). Permettant de traduire l'articulation entre régulation globale et gouvernance locale cette forme de proximité met également en avant l'insertion du système territorialisé dans des structures économiques et institutionnelles. L'action collective, en effet, « *ne s'opère pas [...] dans un vide socio-économique, mais se trouve enchâssée dans des structures économiques et des institutions sociales, historiquement construites* » (Gilly et Lung, op. cit.).

Depuis les années 1990, et plus encore depuis les années 2000, une action publique est mise en œuvre par les différents acteurs supra-locaux au bénéfice des stations de moyenne montagne et de leurs territoires d'ancrage. En effet, alors que les lois de décentralisation ont proposé une répartition des compétences par bloc au bénéfice de chaque niveau de collectivité (Jégouzo, 2013), la culture, le sport et le tourisme sont demeurés des compétences partagées, entravant par là-même cette tentative d'instituer une « spécialisation » des compétences des régions comme des départements (Pontier, 2012). Ceci conduit donc à ce que chaque niveau de collectivité conserve compétence à intervenir en matière touristique, et adopte, sous des formes variées, des politiques intervenant en soutien aux stations. Abandonnant progressivement la logique de « guichet », cette action publique va alors prendre la forme d'une politique de « projet » à laquelle les territoires candidats devront se conformer. Dès lors, la proximité institutionnelle éloignée pourra être qualifiée de « forte » lorsque l'acteur supra-local sera porteur d'une politique contraignante imposant une organisation particulière dans les territoires concernés (portage des projets touristiques par une institution intercommunale). Au contraire, un accompagnement n'étant pas porteur de contrainte organisationnelle particulière pour les territoires sera quant à lui porteur d'une « faible » proximité institutionnelle éloignée.

Conclusion de chapitre

Alors que le premier chapitre avait permis d'approcher la station de moyenne montagne comme un système touristique localisé, la question posée de son adaptation avait quant à elle mis en relief la nécessité pour ces systèmes de renouveler leur gouvernance. Redécouverte à la fin du XXe siècle, la gouvernance se diffuse peu à peu pour être appliquée à une grande diversité de secteurs. De la gestion de l'environnement aux Organisations non gouvernementales en passant par la gestion de l'entreprise, tout est sujet à la mise en place d'une « bonne gouvernance ». Dès lors, si la gouvernance s'intéresse aux relations spatialisées formelles comme informelles nouées entre les différents acteurs, son analyse conduira à « *comprendre les logiques qui produisent des échanges marchands ou non marchands, formels ou informels entre des organisations placées en situation de proximité* » (Grossetti, 2000).

Posée à compter des années 2000, la question du pilotage des stations dans un contexte de concurrence accrue a conduit à regarder en détail l'organisation interne, dissimulée aux yeux des touristes, des stations. Ces recherches ont donné lieu à une pluralité d'approches, distinguant deux modes d'organisation principaux des stations : les *corporate* et *community models*. Cependant, avec l'affirmation progressive de diversifier les activités, c'est bien la gouvernance en elle-même qui est contrainte d'évoluer.

Afin d'analyser cette évolution et les recompositions organisationnelles qu'elle est susceptible d'entraîner localement, nous proposons de construire, à partir des travaux réalisés en économie des proximités, une grille de lecture de la gouvernance de la diversification, retenant quatre formes de proximité : les proximités organisationnelle, cognitive, géographique et institutionnelle éloignée. Cette grille nous permet alors de questionner tout autant les relations formelles qu'informelles, les relations au niveau micro qu'au niveau méso (Figure 17).

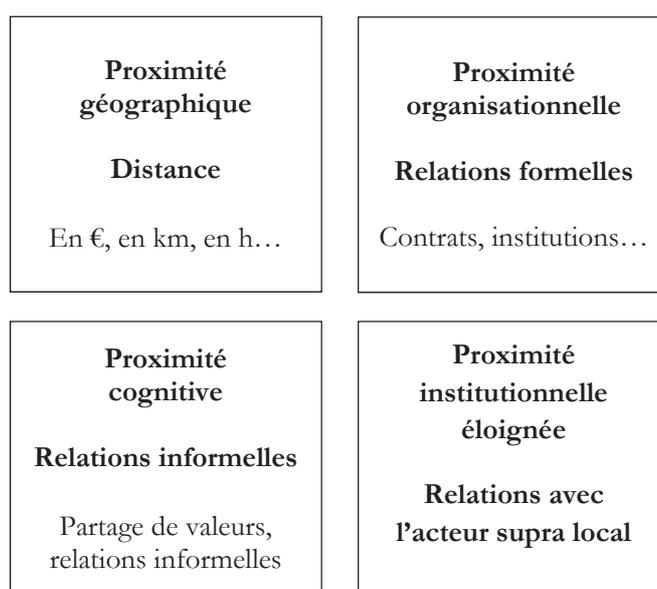


Figure 17, Grille de lecture de la gouvernance de la diversification

L'articulation de ces deux niveaux d'analyse est effectivement au cœur de notre questionnement de recherche. En effet, nous avons posé comme première sous-hypothèse que les politiques mises en œuvre par les acteurs supra-locaux (que nous détaillerons ci-après) impactent fortement les dynamiques territoriales. En outre, nous avons posé comme seconde sous-hypothèse que les dynamiques à l'œuvre au sein même des territoires impactaient le renouvellement de leurs trajectoires de développement. Aussi, par cette grille de lecture s'attachant à prendre en considération les niveaux tant méso que micro nous permettra alors de valider ou d'invalider ces hypothèses de recherche.

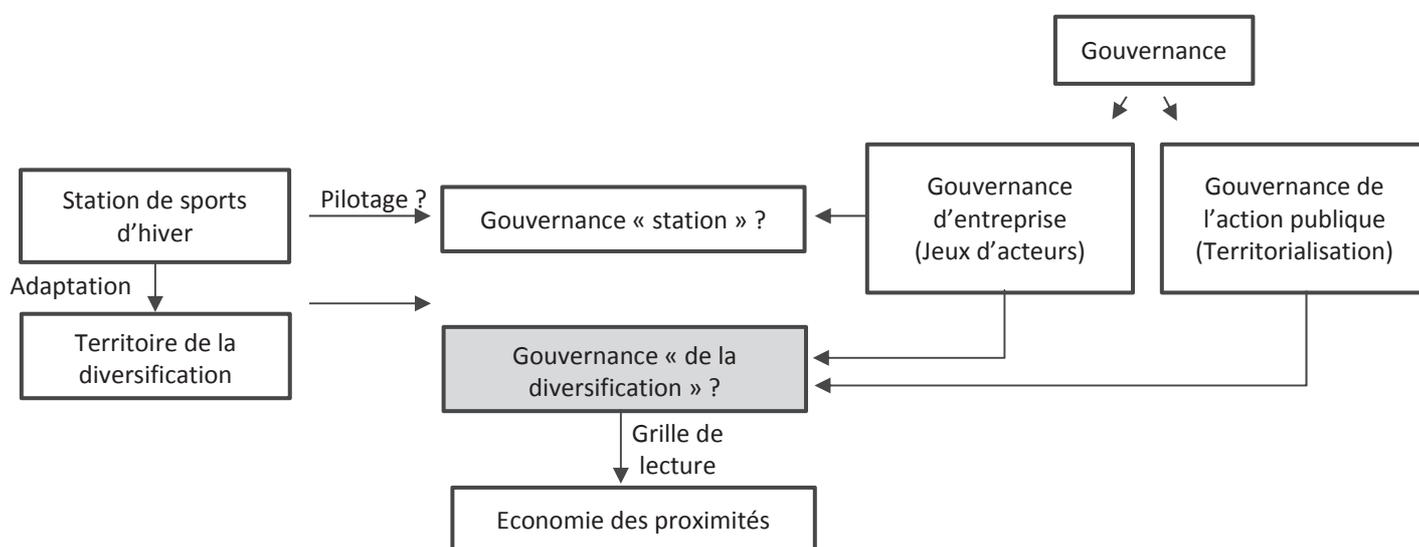


Figure 18, Schéma synoptique du chapitre 2
Elaboration propre

CHAPITRE 3.

PRESENTATION DES TERRAINS D'ETUDE ET CADRAGE METHODOLOGIQUE

- I. Une analyse de cas ciblée sur trois stations de moyenne montagne
- II. Au cœur des trois stations d'étude : approfondissement de la démarche méthodologique

Afin de mener une analyse des recompositions organisationnelles dans les stations de moyenne montagne en lien avec la diversification, nous avons privilégié l'analyse de trois stations de moyenne montagne implantées dans trois massifs différents et avons mis en œuvre une méthodologie empirique, essentiellement fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs et complétée par une analyse des différents dispositifs d'accompagnement public dédiés.

Introduction de chapitre

Poser une question de recherche, définir une problématique et des hypothèses ont pour conséquence directe de contraindre le chercheur à s'interroger sur la méthodologie de recherche à mettre en place pour parvenir à y répondre. Cette étape, loin de n'être qu'une formalité, est au contraire fondamentale, tant la validité des résultats y sera attachée. Définie comme l'ensemble des « *démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche* » (Rispal, 2002), la méthodologie de recherche peut prendre des formes très diverses s'articulant entre démarches qualitative et quantitative, entre études théorique et empirique.

Cette question de l'adaptation des stations de moyenne montagne nous a conduit à retenir un double positionnement, au croisement d'une méthodologie empirico-formelle et d'une recherche action-intervention (Rispal, op. cit.). La première se fonde sur l'élaboration d'hypothèses issues de la théorie, lesquelles vont ensuite être infirmées ou confirmées par l'expérimentation. La recherche action-intervention met quant à elle en avant les finalités de la recherche entreprise. Il s'agira alors de fournir des concepts, des méthodes ou des outils à l'organisation demandeur. En l'occurrence, il s'agira de doter les acteurs publics comme privés de clés de lecture leur permettant d'appréhender les processus de mise en œuvre de la diversification. L'expérimentation ainsi mentionnée a privilégié l'analyse de trois stations de moyenne montagne, implantées dans trois massifs distincts : les stations de la Bresse-Hohneck dans les Vosges, de Super-Besse dans le Massif Central et enfin de Superdévoluy dans les Alpes.

I. Une analyse ciblée sur trois stations de moyenne montagne

Questionner la gouvernance de la diversification ou l'évolution de la gouvernance des stations de moyenne montagne dans le cadre de la mise en œuvre de la diversification nous a conduits à mettre en œuvre une méthodologie empirique nous permettant d'analyser les recompositions organisationnelles récentes ou actuelles. Dans ce cadre, nous sommes donc « allés voir » comment les stations et leurs acteurs parviennent à s'approprier l'impératif de diversification et finalement quelles recompositions organisationnelles cela entraîne localement. Notre sujet de recherche prenant la forme d'une action « en train de se faire » (Cosson, 2011 ; 2014), l'analyse de cas est dès lors apparue incontournable pour évoquer ce processus en construction. En effet, placer au cœur de l'analyse l'appropriation de ce processus par les stations et territoires concernés ne pouvait se satisfaire d'un cas d'étude unique et a nécessité d'en mettre plusieurs en parallèle. Trois stations de moyenne montagne donc été retenues : la Bresse, Super-Besse et Superdévoluy.

1. Le choix d'une démarche empirique dans trois stations de moyenne montagne

1.1. Une méthodologie fondée sur l'étude de cas

Entrée méthodologique à part entière, l'analyse qualitative a longtemps subi les opprobres de la communauté scientifique. Dans les années 1960-1970 en effet, l'analyse quantitative est reine (Morgan et Smircich, 1980). Au cours de la décennie suivante, cette domination tend à s'atténuer et l'analyse qualitative est peu à peu légitimée. Pour autant, celle-ci ne fait toujours pas l'unanimité dans la communauté scientifique. Certains auteurs, bien loin de souscrire à l'analyse d'Y-C. Gagnon (2005) conduisant à faire de l'analyse qualitative une méthodologie « *scientifically correct* » lui reprochent ainsi d'être constituée de « *démarches exploratoires et descriptives [dont la] démonstration de leur statut « scientifique » n'est pas encore clairement établi* » (Rispoli, 2002).

La notion d'analyse qualitative renvoie tout d'abord à la mobilisation d'instruments et de méthodes à même de recueillir des données, comme leur nom l'indique, de nature qualitative. Ainsi, des témoignages, des notes de terrain ou encore des images et vidéos constitueront le matériau de base, qui sera ensuite analysé dans l'objectif d'en extraire le sens plutôt que de le transformer en pourcentage ou statistique (Paillé et Mucchielli, 2012). Inévitablement, la récolte du matériau empirique ne pourra se départir d'une certaine subjectivité. Celle-ci n'est cependant pas l'apanage du chercheur, mais est bien davantage inhérente à la vie sociale, où la réalité elle-même découle d'une construction humaine (Mukamurera et al., 2006). Ainsi présenté, le processus est séduisant. En effet, quoi d'autre que les mots tirés de l'analyse en profondeur du cas étudié peuvent permettre de rendre compte de processus solidement ancrés dans le contexte local (Miles et Huberman, 2003) ?

Les méthodes d'analyse du matériau empirique ne constituent cependant que la deuxième étape méthodologique. La première renvoie ainsi au choix du ou des terrains où ces données vont être récoltées. Pouvant être fondée, en fonction de l'objet de la recherche, sur un cas unique ou un petit nombre de cas, la méthode impose de questionner la finalité recherchée

afin de retenir l'option la plus opportune. Indiscutablement, une méthodologie fondée sur plusieurs cas ne permettra pas de rendre compte avec autant de détails du contexte, des enjeux et des rapports entre les acteurs qu'une étude focalisée sur un unique cas d'étude. Pour autant, à défaut de disposer d'un jeu de données aussi détaillé, l'étude multi-cas offre l'avantage de pouvoir effectuer des comparaisons entre les cas ou de pouvoir les mettre en parallèle les uns des autres. L'analyse du processus de passage d'une gouvernance station à une gouvernance de la diversification visant tout particulièrement à identifier des effets levier de l'évolution de la gouvernance, nous avons pris le parti de la fonder sur trois cas d'étude. Ce nombre, malgré tout limité, nous a ainsi permis de nous imprégner du contexte et de l'« ambiance locale » au sein de chacune des trois stations étudiées.

Ce choix de retenir trois stations pour fonder l'analyse qualitative réalisé, la question suivante est celle de la représentativité des cas d'étude retenus. En effet, de celle-ci découlera en grande partie la validité, et plus encore la montée en généralité, des résultats obtenus. Dans ce cadre, plutôt que de chercher à disposer d'un échantillon statistiquement représentatif de la population des stations de moyenne montagne, l'enjeu est bien davantage d'identifier des cas d'étude les plus informatifs possibles. Afin de prendre en compte la diversité des contextes territoriaux, la diversité des processus de création des stations ou encore celle de leurs caractéristiques techniques, nous avons fondé notre méthodologie empirique sur l'analyse de trois stations de moyenne montagne implantées dans trois massifs français distincts. Parmi ces trois massifs, deux ont été retenus au vu de leur implication dans ce projet de recherche et le portage de la bourse Cifre. Les Alpes quant à elles nous ont paru intéressantes au vu de l'antériorité des politiques d'accompagnement mises en œuvre à destination des stations. Au final, nous avons retenu les stations de la Bresse (Vosges), de Super-Besse (Massif Central) et de Superdévoluy (Alpes).

1.2. Trois stations de moyenne montagne implantées dans 3 massifs différents : l'analyse des stations de la Bresse, de Super Besse et de Superdévoluy

S'engager dans une thèse Cifre conduit nécessairement à ancrer ses travaux dans l'opérationnalité. La recherche est alors appréhendée comme la construction d'une réflexion et d'éléments de réponse à un questionnement formulé. Posée en ces termes, « l'adaptation des stations de moyenne montagne au tourisme quatre saisons, perspectives et propositions appliqués aux massifs français », cette recherche se voulait de portée nationale. Il s'agissait alors de dépasser les spécificités de chaque massif, de chaque contexte territorial, pour porter un regard transversal sur la mise en place d'un tourisme quatre saisons⁴⁹. Dès lors, il apparaissait évident que cette thèse et peut-être plus particulièrement encore son volet empirique, devaient s'approprier cette attente de transversalité.

⁴⁹ Confer l'appel à candidature pour l'attribution de cette bourse de recherche doctorale, qui énonçait que « *le travail consistera à proposer des pistes de réflexion et des exemples concrets capables de fournir des outils aux stations, aux professionnels et aux collectivités de montagne les aidant dans le développement de leur activité touristique tout au long de l'année à l'horizon de vingt ans* ».

A ce stade, nous avons conféré à notre méthodologie empirique une dimension trans-massif. Au-delà, la question des stations à retenir restait en suspens. Lors des réflexions préalables à la sélection des cas d'étude, une double possibilité a été envisagée. La première conduisait à retenir des stations de moyenne montagne présentant des caractéristiques « physiques »⁵⁰ très dissemblables. Il s'agissait alors de disposer de cas d'étude illustrant l'hétérogénéité des stations qualifiées de stations de moyenne montagne. Cette posture de recherche permettait de couvrir différentes réalités d'un même objet, mais n'autorisait en revanche pas la comparaison. En effet, comment comparer ce qui n'a rien de comparable ? Inévitablement, les caractéristiques intrinsèques de la station impactent sa gouvernance, laquelle à son tour vient interférer avec les processus de diversification. Privilégier cet angle de recherche aurait alors eu pour conséquence de décrire des trajectoires d'évolution des stations, s'appuyant sur une vision transversale mais qui aurait perdu toute perspective de montée en généralité.

Dans ce cadre, nous avons donc privilégié une deuxième option de recherche. A l'inverse de la première, celle-ci a consisté à retenir des stations présentant des caractéristiques physiques très similaires. Nous avons alors cherché à mettre en perspective les processus organisationnels de stations polarisant fortement les économies locales. En effet, dans un contexte où la diversification des stations de moyenne montagne tend à s'affirmer comme incontournable mais surtout inéluctable, porter le regard vers des territoires où le tourisme, et tout particulièrement son volet hivernal, constitue un moteur économique primordial nous permettait d'aborder tous les enjeux de la diversification : comment ces territoires peuvent-ils parvenir à préserver, en dépit de ou grâce à la diversification, un dynamisme économique ? La recherche d'éléments de réponse auprès de « grandes » stations de moyenne montagne permettra en outre la mise en place d'un effet de transfert au bénéfice des autres stations.

Dans ce contexte, nous avons porté notre choix sur la station de la Bresse, dans les Vosges, celles de Super-Besse et du Mont-Dore, dans le Massif Central, et celles de Superdévoluy et la Joue du Loup dans le massif des Alpes. Ce choix, s'il permet de répondre aux pistes de recherches telles qu'envisagées dans la deuxième option de recherche précédemment présentée, ne doit en outre que peu de chose au hasard.

Ces stations ne nous étaient en effet pas inconnues. Un « Tour de France des massifs »⁵¹ réalisé entre 2012 et 2013 nous a en effet permis de découvrir différentes stations, dans différents contextes territoriaux. Si jusqu'alors nos connaissances visaient principalement les stations alpines, le regard d'acteurs supra locaux comme d'acteurs locaux d'autres massifs nous a permis de prendre connaissance de modes d'organisation spécifiques comme de projets touristiques innovants. Notre choix a, en outre, été contraint par les spécificités des modes de développement des stations de sports d'hiver en fonction des différents contextes territoriaux. Ainsi, dans le massif des Vosges, les stations se sont développées sur un modèle de stage de neige. La plupart d'entre elles, et tout particulièrement celles implantées sur le

⁵⁰ Par caractéristique physique, nous faisons référence tout à la fois au moment de puissance de la station, à son altitude d'implantation, à sa capacité d'hébergement, etc. Nous visons ainsi tout spécifiquement les différents critères qui renvoient à la capacité d'exploitation du produit ski.

⁵¹ Confer le deuxième point de ce chapitre où les démarches méthodologiques seront présentées en détail.

versant alsacien du massif ont été à l'origine de clubs de ski de Colmar ou Mulhouse, venus profiter des plaisirs de la glisse dans une démarche excursionniste. En conséquence, les « stations » se développent à distance des villages existants, au travers du seul développement de remontées mécaniques et de pistes, sans qu'il n'y ait par ailleurs davantage de services implantés sur place et directement rattachés à la station⁵². Seul un nombre très réduit de « stations » ont effectivement répondu à cette attente de services localisés, à savoir les stations de Ventron et la Bresse. Si la première présentait toutes les caractéristiques de la station de sports d'hiver que nous recherchions son mode d'organisation nous en a fait nous en détourner. Structurée à l'image d'un « resort » américain, c'est un acteur privé, M. Leduc qui est à la tête de tous les services de la station : remontées mécaniques bien sûr, mais aussi hôtellerie ou encore commerce de location de ski. Questionner dans ce cadre la gouvernance de la diversification ou, dit autrement, l'évolution des relations entre les différents acteurs, n'apparaissait guère adapté à ce mode d'organisation et interrogeait le niveau de transférabilité ; cela nous a alors poussé à nous tourner vers la station de la Bresse. Cette station, nous l'avons, dans un premier temps, appréhendée avec un soupçon de scepticisme. Plus importante station du massif, tant en termes de chiffre d'affaires généré, de dimension du domaine skiable que de capacité d'accueil touristique, elle attire vers elle tous les regards. Débuter dans ce cadre une recherche en prenant comme cas d'étude cette station nous a dans un premier temps fait craindre l'expression démesurée de jeux de pouvoir, d'autant plus que l'acteur historique de la station, fondateur du groupe Labellemontagne, demeure particulièrement influent dans le massif. Etonnamment, c'est une première rencontre avec ce même acteur qui nous a fait changer d'avis. Sa disponibilité à répondre aux questions posées, sa connaissance des stations mais aussi (et surtout) sa réceptivité à l'orientation donnée à notre recherche nous a conduit à arrêter notre choix sur cette station, sa commune support et son territoire d'ancrage.

Cette station « sélectionnée », il nous appartenait désormais d'identifier nos deux autres stations d'étude dans le Massif Central et les Alpes. Nous avons à ce stade comme critères d'exigence une station ayant été réalisée sous l'influence des principes de la station intégrée et dont l'économie polarise fortement les économies locales. Dans ce cadre, nos choix se sont portés sur la station de Super-Besse dans le Massif Central, et celle de Superdévoluy, dans les Alpes (Figure 19).

⁵² Le défaut de tels services implantés in situ a été particulièrement mis en avant par les acteurs publics et a fait l'objet d'un accompagnement particulier ces dernières années. Ainsi, les stations de Gérardmer et du Lac Blanc disposent aujourd'hui d'un bâtiment d'accueil nouvellement construit regroupant l'ensemble des services associés à la station : centre des secours, écoles de ski, magasin de location, etc.

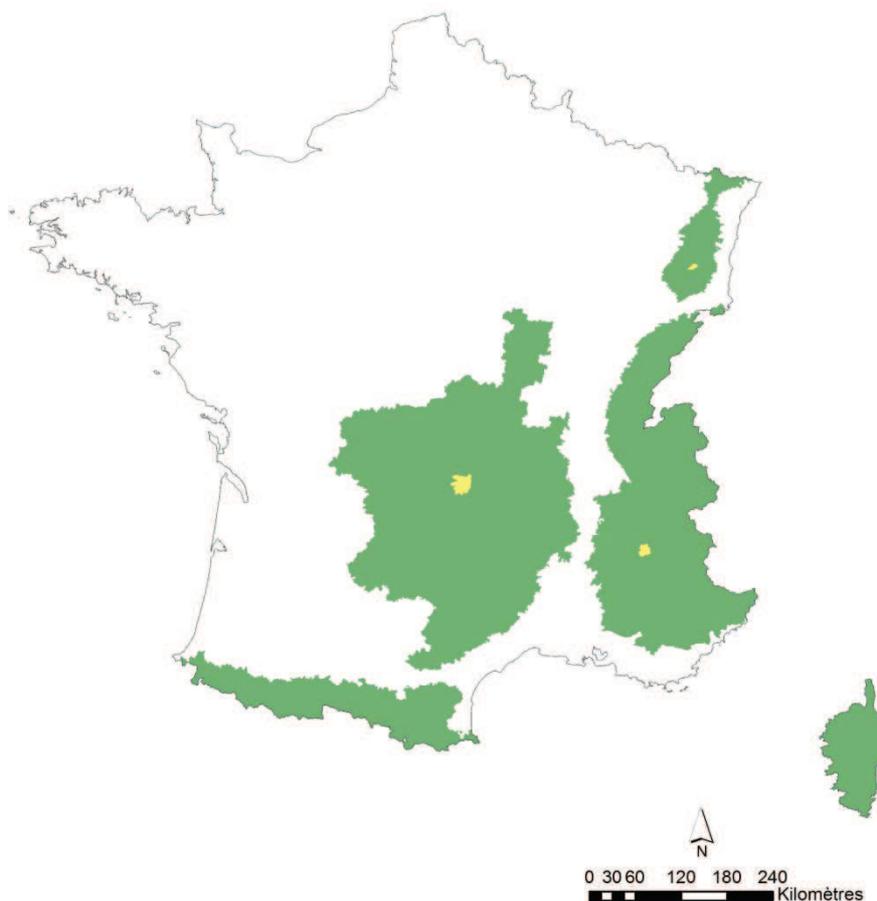


Figure 19, Localisation des trois terrains d'étude
Sources : Datar, IGN Geofla. Elaboration propre.

Dans les trois communes supports de ces stations, une même dynamique socioéconomique s'observe : le déclin des activités traditionnelles, qu'il s'agisse de l'agriculture ou de l'industrie, a été compensé par une augmentation du nombre d'emplois dans le secteur tertiaire⁵³. Ainsi, hormis à la Bresse où l'industrie (secteur secondaire) demeure pour l'heure relativement dynamique, la majorité des emplois relève désormais du secteur tertiaire (Figure 20).

Le développement de l'activité touristique s'est, dans ces trois communes fondé sur les stations de sports d'hiver et les remontées mécaniques, devenues le principal facteur d'attractivité de ces communes. Alors que la relation de dépendance entre les remontées mécaniques et les structures d'hébergement bénéficie d'un fort écho, l'activité de la station est en outre très fortement liée à nombre de services annexes proposés, allant de la restauration à l'offre commerciale, par exemple. Aussi, dans un contexte où la viabilité des stations à moyen terme est questionnée, on comprend d'autant mieux l'impératif de parvenir à trouver une

⁵³ Regroupant les emplois dans les entreprises de services marchands et non marchands, le tourisme regroupe en conséquence les emplois du tourisme.

solution pour préserver le tissu économique local, pour l'heure focalisé sur les remontées mécaniques.

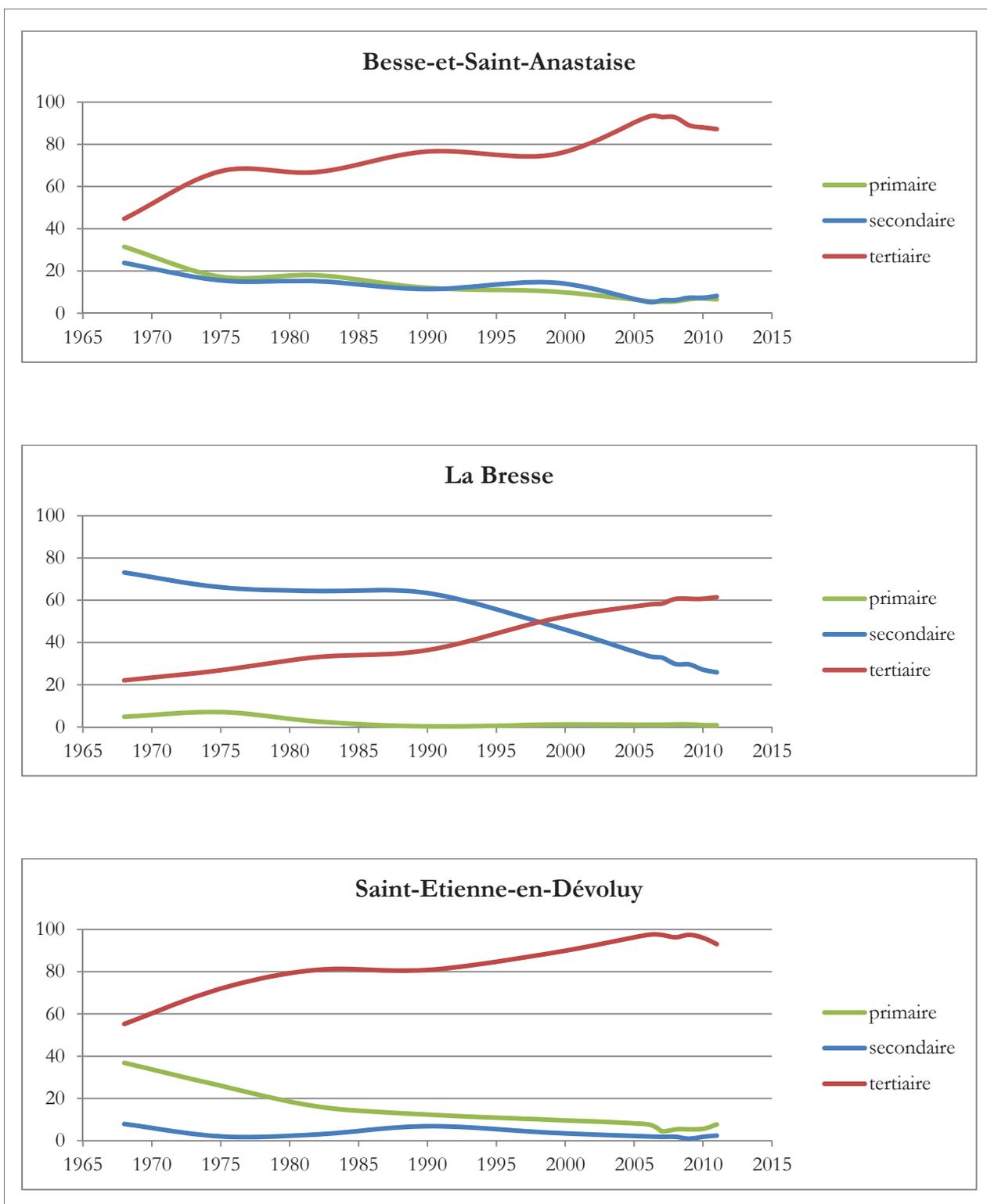


Figure 20, Part des emplois dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire entre 1968 et 2011

Source : INSEE (RGP).

2. Processus variés de développement des sports d'hiver dans les trois stations

Les stations de la Bresse-Hohneck, Super-Besse et Superdévoluy se sont développées selon des principes similaires. En revanche, leur intégration dans le tissu local puis leur développement ont fait l'objet de processus variés, fonction des initiatives et spécificités locales.

2.1. La station de la Bresse-Hohneck, une affaire familiale

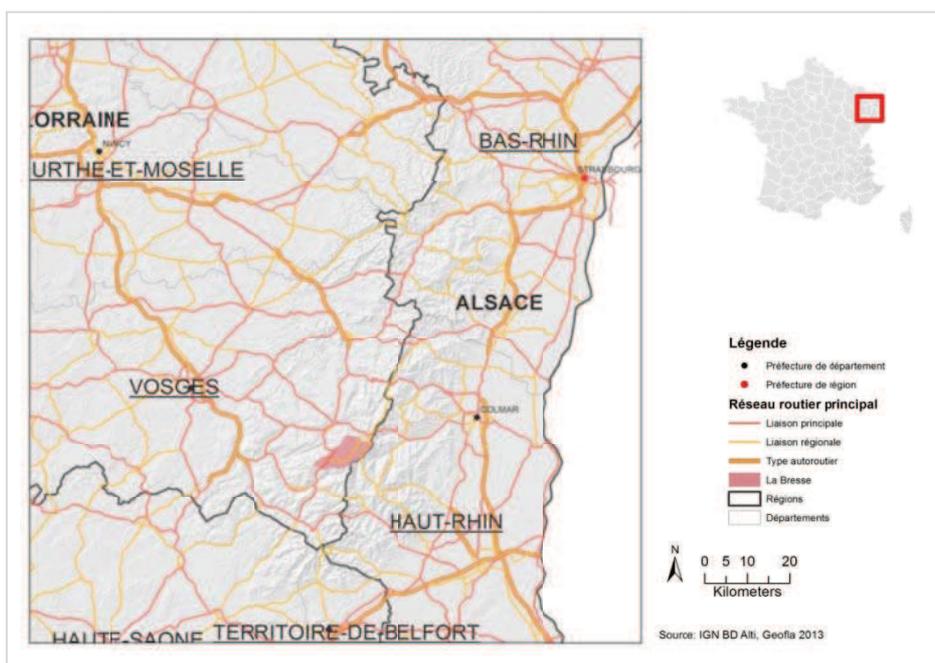


Figure 21, Carte de situation de la Bresse
Réalisation : F. Bray, Irstea Grenoble.

Retracer l'histoire de la station de la Bresse constitue un exercice aux frontières de la biographie⁵⁴. Celle-ci est en effet étroitement imbriquée dans l'histoire personnelle de la famille Rémy. L'histoire touristique du village a commencé à s'écrire dès les années 1920 avec Pierre Rémy, alors hôtelier du village, puis s'est poursuivie et développée avec l'action de son fils Jean-Marie Rémy. D'un hôtelier à un gestionnaire de remontées mécaniques, c'est le pari de la vocation touristique du village de la Bresse qui s'est transmis, « pari touristique » qui s'est par ailleurs aujourd'hui exporté au-delà des portes du village. C'est ainsi le petit-fils de Pierre Rémy, Jean-Yves Rémy, qui est aujourd'hui à la tête de la société Labellemontagne, dont les différentes filiales exploitent à ce jour douze stations implantées dans les Vosges et

⁵⁴ La création de la station de la Bresse ici retracée s'appuie fortement sur les mémoires familiales écrites par Jean-Marie Rémy dont le titre évocateur « Ainsi va la vie ! Tout schuss... » permet d'appréhender, au travers du récit des chemins de vie familiaux, les différentes phases de construction de la station. Aussi, nous tenons à réitérer à l'auteur nos remerciements pour sa confiance lors de la mise à disposition d'un tel document.

les Alpes françaises mais aussi italiennes. L'essor de l'entreprise familiale depuis les années 1920 est donc incontestable, et le groupe Rémy Loisirs devenu Labellemontagne fait désormais partie du très fermé cercle des principaux opérateurs de remontées mécaniques, aux côtés notamment de la Compagnie des Alpes ou de Savoie Station Participations (George-Marcelpoil et al., 2012).

- **De l'aventure familiale...**

L'origine de cette histoire de la neige se situe dans les Vosges, au cœur du village de la Bresse. Dans les années 1930, la situation du village n'est guère florissante. L'industrie textile, principale pourvoyeuse d'emplois, ne parvient pas à offrir des conditions de vie décentes aux habitants locaux. Seule l'existence du petit hôtel de la famille Rémy laisse augurer l'avenir touristique de cette bourgade des Hautes-Vosges. La Seconde Guerre Mondiale va cependant venir porter un coup d'arrêt aux projets locaux de développement. Entièrement rasé, le village est à la Libération à reconstruire. Cette période de reconstruction est porteuse d'audace, on n'hésite pas à innover et à inscrire le village dans un courant de modernité. C'est ainsi que deux habitants décidèrent en 1952 d'implanter deux téléskis à proximité du centre de village. Ces premières infrastructures sont artisanales, mais par cette initiative, les prémices du ski sont lancées à la Bresse. Si ce projet pouvait séduire, la mésentente entre les différents protagonistes ne permit malheureusement pas à ce projet de véritablement prendre son envol.

Sept ans plus tard, les sports d'hiver prennent un nouveau visage, avec la décision de doter le village de nouvelles remontées mécaniques. Cette fois cependant, le cercle des acteurs impliqués sera des plus restreints. C'est ainsi que ce nouveau projet se teinte aux couleurs d'une famille, la famille Rémy. Pour créer cette « station », décision est prise de quitter les abords immédiats du village et de monter en altitude, pour gagner de l'enneigement. Ce sera chose faite et la station de sports d'hiver de la Bresse ainsi lancée connaîtra en 1960-61 sa première saison d'exploitation. Les infrastructures sont, à ce moment-là, minimalistes ; la croissance de la station sera ensuite permise par des ajustements continus et des investissements progressifs. Ainsi, quelques années après que son père ait « lancé » le tourisme sur la commune de la Bresse, Jean-Marie Rémy permit de conférer aux sports d'hiver, qui ne constituaient en 1952 qu'une activité de loisir, une véritable dimension commerciale. Dès les années 1960, le temps où la station reposait sur deux remontées mécaniques et l'hôtel familial « des Vallées » semblait déjà bien loin. Au fil des années, la station s'est fortement développée, sans jamais cesser d'innover. Pionnier dans la mise en place de canons à neige en 1974, pionnier dans la création d'une luge d'été la même année, les savoirs engrangés lors d'éductours ou de lecture comparative des récits de projets menés par des stations étrangères, l'opérateur de remontées mécaniques a permis à la station de la Bresse-Hohneck⁵⁵ de progressivement s'affirmer comme la plus grande station du Massif vosgien.

⁵⁵ La commune de la Bresse compte aujourd'hui trois stations proposant une offre de ski alpin : la station de la Bresse-Hohneck dont nous venons de présenter la création, mais aussi les stations de la Bresse-Brabant et de la

- ... à un opérateur de remontées mécaniques international

De limitée dans les années 1960, les Rémy bénéficient à la fin des années 1990 d'une position dominante dans les Vosges, les questions de tourisme renvoyant aux opérations d'aménagement réalisées à l'hôtel des Vallées ou au cœur de la station. Cependant, ces acteurs économiques n'entendent pas s'arrêter là et envisagent ainsi une extension de l'activité dans les Alpes où le tourisme est perçu comme étant en forte croissance. Après un échec au Corbier, le groupe Rémy Loisirs s'installe à Saint-François Longchamp. Puis suivront le Val d'Allos⁵⁶, Crest-Voland Cohennoz et, en 2003, la création de la marque Labellemontagne⁵⁷. De 2001 à 2006, le groupe reprend la gestion d'Orcières 1850, de Pralognan-la-Vanoise, de Notre-Dame de Bellecombe, de Flumet et de Praz-sur-Arly. Ainsi, le groupe prend peu à peu de l'ampleur, et, grâce notamment aux revenus d'exploitation générés par les différentes stations engage une remise à niveau de la station vosgienne. Le front de neige est entièrement réaménagé (Figure 22) : une résidence de tourisme ainsi qu'un nouveau complexe commercial et touristique sont créés, tandis que le bas du domaine skiable est totalement restructuré. Avec ces investissements, la station de La Bresse-Hohneck change de visage et se modernise.



Figure 22, La Bresse-Hohneck, front de neige
Réalisation : C. Achin, 2014.

L'histoire de la station de la Bresse a donc essentiellement été écrite par un acteur privé. Cependant, bien loin d'être de n'avoir été écrite qu'à une seule main, elle a au contraire bénéficié du concours de nombreux autres acteurs, au premier rang desquels le maire de la commune. En effet, si Guy Vaxelaire, maire de la Bresse de 1977 à 2014 n'a pas, dans un premier temps, lu le tourisme comme un redynamiseur de l'économie locale, son rôle est bien loin d'être négligeable. Au travers de la cession de terrains, de la délivrance des autorisations

Bresse-Lispach. Celles-ci, respectivement dotées de trois et cinq téléskis n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée. En effet, l'équipement réduit de ces stations les approche bien davantage des stades de neige. Pour cette raison, nous ne ferons par la suite référence à ces deux stations qu'en qualité de composantes de l'offre touristique du territoire.

⁵⁶ Dont le groupe s'est séparé en 2008.

⁵⁷ Qui donnera naissance à la société anonyme tête de groupe S.A. Labellemontagne.

d'équipements puis dès 1989 des délégations de service public, le maire a ainsi constitué un acteur incontournable du développement de cette station.

A l'inverse des principes ayant dominé à la Bresse lors du lancement de la station, les acteurs politiques s'impliquèrent dans le Sancy à compter des années 1960 pour permettre le développement ou la création des infrastructures hivernales des deux stations.

2.2. Super-Besse et le Mont Dore

Les sports d'hiver constituent aujourd'hui un pilier économique fondamental pour le territoire. Cette forme de tourisme hivernal, apparue dès la fin des années 1930, n'est cependant pas venue remettre en question le schéma économique originel autour duquel se structurait jusqu'alors le « Massif du Sancy ». Le développement des sports d'hiver fait suite à une longue tradition du tourisme thermal sur les communes du Mont-Dore et de la Bourboule. A partir des années 1930, le tourisme thermal tend à s'enrichir. Tout d'abord au Mont-Dore, avec l'implantation des premières remontées mécaniques. Ensuite sur la commune de Besse-et-Saint-Anastaise, dans les années 1960, avec la création de la station de Super-Besse, sur inspiration ici du modèle de la station intégrée.

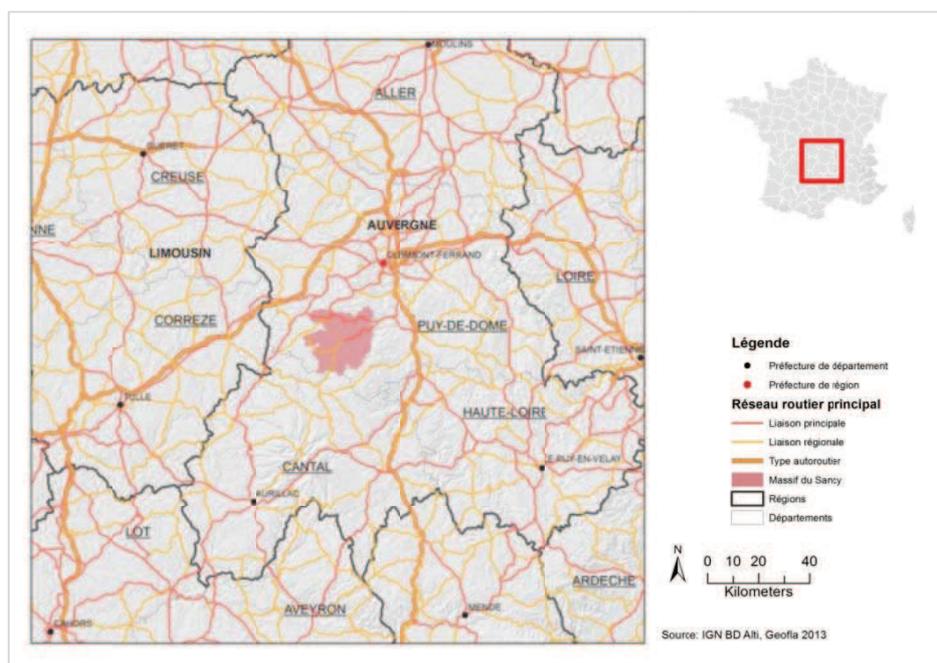


Figure 23, Carte de situation du Massif du Sancy
Réalisation : F. Bray, Irstea Grenoble.

- **Le thermalisme ou l'ouverture pionnière vers le tourisme**

Difficile de dater avec précision les premières utilisations des eaux du Mont-Dore. Certains évoquent en effet les premiers vestiges d'un thermalisme « rustique » près de quinze siècles

avant notre ère (Sauvagnat, 1996). Les bienfaits de ces eaux n'ont par la suite sans doute pas été démentis : valorisées par le goût immodéré des Romains pour les bains, ceux-ci érigèrent alors un établissement thermal « *considérable* » (Sauvagnat, op. cit.), où venaient s'y faire soigner des Romains et des légionnaires de tout l'Empire, « *couverts de lauriers et de rhumatismes* » (Sauvagnat, op. cit.). S'en suivit une période où l'établissement thermal du Mont-Dore perdit peu à peu de sa superbe et allant jusqu'à se caractériser davantage par sa malpropreté et son état de délabrement que par les vertus thérapeutiques de ses eaux. Devant cette situation, le département devint, au XIX^e siècle, son nouveau propriétaire. Ce sont alors d'importants travaux de remise en état qui vont être engagés, permettant finalement que les clients fortunés, nobles ou mondains, se succèdent au Mont-Dore. Pour les divertir, un casino et un théâtre sont créés et pour les loger, les auberges ont laissé place à une demi-douzaine de grands hôtels dont l'architecture témoigne encore aujourd'hui des heures de gloire du village, où un train spécial reliant Paris avait même été affrété, permettant l'accès direct depuis la capitale. A cette époque, le Mont-Dore n'a donc plus grand-chose à voir avec les villages des alentours.

Le développement du thermalisme a véritablement marqué l'inauguration d'une longue tradition touristique dans le Massif du Sancy qui, par la suite, n'a cessé de s'enrichir. Après le Mont-Dore, c'est en effet au tour du village voisin de la Bourboule de se lancer dans cette aventure touristique. Là encore, ce sont les eaux qui attirent les regards et focalisent les potentialités de développement. L'essor du thermalisme sera cependant plus laborieux qu'au Mont-Dore : à la suite d'une reconnaissance en 1875 comme commune à part entière et non plus seulement hameau de Murat-le-Quaire, les travaux permettant d'accueillir les futurs curistes sont initiés et permettront finalement l'inauguration des Grands Thermes de la Bourboule en 1904. A l'image du Mont-Dore, le village se transforme et disposera bientôt d'un casino, d'un hippodrome ainsi que d'un kiosque à musique à même de satisfaire les exigences d'une clientèle fortunée.

Tourisme et bourgeoisie vont donc de pair dans le Massif du Sancy aux débuts du XX^e siècle. C'est donc dans ce contexte que les sports d'hiver vont faire leur apparition sur les contreforts du volcan. Tout d'abord au Mont-Dore, où un riche aviateur fut sensible aux pentes enneigées, puis, une trentaine d'années plus tard, à Besse-et-Saint-Anastaise, sur le versant opposé du Puy de Sancy.

- **Sports d'hiver : vers un renouveau touristique**

Si le Mont-Dore a connu ses premières heures de gloire en se structurant autour de l'activité thermale, ses reliefs marqués n'ont pas tardé à susciter les vocations d'esprits entrepreneurs. Dieudonné Coste, aviateur rendu célèbre par sa traversée de l'Atlantique Sud en 1927, a ainsi posé les premières pierres de ce qui deviendra la station de sports d'hiver du Mont-Dore. Sensibilisé aux spécificités du Sancy par la famille Michelin, celui-ci va alors avoir l'idée de développer le ski sur les contreforts du volcan. Le volet financier ne posant guère de difficulté, les premiers travaux furent très vite engagés. En janvier 1937, soit une année après le lancement des opérations, la station du Mont-Dore comprenant un téléphérique et trois

téléskis est inaugurée. Cependant, là encore, la Seconde Guerre Mondiale va venir mettre un coup d'arrêt brutal à ce développement. Dans les années 1950, la croissance de la station va reprendre : s'emparant de cet enjeu nouveau, la commune investit lourdement pour créer de nouvelles infrastructures. Néanmoins, à cette période, ni la planification ni la gestion n'ont bénéficié d'une approche globale. Deux sociétés géraient ainsi leurs propres installations de remontées mécaniques en appliquant des tarifs différents, ce qui inévitablement a « *caus[é] beaucoup de tort au Mont-Dore* » (MC_civ_1)⁵⁸. Cela s'est finalement arrangé avec le rachat par la SEM communale de la deuxième société de gestion des remontées mécaniques, conduisant à faire de la gestion des remontées mécaniques du Mont-Dore l'apanage de la Société Anonyme d'Economie Mixte des Remontées Mécaniques Du Mont-Dore (SAEM du Mont-Dore).

Cependant, avant même que la commune du Mont-Dore n'initie une remise à niveau de ses équipements, la construction d'une autre station se projetait sur le versant opposé du volcan. A l'aube des années 1960, le village de Besse et Saint Anastaise décide en effet de se lancer à son tour dans l'aventure des sports d'hiver. S'inspirant des principes de la station intégrée, la station de Super-Besse sort de terre sur l'initiative d'un fils d'agriculteur local tôt initié à la pratique du ski. Auprès de lui, neuf actionnaires pour la plupart auvergnats se regroupent pour former la Société Anonyme Pavin-Sancy. En 1961, le pari d'une nouvelle station est réussi, et Super-Besse est inaugurée. Vingt-quatre ans plus tard, en 1985, André Gay est élu maire de Besse. Convaincu de l'importance de la station et de ses potentialités de développement, celui-ci engagea trois ans plus tard la commune dans le rachat de la Société Anonyme. A compter de cette date, la commune devient l'actionnaire majoritaire de la société d'exploitation des remontées mécaniques entre temps devenue une société anonyme d'économie mixte locale (SAEML) en détenant 80% de son capital. Dès lors, le développement de la commune et celui de la station seront étroitement liés.

Tandis que Super-Besse se développe, les montages juridiques complexes élaborés au Mont-Dore pour la gestion de la station ont entravé la poursuite de son développement. Dans les années 1930, la société anonyme (SA) qui gérait les biens d'une société civile immobilière (SCI) avait conclu avec cette dernière un bail emphytéotique indexant le loyer sur le chiffre d'affaires : au début des années 2000, croulant sous cette charge financière, la SA se trouve alors au bord du dépôt de bilan. En parallèle, pour gérer les remontées mécaniques relevant de l'acteur public, la commune avait créé une SEM liée à elle par un contrat de gestion. Ce contrat conditionnait tout investissement sur la station à une décision du conseil municipal. Or, au vu des montants exigés, l'unanimité était loin d'être systématiquement recueillie, et les investissements se trouvaient bien souvent différés. Devant ces difficultés, l'acteur public se mobilise, et le mode de gestion se renouvelle : la SEM devient actionnaire majoritaire de la SA jusqu'à finalement complètement l'absorber⁵⁹ et la commune acquiert le foncier, qu'elle loue ensuite en limitant le montant de la redevance à 2% du chiffre d'affaires. En 2001, un

⁵⁸ Nous présenterons dans le deuxième point de ce chapitre le système de citation des acteurs rencontrés lors d'entretiens semi-directifs que nous avons retenu.

⁵⁹Aujourd'hui, la commune est actionnaire majoritaire de la SEM à hauteur de 88% aux côtés de l'ESF, des transports Keolis (navettes station-village), de l'office de tourisme, de l'ancien propriétaire du téléphérique, A. Coste et de l'usine d'eau du Mont-Dore.

nouvel élan est donné avec l'élection d'une nouvelle municipalité et l'arrivée d'une génération ayant grandi autour de la neige et de la station :

« Depuis 2 mandats, le maire est un moniteur de ski. En fait, toute la municipalité est composée de gens entre 60 et 63 ans pour la majorité, qui ont été / sont soit moniteur de ski soit skieur ayant passé une bonne partie de leur temps skis aux pieds. Ces gens-là ont connu l'or blanc et le changement par le ski » (MC_éco_1).

Cet élan de renouveau a ainsi conduit à l'engagement d'importantes restructurations du domaine dans l'objectif que la station parvienne à rattraper le retard pris. En ce sens, ce sont ainsi près de 20 millions d'euros qui ont été investis.

- **Le développement des stations ou l'histoire d'une surenchère concurrentielle**

A compter des années 2000, le Sancy dispose donc de deux stations de sports d'hiver. Fruits d'histoires distinctes, ces stations se sont développées en se regardant et se jalousant ou s'enviant. En effet, si le Mont-Dore a connu ses heures de gloire avec ses thermes et la clientèle bourgeoise qu'ils attiraient, la ville a, pendant de nombreuses années, vécu sur ses acquis et, peu à peu, les investissements réalisés à Super-Besse l'ont rendue plus attractive que sa consœur. Ce renversement de situation, évidemment source de tensions, a alors donné lieu depuis une vingtaine d'années à une surenchère équipementière entre les deux domaines skiables, ayant finalement pour conséquence une nette montée en gamme de l'offre proposée.

« Ils ont souffert du développement de Super Besse, qui est aujourd'hui plus connue que le Mont Dore. Donc il y a bien eu un inversement, qui a engendré de la frustration. Maintenant que ces gens-là sont aux commandes, ils ne rêvent que d'une chose, c'est de rattraper le temps perdu » (MC_éco_1).

Et si ce temps perdu doit être rattrapé, cela se fera station par station, chacune menant indépendamment ses projets de développement, au premier rang desquels le développement du réseau de neige de culture et la modernisation des remontées mécaniques. Toutefois, si l'objectif d'amélioration de l'offre touristique constitue un objectif partagé, la question de la liaison entre les stations de Super Besse et du Mont-Dore demeure un sujet sensible. En effet, permettant d'afficher un kilométrage de pistes alléchant, notamment au regard de l'offre de ski alpin proposée par de nombreuses stations alpines, l'absence totale d'arrangement en vue d'une éventuelle redistribution du prix des forfaits impacte les relations qu'entretiennent entre elles les deux stations.

« Les remontées mécaniques, il y a un passé de concurrence. Ils ne s'aiment pas. C'est un euphémisme. Entre Besse et le Mont-Dore. On ne peut pas dire que ce soit... » (MC_pol_2).

Il apparaît donc que les stations de Super-Besse et du Mont-Dore se sont développées certes à des périodes différentes, mais toutes deux en lien étroit avec leur commune support. Même reliées, ce schéma originel perdure, et les deux stations constituent véritablement des entités distinctes dotées d'une atmosphère spécifique.

Dans les Alpes, un processus similaire de création des stations est en cours dans les années 1960. Dans le Dévoluy, il sera tout d'abord le fruit de volontés locales articulées à l'investissement d'une société externe au territoire, avant qu'une deuxième station ne voie le jour par la mobilisation des habitants de la commune.

2.3. Superdévoluy et la Jolie du Loup

Le Dévoluy est un massif préalpin des Hautes-Alpes, identifié grâce à ses frontières naturelles, situé à une quarantaine de kilomètres de Gap et à la frontière des départements de la Drôme et de l'Isère. D'une altitude moyenne de 1658 mètres, il a pour caractéristique d'être le plus haut massif préalpin français. Outre son altitude élevée, ce territoire se définit par son enclavement au sein de lignes de crêtes, lesquelles contribuent à accentuer son isolement. De fait, son accès routier est très restreint : seuls le col du Festre qui ouvre le territoire vers le Sud du département et la percée de la Souloise reliant l'Isère aux Hautes-Alpes permettent un accès au Dévoluy en toute saison, le col du Noyer étant quant à lui fermé à la circulation en période hivernale.

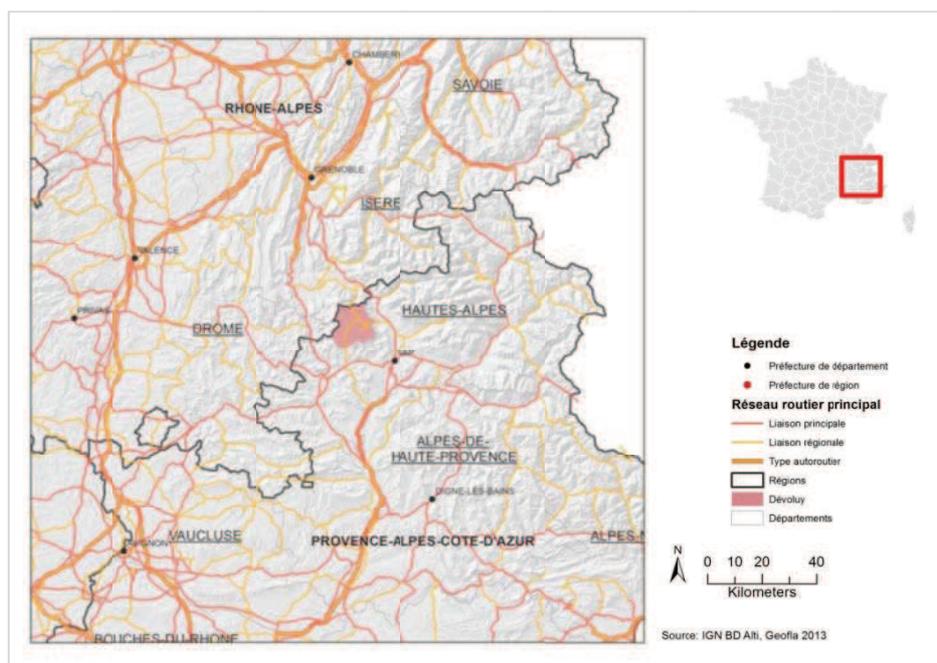


Figure 24, Carte de situation du Dévoluy
Réalisation : F. Bray, Irstea Grenoble.

Au XIX^e siècle, ces caractéristiques géographiques particulières en font un massif enclavé, avec peu de moyens de communication vers l'extérieur. Le Dévoluy est alors agricole, partagé entre l'élevage d'ovins et de bovins. Au début du XX^e siècle, le massif doit faire face à un déclin démographique d'une grande ampleur : tandis que les villages de Saint-Etienne-en-Dévoluy, d'Agnières et de Saint-Disdier perdent progressivement leurs habitants, le village de la Cluse lui se meurt (Mériaudeau, 1967). Emigration, ravages de la Seconde Guerre Mondiale, baisse constante du taux de natalité, le Dévoluy doit trouver une issue pour parvenir à se tirer de cette situation. Cette issue, ce sera le tourisme. A la fin du XIX^e, les premiers jalons de cette activité seront posés alors que la spéléologie attire les premiers touristes avisés venus explorer les « chourums⁶⁰ ». Cette activité restera cependant quelque peu confidentielle, réservée à un petit nombre d'amateurs. Rien à avoir avec le bouleversement qui tend à s'opérer avec la construction de stations de ski.

Plus élevé des massifs des Préalpes (Chaix, 2006), le Dévoluy bénéficie naturellement de bonnes conditions d'enneigement. A l'image de la plupart des massifs français, le ski a fait son apparition au début du XX^e, pratiqué avec peu de moyens et d'infrastructures. A compter des années 1960 cependant, le ski va perdre son caractère artisanal et se transformer en véritable industrie. En effet, si le plan d'équipement touristique pour les Hautes-Alpes (1962-1965) prévoyait de doter le Dévoluy d'un télésiège et de trois lotissements (Mériaudeau, 1967), la commune a d'autres projets, bien plus grands, pour transformer le massif. On parle en effet à l'époque d'équiper le plateau de la Culatte de 4000 ou même de 6000 lits touristiques, et de le doter de remontées mécaniques cumulant près de 7000 mètres de dénivelée.

Parachuté dans le Dévoluy en vue des élections cantonales de 1964, Jean Grandmont, conseiller financier parisien, sera élu conseiller général des Hautes-Alpes, puis la même année maire de Saint-Etienne en Dévoluy. Quatre mois après son élection, la commune délibère pour lancer la création de la station, dénommée dès ce moment-là Superdévoluy. Mis en relation par Maurice Michaud, ingénieur général des Ponts et Chaussées et membre de la CIAM, Jean Grandmont et la Société des Grands Travaux de Marseille (GTM) signent un contrat de concession pour l'aménagement des aménagements sportifs et immobiliers de la station de Superdévoluy. En Savoie, l'air du temps est à la création des stations intégrées. Qu'à cela ne tienne, ces principes traverseront les vallées et le Dévoluy verra ainsi naître une station *ex nihilo* (Figure 25). Le 17 décembre 1966, c'est l'inauguration de la station, mais il faudra en revanche attendre 1972 pour que l'ensemble des réalisations soient achevées. Pendant ce temps, GTM gère tout, des remontées mécaniques à l'immobilier vendu en multipropriété, en passant par le magasin de tabac ou la location de skis.

A la fin des années 1970, une deuxième station de sports d'hiver ouvre dans le Dévoluy. En effet, alors que la station de Superdévoluy est lancée, le village d'Agnières-en-Dévoluy était quelque peu resté en marge de ce développement. Rivalités ancestrales entre les deux communes, impossibilité de parvenir à un accord, ce sera finalement en solitaire que la

⁶⁰ Cavités naturelles, creusées par l'action du vent et de la pluie dans la roche calcaire du massif, jusqu'à constituer de complexes réseaux d'écoulements souterrains.

commune d'Agnières va se lancer dans l'aventure des sports d'hiver. Ici, le modèle retenu est bien différent de celui de Superdévoluy : dès le début, on mise sur une station fonctionnant aussi bien en été qu'en hiver afin de garantir la fixation des populations. Autre différence, la population est au cœur du projet : créée pour le développement de la station, la société anonyme comptera ainsi plus de 90% d'actionnaires originaires d'Agnières-en-Dévoluy. Autorisée par arrêté préfectoral en date du 2 juillet 1976, la Zone d'aménagement concertée (ZAC) a préfiguré la station de la Joue du Loup. La réalisation de la station est ainsi confiée à la société A. Hardy Gestion Promotion, tandis que sa gestion sera confiée à la société Promodev, par le biais d'un contrat d'affermage, permettant alors à la collectivité de conserver une maîtrise directe des opérations d'aménagement réalisées.

En décembre 1976, la station de la Joue du Loup ouvre. Si les principes de la station intégrée ne sont pas oubliés, nulle trace d'un « paquebot » : l'immobilier touristique se voudra plus discret, composé de résidences de tourisme de hauteur modérée, s'inspirant ainsi fortement des principes rapportés à la quatrième génération de stations (Figure 26).



Figure 25, Superdévoluy
Réalisation : C. Rochas, 2015



Figure 26, La Joue du Loup
Réalisation : C. Rochas, 2015

Ces deux stations, si elles se sont construites indépendamment l'une de l'autre, ne vont pas s'ignorer longtemps. Les années 1980 marquent ainsi le rapprochement des deux domaines skiables. D'une liaison par les pistes à une unicité des modes de gestion, il n'y a qu'un pas, qui sera franchi en 1984.

Le tourisme a donc offert aux populations locales vivant traditionnellement de l'agriculture et de l'élevage une voie de diversification (Rieutort, 2001). La pluriactivité se développe ainsi peu à peu, par un emploi dans les stations ou l'ouverture d'un accueil à la ferme.

3. Des stations aux caractéristiques « physiques » similaires

Ces trois stations de « moyenne montagne » se sont développées selon des modalités très variées. Pourtant, d'une initiative portée par un acteur privé local à une intervention des acteurs politiques locaux, ces stations présentent malgré tout aujourd'hui des caractéristiques

similaires, permettant de les appréhender en tant que stations de moyenne montagne⁶¹. Autre facteur de similarité, à l'image de la dynamique à l'œuvre à l'échelle nationale voire bien au-delà, ces trois stations se sont engagées dans une diversification de leurs activités.

3.1. Trois « stations de moyenne montagne »

Afin de disposer d'une grille de lecture permettant de comparer nos trois stations, nous avons choisi de retenir trois entrées principales, parmi celles les plus fréquemment mobilisées pour présenter les stations : l'altitude, le moment de puissance et le nombre de lits touristiques.

L'altitude en premier lieu renvoie directement à la question de la fiabilité d'enneigement. D'une manière assez évidente, plus le domaine skiable est implanté en altitude, plus la station bénéficiera d'une garantie d'enneigement. La question du seuil altitudinal en deçà duquel la station ne bénéficiera pas de cette garantie neige est quant à elle bien plus épineuse. En effet, aucun consensus n'existe véritablement sur l'altitude à laquelle les infrastructures doivent être implantées afin de bénéficier d'une garantie d'enneigement. Les stratégies de certains opérateurs de remontées mécaniques permettent d'apporter les premiers éléments de réponse : la Compagnie des Alpes choisit ainsi de ne gérer que des stations implantées à l'altitude minimale de 1600 mètres⁶². Pour autant, cette limite de fiabilité d'altitude n'est pas figée et varie en fonction des massifs concernés (Abegg et al., 2007), s'étageant ainsi entre 1200 et 1500 mètres, tandis que les prévisions d'évolution des températures laissent présager une élévation de 200 mètres en moyenne.

Le moment de puissance, ensuite, s'exprime en kilomètre par skieur par heure, et mesure la dénivelée totale que la remontée mécanique pourrait faire gagner à l'ensemble de ses usagers en une heure si elle était remplie à 100% (DSF, 2011). Cet indicateur permet ainsi de mettre l'accent sur la capacité des remontées mécaniques composant le domaine skiable.

Enfin, le nombre de lits touristiques permet de rendre compte de la capacité d'accueil d'un tourisme de séjour par la station. Eu égard à la complexité de comptage sur laquelle nous reviendrons, les chiffres présentés ci-dessous correspondent à une estimation du nombre de lits touristiques sur la commune support des remontées mécaniques, estimation obtenue à partir des données recensées par l'INSEE⁶³.

Compilant les données de ces différents indicateurs pour chacune des stations, le tableau ci-dessous confirme la prise en compte de stations présentant des caractéristiques techniques relativement proches.

⁶¹ Nous reviendrons dans la deuxième partie de cette thèse sur la notion de station de moyenne montagne, et la préciserons. A ce stade, nous entendons la station de moyenne montagne comme toute station n'étant pas une station intégrée de 3^{ème} génération, ayant bénéficié du soutien de l'Etat lors de sa création. Cette approche par exclusion renvoie ainsi au discours tenu par de nombreux acteurs : toutes les stations qui ne sont pas des grandes sont des stations de moyenne montagne.

⁶² A l'exclusion toutefois de la station de Serre-Chevalier qui ne satisfait pas cette condition.

⁶³Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

		La Bresse	Le Sancy (Le Mont-Dore + Super Besse)	Dévoluy (La Joue du Loup + Superdévoluy)	Moyenne des stations françaises
Caractéristiques du domaine skiable	Altitude minimale du domaine skiable (mètres)	879	1070 + 1280	1455+1475	1204
	Altitude maximale du domaine skiable (mètres)	1375	1821 + 2005	2212+2490	1852
	Altitude moyenne du domaine skiable (mètre)	1118	1007 + 1524	1583+1477	1489
	Moment de puissance total (km.skieurs/heure)	3211	2502 + 4732	2333+4434	3026
Nombre de lits touristiques ⁶⁴		9443	9778 + 12506	6045 + 12542	/

Tableau 8, Caractéristiques physiques des stations de la Bresse, du Sancy et du Dévoluy
Sources : Bd Stations (FIRM), Insee.

3.2. Une diversification des activités touristiques engagée

L'offre neige constitue le pilier de l'offre touristique dans ces trois stations de sports d'hiver. Pour autant, la diversification n'est pas absente de leur stratégie touristique et les brochures touristiques mettent ainsi en avant une grande variété d'offres touristiques, tant hivernales qu'estivales ou, plus rarement, proposées au cours des trois autres saisons. Ces offres de diversification peuvent se traduire par la valorisation des ressources du territoire, au travers notamment d'activités de pleine nature, de visites du patrimoine ou encore se développer au travers de la mise en place d'équipements structurants créés *ex nihilo*.

⁶⁴ Le nombre de lits touristiques auquel il est fait mention a été calculé à partir des données de l'INSEE, lequel calcule à partir de ratios une estimation du nombre de lits touristiques sur le périmètre administratif des communes. L'estimation tient compte des données de 2010, c'est-à-dire avant que les quatre communes du Dévoluy en fusionnent.

	La Bresse	Super Besse	Superdévoluy
Activités de diversification proposées en cœur de station	VTT Modules « parc d'attraction » Lieu de départ / de rendez-vous pour diverses activités de pleine nature (APN)	VTT Equipement structurant (piscine) APN, activités de loisir	VTT Equipements structurants (centre sportif, centre équestre) APN, activités de loisirs
Activités de diversification proposées à une échelle territoriale supra station	APN Activités de loisir Equipements structurants (patinoire, piscine, maison de la Bresse) Tourisme industriel	APN Offres culturelles et patrimoniales Agritourisme	APN Agritourisme

Tableau 9, Nature de la diversification à la Bresse Hohneck, à Super Besse et à Superdévoluy
Elaboration propre.

Ainsi, si la diversification est effectivement mise en œuvre dans les trois stations objets de notre recherche, elle revêt toutefois localement des formes très variées. Elle se décompose en effet entre une diversification structurée autour d'équipements lourds comme cela est le cas dans le Dévoluy à une diversification plus « douce » à l'image de la Bresse ou du Sancy, où sont valorisés tout à la fois les patrimoines et les savoir-faire locaux.

Pour récapituler notre démarche, nous avons donc choisi trois stations pouvant être appréhendées comme étant de « grandes stations de moyenne montagne ». Polarisant les économies locales sans pour autant disposer d'une garantie d'enneigement, ces stations ont en outre initié une diversification de leurs activités, diversification que nous détaillerons.

II. Au cœur des trois stations d'étude : approfondissement de la démarche méthodologique

Comme nous l'avons précédemment présenté, cette recherche s'appuie essentiellement sur une méthodologie empirique. Pour cette raison, et bien qu'ils ne soient pas réservés à cette démarche, les entretiens semi-directifs ont constitué le principal matériau de récolte des données. Dans ce cadre, ce sont 105 entretiens qui ont été réalisés avec des acteurs de différentes natures, tant politiques qu'économiques, issus de différents contextes territoriaux. La réalité du terrain a cependant emporté avec elle quelques difficultés et contraignant à adapter au mieux la méthodologie initiale.

1. Les entretiens semi-directifs comme piliers des trois phases de la recherche

1.1. Les entretiens semi-directifs au cœur de la démarche

- **Au-delà d'une méthode, une construction**

Assimilé à une « *improvisation réglée* » (Bourdieu, 1980) l'entretien semi-directif repose sur un socle méthodologique pour le moins flexible. Celui se fonde en effet sur un « *savoir-faire artisanal, un art discret du bricolage* » (Kaufmann, 2011). Dès lors, il semble assez aisé d'admettre qu'il n'existe pas une unique méthodologie de l'entretien et que, bien au contraire, coexistent une grande diversité de méthodes et d'instruments dédiés. En tout état de cause, l'entretien de recherche impose nécessairement d'établir un rapport égalitaire entre le chercheur et l'interrogé, qui permette de faire en sorte que la personne interrogée ne se sente pas contrainte de livrer des informations.

L'entretien semi-directif s'apparente à un recueil d'informations permettant au chercheur de s'imprégner et s'appropriier le contexte entourant les réponses de la personne interrogée aux différentes questions. C'est bien cet aspect particulier qui va distinguer l'entretien du questionnaire, ce dernier ne permettant pas de nourrir l'analyse de ces éléments de contexte. Cependant, s'attacher à s'imprégner du contexte a un corollaire : cela conduira à s'extraire d'une méthodologie rigoureuse et formatée pour au contraire disposer de suffisamment de libertés à même de permettre une récolte optimale des informations souhaitées. En cela, l'entretien s'apparente en quelque sorte à une « *improvisation réglée* » (Bourdieu, 1980).

Ainsi, en s'appuyant sur un guide d'entretien⁶⁵, l'entretien nous permettra de questionner l'évolution de la gouvernance en étudiant notamment « *la structure [des relations liant des individus ou des structures] de façon à identifier l'existence de personnes ou organisations clés (nœuds) qui focalisent les interactions ou au contraire les cas d'individus ou d'organisations isolés* » (Chia et al., 2010). Avant d'être mise en œuvre, cette méthodologie devra cependant s'entourer de quelques précautions.

⁶⁵ Confer le guide d'entretien utilisé présenté en annexe n°1.

- **Une anonymisation des propos indispensable**

Tous les entretiens ont été réalisés sous la garantie de la préservation de la confidentialité des propos enregistrés. Cette confidentialité était annoncée en début d'entretien et était présentée comme l'anonymisation des données recueillies. L'interviewé savait ainsi que ses propos allaient pouvoir être cités, mais qu'en revanche il ne serait pas possible (ou peu aisé) au lecteur d'établir un lien entre la liste des personnes interrogées et les citations intégrées dans le corps du texte. Loin d'être un artifice de l'entretien, nous avons pu constater à plusieurs reprises que la confidentialité répondait à une réelle attente des personnes interrogées. En effet, nous ne souhaitons pas récolter de « discours lissé », mais bien davantage parvenir à identifier les véritables opinions qui animent les acteurs, leurs perceptions de l'activité touristique, leur vision de l'avenir, etc. pour ensuite parvenir à reconstituer la toile des relations, des jeux d'influence, des jeux de pouvoir. Or l'expression d'un désaccord, tout comme la dénonciation d'agissements estimés *a minima* incorrects ne se réalise pas à la vue et au su de tous, mais requiert bien davantage la garantie d'une certaine discrétion. Plusieurs des personnes interrogées ont ainsi demandé en cours d'entretien une confirmation de la protection de leur anonymat. Si le plus souvent cette confirmation a suffi à libérer leur parole, des demandes d'interruption de l'enregistrement ont pu être formulées, le temps d'une phrase ou de manière plus pérenne (cf ci-après). Dans cette situation où la rigueur scientifique se trouve confrontée aux exigences du terrain, et dans le but d'avoir tout de même quelques repères lors de l'intégration des citations dans le texte, nous avons choisi de « coder » le nom des interviewés selon un même procédé qu'illustre le tableau ci-dessous. Les citations prendront alors la forme suivant : nom du massif_sphère de l'acteur_ numéro. En prenant l'exemple du maire de la Bresse, cela nous conduit donc à retenir : V_pol_1, l'attribution du numéro étant laissée à notre discrétion.

Massif	Nom	Alpes	Jura	Massif Central	Pyrénées	Vosges
	Code utilisé	A	J	MC	P	V
Sphère d'acteurs ⁶⁶	Nom	Economique	Politique	Civile	Supra-locale ⁶⁷	
	Code utilisé	éco	pol	civ	suploc	

Tableau 10, Procédé d'encodage des citations

1.2. Une recherche structurée en trois phases

L'intitulé initial de la recherche nous a amenés à questionner la mise en œuvre de l'adaptation dans les stations de moyenne montagne. En amont s'est donc imposée une clarification des notions mobilisées. Ainsi, s'il est fait référence à la station de moyenne montagne, ses contours demeurent flous et peu évidents à identifier. En conséquence, la première phase de nos travaux a visé à rechercher une définition de la station de moyenne montagne qui ferait consensus quel que soit le massif considéré. Pour cela, nous avons été amenés à mobiliser les différentes ressources, tant qualitatives que quantitatives, dont nous disposions : littérature grise, articles scientifiques, propos recueillis d'interviewés et données issues de la base de données Station d'Irstea-Grenoble.

Evoquée à compter des années 1970, la notion de station de moyenne montagne a véritablement vu sa portée s'accroître en devenant la bénéficiaire de la politique mise en œuvre par le Conseil régional de Rhône-Alpes. Pour la première fois, cette politique a permis de dépasser la seule approche qualitative en dotant la station de moyenne montagne de critères de définition quantitatifs. Dans ce cadre, l'acteur supra local a été amené à jouer un rôle fondamental dans la définition des contours de la station de moyenne montagne. Aussi, devant ce constat, la seconde phase de notre recherche nous a amenés à questionner l'écho de cette politique d'accompagnement au bénéfice des stations de moyenne montagne auprès des autres collectivités locales porteuses de politiques d'accompagnement similaires. Ceci nous a alors amené à réaliser un « Tour de France des massifs » visant à) analyser ces différentes politiques en s'appuyant sur les documents contractuels ainsi que la réalisation d'entretiens semi-directifs.

⁶⁶ La notion de « sphère » mobilisée ici renvoie aux analyses de la gouvernance réalisées par F Gerbaux et al. (2007), et présentée dans le deuxième chapitre. Pour rappel, trois sphères d'acteurs sont identifiées : la sphère économique (éco), la sphère politique (pol) et la sphère civile (civ). La sphère politique comprend en premier lieu la commune ou l'intercommunalité, les services de la commune, ainsi que de différents organismes tels l'office de tourisme ou les remontées mécaniques. La sphère économique quant à elle comprend l'ensemble des socio-professionnels dont l'activité contribue directement ou indirectement à la valorisation de l'activité touristique. Par sphère civile, nous entendons l'ensemble des acteurs d'un territoire déterminé n'étant ni acteurs économiques, ni acteurs politiques ni même touristes. Dès lors, la sphère civile nous permet de désigner essentiellement les résidents d'une commune ou d'une intercommunalité ainsi que les membres d'associations dont l'action s'ancre sur le territoire d'étude ou l'une des actions impacte ce même territoire. La première situation renvoie donc aux différentes associations de dynamisation, protection ou valorisation de la vie locale, tandis que la deuxième situation renvoie quant à elle par exemple aux associations de défense de l'environnement nationales, mais pouvant mener ponctuellement une action sur le territoire concerné.

⁶⁷ Si les acteurs supra-locaux ne figurent pas dans l'approche fondatrice des trois sphères d'acteurs, nous les incluons dans cette approche et les considérons comme une quatrième sphère d'acteurs.

Trois points ont tout fait l'objet d'une attention particulière :

- la notion de station de moyenne montagne, sa diffusion dans les différents massifs, la définition retenue et les critères de définition mobilisés ;
- la nature des projets pour lesquels ces stations pouvaient prétendre à un accompagnement par l'acteur public. La question sous-jacente ici posée était alors celle de la diversification, et de l'écho dont elle bénéficiait à l'échelle nationale ;
- l'échelle territoriale de mise en œuvre de cette politique, avec sous-jacente la question de l'existence d'une contrainte pour la définition d'un territoire de projet à l'échelle intercommunale ou au contraire la mise en place d'un accompagnement au bénéfice de la station sans qu'il n'y ait davantage de contrainte territoriale.

Cette phase a ainsi permis de nourrir les réflexions issues du premier temps de la recherche, relatif à l'identification de contours pour la station de moyenne montagne. En outre, celle-ci a permis de préparer la troisième phase de notre recherche. En effet, par ce « Tour de France des massifs » nous avons pu repérer des stations de moyenne montagne où une diversification des activités touristiques était initiée, et où pouvait se poser avec pertinence la question de l'innovation organisationnelle, et, au travers d'elle, celle de l'évolution de la gouvernance.

C'est cet aspect particulier que s'est attachée à explorer la troisième phase de cette recherche. Par une plongée au cœur de nos trois stations, nous avons tâché de comprendre et de restituer les jeux d'acteurs impactant la nature de la diversification tout comme son échelle de mise en œuvre. Ici, l'objectif a véritablement été de parvenir à identifier les évolutions de la gouvernance, et enfin parvenir à identifier des « formes » de la gouvernance de la diversification.

Cette phase de recherche s'est essentiellement appuyée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs⁶⁸ dans les trois stations et leur territoire support⁶⁹, entretiens réalisés tout autant auprès d'acteurs publics que privés. Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Leur analyse s'est ensuite appuyée sur le codage de leur contenu à l'aide du logiciel NVivo. Ce logiciel a ainsi permis de catégoriser les propos tenus par les acteurs rencontrés à l'aide d'une grille d'analyse élaborée *a priori*, à partir du cadre théorique retenu et du guide d'entretien. Au fil du codage des entretiens, cette grille a ensuite été affinée afin de tenir compte des propos tenus et ainsi d'intégrer des dimensions qui avaient pu être occultées ou insuffisamment prises en compte (Figure 27). L'analyse des entretiens s'est focalisée sur le discours tenu bien plus que sur le texte lui-même et ceux-ci n'ont dès lors donné lieu à aucune analyse linguistique.

⁶⁸Cf la liste des entretiens réalisés présentée en annexe n°2.

⁶⁹Cf point suivant.

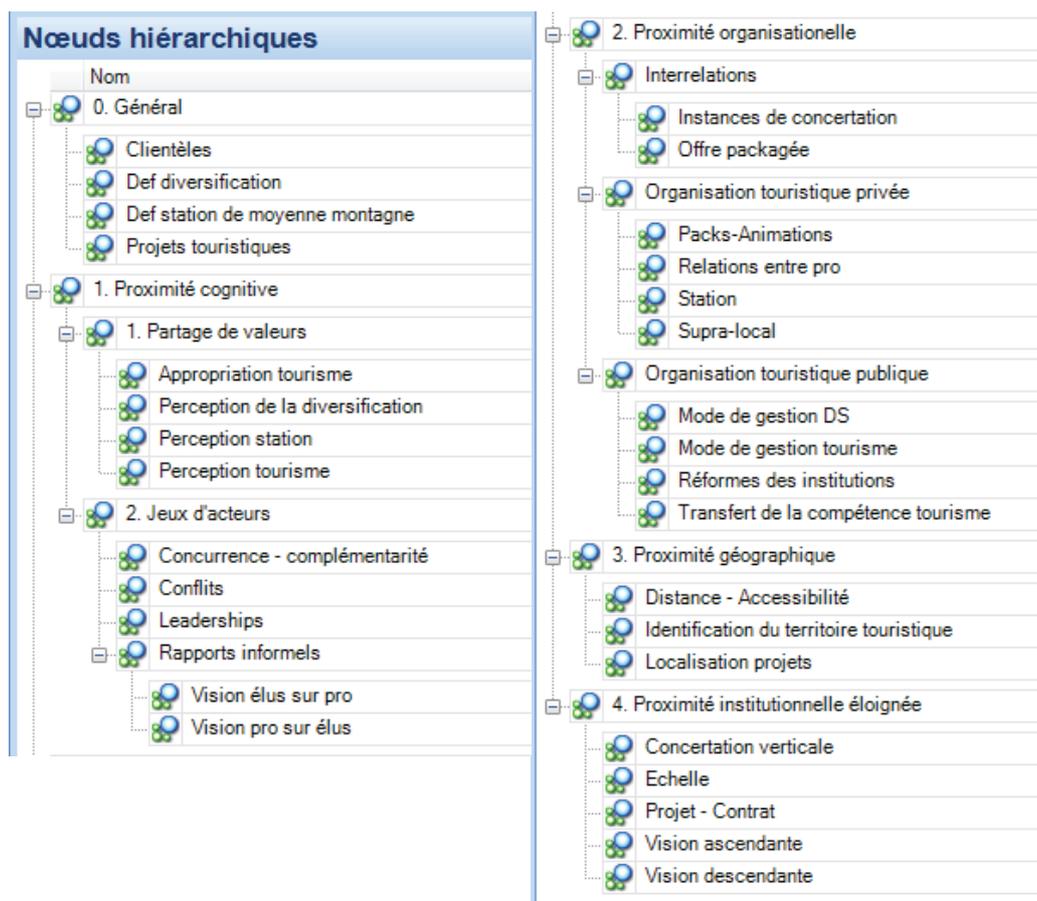


Figure 27, Grille d'analyse mobilisée sous NVivo
Elaboration propre.

2. De l'entrée « station » vers la prise en compte du « territoire touristique »

Une fois la méthodologie pour analyser les modes de gouvernance élaborée se pose la question de l'échelle spatiale qui va délimiter les contours de l'étude. Dans le cas d'une analyse de la gouvernance de la station de sports d'hiver, la réponse à cette question apparaît relativement aisée : on interroge les acteurs en lien direct avec la station, l'opérateur de remontées mécaniques, l'école de ski, les loueurs de matériel, restaurateurs et autres socioprofessionnels. On complète ensuite l'analyse en interrogeant l'autorité organisatrice des opérations d'aménagement touristique ainsi que des acteurs exerçant leur activité en lien avec le tourisme dans ou à proximité de la station ainsi que des représentations d'associations de l'environnement, du patrimoine, des résidents... Avec la diversification, l'échelle spatiale de référence évolue. Tout d'abord en réponse à une valorisation croissante des ressources territoriales, imposant de faire appel à un « territoire » plus large. Cela nous contraindrait alors à retenir comme périmètre géographique pour le volet empirique de notre recherche les contours du territoire de la diversification. Or, justement, parvenir à identifier et valoriser un « territoire touristique » constitue l'un des principaux enjeux de la mise en œuvre de la diversification : sur quel territoire les acteurs locaux vont-ils valoriser l'activité touristique ? Quelle articulation réaliseront-ils entre les territoires ressentis, vécus, administratifs,

géographiques et de projet ? A ces questions, aucune réponse (unique et transposable) ne peut être proposée. L'évolution des contours du « territoire touristique » est en effet une conséquence et non une cause des processus d'évolution de la gouvernance.

Partant de là, nous sommes contraints d'admettre qu'aucun contour géographique ne peut être défini *a priori*. Si cette affirmation découle logiquement des faits présentés précédemment, elle n'est pas sans poser de difficulté pour notre méthodologie de recherche. Aussi, nous avons pris le parti de retenir comme point d'entrée de notre recherche la station de sports d'hiver. Dans un second temps, nous avons cherché à percevoir à quelle échelle l'activité touristique se mettait désormais en œuvre. Pour cela, nous nous sommes appuyés tout à la fois sur les propos tenus par les personnes enquêtées afin d'identifier le territoire touristique d'appartenance, mais également sur les éventuels documents de contractualisation pour prendre en considération le territoire de projet et parvenir, enfin, à focaliser notre analyse sur le « territoire de la diversification ».

Dans le Dévoluy, les territoires touristique, administratif et de projet se superposent. Aussi, nous avons retenu comme territoire de la diversification celui de la commune du Dévoluy, laquelle résulte de la fusion des quatre communes qui composaient jusqu'au 1^{er} janvier 2013 l'ex-communauté de communes du Dévoluy.

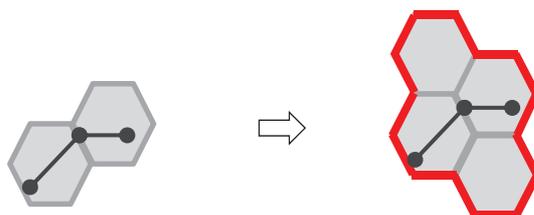


Figure 28, Des domaines skiabiles à la commune nouvelle
Elaboration propre.

Dans le massif du Sancy, là également les territoires administratif et de projet se superposent. Nous avons donc postulé l'existence d'un territoire de la diversification calqué sur ces frontières et avons tâché de prendre en compte dans nos entretiens cette étendue territoriale. Cependant, à la différence du Dévoluy, le massif du Sancy regroupe aujourd'hui seize communes et il ne nous a pas été possible dans nos entretiens de faire preuve d'exhaustivité en rencontrant l'ensemble des acteurs touristiques de ce territoire. Aussi, après avoir élargi le regard des domaines skiabiles à ce territoire de projet touristique, nous l'avons finalement resserré autour des communes originellement touristiques ayant pour objectif d'appréhender la capacité des acteurs à se détacher d'une approche du tourisme strictement communale et fortement centrée sur la station et à s'adapter à une nouvelle vision communautaire du développement touristique.

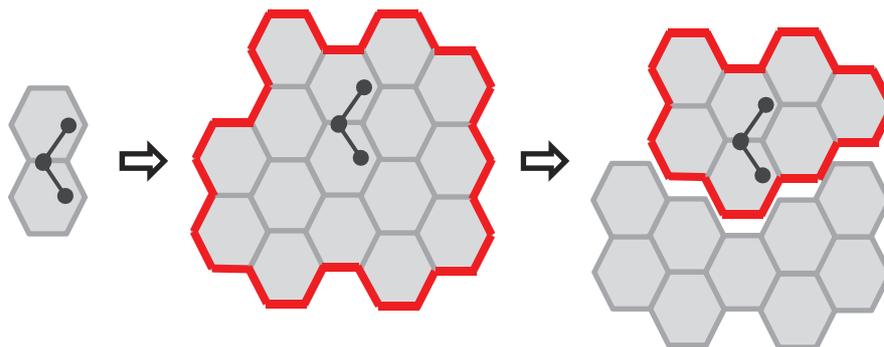


Figure 29, Des stations de Super-Besse et du Mont-Dore au massif du Sancy
Elaboration propre.

Dans le massif des Vosges, l'absence de politique contractuelle menée à destination des stations de sports d'hiver nous a contraints à nous référer au territoire administratif de mise en œuvre de l'activité touristique ainsi qu'au territoire d'appartenance. Dans ce cadre, et en dépit d'un territoire touristique promu bien plus large que le territoire communal, nous avons finalement retenu comme territoire de la diversification la commune de la Bresse, sans que cela n'ait constitué un obstacle à la réalisation d'entretiens en dehors à l'extérieur de ces frontières administratives.

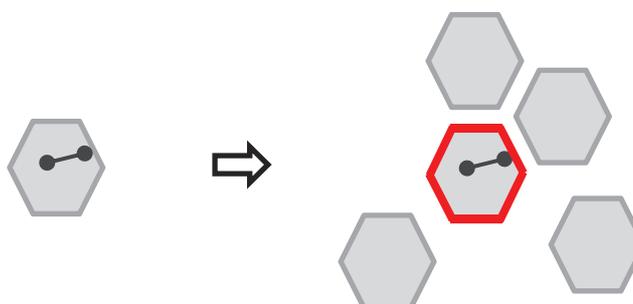


Figure 30, La Bresse comme territoire de la diversification
Elaboration propre.

3. Difficultés et obstacles rencontrés

3.1. L'analyse d'une « action en train de se faire » (Cosson, 2014)

Notre recherche doctorale s'inscrit dans une volonté d'analyser l'évolution de la gouvernance dans les stations de moyenne montagne, et dans le questionnement du passage d'une gouvernance station à une gouvernance de la diversification. La question ici posée vise donc à analyser un processus en cours, certes initié dès les années 1990, mais dont la nature tout

autant que la mise en œuvre continuent à ce jour à être source de nombreux questionnements et renouvellements organisationnels.

En effet, tout autant le mouvement des hommes, par exemple lié au renouvellement des exécutifs locaux, que le mouvement des lois, posant par exemple des contraintes de regroupement intercommunal imposant de renouveler l'organisation des acteurs et des territoires. Dès lors, la diversification se trouve bien éloignée d'un processus linéaire, où tout autant les points de départ et d'arrivée sont connus. Ici, non seulement il est extrêmement délicat de parvenir à estimer quand la gouvernance station aura laissé place à une gouvernance de la diversification, mais aussi (et surtout) quelle forme cette gouvernance de la diversification va revêtir en fonction des contextes territoriaux, de l'histoire, des choix formulés, etc. Dès lors, notre recherche s'inscrit bien davantage dans l'analyse du processus que dans l'analyse de son résultat. Elle va viser à observer le changement, à identifier des facteurs jouant le rôle d'effets leviers, à caractériser des formes de gouvernance de la diversification au sein desquelles pourront s'inscrire les territoires, ceci dans une visée future d'accompagnement public et de recherche finalisée.

Cette démarche n'est toutefois pas sans poser de question. Comment distinguer un fait local d'un effet levier par nature généralisable à une grande partie des stations et territoires concernés ? Comment anticiper des réformes institutionnelles et des renouvellements humains dont on ne connaît rien à l'avance ? Comment isoler les changements en lien avec le tourisme et la diversification et les changements inhérents à la vie d'un territoire ?

Les résultats de notre recherche s'inscrivent donc à un instant déterminé. Ils ne prennent en compte que les facteurs de changement et évolutions connues, et ne peuvent en rien anticiper le futur des trajectoires des stations et de leurs territoires. Si cette affirmation semble couler de source, elle en dit pourtant long sur la non-linéarité des trajectoires d'évolution, où une station peut tout à fait à l'instant T s'orienter vers un mode de gouvernance de la diversification bien déterminé, et à T+1 s'inscrire finalement dans une trajectoire en tout différente.

Ceci illustre donc bien toute la difficulté de fonder une recherche sur une action en train de se faire, l'ensemble des observations et analyses proposées pouvant être, en un temps très court, entièrement remises en question et réduites à l'état d'archive. C'est aussi ce qui en fait sa richesse, puisqu'il s'agit de s'imprégner de l'atmosphère d'un territoire pour tâcher de mettre en lumière des facteurs de changement. Par là-même, ceci confirme donc la méthodologie mobilisée : comment questionner le présent des territoires autrement que par une méthodologie empirique ?

3.2. Après le rêve d'un « entretien idéal », quelques désillusions

La construction de la méthodologie de recherche se compose de plusieurs phases. La première mobilise des ressources essentiellement théoriques pour construire un guide d'entretien qui permette de répondre aux hypothèses de recherche. Cependant, si celui-ci est

évidemment élaboré avec soin, il se trouve dès les premières prises de rendez-vous confronté aux réalités du terrain.

En premier lieu, la diversification demeure une question bien souvent taboue et quelques fois malvenue. Ainsi, seule une rapide présentation du sujet de recherche lors de la prise de rendez-vous a pu avoir pour conséquence directe et définitive de fermer les portes d'un entretien avec l'interlocuteur visé. La diversification constitue en effet une question hautement polémique, parfois politique, et il aura été sans conteste bien plus facile de recueillir les propos de défenseurs de cette diversification que ceux de ses opposants. Pour autant, ces refus constituent des informations à part entière, certes réduites, mais ne pouvant en aucun cas être tenues à l'écart de nos propos. En effet, si ces personnes-là auraient par exemple préféré qu'on leur « apprenne à installer un pylône pour optimiser les performances de leur domaine skiable », leurs attentes focalisées sur l'activité hivernale de ski alpin en disent long sur leur participation ou non justement à la construction et à la mise en œuvre d'une stratégie de diversification.

Au-delà du refus d'entretien pour cause de diversification, une différence sensible a pu être ressentie lors des entretiens en fonction des territoires. Le Massif du Sancy est en effet le support empirique de nombreuses recherches portant sur le tourisme et les stations de sports d'hiver, mobilisant peu ou prou une entrée organisationnelle. Les acteurs apparaissent dès lors rodés au jeu des questions-réponses et semblent transmettre des livrables déjà transmises à d'autres interlocuteurs à un point tel que l'on peine à retrouver une trace de spontanéité. Aussi, on peut donc se douter que les réponses aux questions posées auront été réfléchies et affinées, et craindre que les réponses expriment moins une réalité spontanée qu'une réponse visant à « faire plaisir au chercheur ». Il est dès lors bien plus complexe d'encourager l'acteur à exprimer sa propre perception, de formuler ses réserves et de présenter ses projets, y compris s'ils ne s'inscrivent pas du tout dans le sens d'une diversification touristique. Dans ce dernier cas, il ne sera pas possible de négliger les conséquences d'un accompagnement tant financier qu'en termes d'ingénierie par l'acteur supra-local, lequel entraîne les acteurs locaux à formater leurs propos pour répondre aux exigences attendues. Dans des territoires moins mobilisés, à l'image de celui de la Bresse, le recueil d'informations s'est avéré plus aisé. En effet, une fois la méfiance dépassée et la confiance installée, les mêmes questions posées ont pu pousser l'acteur à s'interroger, puis à construire en temps réel sa réponse. On peut alors supposer, sans bien sûr accompagner ces suppositions d'une quelconque certitude, une plus grande authenticité et une plus grande fidélité à la réalité des propos tenus lors de ces entretiens.

En guise de dernière réserve, si la majeure partie des entretiens a pu être enregistrée et transcrite en intégralité, ceci n'a pas pu être le cas de la totalité d'entre eux. Certains entretiens ont en effet été réalisés dans des conditions ne permettant pas un enregistrement : au bord d'un lavoir ou à la terrasse d'un café. Ainsi, au détriment du respect des rigueurs méthodologiques de l'entretien semi-directif, ceux-ci se sont adaptés aux contraintes et activités des personnes interrogés. Leurs propos ont alors été intégrés sous forme de « résumé » au corpus transcrit.

PARTIE 2.

D'UNE GOUVERNANCE STATION A UNE GOUVERNANCE DE LA DIVERSIFICATION

CHAPITRE 4.

STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE ET ACTEUR SUPRA-LOCAL, UNE HISTOIRE PARTAGÉE

- I. Quelle définition pour la station de moyenne montagne ?
- II. Diversité des politiques d'accompagnement : une proximité institutionnelle éloignée d'intensité variable

A la fin des années 1980, un accompagnement des stations par l'acteur supra-local se met progressivement en place sur l'ensemble des massifs français. Visant dans un premier temps la confortation de l'offre hivernale, ces politiques encouragent de plus en plus la diversification des activités. Cibles privilégiées, les stations de moyenne montagne n'en sont pour autant pas les bénéficiaires exclusives. En effet, loin d'une prétendue homogénéité, ces dispositifs se caractérisent par leur grande diversité.

Introduction de chapitre

A l'image des crédits publics ayant accompagné le développement des stations intégrées, les premiers dispositifs accompagnant les stations « moyennes » ont essentiellement visé la confortation de l'offre hivernale. Cependant, ce modèle d'aménagement, bien qu'exporté (Pearce, 1989; Porras-Lima, 2007), ne monopolise plus les regards. Bien davantage, ce sont les stations autrefois délaissées qui peuvent désormais avoir une épingle à tirer du jeu (Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne et al., 2013). En conséquence, celles-ci naguère peu valorisées voient désormais leurs atouts mis en avant : les qualificatifs se multiplient, et on n'hésite désormais pas à parler de stations plus chaleureuses, plus humaines ou encore plus conviviales (Bourdeau, 2008). En effet, puisque la clientèle ne vient plus pour du tout-ski, autant valoriser comme il se doit les potentiels annexes. Dans ce contexte, l'intervention de l'acteur supra-local se généralise. Celle-ci ne rime cependant pas avec homogénéité, et ces politiques se caractérisent ainsi par la grande diversité des dispositifs retenus. De la fiabilisation de l'outil hivernal à l'injonction de diversification, de la mise en œuvre de politiques de guichet à celle de politiques de projets, ces politiques vont, en outre, cibler quelques stations identifiées ou être généralisées à l'ensemble des stations, conduisant alors à reléguer au second plan la station de moyenne montagne.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la définition de la station de moyenne montagne : celle-ci, aujourd'hui fréquemment mobilisée, trouve son origine dans les premiers dispositifs de politique publique mis en œuvre. Partant de là, nous en viendrons à questionner l'évolution des contours de cette notion et ses acceptions variables en fonction des contextes territoriaux. Nous questionnerons ensuite le contenu des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre dans les différents massifs. Pour cela, nous privilégierons une échelle nationale qui sera ensuite resserrée dans un second temps afin de détailler les dispositifs trouvant à s'appliquer dans nos trois stations d'étude. Ceux-ci, poursuivant des enjeux variés et faisant appel à des modalités de mise en œuvre l'étant tout autant nous amènent *in fine* à poser la question de l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée dans les contextes territoriaux de nos trois stations d'études, au cœur de notre première sous-hypothèse de recherche visant les impacts locaux de la mise en œuvre des dispositifs d'action publique.

I. Quelle définition pour la station de moyenne montagne ?

Rechercher une définition de la « station de moyenne montagne » nous conduit naturellement à questionner l'écho géographique de celle-ci. Comme nous l'avions brièvement évoqué dans le premier chapitre, la « moyenne montagne » s'est longtemps contentée d'une définition par opposition de la haute montagne.

Cette définition, si elle a le mérite de poser les premiers contours de la moyenne montagne n'en demeure pas moins une définition par exclusion et très subjective, devant laquelle une approche globale de la moyenne montagne tend à demeurer au rang d'idéal à atteindre. L'approche quantitative se focalisant sur la définition d'un seuil altitudinal n'a guère davantage permis d'endiguer ces imprécisions. P. et G. Veyret (Veyret et Veyret, 1962) établissent ainsi les limites de la moyenne montagne entre 600 et 1300 mètres, sous réserve toutefois d'un dénivelé trop important qui abaisserait d'autant le seuil altitudinal. Au-delà de cette marge de 700 mètres, ce seuil demeure ajustable en fonction des massifs concernés (Rieutort, 1997). En dépit de ces incertitudes, H. Gumuchian (1984) analyse quant à lui le succès de la moyenne montagne au regard de la mise en question de la logique d'équipement de la haute montagne ayant conduit à la naissance des stations nouvelles. Par cette approche, cette notion renverrait alors à l'usage récréatif potentiel de la station tendant à la consacrer comme « *terrain de prédilection pour l'aménagement de demain* » (Gumuchian, op. cit.).

Fort d'une capacité touristique suspectée mais encore guère affirmée au début des années 1980, la moyenne montagne contient désormais une acception péjorative et, appliquée aux stations, renvoie à des stations imparfaites et menacées. Définies pour la première fois par le Conseil régional de Rhône-Alpes avant de faire l'objet de nombreuses typologies mobilisant des critères essentiellement quantitatifs, la question de la définition continue de faire débat. Aussi, nous proposons d'enrichir l'approche quantitative jusqu'alors privilégiée par une approche qualitative.

1. La mobilisation de critères quantitatifs de définition

1.1. Critères publics de définition de la station de moyenne montagne : la définition du Conseil régional de Rhône-Alpes

Adoptée en avril 1995 pour une durée de cinq ans, la Charte régionale entreprise-station portée par le Conseil régional de Rhône-Alpes constitue le premier dispositif d'accompagnement public mis en place à destination des stations de sports d'hiver. Bénéficiaires exclusives, les stations de moyenne montagne sont présentées comme des stations présentant un enjeu économique fondamental pour des zones économiques « fragiles ». Ainsi, seules les stations représentant « *un enjeu autre que purement local (de l'ordre de 2000 lits touristiques) ou [ayant] au moins une taille économique suffisante pour constituer un enjeu d'aménagement du territoire dans le contexte du bassin de vie* » étaient visées par cette politique dédiée (Conseil Régional Rhône-Alpes, 1994). Parmi les actions éligibles, l'accent est porté sur l'accompagnement de projets de confortation et de restructuration des stations, sur

l'incitation à la mise en place des premiers dispositifs d'adaptation ou encore sur l'impulsion de nouvelles modalités d'organisation locales, débouchant sur la création de centrales de réservation ou la mise en place d'une organisation plus performante. Visant avant tout à faire entrer les stations dans une économie de marché, la procédure entreprise-station se distingue des politiques d'aménagement du territoire pouvant par ailleurs être mises en œuvre au travers de différents dispositifs régionaux et exclue ainsi les stations dont la compétitivité n'était pas avérée.

Avec la reconduction du dispositif et l'adoption des Contrats stations moyennes (CSM), les critères de définition de la station de moyenne montagne sont affinés. Désormais, le critère du nombre de lits touristiques se combine à celui de l'altitude, et évince les stations implantées en dessous de 800 mètres d'altitude et au-dessus de 1400 mètres. Précisant ces critères, les 180 stations de sports d'hiver recensées dans la région sont ainsi réparties selon une classification tripartite. Aux côtés d'une quinzaine de « grandes stations élites » qui développent une industrie touristique à partir d'une mono-activité des sports d'hiver et à leurs côtés on retrouve approximativement soixante-cinq stations de moyenne montagne⁷⁰ « possédant à la fois une taille moyenne [...] et une altitude moyenne ». Enfin, une centaine d'espaces récréatifs implantés à proximité des pôles urbains sont mis en évidence. Ces sites, à l'image du plateau d'Hauteville, du Col du Rousset ou encore du Plateau du Revard remplissent une fonction de stade de neige en hiver et de base de loisirs en été au bénéfice des populations urbaines de proximité. Dans cette programmation, la fonction d'aménagement du territoire des stations de moyenne montagne est cette fois particulièrement mise en avant. Celles-ci permettent en effet, par la pluriactivité, le maintien de l'activité traditionnelle agricole. Cependant, les difficultés auxquelles celles-ci sont confrontées, d'ordre conjoncturel comme structurel, les contraignent à engager un important effort d'adaptation « pour mieux répondre aux attentes du marché » (Conseil Régional Rhône-Alpes, 2002).

Cette politique de contractualisation, a conduit à la conclusion de vingt-deux contrats et l'accompagnement de soixante-cinq stations de moyenne montagne, supposées répondre aux critères énoncés de l'altitude et du nombre de lits touristiques. L'altitude tout d'abord vise ainsi à ne retenir que les stations ne bénéficiant pas d'une garantie d'enneigement. Le nombre de lits touristiques vise quant à lui à exclure de la procédure les stations ne poursuivant qu'un enjeu strictement local. Disposant à ce stade de critères de définition clairement établis, nous avons cherché à mettre en perspective l'échantillon théorique de stations éligibles avec la réalité des stations accompagnées, en mobilisant pour cela la base de données Stations⁷¹ d'Irstea Grenoble.

⁷⁰ Alors même que ce chiffre de soixante-cinq stations de moyenne montagne est mentionné dans les documents contractuels, son origine reste relativement obscure.

⁷¹ La base de données Stations d'IRSTEA Grenoble découle d'une demande du Comité de massif des Alpes visant à la réalisation d'une typologie des stations du massif des Alpes. Cet objectif a alors conduit à créer une base de données compilant une série de données quantitatives sur les stations de sports d'hiver des Alpes. Les données ainsi récoltées et stockées ont été mobilisées dans le cadre de cette recherche.

- **L'altitude des stations de moyenne montagne**

Visant à n'accompagner que les stations ne bénéficiant pas d'une garantie d'enneigement et, en conséquence, les stations les plus sensibles aux aléas météorologiques, cette politique entend se cantonner aux stations comprises entre 800 et 1400 mètres. Bien qu'une fourchette altitudinale soit définie, ce critère demeure extrêmement vague et difficile à cerner : à quoi cette altitude fait-elle référence ? Renvoie-t-elle à l'altitude du pied des pistes ? A l'altitude du bâti de la station ? A l'altitude moyenne du domaine skiable ?

Loin d'être anodine, cette question permet au contraire de mettre en évidence la logique d'intervention privilégiée par l'acteur supra-local. Ainsi, le choix de retenir comme point de référence de l'altitude minimale du domaine skiable conduit à prendre en compte les possibilités de retour « ski aux pieds », concept transfuge issu de la Doctrine Neige. Prendre en compte l'altitude du bâti renvoie davantage au modèle de construction des stations. Cette approche permettrait alors d'opposer les stations-village, construites autour de villages existants donc théoriquement implantées à des altitudes plus basses que les stations *ex nibilo* sorties de terre avec à la mise en œuvre du Plan Neige.

En l'absence de précisions apportées par le programme d'accompagnement ayant défini ce seuil altitudinal, nous choisissons de mobiliser l'altitude moyenne du domaine skiable en la pondérant par le moment de puissance⁷² de la station. Cela nous permet alors de prendre en compte l'altitude de la station à laquelle se concentre le plus fort potentiel skiable de la station, c'est-à-dire là où les infrastructures de remontées mécaniques concentrent la plus forte capacité de ski. Prendre en considération l'altitude minimale du domaine skiable aurait certainement eu un intérêt majeur en amont de la survenance des trois hivers peu enneigés du début de la décennie 1990. Cependant, la forte mobilisation des opérateurs de remontées mécaniques comme des pouvoirs publics en faveur d'une fiabilisation de l'offre hivernale des domaines skiables a entraîné un développement sans précédent des réseaux de neige de culture⁷³. Le débat ne porte pas ici sur la durabilité de tels équipements, mais la seule observation en stations du fonctionnement des canons à neige en vue d'assurer un retour « skis aux pieds » nous pousse à considérer qu'aujourd'hui les enjeux liés à la variation climatique peuvent être déportés à l'altitude moyenne du domaine skiable.

⁷² Pour rappel, le moment de puissance d'une station de sport d'hiver permet de cerner l'offre technique et commerciale d'une station (DSF, 2011). S'exprimant en kilomètre par skieur par heure, le moment de puissance mesure la dénivellée totale que la remontée mécanique pourrait faire gagner à l'ensemble de ses usagers en une heure si elle était remplie à 100 %. Aussi, cet indicateur est fréquemment mobilisé pour renseigner sur la taille de la station.

⁷³ Sur cette question du développement de la surface artificiellement enneigée, nous ne disposons que de peu de sources d'informations quant à la surface des domaines skiables artificiellement enneigés. Le rapport de M. Badré et al. estime ainsi qu'« [...] en 79/80, on comptait 10 stations et 19 hectares [artificiellement] enneigés ; en 85/86 : 35 stations et 150 ha ; en 94/95 : 136 stations et plus de 1600 ha. » (Badré et al., 2009). Nous renvoyons également sur ce point à la recherche doctorale en cours de P. Spandre, portant sur l'« analyse et la simulation de la gestion de la neige dans les stations de sports d'hiver ».

- **Le nombre de lits touristiques**

Si questionner l'altitude moyenne d'un domaine skiable pouvait s'apparenter à une « science exacte », par laquelle l'application d'une formule mathématique pouvait permettre d'obtenir des résultats précis et non équivoques, la comptabilisation du nombre de lits touristiques est bien loin de bénéficier de la même rigueur scientifique. En effet, celle-ci relève bien davantage d'une approche estimative, ceci alors même que l'hébergement touristique a occupé une place fondamentale dans le développement puis la gestion des stations de sports d'hiver.

Visant à équilibrer la relation entre financement des infrastructures des domaines skiables et la capacité du domaine skiable, l'immobilier de loisir a, dès la création des stations, été quantifié sur la base de ratios précis, tel celui proposé par G. Cumin et défendant la création d'un lit touristique par mètre de dénivelé (Cumin, 1970). Au-delà, les lits touristiques ont permis de légitimer un enjeu d'aménagement du territoire : dans les stations village, le ratio établi était alors de quinze à vingt emplois créés pour cent lits⁷⁴, dont près de la moitié d'entre eux étaient des emplois permanents (Commission Nationale pour l'Aménagement du Territoire, 1970, citée par Perret, 1992). Aujourd'hui, l'enjeu immobilier n'est pas moins central. Présenté par DSF comme étant la principale source de dépenses lors d'un séjour « au ski »⁷⁵, c'est désormais tout particulièrement la problématique des lits froids qui mobilise les attentions (Kebir, 2006).

Sans préciser davantage la question de l'avenir du parc d'immobilier touristique des stations, celle de la connaissance du parc dans sa situation actuelle n'est pas sans soulever de difficultés et renvoie à la méthodologie à retenir pour comptabiliser le nombre de lits touristiques. En effet, si les organismes assurant un suivi (plus ou moins estimatif, plus ou moins déclaratif) de ces lits touristiques sont nombreux, les délimitations spatiales de l'immobilier touristique varient, tout comme le type d'hébergement pris en compte et les méthodologies retenues. Ainsi, tel que rapporté par T. Borde (2009), il n'existe, à l'échelle de la Savoie, pas moins de six structures s'attachant à comptabiliser les lits touristiques des stations. Connaître le nombre de lits touristiques exact d'une station de sports d'hiver semble dès lors relever de la gageure, tant les résultats présentent entre eux, *in fine*, d'importantes disparités.

Si le type d'hébergement pris en compte varie, c'est en effet que la qualification de « lit touristique » se doit d'être appréhendée comme une catégorie principale, pouvant ensuite se décliner en trois sous-catégories :

- les lits marchands qui constituent des lits touristiques faisant l'objet d'une mise en marché officielle et déclarée, par l'intermédiaire d'un professionnel ou non ;
- les lits non marchands, ne faisant pas l'objet d'une mise en marché officielle. Cela n'exclut cependant pas que ces lits soient occupés, par l'intermédiaire d'une location officieuse ou d'un prêt ;

⁷⁴ Ici ne sont mentionnés que les emplois directement liés à l'activité économique de la station de sports d'hiver. Sont ainsi exclus les emplois indirects dont le développement est pourtant par ailleurs intimement lié à la création de la station de sports d'hiver.

⁷⁵ Assises Nationales de l'Aménagement et de l'Economie Durables en Montagne, Chambéry, 2011.

- les lits froids, occupés tout au plus quatre semaines par an.

Les diverses méthodes de comptage mises en place visent avant tout la capacité d'hébergement marchand des stations. Appréhendée le plus souvent au travers des fichiers constitués par les opérateurs locaux de promotion tels les offices de tourisme (Fablet, 2013), la capacité d'hébergement marchand parvient à être évaluée sans trop d'incertitudes. La situation est en revanche bien plus problématique en ce qui concerne l'hébergement touristique non marchand. Leur approche se limite ainsi à une estimation élaborée à partir des ratios de l'INSEE. Celui-ci propose de comptabiliser deux lits touristiques par chambre d'hôtel, trois lits touristiques par emplacement de camping, quatre lits touristiques par logement meublé et enfin cinq lits touristiques par résidence secondaire⁷⁶. Contrainte par la question des périmètres spatiaux, cette approche se met en place à l'échelle de la commune, questionnant alors la frontière entre hébergement touristique de la station et immobilier résidentiel de la commune et présente alors ses limites lorsque c'est la capacité d'hébergement de la station qui est questionnée.

Dans l'objectif de proposer une approche alternative et exhaustive sur cette question des lits touristiques en station, G. Fablet (2015) propose une approche spatialisée en mobilisant les données issues des fichiers fonciers (MAGIC II) et en privilégiant comme unité de mesure le mètre carré de SHON⁷⁷. Cette méthodologie n'a pour l'heure été développée qu'à l'échelle de la vallée de la Tarentaise, et trouve donc, pour la question qui nous intéresse, ses limites.

A défaut de méthodologie plus satisfaisante et dans l'objectif de parvenir à appréhender le nombre de lits touristiques dans les stations de Rhône-Alpes afin de mettre en évidence la station de moyenne montagne, nous prenons le parti de retenir la méthode de calcul de l'INSEE, identifiée et reconnue. Dès lors, nous retenons comme périmètre la commune support, bien que le risque d'être amené à comptabiliser un même lit touristique pour deux stations ne soit, par là-même, pas exclu.

- **Recherche d'une population théorique de stations de moyenne montagne**

Le tableau ci-dessous permet de mettre en lumière, à partir de la méthodologie présentée, une population théorique de stations éligibles aux Contrats stations moyennes mis en œuvre par le Conseil régional de Rhône-Alpes :

⁷⁶Cf l'article R 133-3 du Code du tourisme.

⁷⁷ Surface Hors Œuvre Nette.

nom_station_dsf	alt_moyenne	nb_lits
Lus La Jarjatte	1357,05	2581
Autrans	1387,59	6426
Saint Pierre De Chartreuse - Le Planolet	1319,95	4800
Meaudre	1265,49	2419
Bramans	1277,00	2141
Abondance	1157,47	4856
BellevauxHirmentaz	1343,01	4008
Bernex	1398,37	4127
ChapelleD'Abondance (La)	1375,76	10330
HaberePoche	1200,30	3403
Brasses (Les)	1242,94	5226
Manigod Croix Fry	1392,90	9344
Mont Saxonnex	1343,59	2720
Espace Roc D'Enfer	1392,37	9955
Saint Jean De Sixt	983,93	3229
Col Du Corbier	1323,51	3168
Portes Du Mont Blanc (Les) - Sallanche-Cordon	1315,90	3558

Tableau 11, Population théorique de stations éligible aux CSM
(Source : FIRM, INSEE, Bd Station)

Ce sont donc dix-sept stations qui répondent tout à la fois au critère du nombre de lits touristiques supérieur à 2000 qu'à celui de l'altitude comprise entre 800 et 1400 mètres. Toutefois, en comparant cette population théorique à la population ayant effectivement contractualisé dans le cadre de la procédure CSM, nous pouvons relever d'importantes disparités. En effet, ce sont cinquante-deux stations « de moyenne montagne » qui ont pu contractualiser avec le Conseil régional, seules ou regroupées au cœur d'un contrat :

nom_station_dsf	alt_moyenne	nb_lits
Saint Nizier	1180,72	413
Semnoz (Le)	1545,17	467
Seythenex - La Sambuy	1425,86	504
Font D'Urle - ChaudClapier	1429,13	658
Valdrôme	1483,86	699
Lullin Col De Feu	1130,43	908
Col Du Rousset	1432,90	1673
Bramans	1277,00	2141
Bonneval Sur Arc	2340,48	2231
Meaudre	1265,49	2419
Lus La Jarjatte	1357,05	2581
Saint Jean De Sixt	983,93	3229
HaberePoche	1200,30	3403
Bessans	1848,09	3483
Savoie Grand Revard	1409,55	3615
Col De Porte	1425,77	3639
AlbiezMontrond	1727,78	3941
BellevauxHirmentaz	1343,01	4008
Bernex	1398,37	4127
LansEnVercors	1523,03	4319
Saint Pierre De Chartreuse - Le Planolet	1319,95	4800
Abondance	1157,47	4856
Brasses (Les)	1242,94	5226
Saint SorlinD'Arves	2032,03	6118

Autrans	1387,59	6426
Crest Voland	1413,68	6429
Collet D'Alleverd (Le)	1696,01	6575
Aillon Le Jeune-Margeriaz	1431,48	6629
Pralognan	1838,99	7928
Arches Beaufort	1572,60	8082
Valmeinier	2023,18	8882
Manigod Croix Fry	1392,90	9344
ManigodMerdassier	1537,63	9344
ChapelleD'Abondance (La)	1375,76	10330
Sept Laux (Les)	1759,76	11869
Chamrousse	1896,18	13048
Val Cenis	1928,71	14273
Valloire	1975,92	14782
Gets (Les)	1503,79	15115
Corbier (Le)-Saint Jean D'Arves-Saint Colomban Des Villards	1794,34	17491
Grand Bornand (Le)	1518,33	20297
Val D'Arly	1500,39	20771
Saisies (Les)	1731,31	21142
Clusaz (La)	1600,80	23815
Villard De Lans-Correncon	1544,14	23971
Toussuire (La) - Saint-Pancrace (Les Bottieres)	1909,57	28109
Avoriaz - Morzine	1791,51	42101
Portes Du Mont Blanc (Les) - Combloux - Le Jaillet - La Giottaz	1549,08	64891

Tableau 12, Stations ayant contractualisé à la procédure CSM
(Source : FIRM, INSEE, Bd Station)

Par la mise en parallèle des deux précédents tableaux, il apparaît indéniable que les stations de moyenne montagne répondant en théorie à la définition proposée par le Conseil régional sont finalement bien différentes des stations ayant effectivement contractualisé. Si la plupart cependant, si en ne satisfaisant pas les critères énoncés, ne s'en éloignent pas de trop, certains contrats en revanche poussent à s'interroger. Les stations composant le domaine des Portes du Mont Blanc, tout comme la station d'Avoriaz-Morzine⁷⁸ paraissent en effet bien davantage relever de la « grande station d'altitude » que de la station de moyenne montagne. Ces critères de définition nous poussent donc à nous interroger : loin de permettre de mettre en évidence la catégorie des stations de moyenne montagne, ceux-ci ne semblent finalement intervenus que pour légitimer une approche par essence qualitative et politique.

Conscient de l'existence de limites à sa politique, le Conseil régional a, lors du renouvellement de sa politique et l'adoption de la politique des Contrats stations durables (CSD) renouvelé dans le même temps les critères de définition de la station de moyenne montagne et institué cette fois une « barrière par le haut » permettant d'exclure de la procédure d'accompagnement les stades de neige ainsi que les plus grandes stations. En effet, si les stations visées par ce nouveau dispositif restent qualifiées indifféremment de « stations moyennes » ou de « stations de moyenne montagne »⁷⁹, leur approche change radicalement : l'approche « positive » des

⁷⁸ Seule la station de Morzine a effectivement contractualisé dans le cadre de la procédure CSM. Cependant, le fait qu'elle soit reliée avec celle d'Avoriaz et que celles-ci soient gérées par une seule et même autorité organisatrice nous amène à les appréhender de manière globale.

⁷⁹ Politique Régionale à destination des stations durables de moyenne montagne, annexe 3 du schéma régional de développement du tourisme et des loisirs en Rhône-Alpes.

deux premières générations de contractualisation laisse ainsi place à une approche par exclusion. Le critère altitudinal ayant été abandonné, sont ainsi qualifiées de stations de moyenne montagne toutes les stations de moins de 20.000 lits touristiques. L'évolution est ici bien visible. Elle traduit la volonté politique d'apporter son soutien à l'ensemble des sites qui ne rentrent pas dans la catégorie des « grandes stations d'altitude ». En ce sens, c'est plus largement la portée de l'accompagnement qui est remise en question : les stations de moyenne montagne ne sont plus uniquement appréhendées comme des entités devant entrer dans une économie de marché, mais on pose ici davantage la question de leur vocation en termes d'aménagement du territoire. En conséquence, et à la différence de la politique mise en place dans les années 1990, l'absence de rentabilité économique d'un site n'apparaît plus comme un frein à l'accompagnement par l'acteur régional.

Comme nous avons proposé de le faire pour les stations théoriquement éligibles à la procédure de contrat station moyenne et en mobilisant la même méthodologie, nous avons de nouveau cherché à identifier ces stations de plus de 20.000 lits touristiques. Les résultats de cette extraction sont présentés dans le tableau ci-après :

Nom_station	lits_tour_07
Grand Bornand (le)	20297
Chatel	20416
Val d'Arly	20771
Saisies (les)	21142
Clusaz (la)	23815
Villard de Lans-Correncon	23971
Carroz d'Araches (les)	24512
Saint Nicolas de Verocce	26468
Saint Gervais Bettex	26468
Toussuire (la) - Saint-Pancrace (les Bottières)	28109
Contamines (les)-Hauteluce	29267
Morillon-Samoens-Sixt	29636
Val d'Isère	32699
Deux Alpes (les)	34433
Alped'Huez (l')	35592
Tignes	36886
Les Houches - Saint-Gervais	39192
Avoriaz - Morzine	42101
Meribel les Allues	42433
Flaine	43906
Chamonix	53190
Arcs (les) - Peisey-Vallandry	53382
Morzine Pléney Nyon	56579
Menuires (les)	59691
Plagne (la)	60399
Portes du Mont Blanc (les) - Combloux - le Jaillet - la Giétaz	64891
Val Thorens	67695
Courchevel	70672
Megeve	72526

Tableau 13, Population théorique de stations non éligibles à la programmation CSD
(Source : INSEE, Bd Station)

En gardant en mémoire les limites exprimées liées à la difficulté de distinguer hébergement touristique marchand et hébergement résidentiel, nous proposons d'appréhender avec précautions les résultats présentés. En effet, les mêmes lits touristiques ont pu être comptabilisés plusieurs fois, sans qu'il ne soit possible, à cette échelle d'appréciation, de distinguer à quelle station « rattacher » le lit touristique.

Les informations recueillies dans le cadre d'entretiens semi-directifs avaient permis de mettre en évidence que la véritable finalité de ce seuil de 20.000 lits visait (uniquement) à exclure de la procédure la quinzaine de très grandes stations (en bleu dans le Tableau 13). Ici encore, ce critère du lit touristique ne permet qu'avec difficultés de répondre aux objectifs fixés en amont de la procédure. Devant ces multiples incertitudes, le choix de privilégier une approche quantitative interroge. En effet, au-delà de venir légitimer les choix politiques formulés, quelle portée peut-on conférer à cette approche quantitative ?

1.2. Vers une nouvelle définition quantitative de la station de moyenne montagne ?

Si le Conseil régional de Rhône-Alpes a choisi de retenir comme critères de définition de la station de moyenne montagne le nombre de lits touristiques ainsi que l'altitude de la station, ceux-ci ne sont pas les seuls à pouvoir être mobilisés. Le discours ambiant⁸⁰ retient quant à lui deux critères se recoupant partiellement avec les critères du Conseil régional : le moment de puissance, faisant référence à la taille du domaine skiable et sa capacité de production, ainsi que son altitude, renvoyant quant à elle à la fiabilité (ou non) d'enneigement du domaine skiable.

- **Le moment de puissance et l'altitude comme critères de définition privilégiés**

Servant de fondement à la typologie proposée par DSF (DSF, 2014), le moment de puissance s'attache à « *prendre en compte la taille des domaines skiables* » et sert aujourd'hui de référence à un large nombre d'acteurs. Le syndicat des professionnels des remontées mécaniques distingue ainsi quatre catégories de stations, s'étageant de la petite station dont le moment de puissance est inférieur à 2500 à la très grande station dont le moment de puissance est supérieur à 15.000⁸¹.

⁸⁰ Par l'expression de « discours ambiant », nous faisons référence aux représentations collectives de la station de moyenne montagne, pouvant notamment être appréhendées lors de conférences publiques, par le biais des médias ou magazines spécialisés ou encore pouvant être extraites du discours d'acteurs interviewés lorsque ceux-ci recherchent à parler non plus en leur nom propre mais davantage à rendre compte d'une pensée collective.

⁸¹ Nous relevons toutefois que si jusqu'en 2012 étaient qualifiées de stations moyennes toutes les stations dont le moment de puissance était compris entre 2500 et 5000 km.sk/h, les bornes ont cette même année un peu changé et désormais les stations de moyenne montagne sont des stations dont le moment de puissance est compris entre 2500 et 6000 km.sk/h.s

Moment de puissance (km.sk/h)	Taille de station	Nombre ⁸²
< 2500	Petite station	123
2500 – 6000	Station moyenne	30
6000 – 15.000	Grande station	43
> 15.000	Très grande station	14

Tableau 14, Classification des stations ; typologie DSF
Source : (DSF, 2014)

Ce tableau répartissant les stations en fonction de leur moment de puissance laisse apparaître que les stations de moyenne montagne, qui font l'objet de toutes les attentions, sont en réalité bien moins nombreuses que les petites stations. Pourtant, de manière surprenante, la question de leur avenir ne mobilise guère, et c'est bien la station de moyenne montagne qui focalise les attentions.

Au-delà du moment de puissance, l'altitude des stations et de leurs domaines skiables demeure un critère de définition largement mobilisé. Ainsi, outre le Conseil régional s'en servant pour identifier les stations éligibles à sa politique, la Compagnie des Alpes, société gestionnaire de remontées mécaniques, s'emploie à ne prendre en gestion que les domaines skiables implantés au-delà de 1600 mètres, afin de s'assurer d'une qualité d'enneigement suffisante durant la période d'exploitation :

« Nous recherchons des massifs situés au-dessus de 1600m. C'est la garantie d'avoir suffisamment de neige chaque saison. Le domaine skiable doit aussi être très étendu pour générer un CA de 10 millions d'euros. Sinon, l'investissement est à perte ». Eric Guilpart, Journal du dimanche, 11 février 2007.

Ainsi déterminée par les choix de gestion de la Compagnie des Alpes, ce seuil altitudinal distingue, du moins dans les Alpes du Nord, les stations à enneigement garanti des stations à enneigement aléatoire par nature plus vulnérables. Sa généralisation cependant interroge, tant au regard de la typologie des massifs que de l'orientation des pentes concernées.

- **Limites d'une approche quantitative**

Dès lors, faire appel à l'altitude ou au moment de puissance pour établir une typologie de stations présente d'importantes limites, que nous pouvons représenter visuellement dans le graphique ci-dessous :

⁸² Le nombre de stations ici mentionné est issu de la classification de Domaines Skiables de France et ne prend en considération que les stations adhérentes à la chambre professionnelle des opérateurs de domaines skiables, soit 233 adhérents en 2015 pour plus de 300 stations estimées en France.

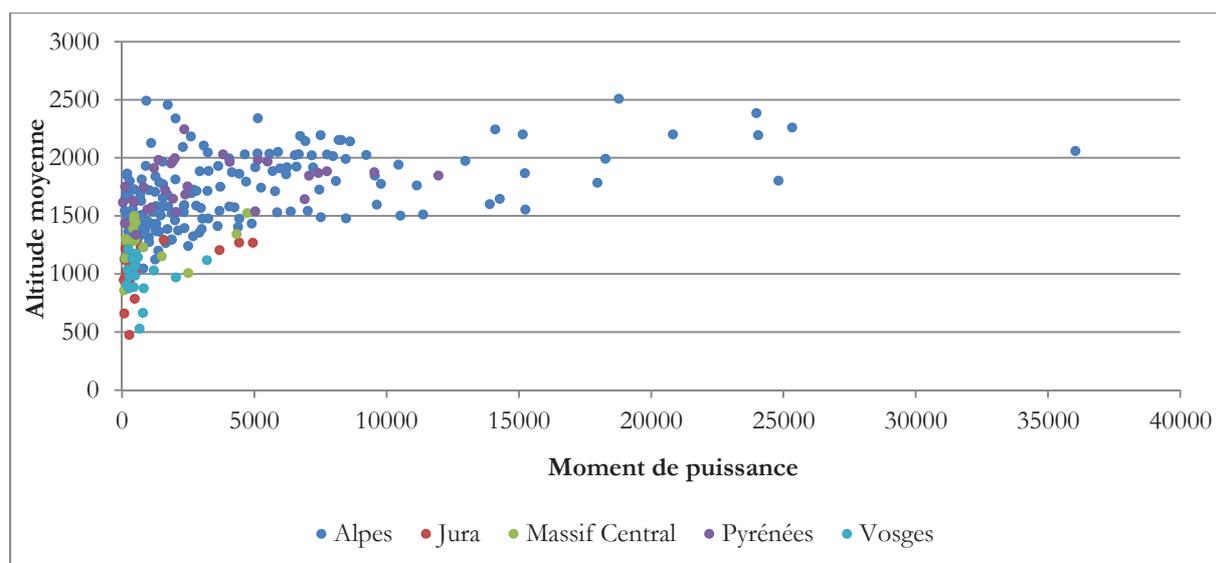


Figure 31, Représentation des stations françaises en fonction de l'altitude et du moment de puissance⁸³
Source : d'après FIRM, Bd Stations

Si une observation, très générale, se dégage de ce graphique, c'est bien la forte hétérogénéité de l'ensemble des stations de sports d'hiver. En effet, au-delà de considérer que la majeure partie des stations a un moment de puissance inférieur à 5000 et est implantée entre 900 et 1600 mètres d'altitude, il apparaît particulièrement difficile de tirer davantage de conclusions. Les stations alpines et pyrénéennes tout particulièrement présentent entre elles une importante hétérogénéité. Sans aucun doute, celle-ci ne peut être détachée du nombre de stations de ces deux massifs bien plus élevés que dans les autres massifs concernés⁸⁴. En outre, les caractéristiques géographiques des différents massifs s'illustrent également particulièrement et les stations alpines et pyrénéennes sont effectivement implantées à une altitude plus élevée que leurs consœurs jurassiennes, du Massif Central ou vosgiennes.

Aussi, si ce graphique permet de mettre en évidence sans trop de difficultés la catégorie des stations intégrées, implantées en altitude et dotées d'un fort moment de puissance, la mise en évidence d'une autre catégorie de stations apparaît comme une entreprise bien plus hasardeuse. Les spécificités des stations en fonction de leur contexte territorial sont en effet telles qu'une approche nationale présente d'importantes limites. Pour cette raison, une approche par massif nous apparaît plus opportune.

⁸³ Sont représentées sur ce graphique toutes les stations proposant une offre de sports d'hiver, sans exclusion des plus grandes stations alpines, dont la valeur du moment de puissance ne laisse par ailleurs guère de doutes quant à la catégorie dont ces stations relèvent.

⁸⁴ Sur ce point, le fichier informatique des remontées mécaniques recense 170 stations dans les Pyrénées, 30 stations dans les Pyrénées, 18 stations dans le Jura, 14 stations dans le Massif Central et 17 stations dans les Vosges.

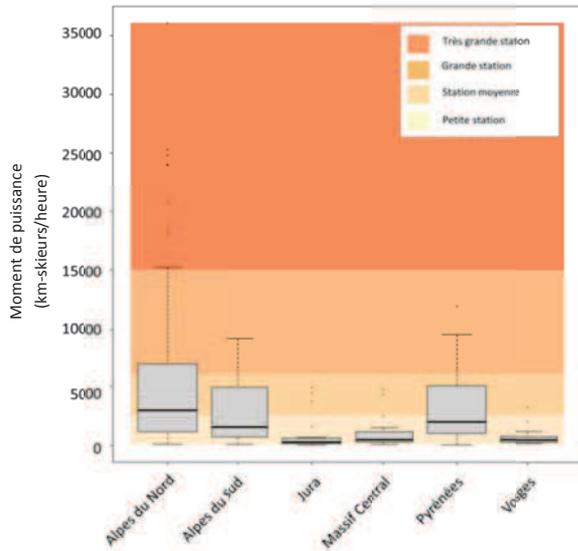


Figure 32, Moment de puissance des stations de sports d'hiver
 Source : Bd Stations, DSF (2014)
 Elaboration propre.

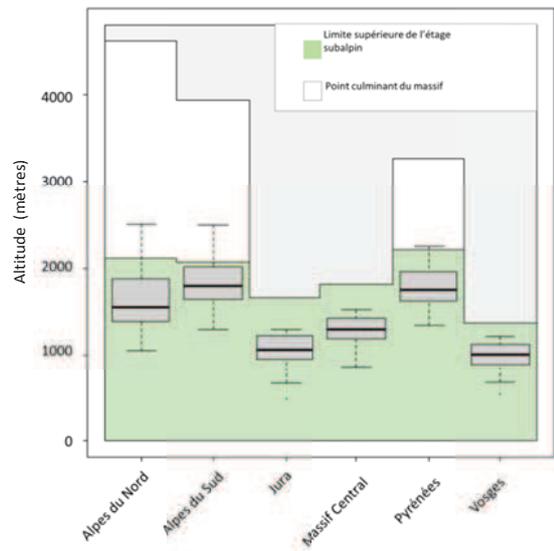
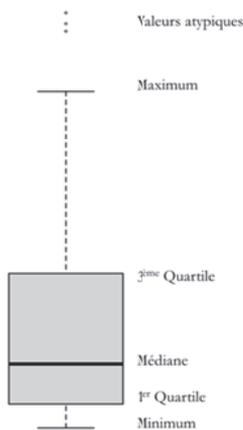


Figure 33, Altitude moyenne des stations de sports d'hiver françaises
 Source : Bd Stations, Fischesser (1998)
 Elaboration propre.

Les deux graphiques ci-dessus permettent de considérer, avec davantage de précision, les critères du moment de puissance et de l'altitude moyenne pondérée en distinguant entre eux les différents massifs. Pour cela, nous avons réalisé une analyse statistique fondée sur une méthodologie proposée par J. W. Tukey (1977), permettant de représenter les données sous la forme de « boîtes à moustaches ».



Les boîtes à moustaches offrent une représentation graphique permettant d'approcher d'un regard l'homogénéité ou l'hétérogénéité de situation des individus (axe des abscisses) en fonction de la valeur de la variable exprimée sur l'axe des ordonnées. Ainsi, plus le corps de la boîte est petit, plus les valeurs représentées sont homogènes. Inversement, plus le corps est grand, plus les valeurs sont hétérogènes.

La Figure 32 représente le moment de puissance des stations françaises, regroupées en fonction du massif dans lequel elles sont implantées⁸⁵. Ici, l'hétérogénéité domine. Trouvant à s'exprimer, notamment eu égard au nombre de stations dans les massifs concernés, dans les Alpes et les Pyrénées, cette hétérogénéité épargne davantage les autres massifs. Ceux-ci apparaissent cependant dotés de petites stations ce qui ne nous permet, en conséquence, de disposer de davantage d'informations quant à la population de stations de moyenne montagne. Privilégier comme point d'entrée de la définition des stations de moyenne montagne l'altitude ne permet pas davantage une lecture homogène des stations françaises (Figure 33). Considéré comme les limites de la moyenne montagne, l'étage subalpin ne nous permet de disposer de davantage d'informations quant aux limites de la moyenne montagne.

Dès lors, un constat s'impose comme une évidence : l'approche quantitative ne permet pas de définir la station de moyenne montagne. En effet, trop stricte ou trop rigide, cette approche quantitative ne permet pas d'identifier une catégorie de stations pouvant se rapprocher des stations de moyenne montagne.

2. Redéfinition de la station de moyenne montagne : l'accent porté sur leur fonction

2.1. L'emprunt à la science juridique de la notion fonctionnelle

Appréhendée par le doyen Vedel, la notion fonctionnelle a pour la première fois été proposée à propos de la voie de fait⁸⁶ (Vedel, 1948, 1950), avant d'être par la suite appliquée par la doctrine privatiste et systématisée. Dans ce cadre, celui-ci s'attache à distinguer deux catégories de notions : les notions conceptuelles et les notions fonctionnelles.

Les premières, les notions conceptuelles, voient « *leur contenu [est] généralement arbitré une fois pour toutes* » (Fortsakis, 1987). Reprenant les travaux de G. Vedel, T. Fortsakis les appréhende en outre comme des notions existant indépendamment de ce à quoi elles servent. Ainsi, la notion conceptuelle apparaît comme une notion statique, dont la définition est figée et transcende la discipline (Pignatari, 2013). Les secondes, les notions fonctionnelles, ne bénéficient à l'inverse pas d'une telle clarté dans leur définition. En effet, celles-ci sont définies comme des notions dont seule la référence à leur fonction permet de leur conférer une véritable unité (Vedel, 1948). De fait, les notions fonctionnelles seront nécessairement ouvertes et évolutives, prêtes à s'enrichir de tout complément en permettant au juge de « *résoudre un certain nombre de problèmes du même type au jour le jour, tout en réservant l'avenir* » (Vedel, op. cit.). Ainsi, ces notions fonctionnelles se caractérisent par l'impossibilité d'être définies, le plus souvent *a posteriori*, par un autre moyen que le recours à leur fonction. Cela étant, la

⁸⁵ Bien qu'il n'existe, depuis la loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, qu'un seul et unique massif des Alpes, nous avons fait le choix ici de distinguer dans ces deux graphiques, les Alpes du Sud des Alpes du Nord afin de prendre en considération la différence des modèles de développement des stations qu'ont connu les Régions Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

⁸⁶ Notion du droit administratif, la voie de fait renvoie à une action de l'administration réalisée hors de ses attributions portant atteinte à une liberté fondamentale ou à un droit de propriété. Ces actes ne respectant pas les droits individuels, ceux-ci perdent leur qualité d'actes administratifs et la compétence contentieuse revient alors au juge judiciaire.

logique et l'unité de l'ensemble seront mises en évidence par le rôle commun à l'ensemble des entités visées (Crouzatier-Durand, 2003).

Par ce croisement disciplinaire et l'emprunt à la science juridique de la notion fonctionnelle, nos clés de lecture pour approcher la station de moyenne montagne s'enrichissent. Ainsi, la question qui se pose à ce stade est bien celle de parvenir à savoir si la station de moyenne montagne peut être lue et appréhendée comme une notion fonctionnelle.

2.2. Approche fonctionnelle de la station de moyenne montagne

Confrontée à la multitude de ses critères de définition mais également à la diversité des stations pouvant être regroupées sous cette qualification, la notion de station de moyenne montagne ne parvient pas à être définie de manière stable et pérenne, en témoigne le nombre de critères de définition déjà mobilisés. Aussi, la station de moyenne montagne se trouve bien souvent (et par défaut ?) définie par exclusion, n'étant, en simplifiant à l'extrême, ni une grande station, ni une petite. Dès lors, qu'apporterait la mobilisation de la notion fonctionnelle à la définition de la station de moyenne montagne ? La redéfinition de la station de moyenne montagne par la notion fonctionnelle impose, naturellement, de questionner la fonction des stations de sports d'hiver. Quelle était la finalité recherchée lors de la création des stations de sports d'hiver ? De quel objectif était assorti l'accompagnement à la création des stations ? Ici, l'hétérogénéité des stations s'estompe, et laisse place à une perception tripartite des stations de sports d'hiver.

La première catégorie de stations pouvant être mise en lumière est constituée des stations ayant poursuivi, au moment de leur création, une fonction de diffusion du prestige de la France à l'étranger et d'attractivité des capitaux et devises étrangères (Brocard, 1975). En effet, lorsque le « Plan Neige » est adopté, de nombreuses stations, notamment autrichiennes, (Balseinte, 1961) sont déjà équipées. De fait, il s'agit d'accompagner la création de stations à même de concurrencer les stations étrangères et rééquilibrer la balance des paiements (Cambau, 1970). Les stations créées dans ces finalités peuvent donc être qualifiées de stations poursuivant une fonction originelle de compétitivité. A l'autre extrême, nous retrouvons des stations implantées le plus souvent à proximité des pôles urbains. Ces stations, qualifiées de stades de neige du fait de l'absence d'hébergements touristiques en leur sein, seront ainsi supportées par la ville, qui elle-même en retour en bénéficiera (Pialat, 1970). De fait, ces stades de neige poursuivent véritablement comme fonction première une fonction de loisirs pour des populations urbaines de proximité.

Enfin, entre ces deux extrêmes coexistent de nombreuses stations de sports d'hiver dont le développement a été parfois antérieur à celui des grandes stations d'altitude, parfois postérieur. Ne disposant pas des caractéristiques optimales pour l'implantation d'une station de sports d'hiver, ces sites malgré tout équipés n'ont pas bénéficié du soutien de l'Etat pour favoriser leur création. Malgré tout, ces stations sortent de terre, et sont porteuses de tous les espoirs pour des territoires confrontés à un déclin socioéconomique (Casimir, 1976; Mola, 1983). Dès lors, l'importance de ces stations est primordiale, en vue de la préservation d'un

tissu local fragilisé. Ces stations de sports d'hiver s'inscrivent alors dans la poursuite d'une fonction d'aménagement du territoire, entendu comme un objectif de maintien des populations, des services et des emplois sur le territoire communal. Ainsi entendues, ces stations peuvent être regroupées sous la qualification de stations de moyenne montagne.

	Grandes stations d'altitude	Stations de moyenne montagne	Stades de neige / Espaces récréatifs
Fonction	Compétitivité	Aménagement du territoire	Loisirs
Objectifs poursuivis	Concurrencer les stations étrangères Rééquilibrer la balance commerciale de la France	Maintien des populations (préservation des emplois et des services)	Équipement de sites d'initiation ou de loisirs, le plus souvent à proximité d'agglomérations

Tableau 15, Relecture fonctionnelle de la classification des stations de sports d'hiver
Elaboration propre.

Cependant, si questionner la fonction originelle des stations de sports d'hiver permet de mettre en évidence la station de moyenne montagne, elle ne permet pas de rendre compte des évolutions que celles-ci ont pu connaître. En effet, bien loin de s'apparenter à des systèmes économiques « figés », les stations de moyenne montagne ont connu de nombreuses évolutions, et s'inscrivent désormais au sein de différentes trajectoires d'évolution.

3. Des trajectoires d'évolution spécifiques

Lire les stations de moyenne montagne comme des outils d'aménagement du territoire revient à affirmer le rôle de ces stations dans la dynamique économique, démographique mais également sociale de leur territoire d'ancrage. En effet, si les stations et leur autorité organisatrice affirment fréquemment la création d'emplois visant à l'installation de nouvelles populations, qu'en est-il réellement ?

Notre démarche mobilise ici une méthodologie inductive. En effet, au moment de nous poser cette question de l'existence de trajectoires d'évolution des stations de moyenne montagne, nous avons, par la littérature scientifique, par le discours tenu par certains acteurs locaux recueilli en entretien semi-directif et par pratique de l'observation participante, une idée, encore peu construite, des trajectoires de stations qui pourraient à termes être mises en évidence. Ainsi, nous avons cherché, en observant la situation de stations implantées dans différents contextes territoriaux, à confirmer ces trajectoires d'évolution pressenties et à les illustrer au moyen d'exemples choisis. De fait, si nous avons fondé notre réflexion sur

L'observation de la situation de nombreuses stations, nous ne présenterons ici que l'aboutissement de cette réflexion, celle-ci ne constituant pas l'objet principal de notre recherche.

Pour parvenir à identifier ces trajectoires d'évolution, nous avons interrogé différents indicateurs socio-économiques de la commune support de la station. Ainsi, nous avons mobilisé tout autant des critères démographiques (évolution de la population due au solde migratoire, évolution de la population due au solde naturel), des critères économiques (évolution du nombre d'actifs sur la commune, évolution du nombre de chômeurs, évolution de la population active) ainsi que des critères relatifs à la dynamique foncière et immobilière locale (évolution du nombre de résidences principales, évolution du nombre de résidences secondaires). Nous avons appliqué ces indicateurs à plusieurs stations implantées dans différents contextes territoriaux et avons fait le choix de présenter ici la situation de trois stations dont les trajectoires sont particulièrement représentatives des trajectoires d'évolution identifiées. Ainsi, nous fondons ici notre analyse sur les stations de Villard-de-Lans (Alpes), de Métabief (Jura) et de la Bresse (Vosges).

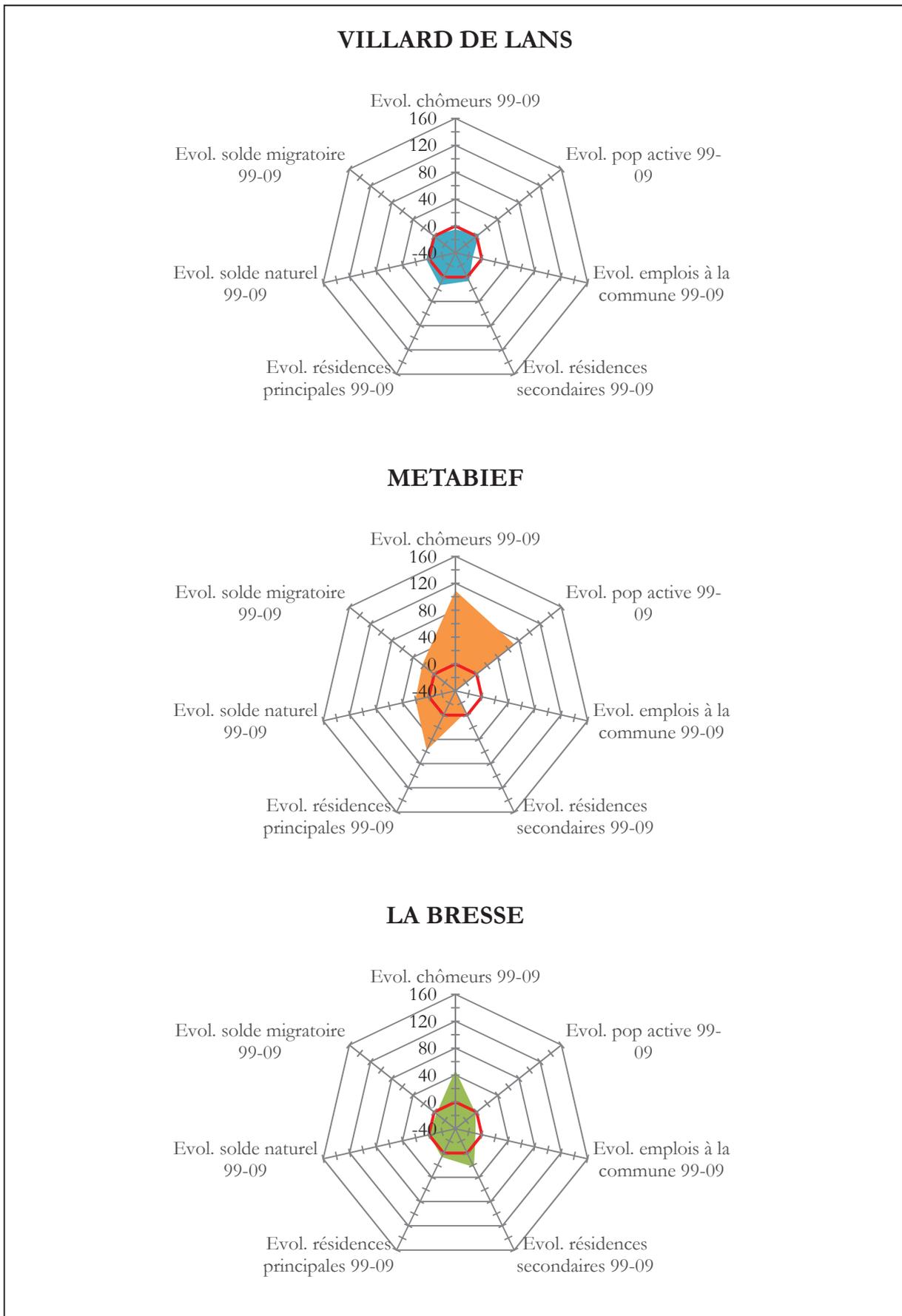


Figure 34, Dynamiques socioéconomiques de communes supports de stations de moyenne montagne.

Source : INSEE (RGP 2009).

Elaboration propre.

Phénomène sans doute le plus marqué, celui illustré dans la figure ci-dessus par la station de Métabief. Au-delà d'une augmentation très marquée du nombre de chômeurs, la commune a également connu entre 1999 et 2006 une augmentation très forte de la population active, combinée avec une diminution des emplois à la commune et une augmentation du nombre de résidences principales. Ici, la situation géographique de la commune, à cinq kilomètres de la frontière suisse, vient impacter la fonction touristique de la station. C'est ainsi la fonction résidentielle (Martin, 2013; Stock, 2001) de la commune qui se trouve mise en avant, au détriment de la fonction touristique originelle.

Ce phénomène de résidentialisation s'inscrit dans un contexte plus global, avec l'observation au niveau national d'une double tendance. La première rend compte de l'augmentation régulière des prix de l'immobilier (Fareniaux et Verlhac, 2008). Celle-ci génère alors une augmentation de la spéculation, contraignant les populations aux revenus les plus modestes à s'installer dans des territoires périurbains connaissant une pression immobilière moindre. La seconde tendance rend quant à elle compte de l'attractivité croissante des territoires disposant des aménités les plus recherchées. En effet, lorsque « *les populations urbaines perçoivent une détérioration de leurs conditions de vie [...], la valeur relative des aménités associées aux espaces périurbains et ruraux augmente* » (Dissart, 2012a). Au-delà de cette sensation d'une détérioration des conditions de vie en milieu urbain, d'autres facteurs interviendront comme éléments de motivation aux migrations d'agrément : l'importance prise par les loisirs, les gains économiques ou encore la perspective d'accroître sa connaissance par un développement intellectuel et spirituel (Glorioso et Moss, 2007). Dès lors, la montagne, et plus encore la moyenne montagne, se dote d'une double attractivité, relative à son appartenance rurale et sa spécificité montagnarde (Cognard, 2010). Les stations de moyenne montagne, implantées à proximité de pôles urbains, ne vont pas rester extérieures à ce phénomène. Bien au contraire, leur inscription en zone de montagne, de même que leur capacité d'hébergement vont les rendre particulièrement attractives. Aussi, dans un contexte où l'avenir des stations de moyenne montagne est questionné, ces atouts peuvent déboucher sur un changement de vocation de ces stations (François et Marcelpoil, 2008). Dans ce cadre, l'activité touristique entrera alors en concurrence avec l'activité résidentielle, réputée moins aléatoire et plus rentable.

La station de Métabief, implantée à quelques kilomètres de la frontière suisse, constitue ainsi un lieu de vie particulièrement attractif pour les travailleurs frontaliers. Cela se traduit alors par une augmentation du nombre de résidences principales et du nombre d'actifs, ainsi qu'une diminution d'emplois à la commune. La forte augmentation du nombre de chômeurs témoigne quant à elle d'un ralentissement de la dynamique économique locale, au profit des communes avoisinantes. Cette attractivité renouvelée ne sera cependant pas sans conséquences pour la préservation de l'activité touristique. La conversion des lits touristiques et résidences secondaires en résidences permanentes (Marcelpoil, 2009) ne sera ainsi pas sans générer de conflits d'usage entre la fonction touristique traditionnelle et la fonction résidentielle nouvelle, conflits d'usage d'autant plus marqués que la station bénéficiera d'une attractivité « *nationale ou a fortiori internationale* » (Duvillard et al., 2007). Nul besoin cependant de stations internationales pour que ce phénomène soit mis en évidence. La station de Saint-

Pierre de Chartreuse a ainsi fait l'objet de nombreux travaux sur cette question de la périurbanisation (Duvillard et al., 2007; François, 2007; Marcelpoil et al., 2006). En effet, située à moins de trente kilomètres de Grenoble, la commune connaît une situation analogue à celle de Métabief. Dans ce schéma où la conversion des lits touristiques en lits permanents pose la question de la préservation de la vocation touristique de la station, il est possible de déduire une fonction résidentielle qui s'affirme dans ces stations, prenant alors le pas sur leur fonction originelle d'aménagement du territoire.

Les stations de Villard-de-Lans (Alpes-Vercors) et de la Bresse (Vosges) présentent quant à elles des dynamiques sociodémographiques bien moins marquées. La station de la Bresse s'est ainsi engagée, entre 2009 et 2012 dans une phase de modernisation de grande ampleur. Ce sont en effet trente-six millions d'euros qui ont été investis pour moderniser la station. Augmentation de la capacité d'hébergement touristique, restructuration du front de neige (commerces, locaux d'accueil), implantation d'un télésiège débrayable six places, création d'une luge sur rails quatre saisons apparaissent comme autant de projets structurants ayant permis à la station de prendre un nouvel élan. Ainsi, en l'espace de trois ans, la station de la Bresse a totalement changé de visage et propose aujourd'hui une offre de ski alpin à même de concurrencer les « grandes stations » notamment alpines. Ici, la dynamique locale se joue donc au plus près du domaine skiable, et la neige reste plus que jamais appréhendée comme une industrie. Cette station, à l'image de tant d'autres gardant à l'esprit le modèle de la station intégrée issue du Plan Neige, s'inscrit par là-même dans une trajectoire de développement économique.

Nulle existence à Villard-de-Lans d'une telle dynamique de renouvellement des infrastructures de remontées mécaniques. Bien davantage, la stabilité de sa dynamique socio-économique la conduit à s'inscrire en continuité de la fonction qui avait originellement motivé sa création, la fonction d'aménagement du territoire. Dans ce contexte, il est, d'une manière générale, confirmé que mêmes déficitaires, ces stations participent au maintien des populations et des services sur des territoires qui, sans cela, risqueraient d'être particulièrement délaissés. Dès lors, au vu du rôle fondamental de ces stations pour leur territoire support, celles-ci seront bien au cœur des préoccupations des acteurs locaux, lesquels apporteront leur soutien matériel ou immatériel pour permettre l'exploitation de ces sites, y compris lorsque, parfois, l'équilibre économique n'est pas atteint.

Les stations de moyenne montagne, poursuivant à l'origine une fonction d'aménagement du territoire, vont ainsi voir leur fonction évoluer, au regard des contextes territoriaux ou des objectifs poursuivis par les acteurs locaux. Ce sont donc trois trajectoires de stations de moyenne montagne qui peuvent être mises en évidence. La première renvoie à une fonction de résidentialité, où la vocation touristique originelle entre en concurrence avec une vocation résidentielle pour des périurbains attirés par les aménités qu'offrent ces stations. Une deuxième est une fonction de performances économiques, où ce sont véritablement les domaines skiables qui font l'objet de toutes les attentions. Enfin, d'autres stations ne s'inscrivent pas au cœur d'une dynamique particulière, et s'inscrivent dès lors bien davantage dans la continuité de leur fonction originelle d'aménagement du territoire.

Amené à jouer un rôle de pionnier dans la définition de la station de moyenne montagne, l'acteur supra-local voit exprimées les limites d'une approche quantitative. Son action ne s'est cependant pas cantonnée à proposer une définition de la station de moyenne montagne. En effet, intervenant auprès de stations identifiées ou non comme étant des stations de moyenne montagne, l'acteur supra-local va mettre en place une action publique plus ou moins contraignante nous conduisant à questionner, pour chacune de nos trois stations d'étude, l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée ainsi développée.

II. La diversité des politiques d'accompagnement aux stations

Alors que l'accompagnement aux stations de sports d'hiver s'est généralisé, d'importantes spécificités continuent de transparaître. Ici, nous proposons de mettre en lumière les différents facteurs de spécificité (spécificité des contextes territoriaux, de la nature des politiques d'accompagnement, des dispositifs retenus pour leur mise en œuvre) afin de qualifier, *in fine*, l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée dans nos trois terrains d'étude.

1. Contenu des politiques d'accompagnement : un reflet de l'hétérogénéité des contextes territoriaux ?

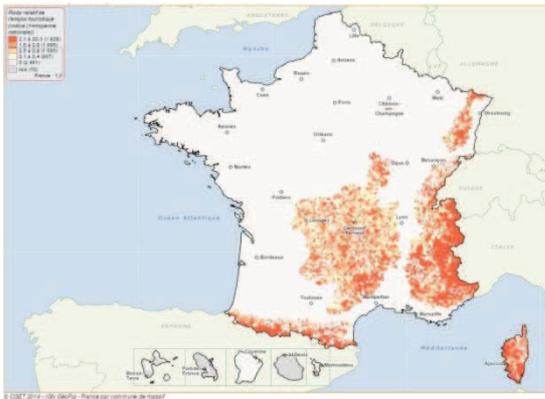
1.1. Une diversité de situation des massifs

Initié en Rhône-Alpes dans les années 1990, l'accompagnement public à destination des stations de sports d'hiver, ou du moins de certaines d'entre elles, s'est depuis largement diffusé, allant jusqu'à concerner aujourd'hui l'ensemble des massifs. Dans ce cadre, nous proposons de réaliser un tour d'horizon des politiques d'accompagnement aux stations à vocation originelle des sports d'hiver. Cela nous contraint toutefois de prendre en considération, en préalable, la diversité des cinq massifs concernés (Alpes, Jura, Massif Central, Pyrénées et Vosges) par cette analyse⁸⁷. En effet, d'un contexte territorial où le tourisme est devenu l'activité économique dominante (et primordiale) comme dans les Alpes, à une économie encore fortement polarisée par l'activité industrielle et où le tourisme a finalement connu un essor relativement modeste (Vosges notamment), les modalités de l'action publique varient fortement. Loin d'être anecdotique, cette diversité de situations au sein même des différents massifs est une réalité particulièrement marquée, et trouve à s'exprimer tout autant sur des critères géographiques, démographiques qu'économiques.

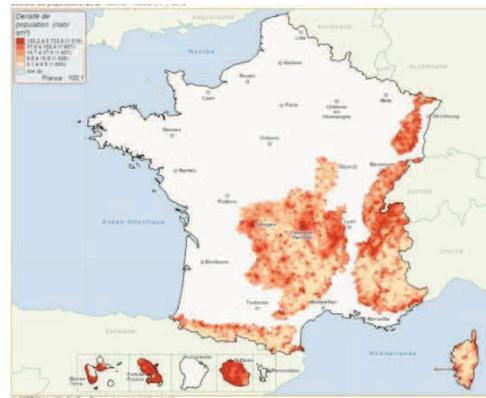
Le premier critère de distinction entre les massifs est sans doute le critère géographique (Figure 35, carte 1). De montagnes jeunes à des montagnes anciennes, les altitudes varient sans que cela ne puisse toutefois justifier de la mise en place d'un accompagnement dédié. Très peu de stations développées autour des sports d'hiver bénéficient en effet aujourd'hui d'une fiabilité d'enneigement et une très large partie d'entre elles voit leur avenir questionné.

⁸⁷ Le massif de Corse, bien que massif français à part entière, a été isolé de cette analyse au regard tout à la fois du nombre très limité de stations à vocation originelle de sports d'hiver ainsi que de l'absence de véritable politique de massif, ceci n'excluant pas l'existence d'un Comité de massif à l'assemblée restreinte et l'attribution de financements issus du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT).

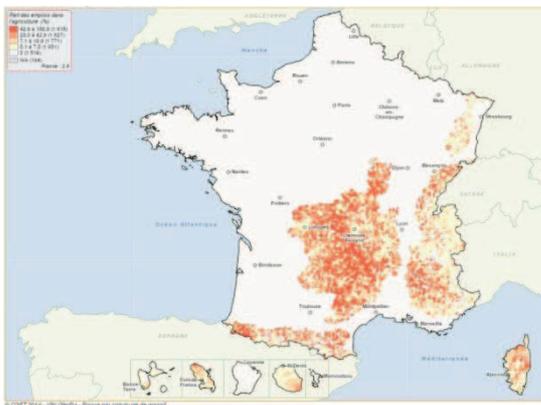
Carte 1. Poids relatif de l'emploi touristique⁸⁸
Source : INSEE-SIRENE 2008, Pôle emploi 2007



Carte 2. Densité de population
Source : INSEE, RP 2012



Carte 3. Part des emplois dans l'agriculture
Source : INSEE, RP 2011



Carte 4. Part des emplois dans l'industrie
Source : INSEE, RP 2011

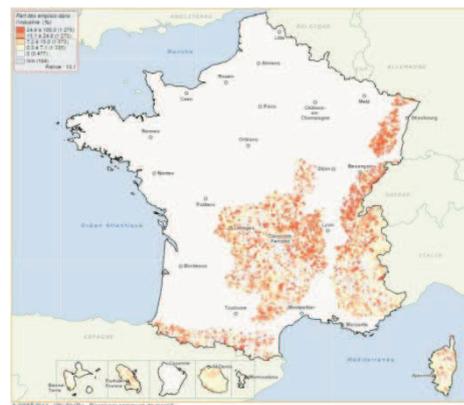


Figure 35, Présentation croisée des différents massifs
Source : Observatoire des territoires, Datar

Au-delà de cette diversité s'exprimant en fonction de critères altitudinaux, c'est la diversité du poids des différents secteurs économiques qui s'exprime (Figure 35, cartes 1,3,4). Massif le plus densément peuplé (Figure 35, carte 2), les Vosges s'organisent entre deux secteurs économiques : le secteur touristique et le secteur industriel. Cette diversité est cependant loin d'être la règle : les Alpes et les Pyrénées sont ainsi deux massifs où le tourisme occupe une place prépondérante, loin devant l'industrie ou l'agriculture. Dans ce schéma, il ne fait guère de doutes que la sauvegarde de cette activité constitue une question fondamentale. Le tourisme dans le Jura et le Massif Central occupe une place moindre, ceux-ci étant structurés respectivement par l'activité industrielle et l'activité agricole.

⁸⁸ L'indicateur représentant le poids de l'emploi touristique est obtenu en comparant la concentration de l'emploi touristique au sein du canton à la moyenne nationale : $(\text{emploi touristique du canton} / \text{emploi total du canton}) / (\text{emploi touristique national} / \text{emploi total national})$. Il permet ainsi de distinguer entre eux les cantons du territoire national en fonction de l'importance de l'emploi touristique.

Le tourisme semble donc, à l'échelle des massifs et sans entrer dans une analyse fine infra-territoriale, une activité économique occupant une place plus ou moins marginale. De fait, le soutien aux stations de sports d'hiver n'apparaît pas forcément comme la première priorité de l'accompagnement public adopté. Au-delà de ces différences de situation économique-géographiques, nous ne pouvons bien sûr exclure que des actions de lobbying aient pu plaider en faveur de la mise en place d'une politique dédiée à la montagne voire au tourisme.

1.2. La diversification des stations de moyenne montagne, un enjeu secondaire

Largement plébiscitée, la diversification tend à être présentée, du moins dans les discours les plus généralistes, comme l'avenir des stations. La réalité est cependant plus nuancée : alors que la station de moyenne montagne est en elle-même largement rejetée, la diversification laisse également planer doutes et interrogations :

« Depuis vingt ans on parle de logique de diversification. Mais on est confronté aux limites de la diversification. Qui peut donner le mode d'emploi permettant de se substituer à une économie de station ? On est dans un domaine industriel, si on ferme une station, c'est comme si on ferme une usine : on ferme l'usine et les sous-traitants. Aujourd'hui, on ne connaît pas de substitution » (A_suploc_6).

- **Un rejet de la station de moyenne montagne**

Bénéficiaires exclusives des politiques rhônalpines, les stations de moyenne montagne ne trouvent, dans les autres massifs pas d'écho particulier. Les différents entretiens réalisés ont en effet permis de confirmer que la station de moyenne montagne constitue une spécificité alpine. Nombreux ont été les acteurs rencontrés à critiquer ce qualificatif, mettant en avant son caractère péjoratif. Ainsi appliqué aux stations, l'adjectif « moyen » semble renvoyer l'image de stations « moins bien que » ou « pas aussi bien que », alors même que « la quête du touriste est d'aller « en haut de » ou « au sommet de » » (MC_suploc_3). Par là-même, les stations qualifiées de stations de moyenne montagne s'opposeraient aux stations d'altitude qui permettent effectivement d'aller « au sommet de » ou de skier sur « les plus grands domaines skiables » (MC_suploc_3). Les stations de moyenne montagne ne peuvent, par définition, mettre en avant de tels arguments commerciaux, mais celles-ci n'entendent pas, pour autant, demeurer sur ce qui s'apparente à un handicap et valoriser bien davantage les atouts dont elles disposent. Aussi, afin de ne pas induire en erreur le touriste en quête d'un séjour à la neige dépaysant et ressourçant, une terminologie alternative vient se substituer à la station de moyenne montagne. Ces stations seront présentes comme étant des stations de montagne voire des stations de ski⁸⁹, ceci alors même que les premières mesures de mise en œuvre de la diversification avaient contribué à fortement limiter l'utilisation de cette dernière qualification.

⁸⁹ A titre d'illustration, nous retrouvons l'emploi de cette notion dans la Convention Interrégionale du Massif Central (2007), ou encore dans l'intitulé de l'une des notes préparatoires à la révision du schéma de massif des Pyrénées.

C'est en conséquence un affrontement quasi schizophrénique qui s'ouvre, dans lequel cette notion va tour à tour être mise en avant ou au contraire sévèrement dénigrée⁹⁰.

Ce dénigrement de la « station de moyenne montagne » ne peut s'appréhender sans prendre en considération la situation de concurrence opposant les stations alpines aux stations des autres massifs. Les stations des Alpes sont en effet largement perçues comme des « premières de la classe » guère appréciées, dont l'essor touristique n'a été permis que par l'attribution de financements dont les autres massifs ont, eux, été privés. Si cette affirmation tend à se vérifier en ce qui concerne les stations alpines d'altitude (Marcelpoil et al., 2012), nous ne pouvons ici qu'apporter les plus grandes réserves pour ce qui a trait aux autres stations de ce massif et donc tout particulièrement aux stations qualifiées de stations de moyenne montagne. La spécificité de ce massif ne s'arrête cependant pas aux modèles de développement des stations. Le nombre de stations qu'il comporte⁹¹ intervient également comme un argument venant appuyer la nécessaire adoption d'une typologie des stations. En effet, le besoin exprimé par l'acteur supra-local de mettre en évidence les « stations de moyenne montagne » renvoie à l'idée qu'il existe, à proximité de ces stations, d'autres stations qui, précisément, ne sont pas des stations de moyenne montagne. Au regard de la situation des différents massifs, peu d'entre eux se trouvent dans une situation où la diversité de leurs stations est telle qu'un isolement des stations de moyenne montagne en vue de la mise en place d'un accompagnement dédié se justifie. L'hétérogénéité des situations conduit ainsi en pratique à davantage distinguer la station touristique (dont les infrastructures d'hébergements touristiques permettent d'accueillir une clientèle touristique de séjour) des stades de neige (disposant d'infrastructures de remontées mécaniques mais non dotés de services permettant d'accueillir la clientèle pour un séjour touristique), à l'image des stations vosgiennes implantées sur le versant alsacien du massif et réalisées à l'initiative des membres des ski-club des villes avoisinantes à l'image de Mulhouse ou Colmar. Celles-ci servant de support d'activités de loisir pour une population urbaine de proximité, ne disposent pas d'équipements de services et peuvent dès lors être assimilées à des stades de neige.

In fine, la notion de station de moyenne montagne semble écartelée entre deux conceptions de l'aménagement touristique de la montagne. D'une part, ce sont certaines collectivités publiques qui, par souci de clarification au sein de la grande diversité des stations de ski implantées sur leur territoire éprouvent le besoin de mettre en évidence une catégorie de stations plus vulnérables aux aléas conjoncturels, au premier rang desquels le changement climatique, nécessitant alors la mise en place d'un accompagnement dédié. D'autre part, nous retrouvons des massifs peu concernés par cette recherche d'une segmentation au sein de la catégorie des stations de sports d'hiver, massifs qui en outre rejettent une qualification leur apparaissant largement péjorative. Finalement, la (très) large diffusion de cette notion doublée de son très faible écho dans les politiques d'accompagnement mises en œuvre nous amènent à observer une confusion entre d'une part les stations de moyenne montagne (prenant en

⁹⁰ Certains acteurs vont même jusqu'à évoquer une « erreur » de la mention dans les documents de politiques publiques de la notion de station de moyenne montagne.

⁹¹ Le massif des Alpes comporte ainsi 147 stations (George-Marcelpoil et al., 2012) et par là-même près de la moitié des stations recensées à ce jour en France.

compte les critères d'équipement des stations) et les stations en moyenne montagne (critère du contexte géographique), qui s'avèrent également être, au vu de la diversité des massifs en question, des stations en moyennes montagnes.

- **Le ski fait de la résistance !**

Si la diversification monopolise en grande partie les débats posant la question de l'avenir des stations de moyenne montagne, la neige et son exploitation demeurent les principales sources de retombées économiques. Aussi, dans un contexte où les recettes induites permettent d'irriguer un large réseau d'activités connexes, nombreuses sont les collectivités supra-locales à poursuivre leur accompagnement afin de permettre, sinon un développement, une pérennisation et une fiabilisation des domaines skiables. Pour satisfaire cet objectif, ce sont autant de réseaux de neige de culture qui vont être étendus, de pistes qui vont être reprofilées ou de remontées mécaniques qui vont être modernisées :

« Pour ce qui est des stations, l'investissement sur les domaines skiables apparaît comme un enjeu fort, notamment pour les plus importants d'entre eux, afin de maintenir une qualité d'équipement et de service capable de rivaliser avec les destinations concurrentes (en particulier celles des Alpes et du versant Sud de la chaîne) » (Comité de massif des Pyrénées, 2013).

Ce sont ainsi de très lourds investissements qui ont été, et continuent parfois à être consentis pour favoriser une remise à niveau de l'offre hivernale des stations, tout particulièrement par les Conseils généraux s'impliquant par le biais de la constitution de syndicats mixtes :

« Depuis trois ans, on a mis dix millions pour les stations pour la modernisation des équipements, pour rattraper un retard qui devenait rédhibitoire. » (A_suploc_5).

La proximité au territoire des élus départementaux complexifie sans doute la mise en question de l'activité hivernale des stations. La situation n'est cependant guère plus évidente pour les Conseils régionaux. En effet, leur éloignement permettait de supposer que ceux-ci demeureraient extérieurs aux pressions de terrain dans lesquelles leurs homologues départementaux sont « englués » (V_suploc_5). Cependant, le revirement brutal de positionnement de certains Conseils régionaux laisse entrevoir une toute autre réalité. Ainsi, après avoir refusé de financer toute opération liée à la neige, le Conseil régional de Lorraine revient, dans son schéma de développement durable de l'économie touristique pour 2013-2020, sur cette position. Après avoir rappelé en chiffres clés les caractéristiques des stations de ski lorraines (120 pistes, 350 canons à neige, 300 kilomètres de pistes de ski de fond balisées et damées), ce schéma stratégique réaffirme que « le développement de la fréquentation hivernale demeure [...] une des priorités régionales », eu égard au fait que « les 30 dernières années se sont caractérisées par des hivers assez froids et moins pluvieux, permettant la production de neige de culture ». Dans ce schéma, la onzième orientation prévoyant de « soutenir les investissements nécessaires dans

les stations de ski » ne laisse guère de doute quant à l'appui du Conseil régional au financement de tels équipements de neige artificielle⁹².

Le soutien à l'activité hivernale des stations est donc ici on ne peut plus clairement exprimé. Dans d'autres contextes territoriaux, celui-ci est plus ambigu. Ainsi, si le Conseil régional d'Auvergne refuse depuis 2008 d'accompagner tout autant le financement de la neige de culture que les dépenses de fonctionnement des remontées mécaniques (MC_suploc_6), son engagement est bien loin d'être aussi tranché en ce qui concerne l'accompagnement au financement des remontées mécaniques. A l'image de la situation en Provence-Alpes-Côte d'Azur, les infrastructures de remontées mécaniques peuvent faire l'objet d'un soutien de l'acteur public, à la condition toutefois que le fonctionnement estival de celles-ci contribue à accompagner la diversification de la station. Si l'objectif semble ici cohérent, il n'est pas sans poser la question de la véritable portée d'un tel accompagnement. En effet, au regard des ratios entre le chiffre d'affaire hivernal et estival fréquemment annoncés, la véritable finalité de ces investissements reste pour le moins questionnée.

La politique étatique ne tolérant aucun accompagnement sur des opérations de neige de culture, la stratégie d'intervention des commissariats de massif est de fait résolument tournée vers la diversification, sans que les spécificités locales ne puissent alors être prises en compte (J_suploc_1).

- **D'une diversification hivernale aux prémices d'une diversification de l'économie**

Au regard des différentes politiques publiques d'accompagnement des stations françaises, il apparaît sans conteste qu'à l'heure actuelle, la recherche d'alternatives au produit « tout-neige » constitue l'un des principaux objectifs mis en œuvre. Imposée à compter du milieu des années 2000 dans certains massifs comme réponse à long terme aux difficultés d'exploitation annoncées, les stations, confrontées à un contexte économique difficile, se sont donc depuis lors efforcées d'y répondre favorablement, parfois tant bien que mal.

La large diffusion de cette notion de diversification ne permet cependant pas pour autant de rendre compte de son contenu : que recouvre la diversification ? Que cherche-t-on à diversifier ? En effet, malgré l'apparente incongruité de la question et l'appréhension quasi naturelle de la diversification comme une diversification des activités touristiques, il s'avère finalement que peu de précisions sont apportées par les documents de contractualisation porteurs de l'injonction. Le schéma de massif des Vosges évoque ainsi la « *diversification des sites touristiques et stations* » tandis que la convention du même massif se contente de proposer « [d'] *accompagner la diversification* ». En revanche, le massif du Jura va jusqu'à appréhender, dans le préambule du schéma de massif, la diversification comme une diversification des activités économiques. Il résulte alors une forte variété de la notion.

⁹² Nous pouvons dès à présent préciser que cette approche n'est en rien exclusive d'un soutien à la diversification des stations, que le Conseil régional revendique dans la douzième orientation en affirmant « *soutenir la stratégie du commissariat de massif (offre 4 saisons, sites emblématiques, itinérance, bien-être, stations-vallées familiales, éco-tourisme)* ».

Conséquence de l'absence de définition véritable de la notion de diversification, chaque territoire de projet ou station va être tenu d'en proposer une traduction locale. La tâche n'est pas aisée, et la pluralité de stratégies pouvant être mise en évidence est ainsi d'autant plus marquée. La diversification peut en effet n'être qu'hivernale, se décliner en une offre hiver/été (mobilisant tout particulièrement en saison estivale les remontées mécaniques pour la pratique d'autres activités telles le VTT), s'étager sur 4 saisons, ou encore engager une diversification de l'économie locale, par laquelle d'autres secteurs économiques vont venir s'articuler autour de l'activité touristique prédominante.

Premier cas de figure, certaines stations vont s'attacher à diversifier l'offre hivernale de ski alpin et s'orienter alors vers le développement d'activités dans l'objectif affiché de répondre tant aux évolutions des attentes de la clientèle qu'à la maturité du marché des sports d'hiver. Très nombreuses sont les stations qui se sont ainsi engagées, presque par défaut, vers l'offre d'activités complémentaires à l'activité neige. Ces activités, à l'image de la création de circuits de raquettes ou d'animations « après-ski » auront ainsi comme objectif premier de contribuer à étoffer l'offre hivernale des stations, évolueront sur les mêmes périodes d'activité, et ne remettront aucunement en question l'offre hivernale de ski, laquelle reste le pivot de l'attractivité touristique du territoire. Deuxième approche de la diversification, la diversification des activités touristiques, à l'échelle de deux saisons, l'hiver et l'été. Ici, l'objectif affiché est bien d'ajouter à l'offre hivernale une offre estivale permettant d'une part de répondre aux attentes d'allongement des saisons touristiques, et d'autre part de contribuer, du moins dans les discours, à la rentabilisation des équipements de remontées mécaniques modernisés. Ainsi, l'utilisation des remontées mécaniques l'été pour le transport des VTT tend à se transformer en grand classique pour les stations en quête de solutions pour étoffer leur offre touristique estivale. Cependant, si un très grand nombre de stations, dans les différents massifs, se sont engouffrées dans la brèche du vélo de descente, seules quelques-unes, à l'image de l'Alpe d'Huez (Alpes du Nord), pionnière en la matière, ou du Lac Blanc (Vosges), parviennent à équilibrer le budget relatif au développement de cette activité. Dans cette situation où la diversification est mise en œuvre à l'échelle du domaine skiable, l'opérateur de remontées mécaniques va constituer un acteur incontournable dans la définition d'une telle offre dépassant les contours stricts de la saison hivernale mais encore bien souvent limitée aux contours du domaine skiable. Troisième modalité de diversification, la réflexion portée à une échelle quatre saisons. Ici, la diversification ne va plus avoir comme support unique les remontées mécaniques de la station, mais va être accompagnée du développement d'autres projets touristiques, à même de permettre un fonctionnement de la station quasi annualisé. A titre d'exemple, la station de la Bresse met ainsi en avant son absence quasi complète de fermeture, hormis aux mois de novembre et avril pour permettre des travaux de modernisation, et propose le reste de l'année des activités aussi diverses que la luge sur rails, des promenades à pied ou à vélo... Dans ce schéma, les acteurs locaux, qu'ils soient publics ou privés, s'interrogent néanmoins sur la capacité à mettre en œuvre des activités suffisamment capitalistiques pour faire vivre le territoire. Certaines stations, à l'image des stations pyrénéennes, ont ainsi choisi d'axer leur développement touristique autour de la réalisation d'importantes infrastructures (centres aquatiques ou thermoludiques). Ici, bien

que l'objectif de polarisation des clientèles autour d'activités susceptibles de générer des recettes soit atteint, il n'en demeure pas moins que les coûts de réalisation, d'une part, les coûts de fonctionnement, d'autre part, ainsi que le développement exponentiel de l'offre (synonyme de rude concurrence) interrogent la viabilité économique de la plupart de ces projets de diversification touristique, et donc la pérennité des retombées économiques pour le territoire. De plus, la multiplication d'infrastructures proposant une offre touristique si ce n'est similaire comparable interroge. Les Pyrénées françaises comptent ainsi quinze centres thermoludiques⁹³ géographiquement proches. L'heure est ainsi aujourd'hui au bilan, quelque peu fataliste : « *chacun a voulu développer ça sur son territoire [...]. C'est la réalité qui nous rattrapera si on s'est trompés* » (P_suploc_3). Au-delà, la question de l'articulation des rôles des acteurs publics et privés soulève la question non moins fondamentale du financement : Equipements structurants ou panel d'activités, qui doit financer⁹⁴ ? Enfin, dernière modalité de mise en œuvre de la diversification, sans doute modalité la plus « aboutie » de la diversification, la diversification de l'économie locale. Dans ce schéma, la diversification des activités ne va plus se limiter à la diversification de l'offre touristique mais va être appréhendée à une échelle plus large et impacter la structure même de l'économie locale. L'accent va dès lors être porté sur une sortie de la mono-activité touristique, en tâchant de réintégrer au cœur du tissu économique différentes activités, bien souvent antérieures au développement de l'activité touristique. Ce modèle repose donc sur une articulation astucieuse et audacieuse entre différents secteurs économiques et partenaires concernés, pouvant être tout autant les agriculteurs, les artisans, les industriels... La Route des savoir-faire⁹⁵ (Chartreuse, Oisans), ou encore la Maison du Berger⁹⁶ (Champsaur) fournissent une bonne illustration de cette ouverture de l'économie aux autres secteurs.

⁹³ Source : Atlas en ligne des Pyrénées, consulté le 28 juillet 2015.

⁹⁴ En effet, si les premiers projets de diversification ont largement bénéficié de financements publics, qu'ils soient locaux, nationaux ou européens, les restrictions budgétaires actuelles questionnent l'avenir même de la diversification. Dans ce cadre est donc tout particulièrement incitée la définition de projet dont le montage financier implique, outre les acteurs publics, des acteurs privés.

⁹⁵ Les Routes des savoir-faire sont des itinéraires parcourant les massifs à la découverte des activités, des professions et des sites culturels.

⁹⁶ Dédiée tant aux professionnels qu'aux locaux ou aux touristes, la Maison du Berger constitue un lieu de découvertes et d'échanges autour du pastoralisme.

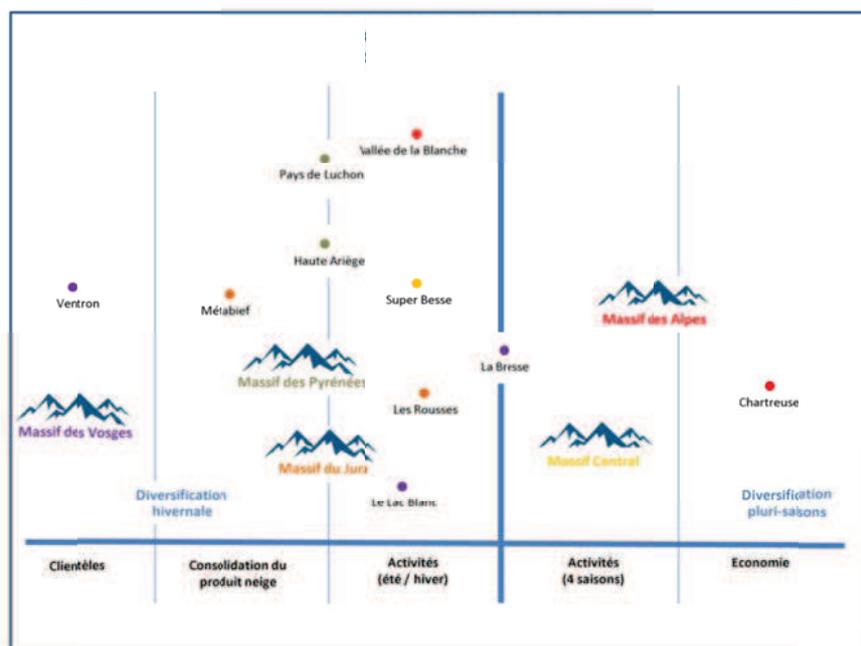


Figure 36, Dynamiques de diversification - Exemples choisis
Elaboration propre.

La figure ci-dessus présente les choix d'accompagnement formulés par les différents commissariats de massif ainsi que quelques-unes de ces stations, présentées ici à visée illustrative. Celle-ci illustre alors véritablement la diversité des transcriptions de la diversification pouvant être retenues.

Cette diversité nous conduit alors à préciser notre définition de la diversification, et de l'entendre comme tout processus visant à s'éloigner des stratégies de spécialisation économique des territoires de montagne autour de l'activité touristique de ski alpin et pouvant entraîner, soit la valorisation d'autres activités touristiques, d'autres pratiques ou d'autres ressources, en hiver ou durant les autres saisons (diversification touristique), soit la (ré)intégration autour de l'activité touristique existante d'autres secteurs économiques, préexistants ou non (diversification de l'économie). Au-delà de cette diversité des dispositifs d'accompagnement on observe également une grande diversité des modalités de mise en œuvre de ces stratégies d'adaptation.

2. La diversité des modalités de mise en œuvre

Au-delà de la nature des actions accompagnées par l'acteur supra-local, c'est bien la question des modalités de sa mise en œuvre qui trouve à se poser. Ainsi, d'une intervention dans la gestion de la station à une intervention plus distanciée contractuelle ou non, d'une action focalisée sur la station à une action incluant le territoire support, les choix d'intervention varient fortement d'un contexte territorial à l'autre, d'une collectivité locale à l'autre.

2.1. Deux modalités d'intervention publique

- **D'une politique de syndicats mixtes...**

A la suite des premiers dispositifs d'action publique mis en œuvre pour accompagner les stations, les années 2000 ont vu la mise en place d'un accompagnement d'une toute autre nature. A cette période, les difficultés persistantes des stations sont particulièrement mises à jour : celles-ci ne parviennent pas à reconquérir les clientèles qui se détournent progressivement de l'offre proposée, et les remontées mécaniques, après avoir fonctionné durant une quarantaine d'années, nécessitent désormais d'importants travaux de remise à niveau. Cependant, en difficulté pour maintenir un équilibre de fonctionnement, de nombreuses stations se trouvent dans l'incapacité d'engager de nouveaux investissements. Aussi, veillant à préserver l'activité économique liée au tourisme hivernal, plusieurs Conseils généraux ont fait le choix de s'impliquer dans la gestion des stations de ski au travers de la constitution de syndicats mixtes, conduisant *in fine* à l'allocation massive de capitaux publics en vue de la modernisation des stations. Tous les massifs sont concernés et on retrouve ainsi des syndicats mixtes de ce type dans les Alpes-de-Haute-Provence, les Alpes-Maritimes, les Hautes-Alpes, la Drôme, Le Haut-Rhin, le Cantal, les Pyrénées-Atlantiques ou encore le Jura.

La justification à la constitution de telles entités est relativement similaire, quels que soient les contextes territoriaux concernés : après la prise de conscience tout à la fois « *du poids économique des stations pour les vallées* » (P_suploc_5) et du vieillissement des remontées mécaniques (V_suploc_5) « *qui allait conduire ces stations à fermer* » (A_suploc_4), la nécessité de moderniser les stations s'est imposée comme une évidence. Cependant, celle-ci se chiffrant en dizaines de millions d'euros, la mise à niveau des équipements de remontées mécaniques s'est alors présentée comme « *un investissement considérable qui n'était pas à la hauteur de locaux et qui a nécessité un investissement du Conseil général* » (A_suploc_4). La collectivité publique a donc pris le relai (V_suploc_5), permettant par là-même aux stations bénéficiaires de cet accompagnement public de rester concurrentielles (A_suploc_5).

Aujourd'hui, après environ une décennie de fonctionnement, un premier bilan de l'existence de ces syndicats mixtes peut être dressé. Il est en premier lieu indéniable que ces syndicats mixtes ont effectivement rempli la mission d'appui à la survie de ces stations (A_suploc_6) qui leur était assignée. Cependant, au-delà de cette préservation de l'outil de production hivernal permise par différents procédés⁹⁷, cette dynamique interroge. Elle interroge en premier lieu eu égard à la focalisation de l'accompagnement public sur le volet hivernal de ces stations. Les Conseils généraux se trouvent ainsi bien souvent au croisement de deux

⁹⁷ Lorsqu'est évoquée la question de la fiabilisation de l'outil de production hivernal, le premier réflexe conduit à l'envisager sous un angle uniquement technique, au travers de la modernisation des remontées mécaniques, du reprofilage des pistes ou encore de la création des réseaux de neige de culture. Cependant, cette fiabilisation technique s'est dans certaines situations accompagnée de réflexions tenant à la rationalisation des domaines skiables concernés. Ainsi, la création du syndicat mixte du Queyras (Alpes) a conduit à la concentration de l'activité sur un nombre limité de secteurs, aboutissant *in fine* certains sites, dont entre autres celui d'Aiguilles, à tourner la page du ski alpin.

modalités d'intervention publique bien distinctes : d'une part, leur implication dans un ou plusieurs syndicats mixtes les conduit à accompagner la fiabilisation d'une activité hivernale par ailleurs fréquemment questionnée et d'autre part, la diversification demeure un enjeu pour la plupart d'entre eux. Dès lors, les Conseils généraux sont constamment contraints d'arbitrer entre appui à la consolidation et remise en question de l'activité hivernale. Cela conduit le plus souvent à une classification implicite des stations, où seules les stations disposant d'un potentiel économique suffisant peuvent en théorie prétendre à un accompagnement par l'acteur supra-local. Ainsi, le Conseil général du Haut-Rhin distingue parmi les stations de son territoire quatre sites d'intérêt départemental (le Lac Blanc, Le Schnepfenried, le Markstein et le Grand Ballon) pour la gestion desquels des syndicats mixtes ont été constitués. Opérer une telle distinction entre les sites est toutefois bien loin d'être aussi évident et renvoie à la difficile articulation entre l'exercice d'un mandat départemental et l'ancrage local de l'élu concerné (Corrado, 2004). Comme nous l'avons précédemment évoqué, « *englués dans les pressions du terrain* » (V_suploc_5), les élus se trouvent souvent confrontés à la difficulté de réaliser des choix parfois lourds de conséquences.

La deuxième limite est quant à elle liée à la réduction des moyens financiers des collectivités locales, conduisant ces dernières à questionner les stratégies d'accompagnement ayant été mises en œuvre au début des années 2000. Devant l'effort général de réduction des dépenses publiques, les dispositifs en place sont questionnés et la répartition des rôles entre acteurs publics et privés revient au centre des débats. Dans ce cadre, si l'intervention de l'acteur supra-local a fait office de soupape pour des stations et communes supports exsangues, l'heure n'est plus à un soutien financier sans conditions. Bien davantage, les acteurs locaux sont invités à se réappropriier les enjeux de la gestion d'un domaine skiable (restant dans certains cas, et malgré les opérations de remise à niveau, déficitaire). Les acteurs privés sont encouragés à s'impliquer, tandis que certains techniciens de ces institutions œuvrent pour faire évoluer la vision du ski alpin d'un service public à un service commercial, où la rentabilité est au cœur de la stratégie de gestion. Doit-on voir dans ces questionnements la fin de l'implication des conseils généraux et de leurs syndicats mixtes ? Rien n'est moins sûr, tant l'enjeu de préservation des stations est pour l'heure fort. En revanche, la mise à niveau des infrastructures hivernales est sur le point de se terminer, la diversification apparaissant comme une nouvelle priorité par ailleurs largement portée dans le cadre de politiques d'accompagnement distancées. Loin d'être absente des préoccupations de l'acteur supra-local, celle-ci occupe déjà une place centrale des différentes politiques mises en œuvre à destination des stations. En effet, au-delà des syndicats mixtes ne concernant finalement qu'un nombre limité de stations et uniquement les Conseils généraux, les stations bénéficient de politiques contractuelles ou plus ponctuelles pour les accompagner.

- **...aux politiques de guichet et projet**

Si l'article 42 de la loi Montagne n'autorise que les départements à prendre part à la gestion des stations de sports d'hiver par le biais de la constitution d'un syndicat mixte, les Conseils régionaux et l'Etat ne sont pas restés indifférents à cet enjeu. Ayant originellement pris la

forme d'un soutien ponctuel, leur accompagnement s'est peu à peu transformé jusqu'à prendre la forme de « politiques de projets ». En effet, dans la continuité des lois Voynet et Pasqua, la montagne s'approprie les principes directeurs de cette nouvelle forme d'accompagnement, tendant à être peu à peu normalisés :

- La définition d'un territoire de projet ;
- à même de porter un projet de territoire ;
- pluriannuel ;
- formalisé par une contractualisation.

La planification tend donc à devenir la norme dans le paysage des politiques dédiées à l'accompagnement des stations à vocation originelle de sports d'hiver. Avec cette exigence, le vocabulaire évolue, et les « contrats » se multiplient (Figure 37).

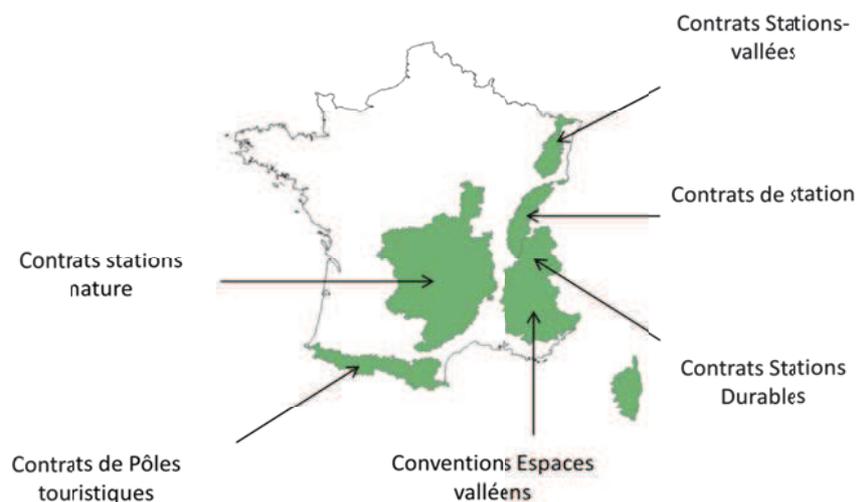


Figure 37, Dispositifs d'accompagnement public aux stations
Elaboration propre.

Alors que la terminologie mobilisée tend à laisser penser que le saupoudrage inhérent aux politiques de guichet est révolu et que désormais est privilégiée la contractualisation dans l'ensemble des massifs, la situation se trouve en réalité bien plus bigarrée. Ainsi, si le massif des Vosges qualifie sa politique d'accompagnement de contrats stations vallée, il ne met pas pour autant en place une contractualisation et soutient sous forme de guichet dissimulée les projets portés par les stations relevant de son périmètre. Cette situation ne peut toutefois être généralisée, en témoignent les pôles touristiques pyrénéens, initiés à compter des années 2000, qui ont quant à eux permis, *via* la définition d'un contrat de pôle, de définir un projet de territoire pour la durée de contractualisation (six ans). Malgré tout, la grande latitude laissée aux territoires, dans le strict respect d'une logique de *bottom-up* tant sur le périmètre du pôle touristique (intercommunalité ?), sur les structures porteuses du projet (communauté de communes, Parc naturel régional, syndicat mixte, etc. ?), que sur la composition des comités

techniques et de pilotage et par là-même l'association ou non des acteurs socioprofessionnels a débouché sur une grande variété de situations au sein desquelles la « mayonnaise » des projets de territoires a plus ou moins bien pris.

2.2. De la station au(x) territoire(s) de projet

Généralisées à la France entière (Figure 37), les politiques d'accompagnement soulignent toutes aujourd'hui la nécessité de repenser le développement touristique à une échelle territoriale et ainsi de dépasser la stricte échelle « station », qui avait pourtant monopolisé l'attention des décideurs publics au cours des premières définitions d'un accompagnement public dédié.

- **D'une station porte d'entrée...**

A l'image de certaines politiques s'apparentant davantage à des politiques de guichet qu'à des politiques de projet, l'échelle territoriale ne va pas systématiquement constituer le support des activités de valorisation. Bien que l'échelle territoriale tende à être la nouvelle échelle valorisée, certaines politiques demeurent mises en œuvre à destination exclusive des stations.

Les sports d'hiver constituent dans le Jura une activité économique d'importance relativement limitée. Par là-même, leur développement n'aura concerné que peu de sites, confirmant leur marginalité dans le modèle économique jurassien. Cette marginalité est telle que les acteurs supra-locaux s'interrogent aujourd'hui sur la pérennisation du soutien à la modernisation des domaines skiables apporté ces dernières années. Ici, ce furent véritablement les stations qui bénéficièrent des crédits publics, sans que celles-ci ne soient contraintes pour cela à un regroupement ou à un élargissement territorial.

Finalement, soutien dédié aux stations et politique de guichet semblent aller de pair : dans les Vosges comme le Jura, les réflexions pour mettre en place une politique à l'échelle d'un territoire n'en sont qu'à leurs prémices. L'action demeure pour l'heure ciblée sur les stations, véritables moteurs économiques en quête de modernisation et de fiabilisation.

- **...à la valorisation du territoire**

Pionnières dans l'accompagnement des stations, les Alpes s'illustrent également par la recherche d'une dynamique territoriale à donner à son accompagnement aux stations. Cependant, la définition d'un territoire de projet associant stations et territoires d'ancrage n'en reste pas moins confrontée à la nécessité de parvenir à définir un « territoire pertinent et cohérent ». En effet, tout autant les contrats de stations durables que les conventions espaces valléens vont mettre en avant cet élément, sans toutefois apporter de définition univoque.

« [Cette politique d'intervention] aura principalement pour objectifs opérationnels [d'] enrichir en continu et de renforcer en ingénierie la gouvernance des stations, notamment en [...] promouvant une approche sur un territoire pertinent, valléen notamment [...] » (Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006).

« Les stations de moyenne montagne seront accompagnées en ce sens dans la définition d'un véritable projet global et transversal de développement reposant sur les principes suivants :

- un projet de stations durables prioritairement pluri stations, construit en relation avec un territoire local et les territoires voisins [...].

Un comité d'avis analysera les candidatures sur la base des principaux critères suivants :

- la pertinence du périmètre global du projet, et le caractère intercommunal intégrant plusieurs stations de moyenne montagne » (Conseil Régional Rhône-Alpes, 2007).

La dimension territoriale, si elle est portée en lumière, ne sera toutefois pas suffisante. En effet, une dynamique regroupant l'ensemble des acteurs et des composantes du territoire sera en outre exigée. Cette exigence particulière s'illustre particulièrement avec l'exemple des stations de Belledonne, lesquelles se sont vues refuser la contractualisation au vu de leur projet de territoire car trop assimilé à un agrégat de projets individuels.

Dans les Pyrénées, la recherche d'un lien entre la station et son territoire est plus ancienne que dans les Alpes et remonte aux années 2000. Définis comme « s'inscrivant dans des territoires touristiques, situés en zone de massif, organisés autour de thématiques touristiques fortes ou de sites d'accueil (stations) mettant en exergue des activités ou des produits identitaires du territoire :

- Les sports d'hiver
- Le tourisme vert, estival ou patrimonial,
- Le thermalisme/thermoludisme » (Commisariat du massif des Pyrénées, 2007),

ces pôles cherchent à mettre en relief la nécessité de prendre en considération le territoire touristique support de ces stations, dans l'objectif final d'affirmer les liens entre stations et vallées, légitimes pour bénéficier des retombées indirectes générées par les stations. La logique de développement ainsi recherchée est donc conjointe et partagée « entre la station qui est la locomotive et qui tire la vallée, d'une certaine manière » (P_suploc_3).

Les sept pôles touristiques issus de la première génération de politique dédiée, implantés exclusivement en Région Midi-Pyrénées, se sont donc structurés autour des stations de ski, « en général une grosse, et éventuellement une petite », et ont eu pour objectif premier le confortement des domaines skiables des stations de ski. Au-delà, la définition du contrat de pôle touristique impliquait la définition d'un projet pour le territoire couvrant les six ans de la période de contractualisation, mobilisant largement les différents acteurs parties à la stratégie touristique. Cependant, si la réalisation des études et diagnostics préalables à la contractualisation a permis d'impulser une véritable dynamique locale, les contraintes administratives de mise en œuvre débouchant sur un délai de mise en œuvre de l'accompagnement n'ont finalement pas

véritablement permis de maintenir et développer cette dynamique locale. En effet, bien que l'approche permise par la définition des pôles touristiques se soit avérée extrêmement novatrice de par l'élargissement du regard de la station à un territoire en imposant pour cela une contractualisation avec les pôles touristiques concernés, la mise en œuvre de cet accompagnement public n'a sans doute pas répondu à toutes les attentes des initiateurs publics.

Structuré autour d'une station de ski, le pôle touristique s'est vu attribuer des financements dans l'objectif quasi exclusif d'améliorer la performance des domaines skiables et la fiabilisation de leur exploitation. Cela n'a alors que peu permis de développer une dynamique touristique territoriale. Au-delà, les appréhensions spécifiques de chaque collectivité locale ont parfois conduit à sensiblement modifier la vocation originelle des contrats de pôles touristiques. Ainsi, le Conseil général de Haute-Garonne souhaite accompagner ses stations selon des logiques discrétionnaires, logiques qui paraissent s'accommoder d'une absence de définition d'un projet local. Les pôles touristiques haut-garonnais ont alors été incités, lors de la phase d'élaboration du projet de territoire, à conserver des intitulés d'axes de développement généraux, lesquels, avec la mise en œuvre du contrat, tendent à quelque peu faire office de fourre-tout, ne restreignant ainsi aucun projet au regard de sa non-conformité avec le projet de territoire tel que défini. De la même manière, le Conseil général des Pyrénées-Atlantiques est propriétaire des remontées mécaniques et délègue l'exploitation de ces équipements à un établissement public créé à ces fins. Dans ce contexte où le département encourage la modernisation des domaines skiables en conservant la fonction d'investissement auprès des domaines skiables, celui-ci n'incite que très peu à élargir la logique de développement à l'échelle des contours du pôle touristique. Dès lors, la logique partenariale de territoire est bien davantage appréhendée comme une porte ouverte à des financements croisés. Les motivations et objectifs spécifiques poursuivis par les différents niveaux de collectivités locales ne permettent donc pas toujours de relayer voire de donner un second souffle à cette politique des « pôles touristiques » qui fut pourtant particulièrement novatrice dans les territoires de montagne. Dans le même temps, la grande latitude laissée aux territoires, dans le strict respect d'une logique de *bottom-up*, tant sur le périmètre du pôle touristique (intercommunalité ?), sur les structures porteuses du projet (communauté de communes, parc naturel régional, syndicat mixte ?), sur le fait de dédier ou non un chargé de mission à l'animation du contrat, sur la composition des comités techniques et des comités de pilotage associant ou non des acteurs socioprofessionnels... peut contribuer à expliquer la différence de « réussite » de ces différents pôles touristiques.

Au-delà des plus stricts aspects organisationnels des territoires, les enjeux économiques liés à l'exploitation des stations impactent lourdement les processus de coopération potentiels. Certains territoires, à l'image du pôle touristique de la Haute-Vallée d'Aure, illustrent bien les difficultés récurrentes auxquelles les territoires sont confrontés. En effet, si la concurrence et l'absence de coopération liée sont particulièrement nettes lorsque la situation hivernale des stations de Piau-Engaly et de Saint-Lary-Soulan est évoquée, les prémices d'un territoire de projet et d'une coopération locale, semblent en revanche se constituer peu à peu autour d'enjeux moins concurrentiels, via un syndicat intercommunal à vocation unique ayant pour

mission la gestion de la réserve naturelle, très touristique, du Néouvielle. La définition d'un projet touristique de territoire apparaît donc, malgré les volontés et interventions des acteurs publics mettant en œuvre une politique particulière, comme une action nécessitant de la part des acteurs locaux une appropriation particulière. De plus, au-delà de la stricte mobilisation des acteurs lors de la rédaction du projet de territoire, c'est bien davantage la capacité à maintenir cette mobilisation et cette dynamique territoriale qui s'érige en véritable enjeu local.

Dans le Massif Central enfin, les pôles de nature, se définissant comme « *un espace récréatif et un lieu de vie ouvert à tous, résidents, visiteurs et touristes* :

- pour la pratique de loisirs sportifs de nature ;
 - avec des services et des prestations associés ;
 - dans une ambiance dynamique, récréative, de détente, de bien-être et de convivialité » (Ficonseils et Récréativ'Impulsion, 2010),

visent avant tout à provoquer une rencontre des visiteurs sur le cœur de pôle et organiser les flux découlant de cette concentration mais également des pratiques itinérantes, dans l'objectif d'irriguer et d'animer l'ensemble du territoire. Politique en cours de mise en œuvre, les pôles constitueront des structures d'échelles variables, fonction :

- du porteur du projet initial (assise territoriale de l'acteur à la source du projet de pôle touristique),
- de l'assise financière (renvoyant à la satisfaction des coûts de fonctionnements du projet),
- du potentiel économique : le pôle touristique ayant vocation à dynamiser les activités économiques dans son périmètre, la bonne échelle devra nécessairement veiller à ce que ces flux impactent un nombre de prestataires le plus important qu'il soit, sans pour autant aboutir à une dilution des impacts,
- des limites administratives, qui nécessairement ne pourront s'aligner sur les contours des territoires de projet.

Si ces critères sont posés, il est toutefois précisé qu'ils ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une systématisation : « *L'argent public se fait rare, arrêtons le saupoudrage. Ok, on peut avoir des idées, mais laissons quand même aux territoires le choix de se structurer* » (MC_suploc_6).

Les stratégies retenues par les acteurs supra-locaux varient donc d'un territoire à l'autre, et contribuent à faire peser plus ou moins de contraintes sur les territoires bénéficiaires. Ce sont ces contraintes que nous proposons ici de d'analyser avec davantage de précisions, en se focalisant pour cela sur la situation de nos trois territoires d'étude.

3. Une proximité institutionnelle éloignée d'intensité variable

Comme nous l'avons présenté précédemment, l'acteur supra-local intervient à destination des stations et de leurs territoires afin d'apporter un soutien financier ou en termes d'ingénierie. Cependant, davantage que la seule prise en compte du contenu, c'est bien la question des

impacts de ces dispositifs sur les territoires qui nous intéressent ici. Tout particulièrement, nous cherchons à analyser les effets locaux des politiques d'accompagnement, notamment ceux induits par l'adoption de politiques au caractère fortement contraignant. Afin de différencier entre eux les différents dispositifs, nous emploierons le qualificatif de proximité institutionnelle éloignée d'intensité forte lorsque les territoires candidats seront contraints de satisfaire les exigences, notamment organisationnelles, de l'acteur supra local afin de pouvoir être déclarés éligibles à la politique. A l'inverse, une proximité institutionnelle d'intensité faible renverra à une action publique intervenant en soutien de différents projets portés par les stations ou les territoires mais n'étant conditionnée par la satisfaction d'aucune exigence organisationnelle particulière. Afin d'appréhender le renouvellement de la gouvernance dans nos trois stations et son lien éventuel aux différentes politiques d'accompagnement, nous proposons ici de caractériser l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée dans toutes les stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy ainsi que, le cas échéant, leur territoire de projet.

3.1. La Bresse : une politique de guichet préservée

D'une superficie de 7337 m² dont 2500 sont compris en zone de montagne (Brocard, 1975), le massif des Vosges est traditionnellement désigné comme le plus petit et le plus humanisé des massifs, mais paradoxalement implanté sur trois régions et sept départements. Au cœur du versant Lorrain du massif, la station de la Bresse bénéficie de l'accompagnement proposé par le Conseil général des Vosges, le Conseil régional de Lorraine ainsi que le Comité de massif des Vosges (Figure 38).

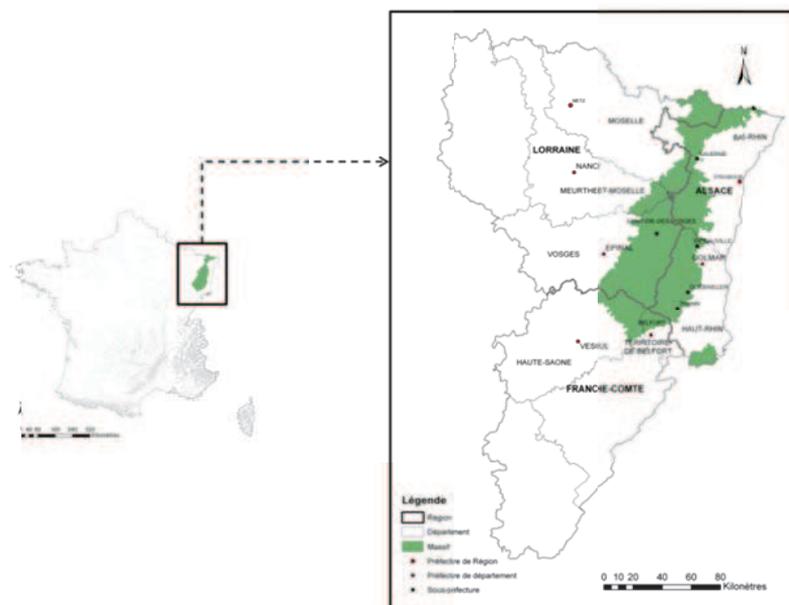


Figure 38, Composition institutionnelle du massif vosgien
Sources : IGN (Geofla). Elaboration propre.

Historiquement structuré autour de l'agriculture vivrière et de la vie pastorale (Muller, 1995), les Hautes-Vosges se sont tournées, à compter du XIX^e siècle, vers l'industrie textile, permettant par là-même de « *redonner vie à des vallées durement éprouvées par la disparition quasi-totale de l'activité minière liée à l'épuisement des ressources naturelles, aux guerres et à de nombreux conflits* » (Muller, op. cit). Cependant l'euphorie sera de courte durée, et tout autant l'évolution des marchés internationaux, des techniques et des matières premières, la faiblesse du dynamisme commercial que le retard d'équipement de nombreuses entreprises entraîneront, dès les années 1950, ce secteur dans une crise quasi annoncée (Prost, 1986). Ainsi, dans ce contexte de crise industrielle et de déclin de l'activité agricole, le tourisme s'est positionné comme un allié incontournable pour l'entretien des sites (OREAM LORRAINE, 1973a) mais également le maintien d'une vie économique dans le massif. Loin de conduire à une spécialisation de l'économie vosgienne fondée sur l'activité touristique, cette redynamisation de l'économie vosgienne a, au contraire, conduit à une étroite articulation avec les secteurs économiques préexistants :

« Le climat et l'orientation des grands équipements nationaux y sont pour quelque chose, mais c'est surtout le peuplement et l'activité industrielle dominante qui ont maintenu longtemps le tourisme au rang d'activité complémentaire » (OREAM LORRAINE, 1973b).

Le tourisme estival, s'appuyant sur les stations du Howald et de Gérardmer⁹⁸, genèse de l'activité touristique dans le massif, est longtemps demeuré l'activité phare du massif. A ce titre, l'inversement dans le poids de l'économie locale des saisons été/hiver remonte à moins d'une dizaine d'années⁹⁹. Aujourd'hui, le tourisme dans le massif des Vosges représente 10.000 emplois et 6% du nombre d'actifs sur le massif (V_suploc_1) et le poids du tourisme des stations de montagne, en constante progression, tend désormais à occuper une place prépondérante dans l'économie locale.

Implantées à compter de la fin du XIX^e siècle, les premières remontées mécaniques furent le fruit de l'intervention de l'acteur privé. L'acteur public quant à lui s'est quelque peu tenu à l'écart de cette activité jusque dans les années 2000, alors que l'incapacité à faire face aux difficultés croissantes des stations a conduit à une intervention des Conseils généraux en premier lieu. Depuis, la station de la Bresse comme la plupart des stations vosgiennes bénéficie en outre de l'accompagnement du Conseil régional ainsi que du commissariat de massif des Vosges.

⁹⁸ L'office de tourisme de Gérardmer fait état d'un tourisme Géromois ayant débuté au XVII^{ème} siècle, et s'étant développé, avec la réalisation des premiers aménagements dédiés à l'activité, au cours du XIX^{ème} siècle.

⁹⁹ La difficulté d'accès aux données relatives à la fréquentation touristique sur la zone du massif nous conduit à nous approprier les déclarations d'acteurs rencontrés, faisant état d'une inversion en 2006 du rapport été / hiver, l'hiver générant ainsi désormais environ 60% des recettes économiques.

- **Le Massif des Vosges : l'accent porté sur la stratégie station-vallée**

Validée le 10 juillet 2010 par le Comité de massif puis les différents partenaires l'année suivante, la stratégie touristique du massif des Vosges affiche comme objectif d'« *accroître la fréquentation et le chiffre d'affaire avec un tourisme de séjour, en développant une offre touristique globale, structurée dans les différents territoires du massif, adaptée à la demande du client* »¹⁰⁰. Celle-ci se décline en cinq filières dont l'une d'entre elles, la filière station-vallée, est tout particulièrement dédiée à l'accompagnement des stations de sports d'hiver.

Visant à valoriser un « *territoire géographique comprenant un ou plusieurs domaines skiables et une offre mutualisée d'hébergements permettant de produire une offre de séjour en direction principale des familles[, ce] territoire doit être continu, pertinent et cohérent, disposant des services, équipements et hébergements touristiques nécessaires à l'accueil des familles avec enfants* » (Commissariat de massif des Vosges, 2010). L'accueil des familles constitue en effet une priorité pour le massif, lequel encourage la labellisation « Famille Plus¹⁰¹ » des stations, pour l'heure obtenue par les seules stations de la Bresse (labellisée en 2011) et de Gérardmer (labellisée en 2013).

Dans ce cadre, l'action du massif s'apparente davantage à un accompagnement au repositionnement marketing des stations qu'à une réelle définition et mise en œuvre d'activités de diversification. Les entretiens réalisés ont en effet permis de mettre en évidence que si la diversification des activités touristiques constitue effectivement l'un des objectifs pour les stations du massif, sa satisfaction est pour l'heure occultée par la volonté de repositionner les stations, vitrines du tourisme hivernal dans le massif. En ce sens, d'importants travaux de restructuration des domaines skiables sont entrepris, visant notamment le remodelage des pistes afin de « *mieux répondre aux besoins de la clientèle familiale* » (V_suploc_6), ou encore la restructuration des fronts de neige, dans l'objectif de « *regrouper tout le monde en un bâtiment d'accueil* » (V_suploc_6).

Cette génération de la politique mise en œuvre à l'échelle du massif a donc visé une professionnalisation et une montée en gamme des stations. Les investissements sur les remontées mécaniques et la neige de culture sont certes exclus du dispositif, mais tout autre projet s'inscrivant dans la dynamique d'amélioration de l'offre à destination des familles et de diversification des activités a ainsi pu recevoir un accueil favorable.

¹⁰⁰ Extrait du support de travail élaboré par le Conseil Général des Vosges dans le cadre de l'animation d'un atelier relatif à la révision du schéma touristique départemental, atelier portant tout spécifiquement sur le tourisme hivernal qui s'est tenu à Ventron le 5 décembre 2012.

¹⁰¹ Le label Famille Plus est un label créé et porté par trois associations d'élus : l'Association des Maires des Stations de Montagne, l'Association Nationale des Stations Classées et des Communes Touristiques et la Fédération Nationale des Stations Vertes. Destiné aux professionnels d'hébergement, d'activités et de restauration, il vise à sanctionner un engagement à la mise en place d'un accueil privilégié pour les familles.

- **Le Conseil régional de Lorraine : le nouvel intérêt du tourisme montagnard**

Considérée comme un territoire en marge (V_suploc_3), la montagne est longtemps restée en marge des politiques mises en œuvre par le Conseil régional de Lorraine. Bien que représentant aujourd'hui 6% du PIB régional, le tourisme a connu le même déficit d'attention et ses potentialités n'ont finalement été perçues qu'avec les premières fermetures d'industries dans le courant des années 1980. Constituant aujourd'hui un pan à part entière de l'économie lorraine, le tourisme se décompose en trois branches : le tourisme urbain, le tourisme de mémoire et le tourisme de montagne. Parmi ces trois thématiques, le tourisme urbain et le tourisme d'affaire ont constitué les axes de développement privilégiés par le schéma régional de l'économie touristique et des loisirs du Conseil régional de Lorraine (2007-2012), tandis que la montagne ne bénéficiait dans le même temps d'aucun dispositif d'accompagnement particulier. Quelques projets pouvaient tout de même, ponctuellement, ouvrir droit à financement, à l'exclusion de la neige de culture et les remontées mécaniques, sauf si l'une d'entre elles permettait de démanteler plusieurs appareils en place.

Le nouveau dispositif adopté, le Schéma lorrain de développement durable de l'économie touristique pour 2013-2020, reconnaît pour la première fois la montagne comme l'une des treize thématiques touristiques de la Lorraine. Les stations, et tout particulièrement leur volet hivernal, constituent des cibles privilégiées : « *le développement de la fréquentation hivernale demeure [...] une des priorités régionales* ». Pour satisfaire cet objectif, le Conseil régional s'engage alors à « *soutenir les investissements nécessaires dans les stations de ski* » (onzième orientation opérationnelle du Conseil régional et du Comité régional du tourisme (CRT) tout en « *[soutenant] la stratégie du commissariat de massif (offre 4 saisons, sites emblématiques, itinérance, bien-être, stations-vallées familiales, écotourisme)* » (douzième orientation stratégique). Quatre orientations opérationnelles complémentaires sont également retenues, visant le développement du tourisme de séjour en montagne (problématique de l'hébergement touristique), le développement de l'itinérance, celui des offres thématiques communes sur les lacs ainsi que l'amélioration de l'accessibilité en transports en communs.

Le renouvellement de la stratégie touristique a donc conduit le Conseil régional de Lorraine à totalement revoir son engagement auprès des stations, dont la vocation de stations de sports d'hiver est alors réaffirmée avec force¹⁰², tandis que la diversification ne constitue qu'un objectif secondaire de cette politique.

¹⁰² Si nous n'avons pas obtenu de réponse quant aux raisons de cet intérêt soudain porté aux stations, il semble opportun de mettre en parallèle les revendications portées avec force par les différents acteurs économiques du département. Ceux-ci dénoncent la politique de syndicats mixtes mise en place par le Conseil général du Haut-Rhin ayant conduit, depuis les années 2000, à financer de lourds investissements dans les stations concernées, directement concurrentes des stations vosgiennes et cela alors que dans le même temps, les acteurs supra-locaux lorrains (Conseils régional et général des Vosges) se refusaient à de tels investissements. Aussi, la « concurrence déloyale » ainsi engendrée était devenue un sujet polémique, évoqué à l'ensemble des réunions publiques auxquelles nous avons pu participer et à plusieurs reprises dans le cadre d'entretiens individuels.

• **Le Conseil général des Vosges : vers une politique contractuelle ?**

Alors que le tourisme de montagne et hivernal n'a pas été, pendant longtemps, une priorité du Conseil régional de Lorraine, le Conseil général des Vosges quant à lui affirmait dès 2008 sa volonté de « soutenir le pilier majeur de l'économie touristique vosgienne »¹⁰³. Réparties en trois familles (stations, sites intermédiaires, sites de proximité à vocation locale¹⁰⁴), les stations vosgiennes sont ainsi vu conférer des objectifs variés, synthétisés dans le tableau ci-après :

	Priorité		
	Stations	Sites intermédiaires	Sites de proximité à vocation locale
Conforter / Moderniser le domaine skiable	+	+	Maintenir le stade de neige en fonctionnement +
Adapter le domaine skiable à la demande des clientèles	+++	++	
Favoriser la convénience	++		
Diversifier les activités hiver et développer/valoriser les activités douces 4 saisons	+++++	++++	+++
Améliorer l'accès aux sites et les services sur place	+++	+++	++
Améliorer l'accueil et l'offre pour les familles	+++++	++++	Reconversion du site si volonté de l'exploitant +++++

Tableau 16, Priorités d'intervention du Conseil général des Vosges dans sa politique d'accompagnement aux stations du département

Source : Schéma départemental de développement touristique des Vosges (2008-2012).

Dans la droite ligne de la politique de massif, le Conseil général des Vosges entend accompagner l'adaptation de l'offre aux attentes des familles ainsi que la diversification des activités. Dans ce but, l'acteur supra-local visait initialement à instituer une contractualisation, laquelle aurait conduit chaque site à élaborer un projet en cohérence avec le schéma touristique directeur, contenant une liste précise des actions envisagées, spécifiant le mode de gestion retenu, le dispositif de pilotage et de suivi ainsi que les coûts de réalisation. Celle-ci n'a cependant pu être mise en place, eu égard à l'impératif de démarrage « anticipé » visant à venir en appui au projet de restructuration engagé par la station de la Bresse. La contractualisation ayant dû, pour cette station, être abandonnée, il devenait difficile d'imposer

¹⁰³ Schéma départemental de développement touristique des Vosges (2008-2012).

¹⁰⁴ La typologie retenue par le Conseil général des Vosges met en avant trois types de stations : les « stations », celles de la Bresse, de Gérardmer et de Ventron, les « sites intermédiaires » (Saint Maurice sur Moselle, La Bresse Lispach et Bussang - Larcenaire) et enfin les « sites de proximité à vocation locale » (Le Valtin, Cornimont - La Bresse - Brabant, Bussang - la Bouloie, Xonrupt Longemer - Le Poli, Bon sur Meurthe - Clefcy - Grand Valtin).

aux autres stations l'élaboration d'un projet : la contractualisation n'a donc de fait jamais été concrétisée.

Si cette première tentative fut un échec, l'idée n'est pas pour autant abandonnée et cet objectif de contractualisation est repris dans le nouveau schéma départemental de développement touristique (2013-2017). Celui-ci est alors présenté comme étant « *un préalable à tout soutien financier* » d'une opération satisfaisant l'un des quatre objectifs suivants :

- développer du tourisme hivernal dans le département ;
- contribuer au développement d'un territoire d'accueil des familles ;
- assurer la pérennité des équipements et des stations ;
- amener chaque site à conduire une réflexion stratégique débouchant sur un programme pluriannuel d'actions.

Cette présentation des différents dispositifs d'accompagnement publics nous permet de caractériser l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée qui trouve à s'appliquer dans ce contexte territorial. Le premier constat est bien que l'accompagnement public n'emporte pas, dans les Vosges, de contrainte particulière pour les stations bénéficiaires. De fait, le modèle originel de la neige reste au cœur des différents dispositifs et ne contraint pas les stations à une remise en question particulière de leur activité principale. Ces dispositifs n'entraînent pas davantage de bouleversement sur le volet organisationnel : la poursuite d'un accompagnement sous une forme de guichet n'a pas impacté structures institutionnelles ni les échelles territoriales de référence. A cette heure, la proximité institutionnelle éloignée à la Bresse est donc de faible intensité. Seule la politique contractuelle du Conseil général des Vosges pourrait la faire évoluer, sans qu'il ne soit pour autant possible à cette heure de prédire ses conséquences sur les stations concernées.

3.2. Le Dévoluy ou la mise en place d'une action publique contraignante

Historiquement appréhendés par la loi montagne de 1985 comme deux massifs distincts, les massifs des Alpes du Sud et des Alpes du Nord ont été réunifiés par la loi « Démocratie et proximité » de 2002¹⁰⁵ et ne constituent ainsi désormais qu'une seule entité, le massif des Alpes. En dépit de cette unification officialisée, l'hétérogénéité, en premier lieu géographique, reste la règle. Le massif des Alpes se divise en effet entre des territoires de haute montagne (dont le sommet du Mont-Blanc culmine à 4810 mètres), un paysage de plaines et de larges vallées dans le sud du massif et des territoires aux reliefs doux, caractérisant les moyennes montagnes préalpines. Regroupant aujourd'hui deux régions, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur ainsi que neuf départements (Alpes-de-Haute-Provence, Alpes-Maritimes, Drôme, Hautes-Alpes, Haute-Savoie, Isère, Savoie, Var et Vaucluse), le massif a su s'approprier l'unité géographique proposée, et se doter, par le biais du commissariat de massif, d'une unité politique. En revanche, par la diversité de l'histoire des territoires qui le compose, l'unité économique du massif des Alpes « *reste encore à construire* » (Comité de massif des Alpes, 2006).

¹⁰⁵ Loi n° 2002-276 du 27 février 2002.

- **L'enjeu de diversification des stations de moyenne montagne porté par le Massif des Alpes**

Dès les années 2000, la Convention interrégionale de massif des Alpes (CIMA) comptait parmi les objectifs de sa politique l'accompagnement à la diversification des produits touristiques. Considérant que le potentiel touristique du massif est plus large que la seule offre proposée par les stations de ski, l'accent est alors porté sur la valorisation du patrimoine tout autant que celle d'autres activités sportives que le ski alpin. La nouvelle CIMA adoptée pour la période allant de 2007 à 2013 réaffirme et précise le sens de l'action politique du début des années 2000. Ainsi, il s'agira de rééquilibrer l'offre de produits en favorisant la diversification, notamment en recherchant un allongement de la période d'activité.

Les bénéficiaires de cette politique de diversification sont, en outre, précisés. Les stations de moyenne montagne apparaissent comme les principales cibles de cette politique. Décrites comme fragilisées par l'évolution des modes de consommation touristique, la concurrence du marché de la neige et l'émergence de nouvelles destinations hivernales, ces stations sont désignées comme des maillons décisifs du massif alpin. Pourtant, l'idée retenue est véritablement que cette diversification « *ne peut pas se faire station par station mais bien territoire par territoire, d'où l'objet « espace valléen »* » (A_suploc_2).

- **Une diversification réaffirmée dans les Espaces Valléens**

Pendant de la politique rhônalpine des Conventions stations durables, le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) a adopté en 2006 son Programme d'aménagement durable et solidaire des stations des Alpes du Sud (PADS) duquel sont issues les Conventions ensemble valléen. Ce programme s'inscrit dans la continuité des Contrats d'objectifs et des Contrats montagne, lesquels, sur une enveloppe globale de dix-sept millions d'euros, avaient notamment accompagné le développement des réseaux d'enneigement artificiel (8,6 millions) et différents aménagements des domaines skiables pour plus de trois millions d'euros. Grâce à cet accompagnement, les stations, dont le Dévoluy, ont ainsi été en mesure de fiabiliser et moderniser leur offre hivernale.

Avec la mise en œuvre du PADS, les objectifs changent. Désormais, l'accompagnement sera mis en œuvre non plus à destination des stations mais à des territoires (les ensembles valléens) qui se seront porté candidats à un accompagnement ciblé sur deux objectifs principaux :

- la confortation de la diversification des activités ayant pour finalité de rendre les sites moins dépendants à la saison hivernale ;
- le renforcement des coopérations locales et la valorisation attendue d'un territoire support à l'échelle d'une vallée ou d'un territoire pertinent.

Ce sont ainsi treize Conventions espaces valléens qui ont été signées en PACA, tandis que Rhône-Alpes validait l'accompagnement de treize Conventions stations durables, en vue de la réalisation d'objectifs extrêmement proches de ceux retenus par la Région PACA (Figure 39).

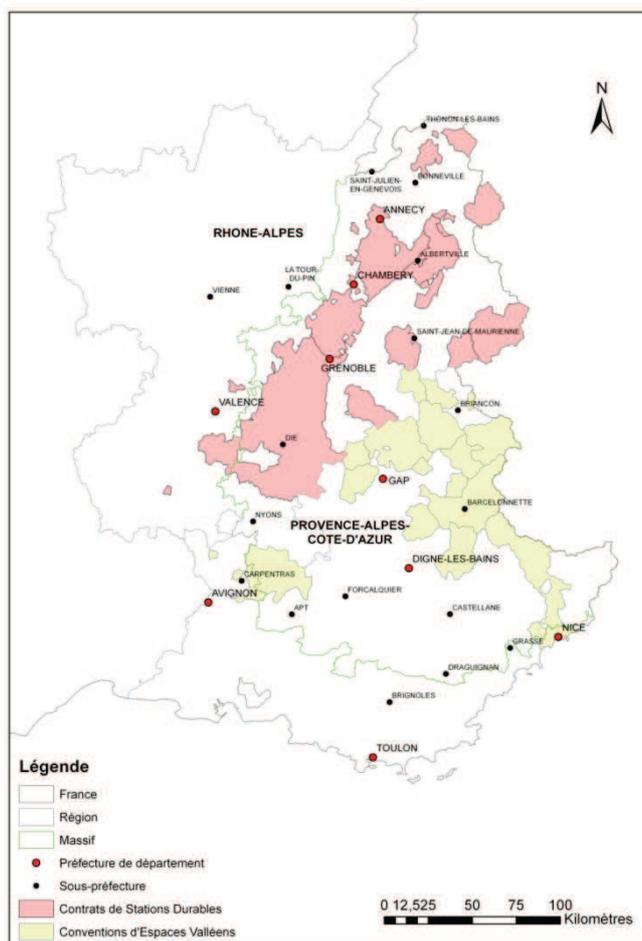


Figure 39, Périmètres de contractualisation des contrats stations durables et espaces valléens
(Source : IGN (Geofla 2007), DATAR, Irstea-DTM-Bd Stations 2012)

Considérée comme une station « développement économique »¹⁰⁶, le Dévoluy a contractualisé dans le cadre de la politique espace valléen dès 2009, retenant alors un positionnement stratégique structuré en quatre axes :

- affirmer la marque Dévoluy ;
- renforcer la diversification de l'offre ;
- s'organiser en système de production touristique valléen (faire évoluer la gouvernance locale) ;

¹⁰⁶ Il s'agit des stations qui se développent ou tendent à se développer de façon autonome. L'intervention publique se centrera alors uniquement sur « l'aménagement urbain », « l'environnement de la station. En parallèle, coexistent les stations « aménagement du territoire », nécessitant une intervention publique pour maintenir et faire évoluer l'activité de ces territoires de Haute Montagne et de leurs vallées et les « stades de neige ou de loisirs plus souvent proches de zones urbaines qui ont peu d'impact en termes de maintien des populations sur le territoire mais participent à une offre de loisirs et de diversification touristique (Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006).

- mettre en place les conditions d'accompagnement du développement touristique de la destination.

Discuté lors de comités techniques et de comités de pilotage, le plan d'actions a permis de mettre en place différents projets répondant aux positionnements stratégiques retenus dès la signature de la convention. Ainsi, le deuxième axe de ce positionnement stratégique, à savoir la diversification de l'offre, a permis la création d'un centre de tourisme sportif sur la station de Superdévoluy pour un montant total de près de quatre millions d'euros, cofinancés par les différents partenaires à cette convention à hauteur de 69,7%¹⁰⁷.

- **Le Conseil général des Hautes-Alpes : vers une contractualisation des stations et de leurs territoires**

Alors que les Contrats montagne avaient pris la forme d'une politique partagée avec le Conseil régional de PACA et le commissariat de massif des Alpes, les Conventions espaces valléens marquent le retour d'une politique portée par un acteur unique. Les différents Conseils généraux ont alors mené une action indépendante de la politique régionale permettant aux stations de bénéficier notamment d'un accompagnement en vue de la réalisation d'équipements structurants sur les domaines skiables et les remontées mécaniques, tels le remplacement de téléportés, l'équipement en neige de culture, la réalisation de retenues collinaires ou encore le financement des « grandes visites », sans lequel un nombre important de stations « *seraient mortes* » (A_suploc_6).

Ces choix d'intervention n'ont toutefois pas empêché l'accompagnement ponctuel du Conseil général pour la mise en œuvre de certaines actions de l'espace valléen. Ainsi, celui-ci est intervenu dans le Dévoluy afin d'accompagner la création d'une offre de VTT ludique, la création du centre de tourisme sportif ainsi que le développement d'une offre de randonnées pédestres guidées par GPS.

Alors que ces modalités d'intervention apparentent donc la politique départementale à une politique de guichet, le retour à une politique contractuelle est envisagé avec l'adoption du Schéma départemental de développement touristique des Hautes-Alpes pour 2014/2020. Ici, le Conseil général entend mettre en place une démarche de projet à destination de territoire clairement identifiés. Le Dévoluy a ainsi été identifié comme un des neuf territoires touristiques des Hautes-Alpes et devrait alors être amené à contractualiser dans les prochaines années autour d'un projet touristique intégrant les questions de stratégie (offre, hébergement, promotion, qualité, etc.) et de structuration touristiques (organisation, mutualisation, regroupement de la compétence tourisme sur les territoires concernés).

En dépit de cette action sous forme de politique de guichet actuellement menée par le Conseil général, l'accompagnement public dont bénéficie le Dévoluy se caractérise par le

¹⁰⁷ Ce centre sportif a ainsi bénéficié de financements du Fonds européen de développement régional (FEDER), du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT), du Conseil régional de PACA et du Conseil général des Hautes-Alpes, les 30,3% constituant la part d'autofinancement.

caractère contraignant de la démarche. Identification d'un territoire de projet, définition d'un projet de développement touristique visant à construire une stratégie touristique et répondant aux attentes des acteurs supra-locaux, ou encore pluri-annualité de la démarche apparaissent ainsi comme autant de contraintes s'imposant aux territoires concernés. Dès lors, nous pouvons considérer que la proximité institutionnelle éloignée qui s'applique dans le Dévoluy est d'intensité forte.

3.3. Le Sancy, une intervention publique de type « top-down »

Longtemps ignoré des géographes (Poujol, 1994), le Massif Central n'a pas, à la différence des autres massifs, de réalité historique. En effet, tout autant son éclatement administratif (implantation sur 6 régions et 22 départements), son histoire que sa taille (plus de 84.356 km²) en faisant le plus grand des massifs français ont contribué à davantage appréhender le massif par la pluralité des territoires qui le composent. Sont ainsi opposés les territoires souvent périphériques et attractifs et le cœur du massif, qualifié par les économistes de « *château d'eau* » *humain dispersant ses hommes dans des mouvements migratoires vers les plaines et vers les villes* » (Poujol, 1994).

Présente sur l'ensemble du territoire, l'agriculture constitue un pilier de l'économie locale, employant dans certains secteurs plus de 40% des actifs (Roussel et Mamdy, 2001). L'industrie quant à elle ne connaît pas cette répartition homogène, et se structure principalement au cœur de territoires périphériques du massif, et tout particulièrement autour des plaines de la Loire ou de l'Allier (Estienne et Derruau, 1965). Le tourisme, troisième pilier économique du Massif Central, a quant à lui connu ses premières heures de gloire en se structurant autour des stations thermales, particulièrement prisées dès le XIXe siècle par la clientèle bourgeoise. Par la suite, les stations de sports d'hiver sont venues enrichir l'offre touristique proposée : le Mont-Dore, Super-Besse ou encore le Lioran se développent ainsi peu à peu à compter des années 1930. Cependant, à ne pas s'y tromper, l'essor des sports d'hiver dans le Massif Central ne restera pas cantonné à ces trois sites. Une pluralité de petits sites seront ainsi développés, selon des modèles et des tonalités différentes, aux côtés d'un tourisme de nature et de découverte dont la part actuelle dans le paysage touristique du massif central est loin d'être négligeable (Commissariat du Massif Central, 2006).

- **Le Commissariat de massif tourné vers l'accueil de nouveaux habitants**

Si le tourisme est sans nul doute une activité importante, il ne constitue pas pour autant une activité prépondérante pour le massif, et vient ainsi s'articuler avec des activités telles le bois, l'agriculture ou encore la mécanique. Comptant parmi les enjeux du massif, l'accueil de touristes s'insère toutefois dans l'objectif plus général d'attractivité du territoire et d'accueil de nouvelles populations. Le tourisme est ainsi appréhendé non seulement sous l'angle des revenus qu'il est susceptible de percevoir, mais plus largement comme levier d'attractivité

pour le territoire. En effet, « *les touristes d'aujourd'hui seront peut-être les nouveaux résidents de demain* » (MC_suploc_5) !

Le massif ne met pas en œuvre de dispositif d'accompagnement particulier à destination des stations à vocation originelle de sports d'hiver et l'accent est désormais bien davantage porté sur l'accompagnement aux stations de pleine nature (qualifiées avec leur territoire d'ancrage, de pôles de nature. Une page de l'accompagnement public se tourne donc aujourd'hui avec la mise en œuvre de ces pôles de nature. En effet, si jusqu'alors l'Etat intervenait aux côtés des autres acteurs supra-locaux auprès des stations *via* des Contrats stations bénéficiant aux trois plus grandes stations du massif, celui-ci souhaite aujourd'hui se désengager de cette procédure. Ces contrats, visant à concourir au financement d'équipements pour l'activité hivernale donc nécessairement très coûteux, ne répondent en effet pas à la logique de territoire qui tend aujourd'hui à être valorisée. La nature des opérations accompagnée évolue elle aussi et depuis 2008, les nouveaux choix d'intervention de l'Etat sont actés : ni la neige de culture, ni les dépenses de fonctionnement ne pourront faire l'objet d'un financement par le commissariat de massif.

La politique des pôles touristiques, en cours de mise en œuvre, ne concerne pas pour l'heure le Sancy, qui ne s'est, pour l'heure, pas porté candidat à cette démarche.

- **Les échelons régional et départemental, pivots de l'accompagnement du Sancy**

Rompant avec le schéma du tourisme Auvergne pour 2011-2015 avec les précédentes générations d'accompagnement public, le Conseil régional institue la contractualisation afin d'accompagner le développement de « stations de pleine nature ». Seront ainsi éligibles les territoires présentant un fort potentiel touristique souhaitant orienter leur projet de développement vers les activités de pleine nature. En 2013, douze stations de pleine nature avaient été rendues éligibles à la politique régionale.

Cependant, si la diversification est au cœur des préoccupations, le soutien à l'activité neige n'a pas pour autant cessé. Historiquement conclues entre le Conseil régional, le Conseil général et la communauté de communes concernée, les conventions neige ont aujourd'hui été exclues des contrats de pleine nature. Les actions sur la neige n'ont cependant pas disparu, mais ont « *simplement été retirées des conventions neige pour entrer dans le programme grand site grand projet, qui concerne toutes les actions de plus de 1,5 millions d'euros, au premier rang desquels la neige* » (MC_suploc_3). Les trois plus grandes stations de la Région (Super-Besse, le Mont-Dore et le Lioran), vitrines du tourisme hivernal dans le massif et surtout porte d'entrée des capitaux générés par le tourisme hivernal, continuent donc de disposer d'un accompagnement tourné vers la neige.

Au-delà de ces différentes stratégies d'accompagnement essentiellement financier, le Comité régional de développement touristique d'Auvergne a rédigé une stratégie touristique pour le Sancy, constituant un fil rouge devant « *prédéterminer les actions de développement : à la fois un*

positionnement touristique [...], des principes directeurs, une hiérarchisation des projets» (MC_suploc_3). Celui-ci inaugure ainsi un accompagnement en termes d'ingénierie, par lequel chaque commune de la communauté de communes s'est vue dotée d'un positionnement touristique, dont le respect conditionnera la recevabilité des demandes d'accompagnement ultérieurement formulées.

Conclusion de chapitre

A compter des années 2000, des dispositifs d'accompagnement public aux stations ont été adoptés sur l'ensemble des massifs. Cependant, si leur généralisation constitue un point de rassemblement, leur contenu et modalités de mise en œuvre constituent quant à eux autant de facteurs de diversité. Ainsi, les stratégies s'étagent d'une politique contractuelle à une politique de guichet, d'un accompagnement à la fiabilisation de l'activité hivernale à une injonction de diversification des activités, de la valorisation d'un territoire de la diversification à la focalisation sur le domaine skiable et la station.

Justement, si la station attire encore de nombreux regards, la station de moyenne montagne est une notion désormais largement rejetée, dont la réalité ne trouve finalement guère de sens au travers de critères de définition quantitatifs. L'approche qualitative, fondée sur sa fonction originelle d'aménagement du territoire a quant à elle permis de donner corps à ce concept.

Cette vocation d'aménagement du territoire est aujourd'hui encore à préserver. Cette exigence donne lieu à la mise en œuvre de stratégies d'accompagnement variées, se caractérisant par une intensité plus ou moins forte de la proximité institutionnelle éloignée. Dans le Sancy et le Dévoluy, celle-ci, contraignant les territoires à satisfaire des exigences telles que la définition d'un périmètre touristique, l'élaboration d'un contrat ou encore la désignation d'une structure porteuse du projet touristique identifiée à une échelle intercommunale. Dans les Vosges au contraire, la proximité institutionnelle éloignée déployée pour accompagner la station de la Bresse est d'intensité particulièrement faible, celle-ci étant laissée libre de se structurer comme elle l'entend. Devant ces différences de situation, la question est désormais de parvenir à identifier quelles incidences ces proximités institutionnelles éloignées d'intensités variables vont avoir sur les recompositions organisationnelles locales en lien avec la diversification des activités ?

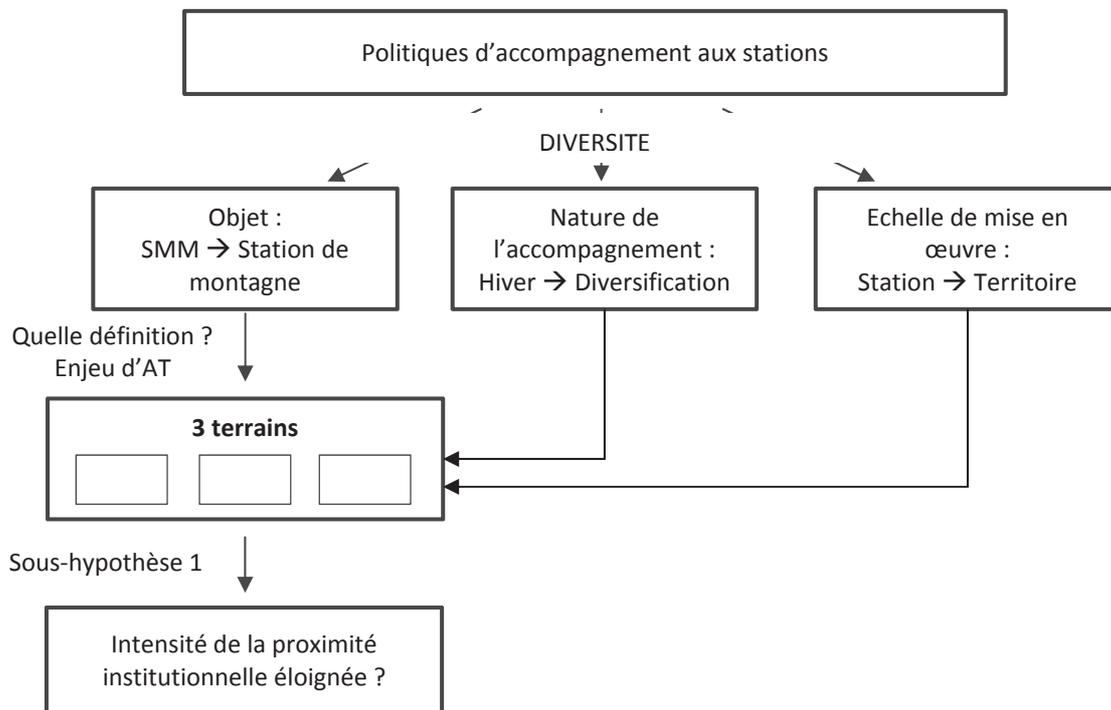


Figure 40, Schéma synoptique du chapitre 4
Elaboration propre.

CHAPITRE 5.

L'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIVERSIFICATION DANS LES TROIS STATIONS

- I. D'une gouvernance station à une gouvernance de la diversification : une activation variée des proximités
- II. La spécificité des modes de gouvernance de la diversification

Après avoir questionné les processus en lien avec la diversification à l'échelle méso, nous nous intéressons ici à l'échelle micro et, avec elle, à la manière dont les acteurs locaux, quel que soit leur statut, appréhendent la diversification et la mettent en œuvre. Cette mise en œuvre débouche alors sur une inscription au sein de formes variées de gouvernance de la diversification, dont certaines d'entre elles apparaissent, *a priori*, plus favorables que d'autres pour préserver la dynamique socio-économique des territoires.

Introduction de chapitre

Après avoir questionné les caractéristiques que peut revêtir la proximité institutionnelle éloignée en fonction des contextes territoriaux, nous déportons ici le regard vers l'échelon local. L'objectif ici est véritablement de questionner la dynamique des stations et de leurs territoires que la diversification de la (des) station(s) de moyenne montagne a contribué à construire, à faire évoluer. Dans ce but, nous mobilisons les trois formes de proximité intervenant au niveau local, les proximités cognitive, organisationnelle et géographique, dans une double finalité. En premier lieu, il s'agira d'identifier pour chacune de ces proximités quels sont les facteurs qui contribuent activement au renouvellement de la gouvernance en place, avant d'analyser, dans un second temps, les modalités d'activation et les conséquences de la mobilisation de ces différentes proximités dans les territoires. Tout particulièrement, nous cherchons ici à questionner le processus à la source de la diversification : existe-t-il une forme de proximité dont l'activation permet d'impulser ce processus ? L'activation de chacune d'entre elles est-elle requise pour permettre la mise en œuvre de la diversification ? Comment se combinent-elles pour entraver ou soutenir la mise en œuvre de la diversification ?

La mobilisation des résultats issus de l'analyse des quatre formes de proximité nous permettra ensuite de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, avant de caractériser les trajectoires de la diversification empruntées par chacune des stations. A fins d'opérationnalité, nous proposons de réaliser une montée en généralité de nos résultats de recherche. En effet, si des entretiens semi-directifs nous ont permis de caractériser des trajectoires ainsi que des modalités spécifiques de gouvernance, nous proposons de mettre en lumière quatre modes de gouvernance de la diversification au sein desquels sont susceptibles de s'inscrire les différents territoires. Disposant ainsi d'une même grille de lecture pour qualifier les différents modes d'organisation, l'acteur supra-local sera alors à même d'encourager l'activation de leviers en vue de faire évoluer la gouvernance en place. Cette question n'est cependant pas neutre, et renvoie à celle de l'évaluation des effets de la diversification et des modes de gouvernance : certains modes d'organisation ont-ils, plus que d'autres, des effets favorables sur la dynamique socio-économique locale ?

I. Une activation variée des différentes formes de proximité

Après avoir questionné l'évolution des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre et l'intensité de la proximité institutionnelle en découlant, nous proposons de questionner ici l'articulation des proximités cognitive, organisationnelle et géographique s'opérant à l'échelle du territoire. Par là-même, l'objectif tient bien dans le décryptage du contenu des différentes proximités en identifiant les facteurs qui contribuent activement au renouvellement de la gouvernance.

1. Proximité cognitive : quand les volontés agissent en faveur de la diversification

Initier une diversification des stations suppose l'implication des acteurs du tourisme dans cette dynamique. Cette seule implication ne permettra toutefois pas un renouvellement de la gouvernance. Aussi, nous avons mis en évidence trois éléments constituant un terreau favorable à ce renouvellement de la gouvernance. L'ancrage des acteurs, l'action d'un leader et l'articulation des actions des acteurs publics et privés apparaissent ainsi comme des éléments déterminants du processus de diversification des stations.

1.1. Le domaine skiable, principal facteur d'attractivité

- **La fiabilisation hivernale, un préalable à la diversification**

Poser aux acteurs rencontrés la question de la nature des projets de diversification touristique, celle de leurs modalités de mise en œuvre ou encore celle de leur localisation a rapidement présenté dans chacun des trois stations objets d'étude, ses limites. En effet, si la diversification tend à être valorisée et à devenir, effectivement, une question de premier ordre, l'hiver demeure, une saison primordiale, sans qu'il n'y ait d'équivoque possible. Sur ce point, la comparaison des chiffres d'affaires réalisés par l'opérateur de remontées mécaniques en périodes hivernale et estivale est éloquent : 4,5 millions d'euros en hiver contre 700.000 euros en été pour le Mont-Dore, 10 millions en hiver contre 70.000 euros en été dans le Dévoluy ou à la Bresse un ratio plus favorable de l'ordre de 60% en hiver contre 40% en été¹⁰⁸. Dans ce schéma, la fiabilisation de l'activité hivernale de ski alpin apparaît comme une préoccupation primordiale pour les territoires, et ceux-ci n'acceptent alors d'envisager la diversification uniquement lorsque la saison hivernale est fiabilisée :

¹⁰⁸ Ces chiffres d'affaires estivaux présentés ici correspondent aux chiffres d'affaires réalisés par l'opérateur de remontées mécaniques. Dès lors, ne prenant pas en compte les chiffres d'affaires réalisés par l'ensemble des parties prenantes à l'activité touristique (prestataires touristiques, restaurateurs, hôteliers...), ils ne peuvent être assimilés au chiffre d'affaires de la diversification. Cependant, l'appréhension de ce dernier présente d'importantes limites, tout à la fois pour parvenir à distinguer ce qui relève de la diversification de ce qui n'en relève pas que pour faire preuve d'exhaustivité lors de l'agrégation des différentes sources de revenu. Aussi, l'opérateur de remontées mécaniques restant pour l'heure dans ces stations le principal employeur et un acteur économique de premier ordre, nous avons fait le choix d'illustrer le déséquilibre saisonnier en prenant l'exemple du chiffre d'affaires qu'il réalise.

« Aujourd'hui, on ne se pose pas de questions pour les activités hivernales parce qu'on a un domaine skiable qui est bien équipé, avec un délégataire qui a des objectifs de développement, qui a un contrat avec la commune jusqu'en 2029, donc qui doit investir chaque année 25% de son chiffre d'affaires. Il y a un programme d'investissement de ce côté-là ça fonctionne. Il y a un niveau d'équipement en termes d'enneigement artificiel qui fait qu'on est à l'abri à peu près des aléas climatiques ou météorologiques.

Donc l'hiver, ça fonctionne. Ça va fonctionner pendant peut-être cinquante ans, peut-être cent ans, j'en sais rien. Mais ça va fonctionner longtemps. Sauf qu'aujourd'hui, l'hiver ce n'est pas suffisant. Aujourd'hui, une station de tourisme en montagne, il faut se diversifier »

(A_pol_3)

« L'hiver déjà on a une petite garantie des saisons parce que les canons à neige sont là. On a connu des années sans neige, mais depuis les investissements d'enneigement artificiel qui ont été faits on n'est jamais passé totalement à travers une saison d'hiver donc on arrive économiquement à vivre, et pour le moment bien en vivre. L'avenir nous dira ce que ça va donner par rapport à différentes études sur le réchauffement climatique ou autre, et malheureusement on est directement visé par ça parce qu'on est en moyenne montagne, donc là c'est clair. L'été, l'activité est beaucoup moins importante pour nous, on a moins de chiffre, moins de volume de travail [...] »

(MC_éco_1).

La nécessité de diversifier les activités des stations est ici clairement affirmée, mais il ne fait aucun doute que la saison hivernale demeure la saison qu'il ne faut à aucun prix rater. Ainsi, si les investissements réalisés dans le Dévoluy lui permettent aujourd'hui d'envisager de manière relativement sereine les « cinquante prochaines années », toutes les stations n'ont pas atteint ce même niveau d'équipement. La priorité est donc donnée aujourd'hui aux investissements visant à créer ou étendre les réseaux de neige de culture ou encore visant la réalisation de retenues collinaires lesquels permettront, sinon de s'affranchir des aléas météorologiques, de s'en protéger sensiblement. Dès lors, ce sont d'importants plans d'action strictement hivernaux qui sont programmés :

« On fait des investissements de l'ordre de vingt millions d'euros depuis treize ans, et on a réfléchi par secteur. Et donc il nous reste actuellement un secteur qui n'est encore pas équipé en neige artificielle, et ce sera bien sûr les prochains travaux qui seront réalisés sur ce secteur, avec des remontées performantes » (MC_pol_6).

La diversification ne sera alors envisagée que dès lors que l'outil de production hivernal sera suffisamment performant et fiabilisé pour parvenir à s'affranchir, à court terme, de la plupart des aléas climatiques. Cependant, à force de projets s'inscrivant dans une dynamique équipementière, une question se pose : à partir de quel moment quitte-t-on le domaine de la fiabilisation de l'outil de production hivernal pour entrer dans celui d'une stricte montée en gamme des infrastructures existantes ? En effet, au regard des programmes d'investissement et travaux réalisés sur certains domaines skiables, la question de l'inscription de certaines stations au sein d'une dynamique strictement concurrentielle se pose, visant, en proposant un niveau d'équipement comparable, à concurrencer les stations qui ont, depuis leur création, fait l'objet de tous les éloges.

- **Fiabilisation ou entretien d'une dynamique concurrentielle ?**

Conséquence des travaux de modernisation et de fiabilisation entrepris, les stations engagées dans cette dynamique se présentent bien souvent comme des stations très lourdement équipées : « on a aujourd'hui trois-cent-vingt enneigeurs artificiels sur notre domaine, ce qui est énorme compte tenu de la superficie [...] Très peu de stations sont équipées avec autant d'enneigeurs » (MC_pol_3). Offrant un domaine skiable relié de quatre-vingt-quatre kilomètres de pistes, et fortes de plus de trois-cent enneigeurs, la question du « suréquipement » des stations du Sancy mérite d'être posée. En dépit de cela, les stations concernées semblent s'inscrire toujours davantage dans une dynamique où l'objectif est véritablement de faire toujours plus, toujours mieux :

« On a trois-cent enneigeurs déjà, si on renouvelle notre outil industriel qui est vieillissant, sur déjà ce périmètre-là, on est capable de passer au travers de tous ces aléas climatiques, je suis convaincu de ça. Encore mieux que ce qu'on a fait aujourd'hui » (V_éco_8).

Dans ce cadre, la frontière entre fiabilisation technique des domaines et surenchère équipementière apparaît extrêmement mince. Au-delà de la seule certitude de fonctionnement des domaines skiables, la qualité de l'équipement apparaît en effet comme un argument marketing de taille à destination des clientèles : puisque les sports d'hiver demeurent la principale source de revenus pour les stations, autant s'attacher à rester au mieux dans ce jeu de la concurrence, en proposant une offre aux caractéristiques techniques à même de rassurer les clientèles frileuses de venir passer un séjour aux sports d'hiver en moyenne montagne.

Au-delà de la neige artificielle, dont les investissements sont bien loin d'être négligeables, les questions de suréquipement vont également concerner les remontées mécaniques. Là encore, ce sont des investissements parfois très lourds qui sont consentis, en témoigne la réalisation d'un funitel, pour un coût de treize millions d'euros sur la station de Super-Besse¹⁰⁹, cela alors même que les caractéristiques de l'appareil le réservent le plus souvent aux plus grandes stations alpines, en témoigne le tableau ci-dessous, listant les dix funitels en service dans les stations de sports d'hiver françaises.

¹⁰⁹ Le coût total des travaux de réalisation du funitel n'est pas imputable à la seule communauté de commune, porteur de ce projet. En effet, le Conseil général du Puy de Dôme, le Conseil régional d'Auvergne ainsi que l'Europe (FEDER) ont ainsi participé au financement de ce projet.

nom_station_firm	nom_firm_rm	annee_construction
Alpe d'Huez (!)	Grd rousses 1-2	1986
Deux Alpes (les)	Jandri express 1	1985
Deux Alpes (les)	Jandri express 2	1985
Flaine	Téléphérique des grandes platières	1985
Plagne (la)	Grande rochette	2000
Saint Gervais Bettex	Tphd st gerv/bettex	1984
Serre Chevalier 1400	Pontillas	1984
Super Besse	Funitel de la perdrix	2008
Val Thorens	Peclet (ex funitel)	1989
Val Thorens	Grand fond	2000

Tableau 17, Funitels des stations de sports d'hiver françaises

Source : FIRM

Ces chiffres confirment donc que la dynamique équipementière ne s'est pas essouffée dans les stations de moyenne montagne. Que la motivation avancée, fiabilisation technique pour assurer une transition avec un modèle économique non exclusivement axé sur les sports d'hiver ou pour attirer des clientèles soucieuses de chauffer les skis dans des conditions optimales, la modernisation des domaines skiables reste donc une question particulièrement d'actualité. Au-delà, l'enjeu de la diversification commence à irriguer les stations et leurs territoires. Son écho sera cependant largement tributaire de la composition du système d'acteurs local.

1.2. Un ancrage au territoire varié des systèmes d'acteurs

Construites de toutes pièces au début des années 1960, à quelques kilomètres du centre-bourg, les trois stations ont connu des processus de développement variés, témoignant de liens au territoire plus moins étroits. Nous questionnons ici l'existence d'une corrélation entre la composition du système d'acteurs et la mobilisation de celui-ci dans l'objectif de mettre en œuvre de manière effective cette diversification. L'implication et la mobilisation apparaissent en effet comme des éléments centraux de la diversification : comment envisager le développement de séjours touristiques « hors saison » en l'absence de commerçants ou d'hébergeurs prêts à se mobiliser en ce sens ?

- **La saisonnalité des stations comme frein à la mise en œuvre de la diversification des activités**

Les stations du Dévoluy, du Mont-Dore et de Super-Besse dans une moindre mesure, se caractérisent par leur fonctionnement fortement saisonnier. De nombreux acteurs économiques, extérieurs au territoire, ont ainsi développé une stratégie conduisant à n'être présents que durant la, voire les, haute(s) période(s) touristique(s), celles-ci leur suffisant à « faire suffisamment de chiffre » (MC_éco_9) pour les dispenser de rester plus longtemps sur place. Le reste de l'année, ces commerces demeurent donc fermés, conduisant à diffuser

l'image d'une station (ou d'un village dans le cas du Mont-Dore) à l'arrêt¹¹⁰. Si cette situation semble historique dans le Dévoluy, elle est présentée comme bien plus récente dans le Mont-Dore :

« La population du Mont Dore a beaucoup changé depuis une quinzaine d'années. Un renouvellement de génération, mais avec des gens de l'extérieur. Et on s'aperçoit, on a des cas bien précis où les gens viennent ici aux dates d'ouverture de la saison été ou hiver, mais dès que les saisons sont terminées, dès que les stations sont fermées, c'est des gens qui repartent et qui ne restent pas chez nous (MC_éco_8) ».

L'activité thermique du Mont-Dore lui permet malgré tout de rester quelque peu épargné de ces saisons creuses. Prenant la suite de l'activité hivernale, celle-ci conduit en effet à ce que la plupart des acteurs économiques demeurent sur le territoire, exception faite des loueurs de matériels et autres commerçants ayant une activité strictement liée à la saison hivernale. La situation est en revanche bien moins florissante dans le Dévoluy. L'absence de mobilisation des acteurs économiques ne permet en effet pas de valoriser les équipements réalisés par investissement public. Dans cette station, les stratégies commerciales des principaux hébergeurs (où sont concentrés entre 95 et 97% des lits touristiques (A_pol_4)) freinent la consolidation de la dynamique de diversification et bien que la commune ait inauguré en 2012 un centre sportif à même de fonctionner toute l'année, l'ouverture des hébergements et commerces restreinte aux périodes d'ouverture des remontées mécaniques constitue l'un des freins à la mise en place de séjours touristiques au cours des semaines précédant ou suivant les deux principales saisons touristiques :

« Le centre sportif, on essaie de le valoriser auprès des clubs. Les clubs, ils sont intéressés toute l'année. Nous, l'hiver, les résidences de tourisme c'est niet parce qu'ils ont leur familles machin et tout. A la rigueur ce serait janvier quand ils n'ont pas grand monde. Mais hors saison en station, il n'y a rien d'ouvert à Super[dévoluy]. Pas de restaurant. On se heurte à la problématique hébergement. Et en plein mois de juin, pour faire ouvrir, remettre en service la station de Super, c'est très très compliqué. C'est un frein au développement du centre, pour l'accueil de groupes, pour l'accueil de clubs, etc » (A_pol_6).

Ces difficultés sont bien loin d'être neutres pour le territoire. En effet, au-delà des conséquences économiques aisément perceptibles, on observe une rigidification du système d'acteurs en place et c'est ainsi une certaine méfiance à l'encontre de tout acteur extérieur au territoire qui se développe. Ceux-ci sont alors largement perçus comme des étrangers, venus sur le territoire uniquement pour profiter des ressources qu'il est à même de générer. Dès lors, il devient primordial de se protéger de ces acteurs perçus comme des pilleurs. Ainsi, de manière flagrante dans le Dévoluy ou au Mont-Dore, on observe un repli identitaire conduisant à un verrouillage de certains postes ou activités par (et pour) les « gens d'ici ».

¹¹⁰ Cette affirmation s'appuie essentiellement sur les propos récoltés lors des entretiens semi-directifs, au travers desquels tout autant les acteurs politiques qu'économiques ont pu dénoncer la logique strictement économique de certains acteurs. Elle a par ailleurs pu être vérifiée sur site.

C'est ainsi que certains ne briguent un poste de représentant des socioprofessionnels à l'office de tourisme que dans l'objectif de « *rester dans cet office de tourisme pour que la vie locale ait de l'importance par rapport à ces hébergeurs qui sont des purs financiers et n'en ont rien à faire de ce qui se passe dans un petit pays comme ça* » (A_éco_9). Pour d'autres, cette crainte d'être « *gérés par des étrangers* » (A_éco_12) va motiver un mandat politique dans le conseil municipal (voire l'assemblée communautaire) de leur territoire. Pour d'autres encore, c'est par la constitution d'associations plus ou moins formalisées regroupant des professionnels exerçant des activités similaires ou très proches, qu'une tentative de contrôle voire d'éviction va s'opérer. Un prestataire d'activité dans le Dévoluy expliquait ainsi la création d'un regroupement informel avec un « *jeune de Gap* » qui lui permet de contrôler son activité et de conserver une présence lors de la prise de réservation des clientèles, en l'échange de laquelle il l'intronise dans le réseau de ses clients.

Ces différentes techniques pour se préserver des nouveaux arrivants peuvent se targuer d'une certaine efficacité. Les difficultés d'intégration de nouveaux arrivants sur la commune du Mont-Dore liées « *au climat très rude de suspicion et de méfiance* » (MC_éco_4) sont ainsi dénoncées, tandis que le départ anticipé d'hôteliers visiblement lié aux conditions de vie et d'exercice de l'activité¹¹¹ pourrait bien faire boule de neige auprès de plusieurs de leurs homologues. Certains voient dans ces attitudes de rejet une conséquence d'avoir vécu durant de nombreuses années sur des acquis que la « *modernité* » (MC_éco_3) apportée par les nouveaux arrivants vient bouleverser. Pour autant, peu ou pas de solutions ont été trouvées pour mettre un terme à ce turn-over (dénoncé) qui, au-delà des hébergeurs, vient toucher un grand nombre d'acteurs économiques.

Le Dévoluy et le Mont-Dore se caractérisent donc par une forte ambivalence. D'un côté, les deux stations parviennent à fonctionner en saison hivernale par la présence de nombreux acteurs extérieurs au territoire. Certains d'entre eux choisissent de quitter la saison une fois la saison hivernale terminée, conduisant alors à ce que celle-ci ne puisse offrir qu'une offre limitée que les services et prestations en vallée ne parviennent à suffisamment étoffer. En dépit de cette situation dont ont conscience la plupart des acteurs, les territoires demeurent fermés, peu enclins à l'installation (concurrente ?) de nouveaux acteurs.

En montagne, les marques de replis communaux et querelles de clocher sont certes légion, mais pour autant, l'évocation spontanée de cette situation dans de nombreux entretiens menés dans le Dévoluy ou au Mont-Dore nous a permis de dépasser la crainte de nous trouver confrontés à un phénomène marginal. Ainsi, la situation apparaît bien différente à la Bresse comme à Super-Besse, se caractérisant par un système d'acteurs essentiellement composé d'acteurs locaux.

¹¹¹ A titre d'exemple, un même hôtel a fait l'objet en l'espace de cinq ans de neuf dénonciations auprès de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF).

- **Le village touristique à l'année ou l'implication consciente des différents acteurs pour le faire vivre**

Dans les stations de la Bresse et de Super-Besse, une forte proportion d'acteurs économiques participe activement au développement de la station et réside à l'année sur le territoire. Il découle de cette situation une sensibilité particulière de ces acteurs à parvenir à proposer une activité touristique davantage lissée sur l'année. Dans ce cadre, l'enjeu de diversification bénéficie d'un écho tout particulier : soucieux d'accroître leurs recettes économiques, ces acteurs vont alors fortement se mobiliser et adapter leur activité et l'annualiser. La notion de saison touristique a ainsi perdu sa véritable signification à la Bresse, tandis que la plupart des commerçants, restaurateurs et hôteliers connaît tout au plus deux courtes périodes de fermeture :

« on est ouvert tout le temps, sauf du 10 novembre au 15 décembre pour l'hôtel qui est ici » (V_éco_5) ;

« on a trois semaines de fermeture en octobre novembre et dix jours en avril, entre les deux saisons » (V_éco_16).

Ainsi, initialement cantonné à la station de sports d'hiver et la saison hivernale, le tourisme s'est depuis diffusé sur l'ensemble du territoire communal, conduisant à ce que de nombreux acteurs en viennent à défendre la qualification de « village touristique ». S'insérant dans ce dynamisme, les prestataires d'activités adaptent leur activité et de nombreux moniteurs de ski l'hiver deviennent en été moniteurs de parapente ou de Vtt. Les acteurs économiques se sont également parfaitement appropriés l'enjeu de diversification, et vont ainsi jusqu'à défendre que le tourisme et donc la diversification relèvent avant tout de l'implication des commerçants :

« Pour le tourisme, je trouve que c'est plus des acteurs comme nous, des hôteliers, des restaurateurs, des commerçants quoi. Je ne vois pas ce que l'équipe municipale... Pour moi, le tourisme, c'est plus les commerçants » (V_éco_18).

Cette prise de position et cette mobilisation en faveur de la diversification vont quelque peu à l'encontre des débats dominants. Il est en effet largement admis que la diversification, n'emportant pas de réelles retombées économiques, serait alors du ressort des acteurs publics...

Cependant, jusqu'où va véritablement cette communauté de point de vue entre les différents acteurs économiques ? Cela débouche-t-il sur des coopérations particulières ? Nous avons pu constater qu'à la Bresse, les coopérations sont pour le moins limitées et se cantonnent le plus souvent à une mise à disposition réciproque de brochures promotionnelles. Au-delà, toute forme de coopération est difficile, voire refusée. Ainsi, les packs touristiques permettant d'agréger les offres de différents prestataires dans l'optique de proposer un séjour global ou tout du moins une offre multi-activités ne parviennent à être mis en place. Cela a alors été justifié soit par un désintérêt pour la proposition, soit par un manque de temps ou bien encore par un refus de l'acteur contacté :

« - *Vous travaillez avec la station ?*
 - *Oui, oui oui.*
 - *Vous avez des offres en commun ?*
 - *Non, ça par contre ils ne veulent pas. C'est leur truc, et nous c'est notre truc. [...]Bon, moi j'ai essayé mais ils ne veulent pas, parce que c'est trop de papier, de ci, de ça. Les gens, il faut qu'ils redescendent chez eux. Mais bon ça, il ne faut pas le dire, hein. C'est comme ça et puis c'est tout. Mais autrement, on travaille bien ensemble »*
 (V_éco_18).

De la même manière, si le tissu local à Super-Besse se compose essentiellement d'acteurs vivant à l'année sur le territoire et impliqués en faveur d'une diversification des activités, la situation n'est guère plus idyllique lorsqu'est évoquée la question d'une offre touristique co-construite. En effet, si le fait que les acteurs soient résidents de la commune a impacté leur mobilisation autour de l'activité touristique, ils n'en restent pas moins « *tous commerçants* » (MC_éco_7) et peu enclins à proposer une offre commerciale commune. Tout au mieux, les conventions verbales sont privilégiées, permettant de « *met[tre] la pression à tout le monde de toujours faire du bon boulot* » (MC_éco_7).

En dépit de cela, la composition du système d'acteurs à la Bresse et à Super-Besse apparaît plus favorable à la mise en œuvre de la diversification que celle du Dévoluy ou du Mont-Dore. Composés essentiellement d'acteurs locaux maintenant une présence sur le territoire tout comme d'une certaine stabilité dans le temps, ces systèmes d'acteurs vont faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de diversification. Cependant, au-delà de la mobilisation des différents acteurs, la mise en œuvre d'une stratégie partagée de diversification résultera de l'action d'acteurs identifiés comme étant des leaders de la destination.

1.3. Quel(s) leader(s) pour la diversification ?

Alors que l'innovation a longtemps été appréhendée sous l'angle de son volet technique, un glissement s'observe depuis ces vingt dernières années (Cohen, 1972) vers son pendant organisationnel. Peu à peu, l'innovation sociale se présente ainsi comme étant l'un des garants de l'efficacité d'une innovation technologique. Mise en avant par J. Schumpeter (1974) au travers de celle « d'invention sociale », cette notion, confère au chef un rôle particulier. En effet, si le chef n'est pas l'inventeur d'une découverte, il va en revanche être responsable de sa diffusion (Plog, 2001). Ce chef, individu éminent ou leader, doté de la capacité de dépasser les barrages (Mumford, 2002) s'impose alors comme un acteur primordial du processus d'innovation (Deschamps, 2003).

Les stations de sports d'hiver ne font pas exception à ce processus et demeurent bien souvent attachées à un nom, à une personnalité. Les plus grandes d'entre elles sont fortement liées au promoteur touristique ou à l'architecte qui a orchestré leur sortie de terre : R. Godino, en qualité de promoteur de la station des Arcs, M. Bezançon, architecte de celle de la Plagne, ou encore J. Labro, architecte d'Avoriaz. Certes, les acteurs à l'origine des stations de moyenne montagne ne figurent pas dans la liste sélective des « *pionniers de l'or blanc* » (Révil et Helle,

2004), mais ce relatif anonymat ne peut conduire à les priver de leur statut de leader. Acteurs politiques ou acteurs économiques, ce sont les leaders des sports d'hiver ainsi que ceux de la diversification que nous nous attacherons ici à mettre en évidence.

- **De leaders des sports d'hiver...**

Dans les Vosges et plus spécifiquement sur la commune de la Bresse, l'acteur économique futur opérateur de remontées mécaniques, a constitué le moteur de cette transition vers l'industrie touristique. Alors que le village était fortement structuré autour de l'industrie textile, la famille Rémy s'est fortement impliquée pour créer ce qui deviendra la station de la Bresse-Hohneck, tandis que l'acteur politique est demeuré en marge de cette dynamique nouvelle de développement. Ce n'est qu'une vingtaine d'années plus tard que, dans un contexte de crise de l'industrie textile, celui-ci a revu sa position et inclut le tourisme au cœur de sa stratégie. Dans le Dévoluy en revanche, la situation a été toute autre. La création de la station de Superdévoluy a ainsi été le fruit de l'action du maire de Saint-Etienne en Dévoluy de l'époque, J. Grandmont, lequel, par son dynamisme, est parvenu à convaincre M. Michaud puis les Grands Travaux de Marseille de se lancer dans l'aventure. Sur la commune voisine en revanche, les habitants, forts de l'expérience de leurs voisins, ont choisi de porter eux-mêmes le développement de la station : la station de la Joue du Loup est ainsi née de la mobilisation de la sphère civile locale. Dans le Sancy, les deux stations de sports d'hiver du Mont-Dore et de Super-Besse sont sorties de terre par l'action d'acteurs privés. Ainsi, l'action d'un aviateur au Mont-Dore et d'un rassemblement d'acteurs locaux à Super-Besse auront été à la source des sports d'hiver. Cependant, ceux sont n'ont connu leur véritable essor qu'avec l'action des conseils municipaux concernés et l'engagement lié de lourds investissements.

	<i>Leaders de la création des stations</i>	
La Bresse	Economique	Famille Rémy
Dévoluy	Politique / Economique	Superdévoluy : J. Grandmont La Joue du Loup : sphère civile locale
Sancy	Politique	Premières remontées mécaniques : privé (D. Costes) Essor des stations : public (communes)

Tableau 18, Leaders des sports d'hiver
Elaboration propre.

Le tableau ci-dessus synthétise les informations relatives aux leaders des sports d'hiver dans nos trois stations d'étude ainsi que la sphère au sein de laquelle ils s'inscrivent. Cette vision, certes partielle car ne prenant pas en compte le substrat territorial ayant permis le développement de cette innovation, confirme l'existence d'une pluralité de situations locales ayant permis l'enclenchement d'une telle dynamique et nous éclaire sur les processus à l'œuvre localement. Avec la diversification, la question du leader se pose de nouveau. En

effet, celle-ci impose de renouveler le schéma originel autour duquel les stations se sont développées et sous-entend ainsi l'action renouvelée d'un leader.

- **... à des leaders de la diversification**

Dans les Vosges, les premières mises en œuvre de la diversification ont été le fruit de l'action de l'opérateur de remontées mécaniques. Inspiré par l'offre touristique proposée en Allemagne, celui-ci implanta dès 1974 une luge d'été, inaugurant par là-même la pluri-saisonnalité de sa station. Depuis, l'offre touristique diversifiée s'est considérablement enrichie : parcs de loisirs, prestataires d'activités sportives ou encore itinéraires de randonnée, les acteurs sont nombreux à proposer une activité touristique contribuant à diversifier la station. Cette mobilisation, sur laquelle nous reviendrons, est essentiellement le fruit d'initiatives portées par les acteurs économiques. Ainsi, à l'image du développement des sports d'hiver, leur action demeure prépondérante tandis que l'acteur politique préserve son rôle quelque peu en marge, soutenant les initiatives en accordant les autorisations nécessaires plus que les impulsant.

Dans le Dévoluy, si l'action des acteurs économiques n'est pas à négliger, la mise en place d'un accompagnement dédié par le Conseil régional de PACA et à destination des collectivités locales et des EPCI a conduit à mettre l'acteur politique au cœur du processus de diversification. Celui-ci a ainsi été maître d'ouvrage de nombreux projets touristiques à l'image d'un centre sportif ou une via ferrata et entreprend aujourd'hui la réalisation d'un espace muséographique¹¹² sur l'ancienne commune de Saint-Etienne en Dévoluy et d'un centre de bien-être (centre aqualudique) au cœur de la station de la Joue du Loup. Le maire du Dévoluy, disposant en outre de nombreuses casquettes électorales dont celle, récente, de Président du Conseil général des Hautes-Alpes, apparaît donc comme un personnage de premier plan, relai incontournable en vue de l'attribution de subventions.

Dans le Massif du Sancy, la situation est moins tranchée et l'identification d'un leader de la diversification apparaît dès lors comme bien plus délicate. En effet, si de nombreux acteurs économiques s'intègrent dans cette dynamique de diversification, les acteurs politiques ne restent pas non plus en retrait de ce processus et ceux-ci s'impliquent alors dans l'animation et la mise en réseau des acteurs économiques au travers, par exemple, d'un projet de maison de la montagne visant à regrouper en un même lieu l'ensemble des prestataires d'activités « de montagne » porté par le maire du Mont-Dore.

¹¹² Le centre muséographique aura pour vocation de valoriser les travaux de l'Institut de Radioastronomie Millimétrique (IRAM) dont l'un des sites de recherche est implanté sur le plateau de Bure, lequel domine le Dévoluy et l'ex-commune de Saint-Etienne en Dévoluy sur lequel il serait implanté.

	<i>Leaders des sports d'hiver</i>	<i>Leaders de la diversification</i>
La Bresse	Economiques	Economiques
Dévoluy	Politiques	Politiques
Sancy	Politiques	Politiques / Economiques

Tableau 19, Leaders de la diversification
Elaboration propre.

Entre leaders des sports d'hiver et leaders de la diversification, un continuum semble s'observer. Qu'elle soit publique ou privée, politique ou économique, la dynamique impulsée tend à se poursuivre, indépendamment des hommes en place et de leur éventuelle reconduction dans leur fonctions. L'identification du leader est cependant parfois loin d'être évidente, en témoigne l'exemple du Sancy. Ici en effet, les acteurs politiques peinent à entraîner les acteurs du territoire dans une véritable dynamique touristique, et aucun acteur économique n'exerce par ailleurs véritablement ce leadership. Dès lors, et alors que l'apparente stabilité statutaire du leader nous conduit à supposer que cette qualité de leader se transmet, nous constatons que l'enjeu se situe véritablement dans la capacité de ce leader à occuper un véritable leadership, capacité quant à elle bien moins transmissible et se traduisant par la capacité à générer une réelle dynamique touristique locale. Aussi, celle-ci, pouvant certes être impulsée par l'action d'un homme, nécessite par ailleurs le plus souvent pour sa mise en œuvre l'action conjointe d'acteurs privés et publics.

1.4. La diversification, une étroite articulation entre acteurs publics et privés

- **Quand l'acteur politique se mobilise pour enrichir l'offre de diversification**

Parfois confronté à une faible implication des opérateurs de remontées mécaniques ou des autres acteurs économiques locaux, l'acteur politique va s'investir, parfois lourdement, pour permettre un enrichissement de l'offre touristique « hors saison ». Ses motivations sont variées et s'articulent entre réelle conviction et opportunité financière liée aux dispositifs d'accompagnement public. Ainsi, mettant en avant leur rôle d'intermédiaire en se définissant comme une « *porte d'entrée pour les demandes de subventions, [en ayant] connaissance des schémas qui existent* » (V_pol_3), ces acteurs politiques parviennent ainsi à rassembler des financements en vue de la réalisation d'équipements lourds, tels le projet de réhabilitation de la piscine et patinoire de Super-Besse ou la Maison de la Bresse¹¹³.

Dépassant ce rôle d'intermédiaire, l'acteur politique s'attache parfois à faire bénéficier les différents acteurs de sa « *vision globale de l'offre et des activités* » (V_pol_3). Cela le conduit alors à orienter et conseiller les acteurs économiques du territoire voire même à aller jusqu'à se

¹¹³ Regroupant des salles d'exposition ainsi que des salles de conférence, la Maison de la Bresse poursuit comme double objectif la valorisation du patrimoine Bressaud ainsi que l'animation de la vie culturelle locale.

substituer à une mobilisation défailante des acteurs économiques. Ainsi, alors que le Mont-Dore souffre de l'implication limitée des acteurs économiques en faveur de la diversification, notamment sur les questions touchant à l'animation de la vie locale, c'est l'équipe municipale qui s'approprie cet enjeu et tente par des moyens internes de compenser ce faible intérêt pour la vie locale :

« On sent pas un gros élan de la part des commerçants. Y'a certaines stations où les commerçants s'impliquent beaucoup plus que chez nous. Ça c'est quelque chose qui nous choque un petit peu. On a essayé plusieurs fois de relancer cette association des commerçants, mais ça ne marche pas. Donc c'est la commune, avec un service animation, qui se charge de tout ça. A la fin, ça vaut ce que ça vaut, on entend souvent des critiques, mais bon pour l'instant on n'a pas trouvé mieux (MC_pol_6).

Malgré toutes les volontés affichées, l'acteur politique ne peut mettre en place à lui seul une diversification à l'échelle de la station ou du territoire. A défaut d'une mobilisation spontanée, celui-ci pourra être source de contraintes et ainsi imposer à certains acteurs identifiés (au premier rang desquels l'opérateur de remontées mécaniques) de prendre part au processus.

- **La DSP, outil de mobilisation de l'opérateur de remontées mécaniques ?**

Acteur central de la gouvernance hivernale des stations, l'opérateur de remontées mécaniques est le plus souvent quelque peu réticent à mettre en place une diversification des activités des stations. En 2011, l'opérateur de remontées mécaniques des stations du Dévoluy affirmait ainsi : *« c'est à la collectivité territoriale d'améliorer l'été. Ça rapporte rien. Un peu au tissu local. Mais ça rapporte pas directement à une entreprise » (A_éco_15).*

Estimant réaliser de lourds investissements pour le fonctionnement de la période hivernale contribuant à l'attractivité de la station (modernisation des remontées mécaniques, reprofilage des pistes, travaux de signalétique ou d'enneigement artificiel) et bénéficiant directement aux différents acteurs économiques « périphériques » (commerçants, école de ski, hôteliers, restaurateurs...) ne supportant guère de telles charges financières de nombreux opérateurs de remontées mécaniques attendent ainsi que ce soient *« d'autres acteurs qui prennent le relai » (A_éco_11)* pour assurer le fonctionnement de la période estivale. Guère sensibles aux questions de diversification et considérant que les clientèles touristiques viennent avant tout en été pour *« découvrir la montagne » (A_éco_11)*, les opérateurs vont rarement être moteurs et proposer de leur propre chef la mise en œuvre d'actions particulières en faveur d'une diversification des activités.

Dans ce cadre, le contrat de délégation de service public peut s'avérer un outil permettant à l'acteur public d'impliquer l'opérateur de remontées mécaniques dans l'activité estivale en incluant notamment une contrainte de fonctionnement estival des remontées mécaniques parmi les clauses de la convention de délégation :

« L'été, dans notre contrat on a X semaines d'ouverture des remontées mécaniques l'été pour la pratique du VTT et pour les balades en moyenne montagne sur le domaine skiable. Donc là ça fonctionne. Demain, si on avait des produits encore nouveaux, on changerait la règle, ce serait pas un problème. Parce que si je leur ramène des clients au mois de juin, eux sont prêts à ouvrir les remontées mécaniques au mois de juin » (A_pol_3).

Loin d'être anodine, la dernière phrase de cette citation extraite d'un entretien avec un acteur politique alpin en dit long sur les jeux d'acteurs qui structurent les relations entre autorité délégante et délégataire. Confirmant le leadership évoqué du maire sur les questions de diversification, l'implication de l'opérateur de remontées mécaniques est loin d'être chose acquise. Ainsi, alors même que l'ouverture des remontées mécaniques en période estivale découle de dispositions contractuelles incluses dans la DSP, la faible sensibilité du délégataire sur ces questions continue de freiner les projets de diversification proposés par la collectivité publique locale. A titre d'illustration, le VTT de descente constitue l'une des premières actions de diversification inscrite dans le PADS réalisée. La communauté de communes puis la commune se sont ainsi fortement investies pour la création et l'aménagement de pistes de descente. Cette activité reste cependant fortement tributaire du fonctionnement des remontées mécaniques. Si ce point semble évident, sa validation est en revanche bien plus complexe. A ce jour, l'opérateur de remontées mécaniques refuse ainsi d'ouvrir ses installations les vendredi et samedi, justifiant cela par des contraintes de personnel, en nombre insuffisant ces jours-là pour être en mesure de procéder à une évacuation d'urgence des télésièges en cas de difficulté. L'effectif estival réduit tend à justifier de la fermeture des remontées mécaniques durant les deux jours de congés devant être hebdomadairement attribués à tout salarié. Cependant, la question des jours de fermeture choisis, conduisant à ce que *« l'espace vtt ne décolle pas parce qu'on n'arrive pas à proposer des produits weekend »* (A_pol_6) demeure quant à elle inexplicite. La réponse négative de l'opérateur de remontées mécaniques à la demande d'entretien que nous lui avons adressés ainsi que le ratio avancé de 0,7 entre les chiffres d'affaires estivaux et hivernaux (A_éco_11) laissent tout de même entrevoir un investissement de l'acteur privé proportionnel aux bénéfices de l'activité qu'il évalue.

Ainsi, si l'opérateur de remontées mécaniques n'est plus forcément un acteur central de la gouvernance de la diversification comme il l'est dans une analyse ciblée de la gouvernance station, il n'en demeure pas moins que son absence d'implication pourra se révéler particulièrement désastreuse pour la recherche d'élargissement des saisons touristiques. Comme le fait remarquer un commerçant du Dévoluy, le risque de perdre des touristes est grand : *« Les gens ils comprennent pas, ils viennent là le samedi matin et attendent que le télésiège ouvre. Mais il ouvrira pas. Ça c'est des gens qu'on perd, c'est sûr qu'ils reviendront pas. Ils iront aux Orres ou à Orcières mais ne viendront plus ici »* (A_éco_3).

La DSP, si elle permet de limiter le désengagement total de l'opérateur de remontées mécaniques, ne peut donc être appréhendée comme une « solution miracle » grâce à l'insertion de clauses (elle-même susceptible de se confronter à d'importantes résistances)

contraignant l'opérateur à jouer le jeu de la diversification. Dès lors, la question de la solution à mettre en œuvre reste posée. Comment sensibiliser un acteur économique dont le rôle et l'effet d'entraînement, y compris en période estivale, vont être centraux pour l'essor estival de la station ?

La Bresse-Hohneck, également gérée par le biais d'une DSP, n'est pas confrontée à ces mêmes difficultés. Présenté comme « *attentif à diversifier vers les quatre saisons* » (V_éco_21), l'opérateur de remontées mécaniques a initié la diversification de sa station dans les années 1970, sans jamais, depuis, perdre de vue l'objectif de développer l'été, essentiellement, mais également dans une moindre mesure le printemps et l'automne. Il est vrai cependant que si les modes de gestions sont identiques, le fait que l'opérateur vosgien détienne en outre la très large majorité des lits touristiques et des services de restauration, conduit à appréhender la diversification d'une toute autre manière. Fonctionnant finalement un peu à l'image d'un resort nord-américain¹¹⁴, les différentes activités proposées en front de neige (luge quatre saisons, espace ludique composé de structures gonflables ou encore le border-cross nouvellement mis en place servent avant tout à « *créer du lien du lien sur le front de neige, en face du restaurant* » (V_éco_21). Destinées à justifier le séjour des clientèles touristiques, l'opérateur économique admet dès lors l'absence de rentabilité de certaines actions, qui sera alors compensée par d'autres postes de recettes, en premier lieu desquels l'hébergement et la restauration.

En conclusion, il ressort donc qu'en l'absence de postes de recettes susceptibles de venir équilibrer les structures déficitaires, l'opérateur de remontées mécaniques reste peu sensible à cet enjeu de diversification. En outre, le mode de gestion parapublic des stations du Sancy témoigne de l'absence de lien particulier entre mode de gestion et sensibilité des gestionnaires des remontées mécaniques, ceux-ci restant distant voire virulent devant ce « *truc qui fait rêver* » (MC_éco_1). En croisant les discours des quatre opérateurs de remontées mécaniques, nous pouvons conclure que la diversification est appréhendée en elle-même comme une activité le plus souvent déficitaire, que ne peut supporter à lui seul un acteur économique. Bien davantage, le rôle à jouer que doit être amené à jouer l'acteur public local a été, à plusieurs reprises, mis à jour, estimant ainsi que « *tout ce qui est de l'aménagement du territoire, c'est les maires qui [doivent] s'en occuper[r]* » (A_éco_15). Ceci renvoie ainsi ni plus ni moins à la distinction couramment admise distinguant les opérations économiques rentables, relevant des acteurs économiques, des opérations économiques déficitaires, relevant quant à elles de l'acteur public.

En guise de synthèse de ce premier point s'attachant essentiellement à analyser l'activation de la proximité cognitive et, dans une moindre mesure, quelques premiers aspects de la proximité organisationnelle, il ressort que si la perception de l'importance de l'activité touristique pour les territoires ne fait plus guère de doute dans aucune des trois stations, celle de la diversification est quant à elle bien plus mitigée. Impulsée en fonction des contextes territoriaux par un (des) des acteurs public ou privé, la diversification peine à s'imposer

¹¹⁴ Voir notamment les différentes stations gérées par les plus grandes chaînes de stations de ski telles Vail Resorts, Intrawest ou encore American Skiing Company.

comme le nouvel enjeu de ces stations et de leurs acteurs. Devant des perspectives de recettes économiques non assurées et alors qu'il nous a été affirmé à plusieurs reprises qu'« *il faut arrêter avec le réchauffement climatique* » (V_éco_6), la diversification se heurte à l'or blanc qu'elle ne peut pour l'heure prétendre équivaloir.

La conjugaison du scepticisme et d'une faible implication de nombreux acteurs économiques dans la vie locale n'a donc pas véritablement permis de renouveler la proximité cognitive entre les acteurs économiques dans le Dévoluy ou au Mont-Dore. A la Bresse en revanche, et dans une moindre mesure à Super-Besse, la diversification trouve auprès des acteurs économiques davantage d'écho, lesquels se mobilisent alors en conséquence fortement pour permettre son déploiement. Ainsi, la forte représentation de résidents locaux au sein du système d'acteurs entraîne un rassemblement facilité autour de l'enjeu d'annualisation des recettes économiques liées à l'activité touristique.

Véritable clé de la diversification, cette proximité cognitive entre les acteurs privés apparaît fondamentale et tend à résulter d'une véritable appropriation, sans doute fruit d'un effet de temporalité, sans pouvoir se contenter de tentatives de renforcement menées par l'acteur politique. En effet, comme l'illustre la situation au Mont-Dore ou dans le Dévoluy, le leadership affirmé de l'acteur politique ne suffit pas à passer outre les résistances de l'opérateur de remontées mécaniques comme d'autres acteurs économiques de la station. Le partage de valeurs ainsi que le développement de relations entre les différents acteurs prenant part à l'activité touristique constituent un préalable à la définition d'une destination touristique quatre saisons. Cependant, au-delà des liens informels qui peuvent être tissés, certains territoires s'organisent autour d'institutions dédiées et/ou mettent en place des structures d'échanges formalisées, offrant à chacun comme premier avantage de disposer d'un même niveau d'information.

2. Proximité organisationnelle : entre consolidation et sources de la proximité cognitive

Visant à mettre l'accent sur l'existence de relations formalisées, la proximité organisationnelle est mobilisée différemment en fonction des territoires concernés. Dans certaines situations, celle-ci interviendra afin de consolider des relations informelles déjà nouées. Dans d'autres situations en revanche, l'activation de la proximité organisationnelle constituera un préalable à l'activation d'autres formes de proximité : le cadre formel proposé par des institutions ou contrats conduira à la mise en place des structures d'échanges formalisées, lesquelles constitueront alors le socle sur lequel des relations informelles pourront par la suite se développer.

2.1. L'intercommunalité, échelon touristique de référence ?

Fréquemment présenté comme l'échelon de la diversification de référence, l'échelon intercommunal est considéré comme à même « *d'augmenter la diversité et la complémentarité des formes de l'offre* » (Vles, 2011). Devenue « *paradigme du développement territorial* » (Chaboche,

2001), l'intercommunalité prend, en fonction des territoires ou des objectifs de développement et des formes variées, entre établissement de coopération intercommunale à fiscalité propre et établissement de coopération intercommunale sans fiscalité propre.

- **Communauté de communes : le difficile transfert de la compétence tourisme**

Conséquence de la réforme territoriale, toutes les communes doivent, depuis le 1^{er} janvier 2014, être rattachées à une intercommunalité. Au-delà, la loi NOTRe¹¹⁵ est venue entériner le transfert de la compétence tourisme à l'intercommunalité, contenu dans l'article L 134-1 du Code du tourisme : « La communauté de communes, la communauté d'agglomération, la communauté urbaine, la métropole ou la métropole de Lyon exerce de plein droit, en lieu et place de ses communes membres, dans les conditions prévues, respectivement, aux articles L. 5214-16, L. 5216-5, L. 5215-20 et L. 5215-20-1, L. 5217-2 et L. 3641-1 du code général des collectivités territoriales :

1° La compétence en matière de création, d'aménagement, d'entretien et de gestion de zones d'activité touristique ;

2° La compétence en matière de promotion du tourisme, dont la création d'offices de tourisme ».

Entrée en vigueur le 8 août dernier, cette loi n'a pas, pour l'heure, été mise en œuvre dans les territoires. Ainsi, en l'absence d'un transfert systématique de compétences, l'attribution à l'intercommunalité de certaines compétences permettait alors de témoigner du poids que les acteurs ont souhaité conférer à l'intercommunalité.

Créée le 1^{er} janvier 2000, la Communauté de communes du Massif du Sancy est venue se substituer au Syndicat intercommunal de Promotion Touristique de Sancy. A son origine, celle-ci regroupait huit communes : Besse et Saint-Anastaise, Chambon-sur-lac, Chastreix, La Bourboule, Le Mont-Dore, Murat-le-Quaire, Murol et Picherande. Au cours des années suivantes, la communauté de communes a vu une extension progressive de ses contours (Figure 41) : en septembre 2000 tout d'abord, avec l'intégration de la commune d'Egliseneuve d'Entraigues, puis la même année en décembre, avec l'intégration cette fois de la commune de Saint-Diéry. En 2009, c'est au tour de la commune de Saint-Nectaire d'intégrer la communauté de communes du Massif du Sancy, avant que cela ne soit le cas en 2012 des communes de Compains, Espinchal, Saint-Pierre Colamine, Saint-Victor-la-Rivière et Valbeleix. Ainsi, en douze ans, la communauté de communes a vu le nombre de ses communes membres doubler et ce sont désormais seize communes qui composent le massif du Sancy. Les raisons à cette intégration sont diverses, entre fruit de rapprochements volontaires ou premières conséquences des réformes territoriales¹¹⁶.

¹¹⁵ LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

¹¹⁶ La loi du 16 décembre 2000 (loi n° 2010-1563) a en effet consacré l'intercommunalité en imposant le rattachement des dernières communes isolées. A ces fins, les préfets étaient chargés de l'élaboration de schémas

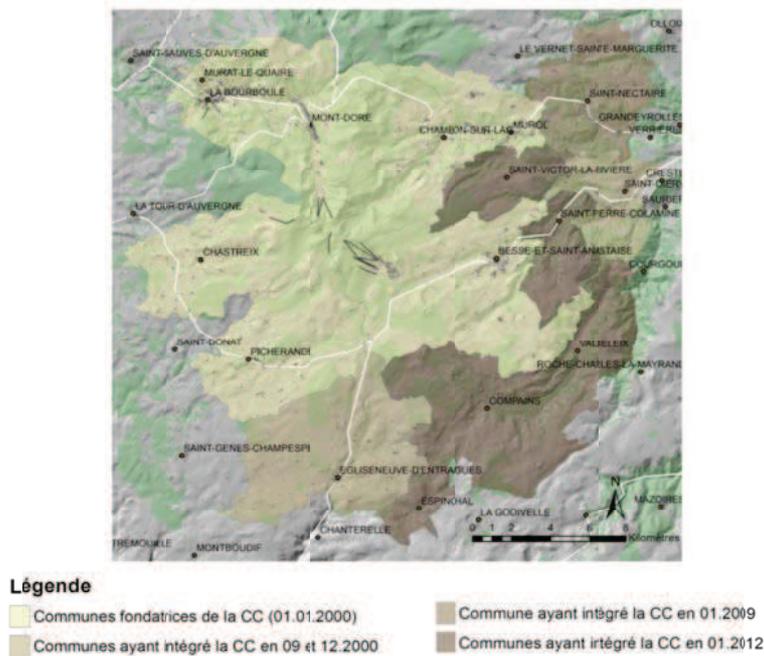


Figure 41, Construction de la communauté de communes du Massif du Sancy
Sources : IGN (Bd Alti, Bd Forêt, Bd Carto). Elaboration propre.

Constituée autour de cet enjeu, le tourisme fait figure de clé de voute de la communauté de communes. Celui-ci a toutefois fait l'objet d'un transfert de compétences précis et ciblé, visant à distinguer les champs d'intervention relevant des communes ou de la communauté de communes. Ainsi, la communauté de communes du Massif du Sancy, en matière touristique, a vocation à mettre en place de produits touristiques à travers les aménagements suivants :

- la réalisation d'études de faisabilité des hébergements touristiques structurants et d'actions en faveur de l'hébergement touristique privé ;
- l'élaboration d'un schéma de communication, de promotion et de commercialisation touristiques ;
- la collecte et la gestion de la taxe de séjour et la création d'événementiels spécifiques au Massif du Sancy ;
- pour toute action concernant l'aménagement des domaines skiables alpin et nordique.

Les statuts de la communauté de communes confirment bien le tourisme comme raison d'être de ce regroupement de communes. Malgré tout, l'intervention d'une classification tripartite entre trois types d'équipements conduit à relativiser cet élan communautaire. La communauté de communes du Sancy distingue en effet les équipements d'intérêt communautaire gérés par la communauté de communes du Sancy, les équipements d'intérêt communautaire dont la responsabilité de la gestion est confiée à la commune

départementaux visant entre autres à rattacher une commune n'appartenant à aucun EPCI à fiscalité propre ou créant une enclave au sein du périmètre existant.

d'implantation ainsi que les équipements d'intérêt communautaire participant au rééquilibrage du territoire. La première catégorie d'équipements ne vise que les équipements liés au ski de fond. Ici, la communauté de communes est compétente pour réaliser les investissements, recruter le personnel et prend également en charge le fonctionnement de l'équipement ainsi réalisé. La deuxième catégorie d'équipements concerne les équipements d'intérêt communautaire, à savoir les remontées mécaniques de Super-Besse et du Mont-Dore, le centre aquatique de la Bourboule ainsi qu'un village de vacances au Mont-Dore. Les investissements devant être réalisés sur ces équipements, parfois de plus de dix millions d'euros, sont portés par la communauté de communes, avant que la responsabilité de la gestion ne soit confiée à la commune sur laquelle cet investissement est implanté. Enfin, la dernière catégorie d'équipement vise quant à elle à une péréquation du niveau d'équipement sur l'ensemble du territoire relative à l'offre de services.

La distinction entre les différentes catégories d'équipements, et notamment l'existence de la deuxième catégorie visant les équipements d'intérêt communautaire dont l'investissement est porté par la communauté de communes, nous pousse à questionner la véritable portée communautaire de l'investissement réalisé. En effet, si l'investissement est bel et bien porté par la communauté de communes, la propriété de l'équipement est *in fine* transférée à la commune concernée, et celui-ci redevient alors indépendant de la dynamique communautaire. Finalement, cette communauté de communes structurée autour du tourisme s'accommode des exigences de l'acteur supra-local en conservant la (seule) maîtrise d'ouvrage des projets touristiques. En ce sens, ces modalités de fonctionnement posent la question d'un transfert opportuniste, permettant de satisfaire les exigences préalables à l'attribution de financements :

« C'est aussi un gros projet qui représente entre quatre et six millions d'euros d'investissement [...] financé par la commune mais porté par la communauté de communes dans un souci administratif puisque les collectivités Conseil général et Conseil régional demandent le portage par la communauté de communes »¹¹⁷ (MC_pol_3).

Cet encadrement strict de l'activité touristique conduit donc à questionner l'effectivité du transfert communautaire de la compétence tourisme, dans un schéma où le rôle des communes demeure central dans la réalisation des principaux équipements touristiques.

Dans ce schéma où l'intercommunalité prévaut, le Dévoluy fait quelque peu figure d'exception. Devant les incertitudes liées à l'intégration d'une nouvelle intercommunalité, les quatre communes du Dévoluy ont fait le choix de fusionner et de créer ainsi la commune nouvelle du Dévoluy. Créée le 1^{er} janvier 1995, la communauté de communes du Dévoluy a permis de poser les premières pierres du rapprochement entre les différentes communes du massif. Celui-ci ne s'est cependant pas réalisé sans difficultés : pour preuve, il faudra attendre 2004 pour qu'intervienne le transfert partiel de la compétence tourisme, soit près de dix ans après la création de l'intercommunalité. La communauté de communes a ainsi été reconnue compétente sur les questions de neige de culture, de retenues collinaires et de ski de fond, tandis que le ski alpin est demeuré une compétence communale. Les deux domaines skiables

¹¹⁷ Il est ici fait référence à la rénovation de la piscine et de la patinoire de Super-Besse.

de Superdévoluy et la Joue du Loup, reliés par les pistes et gérés par un même délégataire de service public, le groupe Maulin, faisaient dans ce cadre l'objet de deux délégations de service public distinctes, l'une prenant la forme d'une concession (Saint Etienne en Dévoluy), l'autre d'un affermage (la Joue du Loup).

Le 1^{er} janvier 2013, la commune nouvelle du Dévoluy est venue mettre un terme à l'existence de la communauté de communes. Dispositif institué par la loi de Réforme des Collectivités Territoriales du 16 décembre 2010, la création de la commune nouvelle a offert au Dévoluy une année supplémentaire avant d'être rattachée à un EPCI à fiscalité propre. En effet, afin de se prémunir d'un « *mariage forcé* » (A_pol_3). Dans l'objectif de « *garder la maîtrise de [l']avenir* » (A_pol_3), la création de la commune nouvelle s'est présentée comme une solution permettant de repousser la date d'intégration à une nouvelle intercommunalité deux ans après la date de création de la commune nouvelle, et ce avec « *les compétences qu'on aura librement décidé* » (A_pol_3).

Si le tourisme n'a pas motivé la fusion des communes, il n'en demeure pas moins que celle-ci n'a pas été sans répercussions. Mutualisation des moyens ou promotion globale d'un territoire touristique unique témoignent de la mise en place de cette dynamique globale. Avec les premiers reculs, c'est sans doute le renforcement de la proximité cognitive entre les différents acteurs qui apparaît comme la principale évolution du territoire deux ans après la fusion des communes.

- **La préférence donnée à une intercommunalité sans fiscalité propre**

Formant depuis le 1^{er} janvier 2002 et avec quatre autres communes la communauté de communes de la Haute-Moselotte, la commune de la Bresse conserve la maîtrise des différentes compétences ayant trait au développement touristique. Exclu du transfert de compétences, le tourisme demeure une question sensible, où les enjeux financiers coexistent avec les jeux d'acteurs et de pouvoir. Pour autant, celui-ci ne s'appréhende pas exclusivement à l'échelle communale. Constitué en 1996 par les communes de Gérardmer, Xonrupt-Longemer, La Bresse, Bussang, Ventron, Saint-Maurice-sur-Moselle, rejointes en 2000 par la commune de Le Valtin, puis en 2010 par celle de Cornimont, le SIVU Hautes-Vosges constitue un dispositif intercommunal dédié à la « *promotion des huit stations vosgiennes été / hiver en France et à l'étranger* » (V_pol_5).

L'enjeu de cette dynamique est clair : puisque les stations de ski vosgiennes fondent l'attractivité du territoire, il est apparu nécessaire de disposer d'un outil à même de les promouvoir. Cependant, le SIVU s'assimile à un portail, offrant un moteur de recherche sur toute l'offre disponible, mais *via* lequel chaque office de tourisme peut continuer de « *travailler selon ses propres conditions* » (V_pol_5). Ce SIVU, peut-être précurseur de relations d'intensité renouvelée, valorise *a minima* le territoire retenu pour initier une coopération. Ainsi, s'affranchissant des reliefs, celui-ci intègre des communes implantées dans trois vallées distinctes, excluant dans le même temps deux des communes de la communauté de

communes sur le piémont du massif (Figure 42). La Bresse se positionne donc en rupture des discours tenant à faire de la vallée l'échelle touristique de référence. En rupture de la topographie locale, les communes du SIVU inaugurent donc une nouvelle forme d'organisation, privilégiant une communauté d'intérêts à une proximité géographique. La qualification de Hautes-Vosges doit cependant être nuancée. Le SIVU ne regroupe en effet que quelques communes des Hautes-Vosges, lesquelles font référence en réalité à une bande transversale incluant des communes de part et d'autre de la frontière administrative entre l'Alsace et la Lorraine (Figure 43).

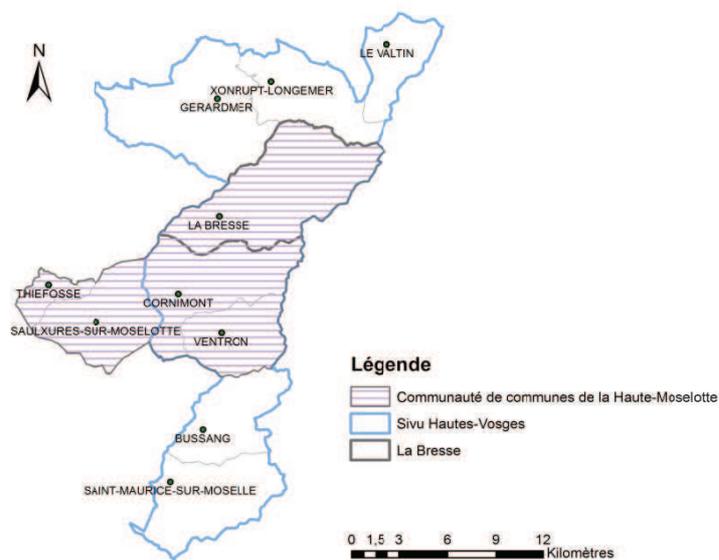


Figure 42, Périmètres des structures institutionnelles communautaires desquelles fait partie la Bresse.
Elaboration propre.



Figure 43, Les Hautes-Vosges dans le Massif des Vosges
Source : Comité de promotion touristique collective du Massif des Vosges (juillet 2015).

Dans ce schéma où les enjeux et les moyens affectés étaient établis et centrés sur la promotion et la commercialisation des stations, le recours à un EPCI sans fiscalité propre est apparu idéal pour s'affranchir des périmètres des structures institutionnelles locales, sans toutefois que cela ne permette (mais est-ce l'objectif?) de mettre en œuvre une véritable politique de développement.

Présentée comme un échelon incontournable, l'intercommunalité ne reste pas moins une dynamique territoriale à construire. Les enjeux financiers supposés moindres de la diversification n'ont pas apaisé les réflexes de repli, notamment des communes supports et désormais, c'est bien sur la question de la localisation des équipements de diversification que les regards se portent. On observe finalement une savante articulation entre mutualisation de certaines compétences ou secteurs d'activité aux enjeux financiers et stratégiques moindres et préservation d'une échelle communale pour les autres.

2.2. L'office de tourisme entre promotion et appui au développement du territoire

Chargés *a minima* de la mise en œuvre d'opérations de promotion, d'information et d'accueil touristiques (article L 133-3 du Code du Tourisme), les offices de tourisme sont créés sur délibération du conseil municipal ou communautaire dans le cas d'un transfert de compétence à l'institution intercommunale. Parmi leurs compétences facultatives, ceux-ci peuvent également être chargés de tout ou partie de la mise en œuvre de la stratégie touristique sur le territoire, être consultés sur les projets d'équipements collectifs touristiques ou encore être investis d'une mission de commercialisation. La création d'un office de tourisme constitue une compétence optionnelle pour les communes, mais elle conditionne en revanche l'exercice de compétences dans ce domaine particulier. En outre, la commune reste libre de déterminer le statut et le mode de gestion public ou privé de son office de tourisme¹¹⁸.

Présenté comme un organe-clé de la gouvernance des stations de sports d'hiver (Gerbaux et Marcelpoil, 2006), notamment au vu de son rôle d'interface entre acteurs politiques et économiques, l'office de tourisme exerce en réalité un rôle variable, fortement dépendant de son mode de gestion et des missions qui lui sont conférées. Ainsi, d'un office de tourisme communal à un office de tourisme communautaire, d'un office de tourisme chargé de la définition de la politique touristique à un office de tourisme ayant un rôle essentiellement marketing, chaque territoire s'approprie ces différents enjeux et spécifie les missions et le fonctionnement de l'office de tourisme.

- **L'office de tourisme, agent commercial du territoire**

Créé le 1^{er} janvier 2003, l'office de tourisme du Sancy est constitué sous la forme d'une régie à personnalité morale et autonomie financière. En cela, l'office de tourisme se présente comme une véritable émanation de la communauté de communes du Massif du Sancy. Disposant d'un siège social implanté au Mont-Dore et de onze points d'accueil répartis sur l'ensemble du territoire, l'office de tourisme est chargé de « *l'élaboration et de la mise en place de la politique du tourisme sur le territoire de la Communauté de Communes du Sancy* »¹¹⁹. En cela, celui-ci est essentiellement investi des missions d'accueil, de commercialisation et de promotion touristiques. Son budget de 2.900.000 d'euros, provenant pour 54% de subventions de la communauté de communes, 19% de la taxe de séjour, 18% des recettes récoltées à partir de prestations réalisées par l'office de tourisme (vente dans les boutiques, billetterie ou vente des prestations de service) est conséquent et équivaut au budget du comité régional de

¹¹⁸ Comme nous l'avons évoqué précédemment, la loi NOTRe est venu renouveler les modalités de création des offices de tourisme en imposant, à compter du 1^{er} janvier 2017, le transfert de la compétence « *promotion du tourisme, dont la création des offices de tourisme* » (article 64 de la loi NOTRe) aux intercommunalités. L'opposition des stations de montagne est vive et la question de l'application de cette disposition à ce contexte territorial spécifique reste posée, en témoigne la promesse de mise en place d'une concertation sur ce sujet faite récemment par M. Valls. Ainsi, sans nous projeter sur la situation à venir, nous traitons ici de la situation actuelle dans nos trois territoires de la diversification.

¹¹⁹ Convention d'objectifs Communauté de Communes du Massif du Sancy & Office de Tourisme du Sancy 2012-2013-2014.

développement touristique d'Auvergne (CRDTA) pour ses actions de promotion en Auvergne, en France et à l'étranger. Cela lui confère alors une « force de frappe » présentée comme l'un de ses principaux atouts. Organisant, sous le pilotage des élus communautaires¹²⁰, la promotion touristique du massif, cet office de tourisme n'a en revanche pas été doté des compétences lui permettant de développer certains équipements et services, les élus souhaitant par là-même préserver un contrôle sur les activités de l'office de tourisme : « *on met un million et demi de subventions dans l'office de tourisme. Donc ça nécessite d'y jeter un œil quand même* » (MC_pol_2).

L'office de tourisme du Sancy apparaît alors véritablement comme un outil des acteurs politiques dont les acteurs économiques sont nombreux à se détourner. Le coût d'adhésion (d'une centaine d'euros) est ainsi jugé excessif au regard des retombées que cela apporte aux acteurs concernés (MC_éco_5). Ceux-ci en viennent ainsi à regretter les offices de tourisme communaux et déplorent la perte d'un office de tourisme qui « *travaillait pour ses professionnels adhérents* » (MC_éco_12). D'autres acteurs vont même jusqu'à considérer l'office de tourisme comme leur principal concurrent :

« L'office de tourisme a décidé il y a quelques années qu'il devait vendre des prestations. Donc il fait appel à des prestataires extérieurs. Il prend 10% l'office de tourisme lorsqu'il vend. Donc nous ne passons pas par l'office de tourisme et l'office de tourisme fait en priorité la promotion des produits qu'il vend »(MC_éco_4).

Finalement, la stratégie de l'office de tourisme menée à grande échelle visant à faire la promotion du massif en France et à l'étranger, sur des supports de communication aussi variés que des brochures touristiques, des supports radiophoniques ou télévisuels laisse à penser que l'office de tourisme est « *un office de tourisme hors norme, c'est-à-dire qu'il ne va pas plus vite que ce qui se passe dans le pays mais presque. Il est presque trop en avance par rapport à ce qui se fait derrière [...]. Y'en a qui trouvent qu'il est pas bien mais moi...* » (MC_éco_7). Par ses moyens financiers bien supérieurs à ceux de nombreux office de tourisme, celui-ci est en mesure de mettre en place d'importantes actions de communication touristique mais il n'en demeure pas moins que cette professionnalisation laisse sceptiques de nombreux acteurs préférant alors mettre en place leur propre promotion touristique, ne se retrouvant guère dans ces opérations de promotion touristique d'envergure et n'ayant finalement qu'un rôle mineur à jouer dans cette structure fonctionnant de manière privilégiée avec les élus communautaires.

- **Un office de tourisme œuvrant pour le développement du territoire ?**

Institué sous la forme d'un office de tourisme cantonal dès 1994, l'office de tourisme du Dévoluy a pris une dimension intercommunale en 2004 avant de redevenir, en 2013, un office

¹²⁰ Le conseil d'administration de l'office de tourisme est composé de trente-quatre membres, dix-neuf élus et quinze socioprofessionnels. Parmi ces socioprofessionnels, nous pouvons relever que neuf d'entre eux exercent une activité dans le secteur de l'hébergement touristique, qu'il s'agisse de la gestion d'un hôtel, d'un centre de vacances ou encore d'un camping.

de tourisme communal, compétent sur l'ensemble du massif. Celui-ci est constitué sous la forme d'une association loi 1901 et est investi des missions de promotion et commercialisation, d'animations et activités, d'accueil et d'information ainsi que de développement touristique. Ceci s'inscrit dans les objectifs plus larges d'amélioration de la fréquentation touristique du territoire (conquête de nouvelles clientèles) ainsi que d'amélioration de la satisfaction des clients (fidélisation des clientèles).

Composé de huit membres de droit (l'opérateur de remontées mécaniques, l'Ecole de ski français ainsi que six représentants des élus) ainsi que de six représentants de membres actifs élus par collège (collège des hébergeurs de Superdévoluy, collège des hébergeurs de la Joue du Loup, collège des membres actifs de Superdévoluy (commerçants, restaurateurs), collège des membres actifs de la Joue du Loup et collège des membres actifs de la vallée, lequel dispose de deux représentants), l'office de tourisme du Dévoluy a préservé une approche fondée sur la sectorisation spatiale d'entités désormais disparues. Celle-ci vise cependant à assurer collèges une représentativité optimale des socioprofessionnels, bien que la tenue des élections ne provoque pas une intense mobilisation et conduit à ce que « *dans les faits, c'est plus des gens qui s'intéressent globalement à l'office de tourisme que la part de représentativité qu'ils peuvent avoir auprès des [autres membres du collège]* » (A_pol_4).

Bien que doté de moyens financiers plus limités que l'office de tourisme du Sancy et s'inscrivant dans un contexte territorial bien plus concurrentiel avec de nombreuses stations dans un environnement proche, l'office de tourisme du Dévoluy poursuit, au-delà des seules actions de communication inhérentes à une telle structure, un objectif d'accompagnement des différents acteurs dans la gestion et la valorisation de leur activité. A titre d'exemple, en l'absence de bureau de la montagne regroupant les différents prestataires d'activités sportives, l'office de tourisme propose, contre un faible commissionnement, de servir d'intermédiaire entre les clients et les prestataires concernés. Au-delà, confronté au faible niveau de professionnalisation de nombreux propriétaires d'hébergement touristique, l'office de tourisme propose diverses formations visant à accompagner la prise en main de l'outil informatique, inciter à la rénovation et la montée en gamme ou encore à une plus grande visibilité des périodes de disponibilité. Pour cela, celui-ci tend à se doter d'un nouvel outil : il s'agit en effet de faire évoluer la centrale de réservation existante en une place de marché permettant d'une part d'intégrer davantage d'hébergeurs que les seuls en mesure d'allotir leur parc immobilier et d'autre part l'offre de loisirs proposée par les différents prestataires. Ces objectifs conduisent donc l'office de tourisme du Dévoluy à entretenir d'étroites relations avec les différents acteurs économiques et politiques, intervenant dans ce cadre pour faire profiter de son expertise et savoir-faire.

Les offices de tourisme du Sancy et du Dévoluy apparaissent donc comme des organes centraux de la dynamique touristique locale. Focalisés sur la promotion et la commercialisation ou davantage polyvalents, ceux-ci occupent une place centrale dans la gouvernance du territoire, bien que ne contribuant pas de manière égale à renforcer la proximité cognitive. Cela semble moins se vérifier à la Bresse, où l'office de tourisme tend à occuper une place plus en retrait dans le paysage touristique. Celui-ci s'apparente ainsi à un

exécutant de la politique touristique communale, situation que sa constitution sous forme d'établissement public local permettant « à la municipalité, à la commune, de garder, pas de garder la main mais de pouvoir imposer une stratégie et mettre en place un suivi et avoir une vision à plus long terme » (V_pol_6) permet de confirmer. S'assimilant ainsi à une annexe des services de la commune, les rares professionnels intégrés à cette dynamique *via* le conseil d'administration de l'office de tourisme en ressortent avec quelques frustrations :

« Concrètement, c'est un peu frustrant, parce que tout est décidé avant. On donne notre avis mais de toute façon on n'influence guère les choix qui sont déjà faits. Après on peut dire ce qu'on pense, mais voilà. C'est déjà sympa d'être intégré au conseil d'administration, mais c'est un peu frustrant parce qu'on ne vous écoute pas forcément, alors qu'on a le ressenti des gens (V_éco_2).

L'office de tourisme constituant l'organe exécutant de l'acteur politique local en matière touristique, celui-ci dispose d'une feuille de route édictant ses missions. Outre les missions traditionnelles d'information, de promotion et de communication, l'office de tourisme de la Bresse est également particulièrement attendu sur des critères de performance et d'efficacité. Sa capacité d'initiative particulièrement limitée et l'absence de mention d'un rôle particulier à jouer en vue du rapprochement des différents prestataires en font un sujet fortement limité.

Bien que les offices de tourisme demeurent « des lieux privilégiés de l'expression et de la prise en compte des intérêts des professionnels du secteur » (Bailleul, 2010), la consultation de ceux-ci est bien loin d'être systématique. Ainsi, dans le Sancy comme à la Bresse, les acteurs économiques apparaissent être au service de l'office de tourisme et de la politique touristique orchestrée par les/la commune(s). Les offres et prestations touristiques proposées par ces acteurs sont ainsi appréhendées comme autant d'offres touristiques dont la diversité est à même de venir enrichir le catalogue proposé. Dans le Dévoluy en revanche, l'office de tourisme se positionne davantage dans une optique d'accompagnement des différents acteurs économiques, sur des questions telles que la montée en gamme ou la commercialisation des prestations proposées. En ce sens, celui-ci constitue un intermédiaire entre acteurs politiques et économiques à même d'établir un lien entre ces acteurs n'entretenant parfois que de faibles contacts mais poursuivant pourtant une finalité commune : celle d'accroître la fréquentation touristique sur le territoire déterminé.

2.3. Quand les relations formalisées affirment les conflits

Les institutions constituent sans doute les principaux outils de la formalisation des échanges. Au-delà cependant, la formalisation peut découler de la signature de contrats, à l'image des délégations de service public précédemment abordées, d'associations ou de divers comités ponctuellement réunis. Ces instances dédiées à la coopération ne constituent cependant pas les uniques traductions des relations formalisées entre les acteurs. Certaines d'entre elles expriment bien davantage un désaccord avec la dynamique touristique générale, traduisant ainsi tout autant des conflits d'usage d'une stratégie touristique dont les enjeux ne seraient que partiellement partagés.

- **La délicate articulation entre territoires à vocation variée : l'expression de conflits d'usage**

L'implantation puis le développement des stations de sports d'hiver ont bien souvent été le fruit d'une délicate articulation entre enjeux économiques et écologiques. Si un équilibre, parfois précaire, a été trouvé, la diversification tend à renouveler le système ainsi constitué. En effet, si celle-ci peut *a priori* se traduire par des modes de tourisme plus « doux » (nécessitant moins d'infrastructures lourdes) que l'activité hivernale des domaines skiables, cela ne sous-entend pas pour autant que la diversification est exempte de conflits environnementaux. Bien au contraire, l'élargissement des contours du territoire touristique de référence n'est pas sans poser, parfois, quelques difficultés. Tout particulièrement, l'extension jusqu'à des périmètres protégés confronte les Parcs naturels régionaux (PNR) à la délicate articulation de leurs missions de développement économique et de protection de l'environnement. Les PNR au sein desquels sont inscrites les stations du Sancy et de la Bresse se trouvent avec la diversification confrontées à un accroissement de la fréquentation touristique de leurs aires protégées. Dès lors, intérêts et points de vue des environnementalistes et professionnels du tourisme vont parfois s'opposer, conduisant la naissance de conflits, comme cela s'observe dans le Sancy avec des domaines skiables encadrés au sein de réserves naturelles et dans les Vosges, où l'attractivité de la Route des Crêtes est telle que d'importantes tensions se sont développées entre partisans et opposants à son utilisation motorisée.

Le Sancy : domaines skiables et réserves naturelles

Dans le Sancy, au-delà d'une « simple » superposition d'un parc naturel et d'un territoire touristique, c'est bien davantage l'étroite imbrication entre les domaines skiables et les réserves naturelles qui interroge¹²¹ (Figure 44). Trouver un terrain d'entente pour l'exploitation hivernale des stations a déjà donné lieu à d'importantes négociations. Récemment, avec le renouvellement de la Charte du Parc, les stations sont parvenues à faire accepter leurs projets de modernisation du domaine skiable et des équipements de neige de culture, bien qu'en contrepartie, toute forme d'extension ait été proscrite :

« Nous avons obtenu quelque chose d'assez spectaculaire [...] : un gel de la superficie des domaines skiables à la superficie enregistrée en juin 2012 et un gel des capacités de stockage de l'eau destinée à la neige de culture, sachant qu'il y avait à l'époque de grands projets d'extension notamment de mise en place de retenues collinaires sur l'ensemble des stations concernées » (MC_pol_10).

¹²¹ Implantés au cœur du Parc Naturel Régional (PNR) des Volcans d'Auvergne, les domaines skiables du Mont-Dore et de Super-Besse sont en outre étroitement imbriqués entre deux réserves naturelles nationales, la réserve de la vallée de Chaudefour créée le 14 mai 1991 et celle de Chastreix-Sancy, créée le 13 juillet 2007. Toutes deux sont gérées par le syndicat mixte du PNR, en association avec l'Office National des Forêts (ONF).

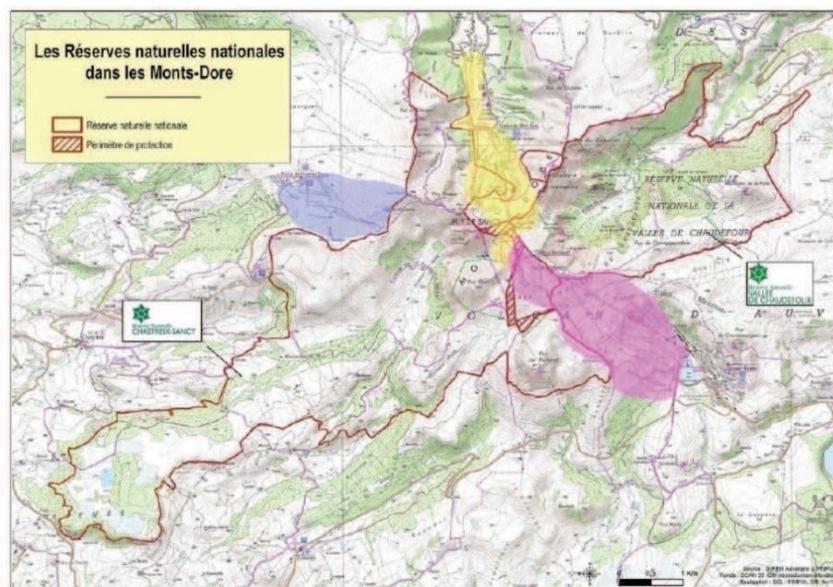


Figure 44, Réserves naturelles nationales dans les Monts-Dore
Source : PNR Volcan d'Auvergne, Office de Tourisme du Sancy, 2015

Cependant, si stations et gestionnaires des réserves sont parvenus à trouver un équilibre quant au fonctionnement de l'activité hivernale, les vellétés de diversification conduisent à l'apparition de nouvelles sources de tension et relancent les débats. En effet, alors que l'offre de randonnées pédestres ou en raquettes se développe et que les remontées mécaniques sont de plus en plus utilisées en période estivale, la question de la gestion de ce nouvel afflux de clientèles au sein d'espaces protégés est reposée :

« [...] ces remontées mécaniques améliorées fonctionnent maintenant en été et permettent l'accès direct aux réserves naturelles nationales depuis les crêtes, ce qui nous pose d'autres soucis, puisque nous on a à faire face à un afflux de clientèle estivale très important qui a un effet érosif évident et que donc on passe notre temps à organiser des sentiers de restauration des cheminements sur les crêtes » (MC_pol_10).

Permettre la fréquentation touristique sans pour autant se détourner de l'enjeu premier de protection de ces zones a conduit le PNR des Volcans d'Auvergne à proposer une labellisation de certaines prestations ainsi qu'un marquage de certains prestataires. Ainsi, en l'échange de « deux journées de formation chaque année [où] on leur rappelle la réglementation de la réserve, les éléments patrimoniaux essentiels en actualisant leurs connaissances », les prestataires marqués et les gestionnaires des réserves conviennent « des plans de cheminement pour la saison estivale » (MC_pol_10), permettant par là-même de limiter l'impact de la fréquentation sur certaines zones jugées plus sensibles. Cette dynamique ne fait cependant pas l'unanimité, emportant certes la satisfaction des professionnels marqués mais bien moins celle des autres qui « commencent à saturer qu'on leur mette des bâtons dans les roues » (MC_éco_4).

La Route des Crêtes (Vosges) : un conflit latent fréquemment réaffirmé

Si le Sancy est confronté avec la diversification à une sur-fréquentation pédestre ou cycliste, les problématiques vosgiennes sont d'une part bien moins récentes et d'autre part motorisées. Longue de soixante-dix kilomètres, la Route des Crêtes est devenue au fil des années une véritable attraction touristique. Ce sont ainsi, les weekends de beau temps, plusieurs centaines de véhicules qui l'empruntent chaque jour. Pour mettre un terme à cette sur-fréquentation jugée nuisible pour le massif, certains visent à réduire la circulation en mettant en place des moyens de transports alternatifs. Cependant, la tentative de mise en place d'une navette dans les années 2000 tout comme les propositions de fermeture épisodique de la route dans l'objectif de mettre en place des moyens de développement alternatifs ont conduit à l'affirmation de vives oppositions.

Le secteur des crêtes, c'est un secteur magnifique, c'est unique en France, on a une route qui fait 70 km de long à des altitudes de 1200 1300m et elle est pas du tout valorisée aujourd'hui, c'est des bagnoles, des motos qui roulent dessus. On peut faire nettement mieux que ce qui se fait là actuellement. La grande peur, c'est qu'il y aura une modification de clientèle c'est sûr, les fermes aubergistes ont bien sûr peur qu'on réduise leur fréquentation. Il n'est pas question de la réduire, moi je pense qu'on peut l'augmenter avec d'autres moyens, de la valoriser beaucoup mieux qu'avec des voitures et des motos (V_éco_3).

On va faire une association pour le libre-circuler dans le massif vosgien. Donc on voudrait faire signer une pétition à nos clients. Ben oui, il y en a qui s'imaginent qu'en fermant un dimanche par mois, et en mettant des attelages, ça suffirait. Mais bon, il y a quand même beaucoup de clients, nous on a beaucoup de personnes âgées dans notre clientèle ou des gens qu'il y a du mal à se déplacer, il faut la voiture parce qu'ils pourront jamais monter sur un attelage. Dans l'ensemble, les collègues on n'est pas d'accord (V_éco_17).

En août dernier, une nouvelle initiative a été portée : une randonnée en calèche a été proposée sur la route des crêtes, remplissant par là-même l'objectif de la mise en place d'un mode de circulation alternatif à ceux jusqu'alors proposés. Si l'opérateur de remontées mécaniques a contribué à cette initiative en proposant un accès à la route des crêtes au moyen des remontées mécaniques, l'ensemble des acteurs concerné est bien loin de porter un regard positif sur cette opération. Ainsi, lorsqu'est évoquée la question du renouvellement de l'opération un dimanche par mois, renouvellement qui entraînerait *de facto* la fermeture de la route aux véhicules à moteur, les oppositions sont des plus vives. La perte de clientèle que cette fermeture occasionnerait apparaît alors comme une justification majeure, trouve comme écho la dénonciation de l'activité « facile » de ces acteurs : du fait de la sur-fréquentation touristique, ceux-ci n'ont pas besoin de faire le moindre effort qualitatif (V_pol_8) pour commercialiser leur offre. Les conflits sur cette route ne sont pas nouveaux (voir par exemple (Mounet et al., 2015)), mais l'intérêt croissant porté à la diversification des stations vient dans ce cadre spécifique questionner la capacité de création de nouveaux produits touristiques valorisant de nouveaux espaces et ressources par l'action convergente de différents

prestataires. Pour l'heure, l'individualisme entre les différents acteurs reste de mise, et vient freiner les différentes initiatives pouvant être mises en œuvre.

Loin d'être neutre, l'élargissement des contours du territoire touristique conduit ainsi dans certains contextes territoriaux à l'affirmation de conflits parfois latents, où partisans de la préservation environnementale et acteurs du tourisme s'ancrent dans des conflits qui agissent alors comme autant de freins au renouvellement de la gouvernance locale et à l'avènement d'un territoire diversifié. Dès lors, l'objectif visera à dépasser ces situations de blocage et à tâcher de renforcer les relations entre les acteurs.

- **Les associations : une autonomisation des acteurs pour dépasser le conflit**

Au-delà des conflits latents rendus patents avec la création d'une structure formelle, certaines associations s'inscrivent davantage dans une dynamique de dépassement des conflits. Dans le Sancy et le Dévoluy en effet, des associations rassemblant des loueurs non professionnels se sont constituées afin de s'affranchir d'une dépendance à l'office de tourisme, accusé de favoriser lors de la prise de réservation les loueurs professionnels.

Si la mise en place de ces associations ne permet de mettre un terme aux tensions existantes, celle-ci a toutefois comme corollaire un effet bien plus positif, celui de rassembler les acteurs au sein d'une dynamique partenariale. Par là-même, les acteurs se regroupent et parviennent à dépasser une situation de blocage en construisant par eux-mêmes une alternative à la solution proposée.

3. La difficile préservation d'une proximité géographique dans le territoire de la diversification

Questionner la proximité géographique éventuellement mise en œuvre entre les acteurs touristiques tend à reposer sur deux idées principales. La première est que la colocalisation des entreprises peut conduire à l'obtention d'avantages compétitifs. La seconde met quant à elle en évidence le fait que cette proximité géographique constitue une condition suffisante pour assurer le succès du regroupement de ces firmes (Filippi et Torre, 2003). Selon cette approche, la seule colocalisation des entreprises suffirait à assurer leur compétitivité, facilitant en effet fortement les processus d'apprentissage local et de transmission des innovations par l'intermédiaire de relations de face à face (Giuliani et Bell, 2005). Cette perception de la proximité géographique est toutefois nuancée par d'autres approches de la proximité géographique. A. Torre considère en effet que « *la proximité géographique est neutre dans son essence. Ce sont les actions et les perceptions humaines qui vont lui donner une dimension plus moins positive ou négative, ainsi que lui conférer une certaine utilité* » (Torre, 2009). Si de nombreux travaux empiriques ont mis en lumière la nécessaire prise en compte d'autres formes de proximité aux côtés de la proximité géographique (Shearmur, 2012; Zimmermann, 2002), il n'en demeure pas moins que cette dernière est fréquemment abordée comme une condition permissive de la diffusion du savoir tacite et des connaissances entre les agents (Maskell et Malmberg,

1999). En cela, la proximité géographique s'apparente à un facteur clé du développement des systèmes locaux, étant à la base du développement d'interactions entre les acteurs.

Lorsque l'organisation pionnière des stations de sports d'hiver satisfaisait la condition de proximité géographique, l'ensemble des acteurs prenant part à l'activité étant localisés à proximité immédiate du domaine skiable, la mise en œuvre de la diversification conduit quant à elle à une prise en compte toute autre de celle-ci. En effet, les stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy se diversifient au sein de territoires aux caractéristiques très variées. Ainsi, de territoires de la diversification restreints à des territoires s'affranchissant des contraintes du relief, ces configurations très variables nous permettent de questionner la proximité géographique comme constituant une condition permissive du renouvellement organisationnel d'un système touristique territorial.

- **L'absence de proximité géographique : la préservation de rivalités et référentiels extra-valléens**

Ayant pour fondements la question touristique, la communauté de communes du Sancy s'est géographiquement structurée autour du volcan du Puy de Sancy. Identifié comme le pôle d'attractivité autour duquel se développent les différentes activités touristiques, le Puy de Sancy a constitué le pilier touristique autour duquel rayonne désormais le territoire du Sancy. Cependant, si ce « massif du Sancy » trouve toute sa cohérence touristique en se structurant autour du volcan, cela n'est pas sans bouleverser les référentiels et les habitudes relationnelles que le relief du territoire avait contribué à constituer. En effet, les routes de montagne avaient contribué à fortement limiter les relations entre les différentes vallées du volcan :

« On est autour d'un massif donc on n'avait pas l'habitude de se rencontrer tous les matins parce qu'en hiver quand il faut aller du Mont Dore à Besse déjà c'est une vraie galère » (MC_pol_2).

En effet, relier les villages du Mont-Dore et de Besse et Saint-Anastaise et passer d'une vallée à l'autre et impose d'emprunter des cols de montagne, lesquels, en période hivernale, sont fermés à la circulation. Aussi, compte tenu des contraintes géographiques, le Sancy tend naturellement à s'organiser en trois vallées distinctes (Figure 45).

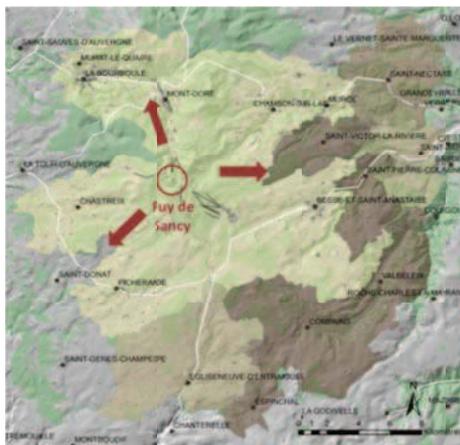


Figure 45, Le Massif du Sancy, une structuration valléenne
Elaboration propre.

Cette configuration géographique particulière et les liaisons routières limitées entre les différentes communes complexifient ainsi la capacité des différents acteurs à raisonner comme formant une seule et même entité touristique. En dépit de la création de structures institutionnelles chargées de valoriser cette entité touristique nouvellement créée, la distance et les reliefs agissent ainsi comme autant de freins au renforcement de la proximité cognitive. Les deux autres stations ont quant à elles opté pour des territoires aux contours bien plus restreints. La proximité géographique y est ainsi préservée (à l'échelle du massif pour le Dévoluy et de la commune à la Bresse) et l'on y observe dans le même temps une plus grande diffusion que dans le Sancy de ce sentiment d'appartenance.

- **Les territoires de la diversification ou l'inégale répartition spatiale des activités**

Résultant de « *la découverte et [de] l'actualisation d'une valeur latente du territoire par une partie d'une société humaine qui la reconnaît et l'interprète comme telle, à l'intérieur d'un projet de développement local* » (Fontan et al., 2004), la création de ressources territoriales est au fondement de nombreux projets de diversification des stations touristiques (François, 2007). Cette phase de découverte lors de laquelle le système de production est en émergence (Kebir, 2006), est bien celle où tout est à construire. L'environnement naturel, le patrimoine historique, les infrastructures ou encore le capital social, le savoir et la culture constituent ainsi autant de valeurs latentes d'un territoire qu'un processus d'interaction sociale entre les acteurs pourra transformer ces potentialités se transformer en actes (Corrado, op. cit.). Appréhendée ainsi, la diversification des stations laisse penser qu'elle trouve nécessairement ses fondements parmi les ressources du territoire. Si cela se vérifie quelquefois, il n'est en revanche pas rare que la diversification fasse appel à des ressources a-territoriales, dont la sur-mobilisation conduira parfois à transformer la montagne en parc de loisirs d'altitude.

Ces premiers aspects tenant à la nature des ressources territoriales pouvant être mobilisées dans le cadre de la diversification renvoie par ailleurs ensuite à la question de leur localisation. En effet, ces ressources territoriales *a priori* non délocalisables posent la question de l'articulation entre leur localisation et les contours retenus pour fonder le territoire de la diversification.



Figure 46, Offre touristique du Massif du Sancy
Elaboration propre fondée sur les données de la brochure touristique du Sancy 2013-2014.

« Les gens viennent pas pour Super-Besse l'été, les gens viennent pour un massif, pour de l'étendue [...] mais on a quand même un certain attrait par rapport à ce qui est fait à la station, le fantastique, le développement autour du lac puisqu'on a une zone aqua-ludique, on a un réel attrait. La marche, le VTT, le patrimoine local, pas trop à la station mais plus sur la ville médiévale à Besse »

(MC_éco_6).

Finalement, la figure ci-dessus illustre qu'alors que les contours du Sancy sont très larges, la répartition des activités touristiques de diversification apparaît très inégale entre le nord du massif, fortement exploité touristiquement, et le sud qui demeure davantage rural et tourné vers l'agriculture. Progressivement élargis du fait de réformes institutionnelles, ces contours ont perdu en cohérence touristique.

Alors que dans le Sancy le périmètre touristique valorisé est finalement bien moins large que le périmètre touristique valorisé, s'observe dans les Vosges une situation opposée : comme nous l'avons vu, le tourisme s'organise essentiellement à l'échelle communale, cependant, la brochure touristique de la commune n'hésite pas à valoriser six « sorties incontournables » dont seulement deux sont sur le territoire administratif de la Bresse (Figure 47). Distantes du village d'une trentaine de kilomètres au plus, ces différentes offres touristiques renvoient une image de catalogue de la brochure touristique. Par là-même, il semble davantage s'agir de composer un agrégat d'offres touristiques correspondant au mieux aux attentes des clientèles

que de valoriser les atouts et spécificités d'un territoire donné. Ainsi, dans l'un comme l'autre cas, les différents territoires ne se superposent pas et contraignent les acteurs locaux à « faire avec », en s'adaptant au mieux aux injonctions institutionnelles.

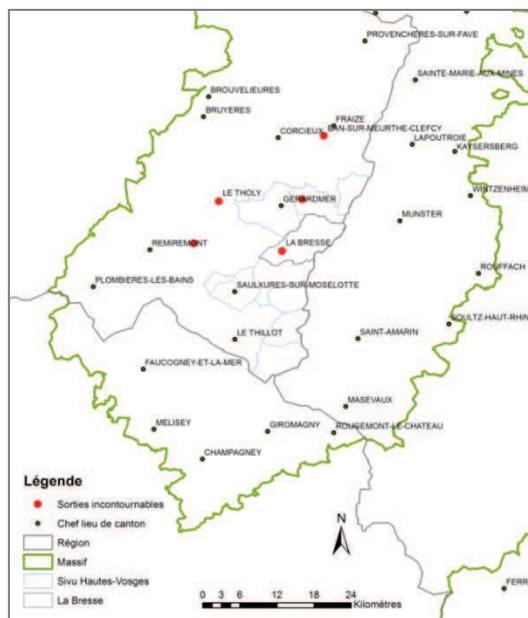


Figure 47, Sorties incontournables

Source : Office de tourisme de la Bresse, Guide hiver 2013-2014

II. Spécificité des trajectoires : vers l'identification de modes de gouvernance de la diversification

Cette double identification, d'une part des composantes principales des différentes proximités appliquées au champ d'études du tourisme et d'autre part leur activation ou non dans les différentes stations (Tableau 20) nous permettent désormais de remobiliser nos hypothèses de recherche afin de les infirmer ou de les confirmer. Pour rappel, nous avons posé comme hypothèse principale qu'à l'image des phases de création et du développement, la diversification conduit les stations de sports d'hiver à s'inscrire au sein de trajectoires d'évolution spécifiques. Nous avons ensuite posé deux sous-hypothèses de cette recherche. La première (SH1) faisait référence à l'articulation des échelles micro et méso et nous a conduit à supposer que l'action publique dédiée impacte fortement les processus de structuration des territoires en lien avec la mise en œuvre de la diversification. La seconde (SH2) est quant à elle focalisée sur le niveau d'action micro et suppose que la mise en œuvre de la diversification repose sur l'activation de processus exogènes comme endogènes.

	Proximité institutionnelle éloignée	Proximité cognitive	Proximité organisationnelle	Proximité géographique
La Bresse	Faible	Forte	Faible	Forte
Le Dévoluy	Forte	Forte	Forte	Forte
Le Sancy	Moyenne	Faible	Forte	Faible

Tableau 20, Intensité des différentes proximités dans les trois stations d'étude

Au-delà des trajectoires et des modalités d'appropriation de la gouvernance par les différents territoires, la question qui se pose désormais est celle des impacts de la diversification (et au-delà celle des modes choisis de gouvernance) pour les territoires. Fréquemment questionnés, les enjeux économiques de la diversification restent pour l'heure incertains et difficilement appréhendables. Pourtant, dans la continuité des principes d'aménagement du territoire, c'est bien la préservation du tissu local que poursuit la diversification.

1. Retour sur les hypothèses de la recherche

1.1. SH1 : dimensions exogènes de la diversification

Formulée comme telle « l'action publique dédiée impacte fortement les processus de structuration des territoires en lien avec la mise en œuvre de la diversification », cette première sous-hypothèse de recherche nous avait conduite à supposer un impact fort des politiques mises en œuvre par l'acteur supra-local pour accompagner la diversification des stations de moyenne montagne sur les stations concernées et notamment le volet lié à sa mise en œuvre. En ce sens, nous avons supposé que les politiques publiques étaient sources de contraintes et entraînaient une réorganisation des territoires et de leurs acteurs. Les résultats

issus des analyses empiriques réalisées nous permettent de dresser deux constats, venant pour le premier confirmer cette hypothèse et pour le second la nuancer.

Le quatrième chapitre nous a permis de qualifier l'intensité de la proximité institutionnelle éloignée dans les trois territoires, et d'obtenir un gradient s'étirant entre une proximité institutionnelle d'intensité faible dans les Vosges, moyenne dans le Massif du Sancy et forte dans le Dévoluy. Par la mise en perspective de cette forme de proximité avec les autres formes de proximités (Tableau 20), nous observons une corrélation entre l'activation de la proximité institutionnelle éloignée et celle des trois autres intervenant au niveau local. En d'autres termes, il semblerait qu'une intervention contraignante de l'acteur supra-local permette d'impulser un renouvellement des trois formes de proximité locales.

Le premier bénéficiaire du renouvellement suscité par la mise en place d'une action publique contraignante renvoie à l'échelle territoriale de mise en œuvre de la diversification touristique. Dans les Vosges, la commune demeure l'échelon touristique de référence, tandis que se développe en parallèle une prise de conscience sur la nécessité de raisonner à une échelle territoriale plus large. Ce constat posé, les échelles d'appréhension s'élargissent, sans toutefois que les « territoires de la diversification » se superposent. Au contraire, ceux-ci renvoient à des périmètres spatiaux très variés semant dès lors la confusion dans les opérations de communication valorisant l'une ou l'autre entité touristique. Les dispositifs d'accompagnement dans le Massif Central comme les Alpes ont quant à eux conduit à l'identification d'un territoire aux contours clairement identifiés. Si ceux-ci sont parfois critiqués, ils ont le mérite de rassembler l'ensemble des acteurs politiques et économiques au sein d'une entité géographique unique, constituant par là-même les prémices d'un sentiment d'appartenance à cette entité touristique.

Au-delà, un deuxième effet levier de la proximité institutionnelle éloignée renvoie aux impacts sur les relations entre les acteurs. Ainsi, la constitution obligatoire de comités techniques et de comités de pilotages dans les Alpes a bouleversé les référentiels et habitudes de fonctionnement. Désormais, on observe dans le Dévoluy la constitution spontanée de comités de pilotage internes au territoire visant à regrouper les différents acteurs concernés en amont de la mise en œuvre de chaque projet de développement touristique.

Si certains effets bénéfiques de la proximité institutionnelle éloignée semblent acquis, ceux-ci ne doivent en revanche pas être idéalisés. En effet, le deuxième constat que nous pouvons formuler tend à relativiser le rôle effectif de la proximité institutionnelle éloignée dans les territoires. Alors que les deux dispositifs d'accompagnement public mis en place dans les Alpes et le Massif Central ont tous deux mené à la définition d'un territoire de projet et d'un projet de territoire, le renouvellement de la gouvernance n'a pas été de même nature ni de même intensité. Dans le Sancy en effet, la définition d'un territoire et d'un projet par l'acteur supra-local n'a pas permis de renforcer la proximité cognitive des acteurs politiques comme économiques locaux. En dépit de la constitution d'une intercommunalité d'initiative locale autour de la question touristique et de l'adoption d'un plan touristique à cette même échelle, cette activité continue de s'organiser à l'échelle des communes supports. La question d'une

communauté de communes factice et d'un projet touristique *a minima* tentant de donner une dynamique à l'ensemble par effet d'agglomération est posée. Il en ressort que la politique de l'acteur supra-local n'a pas fait l'objet d'une véritable appropriation par les acteurs locaux, lesquels n'ont pas remis en question leur mode de fonctionnement traditionnel. Isolée, la proximité institutionnelle éloignée n'emportera finalement guère d'évolutions de la gouvernance locale. Appropriée, les résultats seront tout autres avec tout particulièrement la mise en place d'une dynamique territoriale. Cela nous conduit donc à considérer que le processus de mise en œuvre d'une gouvernance de la diversification comporte un volet endogène dont l'importance est capitale.

Cette présentation de l'action portée par l'acteur supra-local ne doit toutefois pas laisser à penser que les relations entre les acteurs supra-locaux et les territoires ne sont que descendantes. Une dynamique en termes de *bottom-up* est en effet bel et bien présente et les élus du territoire parviennent bien souvent à porter leurs revendications auprès des acteurs supra-locaux. Ceci est par ailleurs fortement favorisé par la composition des instances supra-locales permettant aux élus siégeant en leur sein de défendre des stratégies d'accompagnement et des priorités d'investissement. Au-delà des élus pouvant porter les doléances, différentes instances de lobby permettent d'intervenir auprès des acteurs supra-locaux. A titre d'exemple, plusieurs acteurs économiques, essentiellement des opérateurs de remontées mécaniques sont parvenus à faire opérer un revirement dans les stratégies d'accompagnement, autorisant alors de nouveau l'accompagnement au développement de la filière neige. Pour y parvenir, ceux-ci ont notamment mis en avant la situation de « concurrence déloyale » à laquelle sont confrontées les stations vosgiennes au regard des stations alsaciennes vivant « sous perfusion de l'argent public » grâce aux syndicats mixtes dans lesquels est impliqué le Conseil général du Haut-Rhin. Prenant part à différentes réunions notamment prospectives en vue du renouvellement de la politique d'accompagnement, nous avons pu observer de fortes velléités en vue d'un accompagnement à l'activité hivernale des stations. Au regard des dispositifs finalement adoptés, force est de constater que leurs souhaits ont été entendus...

1.2. SH2 : dimensions endogène de la diversification

Si la proximité institutionnelle éloignée ne saurait suffire en elle-même à initier un processus de renouvellement de la gouvernance locale, cela suppose que les formes de proximité locales doivent également être activées. Celles-ci, loin d'être indépendantes sont au contraire étroitement liées et l'activation de l'une entraînera nécessairement des répercussions sur les autres.

Le renouvellement de la gouvernance dans les stations peut s'appuyer sur un renouvellement des proximités organisationnelle ou cognitive. Cependant, quelle que soit la proximité primo-activée, l'une et l'autre sont nécessaires. Lorsque la proximité cognitive est activée, c'est-à-dire que les acteurs se rejoignent dans la nécessité de mettre en place une diversification des activités sous l'effet de l'action d'une activation de la proximité organisationnelle permettra d'assurer à tous les acteurs un même niveau d'information, atténuant par là-même les

revendications et velléités. Inversement, lorsqu'est activée en premier lieu la proximité organisationnelle, l'activation de la proximité cognitive et celle de ses différentes composantes sera une condition majeure en vue de l'appropriation par les acteurs locaux.

2. Hypothèse générale : une spécificité des trajectoires de la diversification

Les deux sous-hypothèses de notre recherche, fortement interdépendantes, nous amènent à considérer qu'il existe une articulation entre les niveaux méso et micro dans le processus de mise en œuvre d'une gouvernance de la diversification. Si cette articulation peut se retrouver dans de nombreux territoires, celle-ci ne donne cependant pas lieu à une mise en œuvre uniforme du processus. Bien davantage, nous sommes en mesure d'affirmer que la diversification conduit à la constitution de trajectoires spécifiques de la diversification.

2.1. Une diversité de modalités de mise en œuvre de la diversification

Afin de fonder la confirmation de l'hypothèse générale de notre recherche, nous proposons ici de restituer sous une forme chronologique les grandes étapes du processus de diversification des stations touristiques. L'objectif n'est pas ici de faire preuve d'exhaustivité en rapportant l'ensemble des éléments ayant participé à cette diversification, mais bien davantage de mettre en lumière les différents facteurs ayant entraîné l'activation de l'une ou l'autre forme de proximité.

- **La Bresse, la proximité cognitive aux sources de la diversification**

Historiquement structurée autour de l'activité industrielle, la Bresse s'est tournée à l'aube des années 1960 vers le tourisme sur l'impulsion d'une famille visionnaire, la famille Rémy, aujourd'hui encore aux commandes de la station de la Bresse-Hohneck. Ainsi, bien que celle-ci ait permis d'initier l'activité touristique sur la commune, l'heure est désormais à la valorisation d'une entité touristique plus large, ayant donné naissance à « La Bresse Hautes-Vosges ». D'une station de sports d'hiver dans les années 1960 à un territoire touristique valorisant les aménités du massif aujourd'hui, quelles ont été les formes de proximité activées pour parvenir à cela ?

L'activation préalable de la proximité cognitive

Si le tourisme à la Bresse a bel et bien été impulsé par le développement des sports d'hiver, celui-ci a rapidement fait l'objet d'une appropriation de la part de nombreux habitants de la commune. Ainsi, par le développement des structures hôtelières ou encore celui de différents commerces, le village s'est peu à peu transformé, s'éloignant alors de sa spécialisation autour de l'activité industrielle textile. S'intégrant dans cette dynamique de rassemblement derrière une prise de conscience collective de l'importance du tourisme, la diversification a à son tour peu à peu quitté l'enceinte de la station de sports d'hiver pour irriguer l'ensemble du territoire communal. En effet, alors que le gestionnaire des remontées s'est là encore distingué en tant que pionnier de la diversification avec la création d'une luge d'été dès 1974, l'offre touristique

proposée à l'échelle de ce territoire est aujourd'hui bien plus large : randonnées accompagnées, diverses activités de loisir ou à sensation ou encore valorisation des savoir-faire artisanaux (saboterie, agriculture, industrie textile) participent ainsi à l'enrichissement de l'offre touristique de la commune, consacrant ainsi à la Bresse la dimension pluri-saisonnière de son activité touristique.

A la Bresse, la diversification s'est donc initiée sur activation d'une proximité cognitive. Les acteurs économiques rejoints par les acteurs politiques s'accordent donc sur un consensus relatif à la nécessité de s'affranchir de la mono-activité touristique hivernale de ski alpin comme de la mono-saisonnalité touristique en développant un village touristique à l'année. Ceux-ci appréhendent ainsi leur activité à l'année et nombreux sont ainsi les commerces à être ouverts du « *1^{er} janvier au 31 décembre* » (V_éco_2).

La préservation de la proximité géographique

Porté par l'implantation des premières remontées mécaniques, le village de la Bresse s'est peu à peu tourné vers l'activité touristique. Dépassant les contours stricts de la station, le tourisme dans son acception hivernale s'est alors diffusé sur l'ensemble du territoire communal, conséquence de l'implantation en cœur de village des différents commerces et établissements d'hébergement et restauration.

Avec la diversification, la volonté de parvenir à valoriser un territoire touristique élargi s'affirme avec l'organisation de la promotion touristique autour d'une nouvelle marque touristique : « La Bresse Hautes-Vosges ». Cependant, si de la transition de « la Bresse-Hohneck » à « La Bresse Hautes-Vosges » indique clairement la volonté de valoriser une entité territoriale élargie (les Hautes-Vosges), l'élargissement de l'entité territoriale de référence de l'entité communale vers cette entité territoriale n'est pas emporté avec lui quelques limitations. En effet, bien davantage que de s'affranchir du périmètre administratif communal, cette marque touristique s'entend davantage comme la réponse marketing aux attentes de naturalité des clientèles.

Aussi, et bien que certains acteurs revendiquent leur appartenance à cette entité territoriale plus large, la proximité géographique entre les différents acteurs prenant part à l'activité touristique tend à être préservée par le maintien de l'entité communale comme entité touristique territoriale de référence.

La faible activation des autres formes de proximité

L'activation pionnière de la proximité cognitive n'a pas entraîné à sa suite de renouvellement organisationnel particulier. En effet, les mêmes institutions et contrats subsistent, affirmant par là-même une stabilité de la proximité organisationnelle.

Cette stabilité concerne en premier lieu les relations entre la commune et l'opérateur de remontées mécaniques, puisque la délégation de service public pour la gestion du domaine skiable de la station de la Bresse-Hohneck a été renouvelée pour la troisième fois, confirmant le rôle de l'opérateur historique et portant la prochaine échéance du contrat en 2021, mais

également l'organisation politico-administrative locale. En effet, la compétence tourisme n'a pas été transférée à l'échelon communautaire et le tourisme continue d'être appréhendé comme une question strictement communale. Seul un Syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) a initié une coopération à une échelle supra-communale autour d'un aspect touristique particulier. Créé en 1996, ce SIVU des Hautes-Vosges regroupe ainsi aujourd'hui les sept communes vosgiennes supports de station (Gérardmer, Xonrupt-Longemer, La Bresse, Bussang, Ventron, Saint-Maurice-sur-Moselle, Le Valtin) ainsi que Cornimont, et intervient en vue de mettre en œuvre des actions de promotion touristique (ski alpin et cheminement VTT).

A l'image de la proximité organisationnelle, la proximité institutionnelle éloignée n'a pas connu d'activation particulière dans le massif vosgien en lien avec la diversification des activités. En effet, en dépit de la qualification retenue de station-vallée, la dynamique d'accompagnement continue de s'apparenter à une logique de guichet davantage qu'à une politique de projet, n'emportant par là-même que de faibles contraintes pour la station et la commune bénéficiaires.

En conclusion, la station de la Bresse a initié une diversification de ses activités par activation d'une proximité cognitive, facilitée par la forte proximité géographique entre les différents acteurs. Cependant, si l'organisation touristique communale permet la préservation de cette proximité géographique, il n'en demeure pas moins que la double référence au territoire touristique communal ainsi qu'à celui des Hautes-Vosges n'est pas sans complexifier l'identification du territoire touristique de référence au sein duquel se développe l'offre touristique, complexification que peine à surmonter la proximité organisationnelle en place.

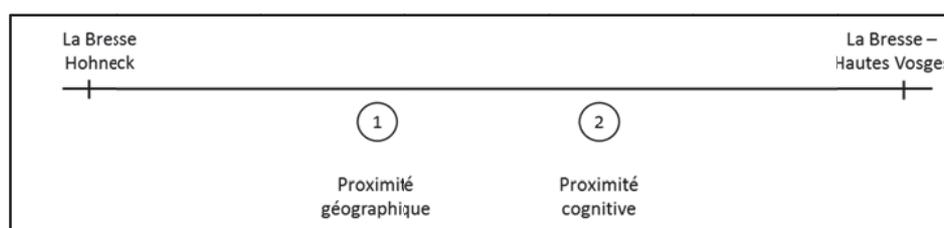
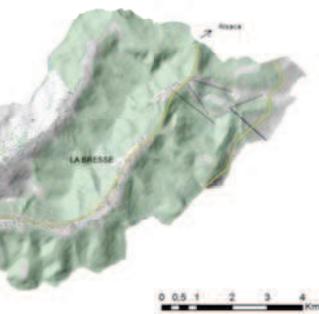


Figure 48, La Bresse, schématisation du renouvellement organisationnel en lien avec la diversification
Elaboration propre.

	<p><u>Offre hivernale des stations</u></p> <p>Année de création : 1960 Nombre de lits touristique sur la commune (2010) : 9443 Moment de puissance : 3211 Age moyen des remontées mécaniques : 25 ans Mode de gestion : DSP - Labellemontagne Autorités organisatrices : Commune de la Bresse</p>
---	---

<p>ue</p> <p>”, APN</p> <p>structurants (patinoire), tourisme</p>	<p><u>Accompagnement public dédié</u></p> <table border="0"> <tr> <td>Massif</td> <td>Guichet Station-vallée</td> <td>Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil régional de Lorraine</td> <td>Guichet</td> <td>Fiabilisation hivernale Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil général des Vosges</td> <td>Guichet</td> <td>Fiabilisation hivernale Diversification</td> </tr> </table>	Massif	Guichet Station-vallée	Diversification	Conseil régional de Lorraine	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification	Conseil général des Vosges	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification	<p><u>Formes de proximité activées</u></p> <table border="1"> <tr> <td>Proximité cognitive </td> <td>Proximité organisationnelle </td> </tr> <tr> <td>Proximité géographique </td> <td>Proximité institutionnelle éloignée </td> </tr> </table>	Proximité cognitive 	Proximité organisationnelle 	Proximité géographique 	Proximité institutionnelle éloignée 
Massif	Guichet Station-vallée	Diversification													
Conseil régional de Lorraine	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification													
Conseil général des Vosges	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification													
Proximité cognitive 	Proximité organisationnelle 														
Proximité géographique 	Proximité institutionnelle éloignée 														

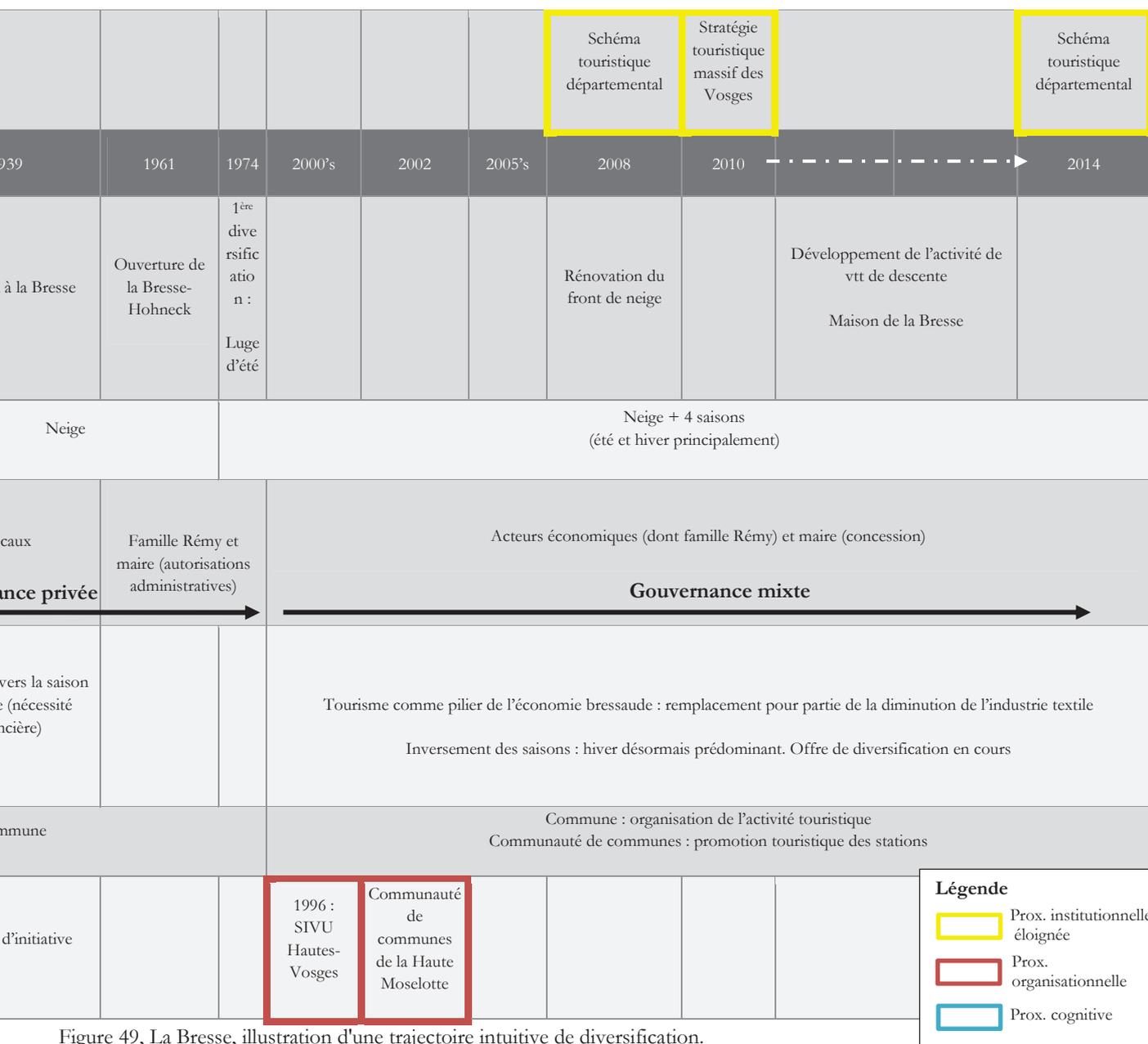


Figure 49, La Bresse, illustration d'une trajectoire intuitive de diversification.
Elaboration propre.

- **Le Dévoluy : les structures formelles au cœur du renouvellement organisationnel**

Les caractéristiques géographiques du massif comme source des proximités organisationnelle et cognitive

Défini comme un massif enclavé et fortement délimité par ses frontières naturelles, le Dévoluy s'est peu à peu approprié cet espace, allant jusqu'à transformer ce territoire géographique en véritable territoire touristique. Par sa faible superficie et sa franche délimitation par les lignes de crêtes, le massif du Dévoluy s'est naturellement imposé, au fil des années, comme territoire de mise en œuvre de la diversification touristique. Constituant une entité territoriale aux contours rapprochés, les déplacements au sein du massif ont, par là-même, été favorisés. Au-delà, la réfection récente des infrastructures routières en vue de favoriser l'accès aux stations de même que la mise en place de navettes au bénéfice essentiellement des stations et plus marginalement des villages sont venus faciliter encore davantage les relations entre les différents acteurs du Dévoluy.

Le Dévoluy tel qu'il est aujourd'hui valorisé et promu se caractérise donc par une forte proximité géographique, proximité qui lui a permis de faciliter la naissance des proximités organisationnelle et cognitive fondées sur le partage de l'identité dévoluarde et la volonté d'organiser la vie locale.

L'impulsion d'un renouvellement organisationnel par l'acteur supra-local

Les premiers regroupements formalisés entre les acteurs du Dévoluy ont pour origine l'action d'acteur pionniers du territoire à compter des années 1990. On observe en effet à cette période le regroupement des domaines skiables et la mise en place d'une gestion unique des domaines skiables de Superdévoluy et la Joue du Loup. Dépassant les seuls contours du mode de gestion des remontées mécaniques, la structure organisationnelle du territoire va prendre une nouvelle forme avec la mise en place d'un accompagnement aux stations par l'acteur supra-local.

Alors que la première génération de politique dédiée a pris la forme d'une politique de guichet, la seconde a quant à elle initié une approche nouvelle centrée sur une dynamique de projet. L'enjeu proposé tient alors dans la nécessité de dépasser une approche focalisée sur les stations des stations pour davantage s'orienter vers une approche territoriale du projet touristique. Office de tourisme cantonal, communauté de communes, office de tourisme intercommunal, la création ou l'évolution des institutions vont à compter des années 2000 rythmer l'organisation du Dévoluy.

Par les différentes contraintes imposées au territoire, l'acteur supra-local a ainsi permis de faire évoluer dans le même temps la proximité organisationnelle. En 2013, un nouveau pas est franchi : la création de la commune nouvelle, à l'initiative de l'ancien maire de Saint-Etienne en Dévoluy est actée, et entérine alors la fusion des quatre communes qui structuraient administrativement jusqu'alors le Dévoluy. Ici, si l'activité touristique n'a pas constitué la

motivation principale à la fusion des communes, il ne fait guère de doute que celle-ci impacte l'organisation de cette activité.

Au-delà de ces seules recompositions institutionnelles, la logique de projet imposée par le Conseil régional de PACA via les Conventions Espace Valléen a engendré un développement des relations formalisées entre les différents acteurs parties prenantes à l'activité touristique. De fait, au-delà des comités de pilotage et des comités techniques associant les partenaires du développement touristique supra-locaux, chaque nouveau projet fait désormais l'objet d'un comité de pilotage interne au territoire auquel l'office de tourisme et les acteurs économiques concernés sont amenés à participer avant que le projet ne soit véritablement lancé. De même, si le comité consultatif du tourisme prévu dans le PADS n'a finalement pas vu le jour, les acteurs mettent en avant le rapprochement de l'office de tourisme et la mairie, permettant la conduite partagée des projets touristiques.

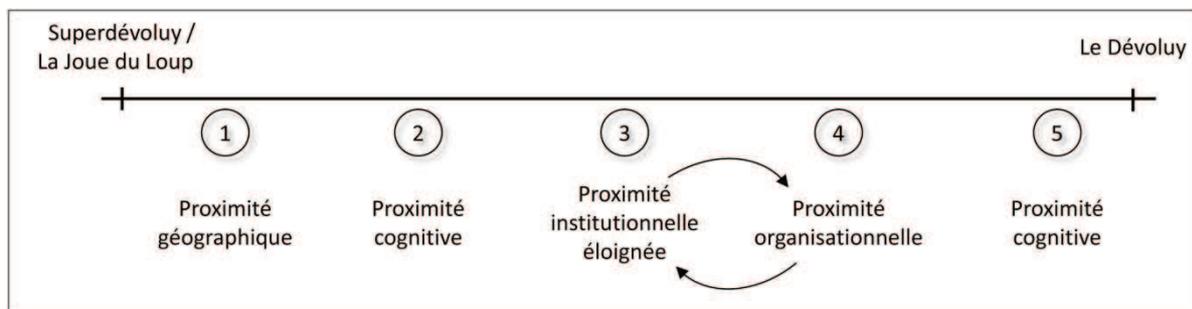
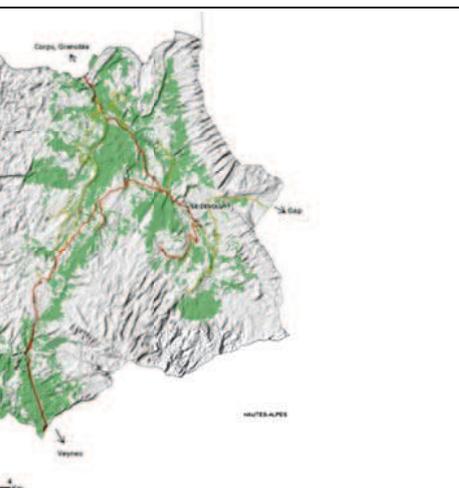


Figure 50, Le Dévoluy, une étroite articulation des différentes formes de proximité
Elaboration propre.

	<p><u>Offre hivernale des stations</u></p> <p>Année de création : 1966 – 1976 Nombre de lits touristique sur la commune (2010) : 18587 Moment de puissance : 2502 – 4732 Age moyen des remontées mécaniques : 19 ans Mode de gestion : DSP - Maulin Montagne Participation Autorités organisatrices : Commune du Dévoluy</p>
---	--

<p>ue</p> <p>portif, centre</p> <p>Festival de</p>	<p><u>Accompagnement public dédié</u></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>Massif</td> <td>Projet Espaces valléens</td> <td>Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil régional de PACA</td> <td>PADS (Projet)</td> <td>Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil général des Hautes-Alpes</td> <td>Guichet</td> <td></td> </tr> </table>	Massif	Projet Espaces valléens	Diversification	Conseil régional de PACA	PADS (Projet)	Diversification	Conseil général des Hautes-Alpes	Guichet		<p><u>Formes de proximité activées</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Proximité cognitive </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Proximité organisationnelle </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Proximité géographique </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Proximité institutionnelle éloignée </td> </tr> </table>	Proximité cognitive 	Proximité organisationnelle 	Proximité géographique 	Proximité institutionnelle éloignée 
Massif	Projet Espaces valléens	Diversification													
Conseil régional de PACA	PADS (Projet)	Diversification													
Conseil général des Hautes-Alpes	Guichet														
Proximité cognitive 	Proximité organisationnelle 														
Proximité géographique 	Proximité institutionnelle éloignée 														

- **Le Sancy : la proximité organisationnelle comme pivot de la diversification**

Forte d'une tradition touristique séculaire, la commune du Mont-Dore s'est lancée dans l'aventure des sports d'hiver dès les années 1930, rejointe une trentaine d'année plus tard par la commune voisine de Besse et Saint-Anastaise. Poursuivant initialement un développement cloisonné et concurrentiel, les deux communes se rapprochent pourtant dans les années 2000 afin de donner naissance, avec six autres d'entre elles, à la communauté de communes du Sancy. Ainsi, sur incitation du Conseil général du Puy-de-Dôme, la dynamique intercommunale s'enclenche : laissées libres de s'organiser librement, les huit communes aux sources de la communauté de communes choisiront de se regrouper autour de l'enjeu touristique. La communauté de communes du Sancy viendra alors encercler le volcan éponyme, support de nombreuses activités touristiques. Les formes de ce regroupement sont ambitieuses : la volonté des élus locaux concernés vise en effet à dépasser la concurrence que se vouent originellement les stations et au-delà leurs communes, à dépasser les périmètres des bassins de vie et les habitudes relationnelles afin de permettre la création d'une intercommunalité de projet.

La stratégie interventionniste du CRDT Auvergne

Si les acteurs du Sancy ont initié un regroupement et une structuration nouvelle en intercommunalité motivée par la question touristique, l'acteur supra-local n'est quant à lui pas resté en marge de cette évolution organisationnelle.

Dans la continuité de l'étude de positionnement réalisée en 2006, le CRDTA a ainsi proposé en 2012 une nouvelle étude de positionnement incluant ici les différentes communes nouvellement intégrées à l'intercommunalité. Le CRDTA s'inscrit alors véritablement dans une logique d'action de type top-down, par laquelle celui-ci va écrire pour le compte du massif du Sancy la stratégie touristique qui servira par la suite de référence pour la réalisation des différents projets touristiques et notamment ceux de diversification.

En cela, la proximité institutionnelle éloignée mise en œuvre dans le Sancy s'apparente donc véritablement à une proximité institutionnelle éloignée de forte intensité. Cependant, cela doit être nuancé par la préservation dans ce plan touristique stratégique et prospectif des entités communales comme entités de référence. Ainsi, le massif du Sancy apparaît, à la lecture de ce document, davantage constituer un agrégat de stratégies touristiques communales qu'une logique globale de développement touristique territorial, à l'échelle du massif du Sancy pourtant identité comme territoire touristique de référence.

Une difficile activation de la proximité cognitive

A ce jour, en dépit de l'identification d'un territoire de la diversification, nous n'avons pas identifié dans le Sancy de véritable dynamique touristique territoriale. Le massif peine à dépasser les référentiels valléens, fruits de l'histoire comme des spécificités du relief. Les relations entre les acteurs se nouent au sein même des communes, ou tout du mieux à

l'échelle des vallées. Les concurrences restent marquées, les actions de coopération sont rares, à l'image de l'absence de gestion commune des deux domaines skiables pourtant reliés et des difficultés de rétrocession des forfaits non encore dépassées.

A l'image des tensions entre les opérateurs de remontées mécaniques, les relations entre les autres acteurs économiques du massif ne sont guère plus apaisées. La concurrence voire la jalousie sont légion, les ressortissants des communes pionnières sur le champ du développement touristique reprochant aux communes nouvellement touristiques (confer leur intégration au cœur de la communauté de communes) de les déposséder des retombées qui, sans les différentes actions de promotion menées pour l'ensemble du massif du Sancy par l'office de tourisme, auraient dû leur revenir.

L'absence d'activation de la proximité géographique

Outre les difficultés inhérentes au poids de l'histoire, le renforcement de l'intensité de la proximité cognitive se trouve complexifié par l'absence de proximité géographique entre les différents acteurs à cette même échelle territoriale. Structuré autour du volcan éponyme, le massif du Sancy regroupe par là-même des communes implantées dans trois vallées différentes, dont les liaisons routières empruntent des routes de montagne, fermées en hiver.

Ainsi, tout autant les importantes distances à parcourir pour traverser le massif du Sancy que le caractère montagneux du massif complexifiant les relations nous conduisent à appréhender la proximité géographique dans le massif comme d'intensité faible.

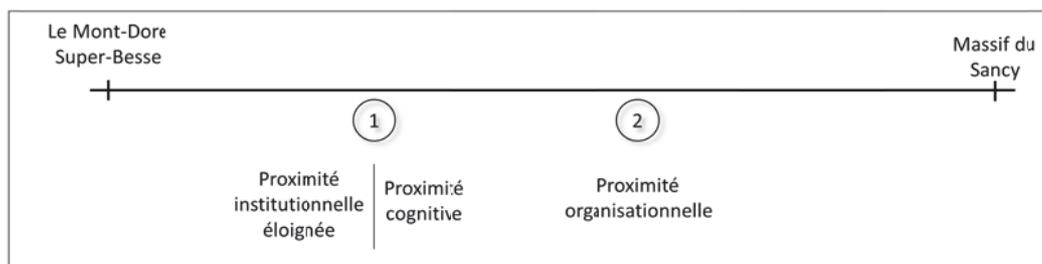
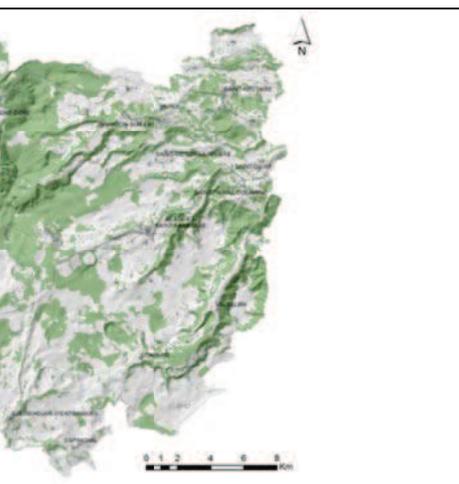


Figure 52, Le Sancy, une structuration autour de la proximité organisationnelle
Elaboration propre.

	<p style="text-align: center;"><u>Offre hivernale des stations</u> Le Mont-Dore – Super Besse</p> <p>Année de création : 1937 – 1961</p> <p>Nombre de lits touristique sur la commune (2010) : 9778 – 12506</p> <p>Moment de puissance : 2502 – 4732</p> <p>Age moyen des remontées mécaniques : 27 ans – 23 ans</p> <p>Mode de gestion : SEM communales</p> <p>Autorités organisatrices : Commune du Mont-Dore Commune de Besse</p>
---	--

<p>ue</p> <p>patinoire),</p> <p>trimoniales,</p>	<p style="text-align: center;"><u>Accompagnement public dédié</u></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Massif</td> <td style="width: 33%;">Projet Station nature</td> <td style="width: 33%;">Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil régional d'Auvergne</td> <td>Guichet</td> <td>Fiabilisation hivernale Diversification</td> </tr> <tr> <td>Conseil général du Puy de Dôme</td> <td>Guichet</td> <td></td> </tr> </table>	Massif	Projet Station nature	Diversification	Conseil régional d'Auvergne	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification	Conseil général du Puy de Dôme	Guichet		<p style="text-align: center;"><u>Formes de proximité activées</u></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Proximité cognitive</td> <td style="width: 50%;">Proximité organisationnelle</td> </tr> <tr> <td>✗</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>Proximité géographique</td> <td>Proximité institutionnelle éloignée</td> </tr> <tr> <td>✗</td> <td>✓</td> </tr> </table>	Proximité cognitive	Proximité organisationnelle	✗	✓	Proximité géographique	Proximité institutionnelle éloignée	✗	✓
Massif	Projet Station nature	Diversification																	
Conseil régional d'Auvergne	Guichet	Fiabilisation hivernale Diversification																	
Conseil général du Puy de Dôme	Guichet																		
Proximité cognitive	Proximité organisationnelle																		
✗	✓																		
Proximité géographique	Proximité institutionnelle éloignée																		
✗	✓																		

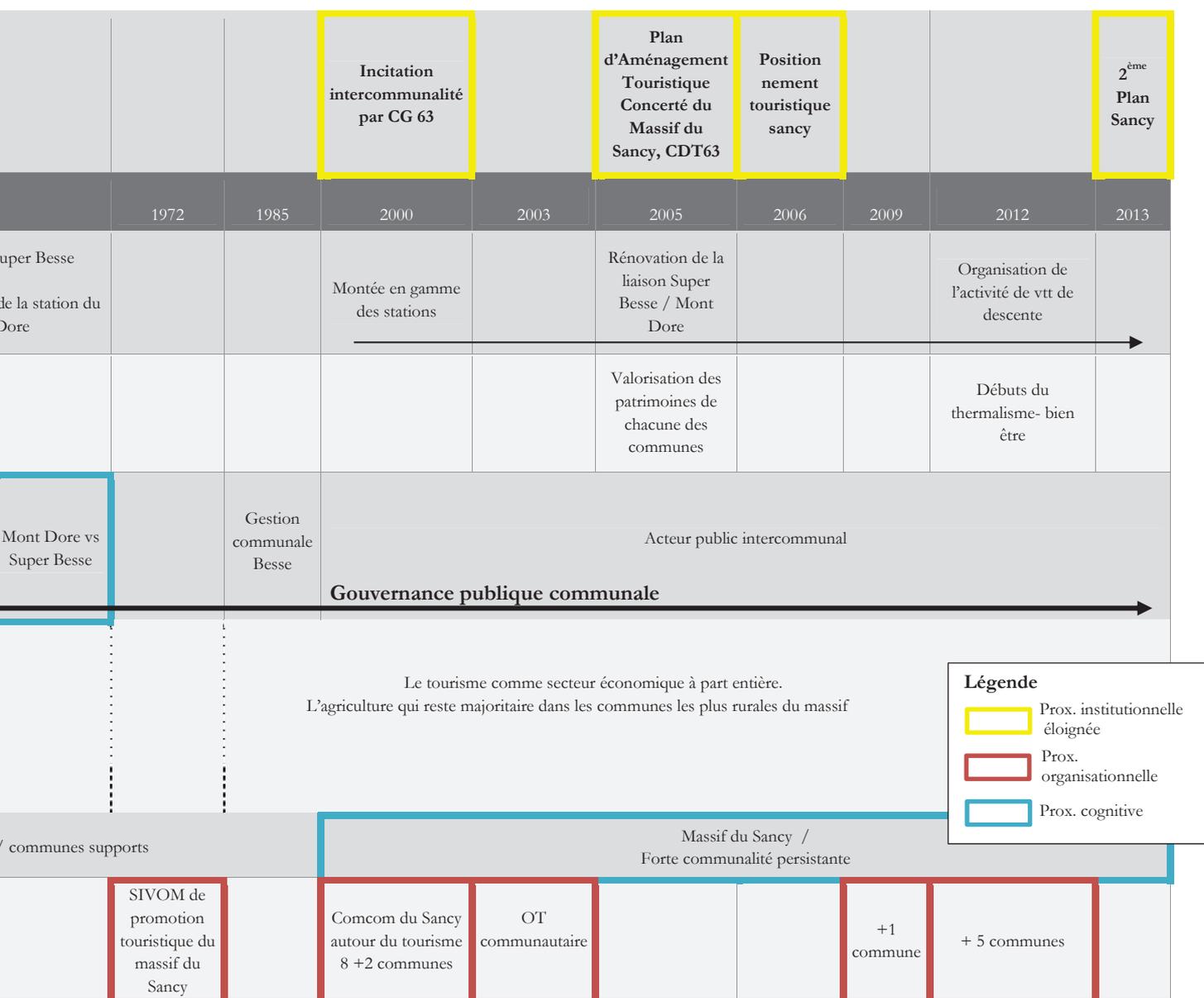


Figure 53, Le Sancy : une trajectoire contrainte de diversification

Elaboration propre.

2.2. La confirmation de l'existence de trajectoires de la diversification

La revue de littérature réalisée avait permis de mettre en évidence que l'évolution d'une entreprise pouvait prendre deux formes particulières (Malhène, 2000). La première (*re-engineering*) se traduisait par une certaine brutalité dans le processus, alors que le fonctionnement voire la structure du système étaient fortement mis en question. L'idée était alors de transformer radicalement ces systèmes afin qu'ils parviennent à s'adapter au mieux aux nouvelles exigences du contexte actuel. La deuxième (*évolution continue*) désignait quant à elle un mode d'évolution plus doux, où l'existence du système n'était pas remise en question, mais faisait l'objet de nombreux changements mineurs permettant à la firme de disposer d'un système adapté à son environnement à un instant « t ». Différents travaux nous avaient par ailleurs permis de mettre en évidence le fait que ces questions d'évolution ne concernent pas uniquement la firme mais au-delà n'importe quel système constitué.

L'analyse empirique réalisée nous permet d'inscrire la diversification des stations parmi les évolutions continues. En effet, loin de causer une rupture radicale du modèle de développement, celle-ci va au contraire davantage s'inscrire en complément du modèle économique préexistant et prendre alors la forme d'une bifurcation¹²² de la trajectoire de développement. Dans ce schéma, la fiabilisation de l'activité hivernale continue en effet d'occuper une place prépondérante de la stratégie touristique des différents acteurs, tandis que la diversification est bien davantage perçue comme un complément à l'activité principale de ski alpin. Si la bifurcation est admise, celle-ci va en outre se caractériser par la multiplicité de formes qu'elle va revêtir. En effet, si l'enjeu de diversification rassemble les stations de moyenne montagne, sa mise en œuvre apparaît quant à elle spécifique à chacune des stations concernées.

Fonction du poids de l'histoire comme des spécificités du contexte territorial, des acteurs en présence comme des organisations existant sur le territoire, ce sont différentes formes de proximité qui ont été activées afin de permettre une mise en œuvre de la diversification dans les trois stations d'étude. Entraînant ou non l'activation d'autres formes de proximité en fonction de la capacité des territoires à renouveler leurs modes d'organisation, cette activation variée va finalement déboucher sur des modes variés de gouvernance de la diversification, illustrant la multiplicité des trajectoires de la diversification. Cependant, si ces trajectoires sont multiples et fonction des spécificités du territoire, nous proposons ici une montée ne généralité visant à isoler, dans un objectif d'opérationnalisation de la recherche, des formes identifiées de gouvernance de la diversification.

¹²² La bifurcation de la trajectoire touristique n'est pas l'apanage des stations de moyenne montagne mettant en œuvre une diversification de leurs activités, mais concerne plus largement les différentes aires touristiques comme a permis de le souligner le colloque « **Trajectoires des aires et stations touristiques : dynamiques d'innovation, mises en tension et enjeux prospectifs** » (TRAST) qui s'est tenu du 16 au 18 avril 2015 à Bordeaux (France).

3. Vers une opérationnalisation des résultats de la recherche

Poursuivant l'objectif annoncé de montée en généralité des résultats de la recherche, nous avons mis en évidence quatre modes de gouvernance de la diversification, résultant, pour trois d'entre eux, de l'analyse empirique réalisée. Leur définition s'appuie donc sur l'histoire des territoires et de nombreux entretiens semi-directifs ayant permis de saisir les détails de l'organisation locale. Ici, seule la mise en place d'une méthodologie conséquente nous avait permis de qualifier les différents modes de gouvernance de la diversification. Cette étape (indispensable) réalisée, nous proposons ici de constituer une grille d'analyse de cette gouvernance de la diversification. Mobilisable par les porteurs de politiques publiques comme les chefs de projet dans les territoires, cette grille permet de qualifier les modes de gouvernance des territoires de manière simplifiée.

Ces modes de gouvernance identifiés se pose ensuite la question de l'identification de modes de gouvernance plus favorables pour la dynamique socio-économique des territoires. En effet, si la diversification a ici été abordée de manière privilégiée sous son volet organisationnel, cela ne doit pas exclure les enjeux en termes d'aménagement du territoire que celle-ci emporte.

3.1. Une grille d'analyse de la gouvernance de la diversification

- **Vers un renouvellement des modes de gouvernance : quatre modes de gouvernance de la diversification identifiés**

Après avoir identifié des modalités variées de mise en œuvre de la diversification de même que des activations variées des différentes proximités, nous nous intéressons ici à synthétiser les différentes informations recueillies. L'objectif est ainsi d'associer des caractéristiques organisationnelles à différents modes de gouvernance de la diversification.

L'identification de modes de gouvernance de la diversification suppose en premier lieu de disposer d'informations synthétisées à l'échelle des différents territoires. Pour cela, nous nous sommes attachés à identifier, pour chacun des territoires, les différents éléments caractérisant la gouvernance locale. Nous avons ainsi mis en évidence différentes caractéristiques pouvant être rattachées à l'une ou l'autre forme de proximité et caractérisant la manière dont les stations se sont appropriées cet enjeu de diversification et l'ont mis en œuvre. En lien avec notre grille de lecture théorique, nous avons tout particulièrement mis en avant le rassemblement des acteurs autour de l'enjeu de diversification, les leaderships en place, les institutions dédiées à la mise en place de ce projet touristique, les contours du territoire de la diversification ainsi que la nature du projet de diversification (Tableau 21).

La Bresse	Forte mobilisation autour de la diversification
	Activité touristique pluri-saisonnière
	Activités ex-nihilo comme de valorisation des ressources locales
	Absence de leadership marqué
	Pas de superposition périmètres administratifs / touristiques
	Peu de vision stratégique prospective
Le Dévoluy	Adéquation contours du territoire touristique contours du territoire administratif
	Compétence tourisme à l'échelle du territoire de projet
	Mise en place d'instances consultatives ouvertes
	Projets de diversification valorisant les ressources et savoir-faire locaux
	Appropriation locale des enjeux de diversification
	Dépassement de la seule diversification touristique sportive et réintégration d'autres secteurs éco (agriculture, industrie...)
La Sancy	Leadership de l'acteur supra local
	Echelle territoriale supra station (la question de l'articulation entre territoire « pertinent et cohérent » et proximité géographique des acteurs
	L'identification d'une structure touristique porteuse du projet touristique
	Un projet de territoire (à relativiser)
	Implication variée des acteurs publics locaux
	Peu d'intégration des acteurs socioéconomiques aux réflexions

Tableau 21, Principales caractéristiques de la mise en œuvre de la diversification dans les trois terrains d'étude.

Elaboration propre.

Ces principales caractéristiques identifiées, nous nous sommes ensuite attachés à les associer à différents modes de gouvernance. Les modalités de mise en œuvre de la diversification à la Bresse conduisent ainsi à appréhender la gouvernance en place comme une gouvernance multidimensionnelle : multi-acteurs, multi-activités et multi-territoires. La diversification est en effet pour l'heure, le fruit de l'initiative de nombreux acteurs économiques, lesquels, s'appropriant les enjeux de cet élargissement des saisons touristiques comme celui du dépassement de la mono-activité touristique hivernale viennent enrichir l'offre de diversification. Celle-ci se structure alors autour des nombreuses activités proposées sans véritablement qu'un projet ou une stratégie touristique ne soit élaboré en amont. De la même manière, cette absence de stratégie touristique conduit à une multiplication des échelles touristiques de référence : les différents acteurs vont ainsi faire référence et valoriser différentes marques touristiques en fonction de leur activité, lesquelles se superposent parfois mais ne se recoupent pas nécessairement se traduisant alors par une faible lisibilité touristique.

Dans le Dévoluy en revanche, les caractéristiques géomorphologiques du massif contribuant à en faire un petit massif enclavé ainsi que l'intervention de l'acteur supra-local conditionnant

son accompagnement à l'élaboration d'une stratégie touristique à une échelle valléenne ont facilité le renouvellement organisationnel que sous-tend la mise en œuvre de la diversification. Des habitudes de travail concerté se sont peu à peu mises en place, orchestrées par un acteur politique dont la légitimité planificatrice a été réaffirmée avec la création de la commune nouvelle. Cependant, si cette logique valléenne planificatrice tend à rassembler les acteurs économiques de la vallée, les acteurs implantés en station, pour la plupart saisonniers, préservent pour l'heure une logique concurrentielle teintée d'indépendance, en témoigne le faible écho que rencontre la diversification auprès de l'opérateur de remontées mécaniques ou de nombreux restaurateurs. Pour cela, la gouvernance dans le Dévoluy en lien avec la diversification se rapproche d'une gouvernance planifiée, à la fois territoriale, collégiale et prospective.

Le Sancy quant à lui se distingue par le rôle d'impulsion de l'acteur supra local. Celui-ci a en effet motivé le regroupement intercommunal avant d'élaborer lui-même un plan stratégique de développement touristique pour le Sancy. Par là-même, si l'échelle du territoire touristique est bel et bien supra-station et si le territoire bénéficie d'un projet touristique, la question de l'appropriation par les différents acteurs reste posée. En effet, ceux-ci paraissent quelque peu en marge d'une dynamique que les acteurs politiques eux-mêmes présentent comme une conformité aux exigences supra-locales. Dans ce schéma, les premières briques du renouvellement de la gouvernance du fait de la diversification des stations sont bel et bien posées, mais l'activation de la proximité cognitive reste un objectif à atteindre. Pour cela, nous pouvons qualifier la gouvernance en place de gouvernance descendante, pluri-saisonnière et territoriale mais malgré tout plutôt fermée.

A partir de l'analyse empirique réalisée, trois modes distincts de gouvernance en lien avec la diversification des stations de moyenne montagne ont donc pu être identifiés. Cependant, cette approche nous a rapidement semblé présenter quelques limites. En effet, si seules ces trois situations ont fait l'objet d'une analyse détaillée, un quatrième mode de gouvernance de la diversification aurait pu être mis en évidence. Nous avons ainsi mobilisé les informations dont nous disposons essentiellement issues d'observations participantes et d'échanges avec des techniciens du Conseil régional de PACA et avons tâché d'identifier, selon une approche similaire à celle réalisée ci-dessus, les principales composantes de la gouvernance de la diversification de la station des Orres¹²³.

Située dans le département des Hautes-Alpes, à proximité du lac de Serre-Ponçon (Figure 54), la station des Orres fait partie de cette catégorie informelle des « grandes stations de moyenne montagne ». Développée à l'image des trois stations d'étude sur inspiration du modèle de la station intégrée, la station des Orres n'a depuis sa création dans les années 1970, cessé de développer son offre hivernale. Disposant aujourd'hui d'un moment de puissance de 6529 km.skieurs/heure, les Orres bénéficient d'une certaine garantie d'enneigement, son parc de

¹²³ Cette partie de l'analyse n'ayant pas fait l'objet d'entretiens auprès des acteurs de la station et de l'Espace Valléen concerné, les éléments avancés poursuivent une finalité illustrative et non pas analytique et sont à appréhender avec bien plus de précautions que les éléments issus de l'analyse empirique détaillée et approfondie dans les trois autres sites.

remontées mécaniques étant implanté à une altitude moyenne de 2000 mètres. Intégré à l'espace valléen Serre-Ponçon-Parpaillon aux côtés des stations de Réallon et Crévoux (Figure 54), la station des Orres a été par là-même fortement encouragée à se diversifier. Pour l'heure, cette diversification a essentiellement pris la forme d'une diversification *ex nihilo*, et a conduit à la création d'une luge sur rails, d'une patinoire couverte ou encore d'un espace « Rencontre et Culture » pouvant accueillir différentes manifestations musicales comme scientifiques.

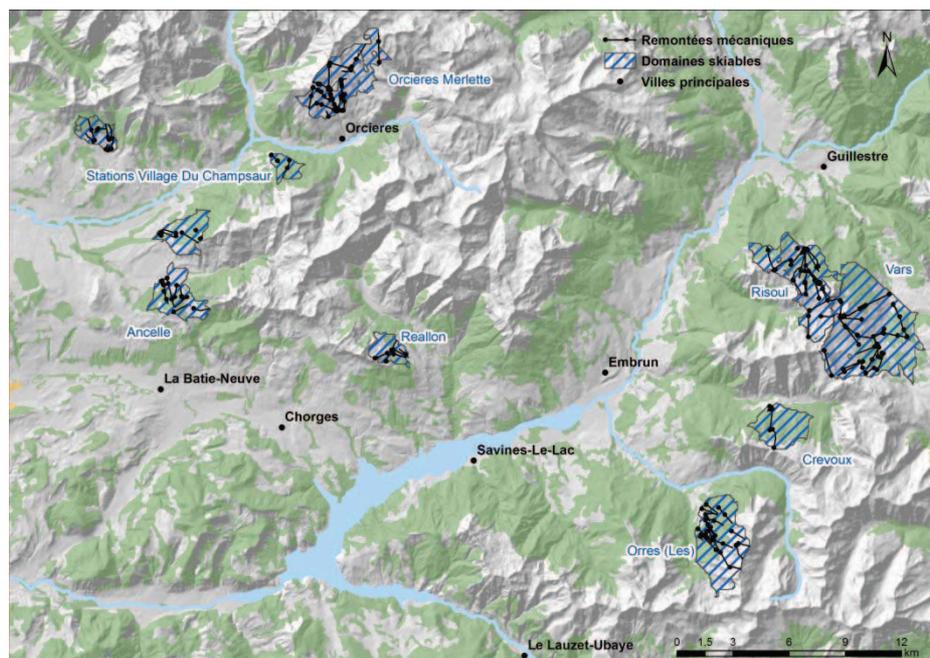


Figure 54, Les Orres, station de ski de l'Embrunais

Sources : Irstea BD Stations, IGN BDTopo, BD Carthage, Corine Land Cover.

Réalisation : H. François, Irstea Grenoble.

Initié, le processus de diversification de la station des Orres s'organise en priorité à proximité immédiate du domaine skiable. En dépit de la formalisation d'une dynamique territoriale au sein d'un Espace Valléen associant deux des stations voisines, le cloisonnement reste marqué et chacune cherche à pérenniser sa dynamique touristique propre. Une logique de guichet transparait donc de ce mode de fonctionnement, où le projet touristique apparait factice et relégué au second plan. Dès lors, la gouvernance de la diversification peut être qualifiée de gouvernance figée, par laquelle la station conserve sa place centrale et où, en déconnexion de la dynamique du territoire, la diversification s'organise grâce à la création en pied de pistes d'infrastructures lourdes à l'image des exemples précédemment cités.

Les Orres	Localisation des activités de diversification autour de la station
	La station qui conserve sa place et son rôle central hors hiver
	Diversification sous forme de « parc de loisirs en montagne »
	Un agrégat d'offres
	Pas d'instances dédiées à une réflexion collective
	Absence de projet touristique
	Leadership de l'opérateur de RM ?

Tableau 22, Principales caractéristiques de la gouvernance de la diversification de la station des Orres.
Elaboration propre.

Chacune de ces stations apparaît ainsi initier une diversification de leurs activités selon des procédés qui leur sont spécifiques, conduisant à les inscrire au sein de modes de gouvernance variés (Tableau 23). La question qui se pose alors est bien de parvenir à déterminer l'existence d'une éventuelle chronologie dans le passage de l'un à l'autre mode de gouvernance, ou au contraire affirmer l'indépendance de chacun d'entre eux.

La Bresse	Gouvernance multidimensionnelle : Multi-acteurs, multi-activités, multi-territoires
Le Dévoluy	Gouvernance planifiée : Territoriale, collégiale et prospective
Le Sancy	Gouvernance descendante : Pluri-saisonnière, territoriale mais plutôt fermée
Les Orres	Gouvernance figée : Station-centrée, a-territoriale et exclusive

Tableau 23, Quatre formes de gouvernance de la diversification identifiées

S'il apparaît délicat à ce stade d'établir une hiérarchisation permettant de préférer un mode de gouvernance à un autre, il est en revanche possible de mettre en évidence une gradation entre ceux-ci, laissant entrevoir des modalités de mise en œuvre de la diversification plus ou moins optimales pour les territoires et stations concernées.

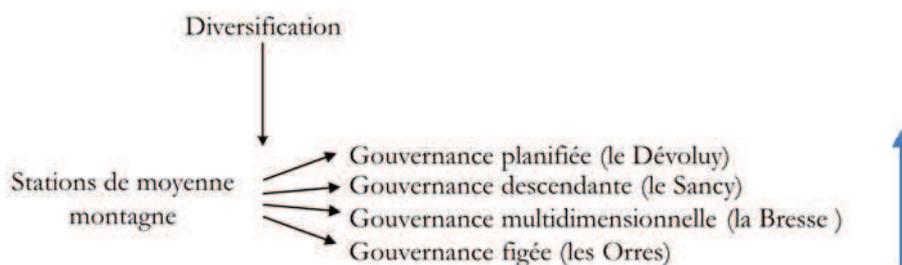


Figure 55, Une gradation des modes de gouvernance de la diversification
Elaboration propre.

Définie comme une « *gestion qui implique à l'échelle d'une unité hydrographique cohérente, d'une part une concertation et une organisation de l'ensemble des acteurs ainsi qu'une coordination des actes d'aménagement et de gestion (politiques sectorielles, programmation,...), d'autre part de favoriser une synergie entre le bon fonctionnement des écosystèmes aquatiques et la satisfaction des usages* » (Chaboche, 2001), la gestion intégrée des bassins versants fait figure d'idéal à atteindre. Comportant une triple exigence en termes de cohérence du périmètre territorial, du regroupement des acteurs mais également de respect de l'environnement, la gestion intégrée principalement mobilisée dans le champ d'étude des ressources en eau tend à se présenter comme l'une des formes de gouvernance les plus abouties et à s'apparenter à la gouvernance planifiée que nous venons de mettre en évidence. C'est ainsi que par un glissement disciplinaire, nous pouvons faire de la gestion touristique intégrée, et par là-même de la gouvernance planifiée, un optimum organisationnel de la diversification.

Cependant, si la gouvernance planifiée s'apparente au mode de gouvernance de la diversification le plus abouti, nous ne pouvons sous-entendre qu'il existe une évolution contrainte d'un mode de gouvernance à l'autre, comme le symbolise la flèche bleue sur la Figure 55 permettant d'atteindre, par paliers successifs, un mode d'organisation locale prenant la forme d'une gouvernance planifiée. En effet, rien n'indique que ces différents modes de gouvernance constituent des points de passage obligés et qu'un territoire, avant de parvenir à instituer une gouvernance planifiée, devra avoir connu une gouvernance figée, multidimensionnelle puis descendante. De la même manière, la gouvernance dans les territoires n'étant en rien une science exacte qui compterait parmi ses caractéristiques la linéarité ou la stabilité, aucun mode de gouvernance n'est définitivement acquis et stabilisé et rien ne permet d'affirmer qu'un territoire organisé selon une gouvernance descendante ne va pas, du fait d'un renouvellement des instances politiques ou d'une redéfinition de la stratégie touristique, prendre la forme d'une gouvernance figée, où la station retrouverait une place centrale dans la dynamique du territoire.

Le renouvellement de la gouvernance dans les stations de moyenne montagne étant avant tout le fruit de volontés humaines, toute tentative de prédire l'organisation à venir de ces territoires tend par là-même à être vouée à l'échec.

- **Une grille d'analyse à destination des porteurs de politiques publiques**

A ce stade de notre recherche, nous sommes parvenus à constituer une typologie des modes de gouvernance en nous fondant sur une analyse en profondeur de nos terrains d'étude. La reproduction de cette méthodologie nécessite toutefois une véritable immersion dans le(s) terrain(s) concerné(s). Aussi, nous nous sommes attachés à identifier quelques indicateurs dont le renseignement permettrait de qualifier avec davantage de facilités les modes de gouvernance de la diversification.

Nous avons dans ce cadre retenu huit critères (Figure 56) : le territoire touristique, la structure institutionnelle chargée de mettre en œuvre le projet touristique ou à défaut la structure

institutionnelle disposant de la compétence tourisme, la nature de l'acteur (des acteurs) disposant du leadership dans la mise en œuvre de cette diversification, la composition des instances de concertation ainsi que la fréquence de leur convocation, l'existence d'un sentiment d'appartenance à l'objectif de diversification mais également au territoire de la diversification, la nature des projets de diversification réalisés, ainsi que, pour finir, l'existence d'un projet touristique partagé entre les différents acteurs de la diversification.

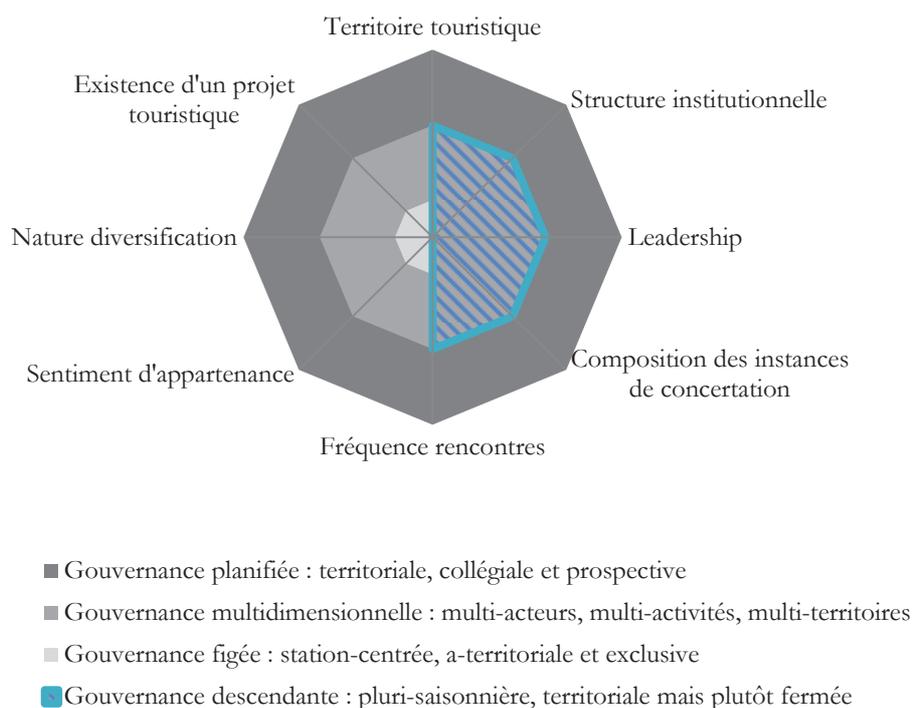


Figure 56, Un radar pour la gouvernance de la diversification
Elaboration propre

Permettant de faire un lien avec notre grille de lecture de la gouvernance de la diversification s'appuyant sur les travaux en économie des proximités, ce radar permet de représenter visuellement l'ensemble ces quatre modes de gouvernance, par une coloration plus ou moins complète du radar.

Ces indicateurs isolés, il s'agissait ensuite de préciser chacun d'entre eux, seule solution à même de rendre apparente la diversité des modes de gouvernance. Pour cela, nous avons retenu une approche numérique (0,1,2 : Figure 57) que nous détaillons dans le tableau ci-après.

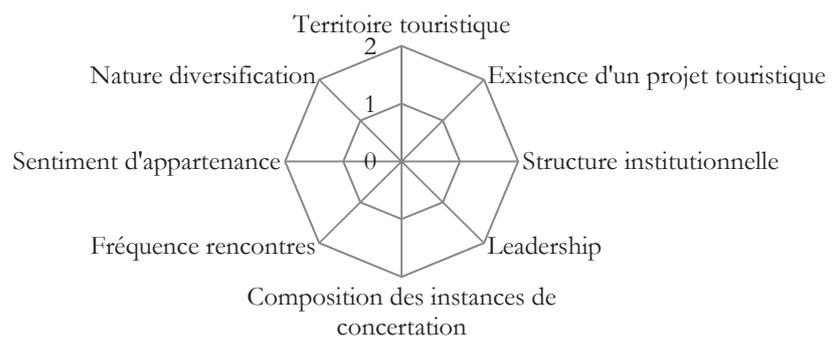


Figure 57, Décomposition numérique de chaque indicateur.
Elaboration propre.

Statut	Projet touristique diversifié			Structure institutionnelle porteuse du projet touristique			Instances de concertation (Composition)		
	Vision globale et prospective	Agrégat d'offres	Pas de projet	Communauté de communes	Intercommunalité de mission	commune(s)	Acteurs publics et privés	Acteurs publics	Aucun
Pas de territoire touristique	2	1	0	2	1	0	2	1	0
0			0			0		1	
0		1		2				1	
	2					0	2		
0		1				0		1	

Statut (Nulles)	Leadership de la destination			Sentiment d'appartenance ; appropriation des acteurs locaux du territoire et du projet touristiques			Nature de la diversification		
	Acteur(s) local(aux) public ou privé	Acteur supra local	Pas de leader identifié	Revendication identité et territoire de projet	Revendication projet ou territoire	Désaccord ou opposition	Diversification valorisant les ressources et savoir-faire locaux (div. économique)	Diversification des ressources du territoire (div. touristique)	Diversification « parc de loisir en montagne »
Nulles	2	1	0	2	1	0	2	1	0
			0		1			1	
		1				0		1	
	2				1		2		
		1				0			0

Tableau 24, Spécification des indicateurs de la gouvernance de la diversification.
Elaboration propre.

En premier lieu, nous avons cherché à mettre en lumière, avec le critère du territoire touristique, la superposition éventuelle des périmètres des différents territoires. Ainsi, nous avons particulièrement distingué la situation où territoire de projet et territoire touristique se superposent (2) de celle où le territoire touristique a été défini sans prise en compte particulière d'autres contraintes territoriales (1) de celle, enfin, où aucun territoire touristique en tant que tel n'a été défini (0).

Sur le deuxième indicateur relatif à l'existence d'un projet touristique diversifié, nous nous sommes intéressés à la composition de ce dernier et avons distingué le projet touristique proposant une vision prospective et menée à l'échelle du territoire (2) du projet rassemblant et compilant une grande diversité et variété d'offres, pouvant être taxé d'opportuniste mais constituant, malgré tout, les premiers fondements d'un projet réalisé à l'échelle d'un territoire (1) des territoires n'adoptant pas de projet touristique¹²⁴ (0).

La structure institutionnelle porteuse du projet touristique renvoie elle aussi à la question de l'adéquation entre un territoire touristique, un projet touristique, et une structure compétente pour permettre la mise en œuvre de l'activité. Le transfert de la compétence tourisme ne constitue en rien un impératif, cependant, les exemples de la Bresse et du SIVU Hautes-Vosges ainsi que celui de la communauté de communes du Sancy où le bénéficiaire de la compétence touristique varie en fonction de la nature des équipements touristiques à gérer ont pu mettre en évidence les réflexes communaux persistant en dépit d'une impulsion donnée en faveur d'une gestion de l'activité à une échelle territoriale élargie. Aussi, nous distinguons les intercommunalités de projet bénéficiant d'un transfert de la compétence tourisme (2) des intercommunalités de mission dont la vocation est strictement encadrée (1) des territoires où la compétence tourisme continue de s'organiser à l'échelle de la commune (0).

Les résultats de l'analyse empirique ont également permis de mettre à jour l'importance d'une proximité cognitive forte entre les acteurs. Afin de la renforcer, l'existence d'instances permettant aux acteurs de se rencontrer et d'échanger apparaît fondamentale. C'est ainsi ce que s'attachent à mettre en évidence les indicateurs s'intéressant à la composition et à la fréquence des réunions de ces instances de concertation. Celles-ci sont-elles composées uniquement d'acteurs publics (1) ou intègrent-elles des acteurs économiques (2) ? Leur réunion se réalise-t-elle à l'initiative d'acteurs locaux (2) ou découle-t-elle de volontés supra-locales (1) ? Au-delà, celles-ci donnent-elles lieu à des relevés de décision ?

Véritable levier pour initier une mise en œuvre de la diversification, le leader de la diversification est une figure centrale des territoires. Acteur supra-local ou acteur local, le leader permet de d'impulser et d'entraîner dans une dynamique collective les différents acteurs du territoire. A la fois visionnaire et rassembleur, le leader va être à même d'impulser sur les territoires une dynamique d'innovation. En fonction des territoires, celui-ci pourra cependant être incarné par des acteurs variés : acteur supra-local en l'absence de dynamique

¹²⁴ Lorsque nous évoquons ici l'absence de projet touristique, nous nous fondons sur l'absence de stratégie pour le territoire et ne nous limitons pas aux stratégies propres aux différents acteurs économiques.

locale particulière (1), acteur politique ou économique local dans l'hypothèse d'une appropriation des enjeux touristiques par les acteurs concernés (2), sans toutefois que cela ne puisse donner lieu à une généralisation, certains territoires rencontrant aujourd'hui quelques difficultés à identifier un leader (0).

Souvent incitée, parfois imposée par l'acteur supra-local, la diversification impose au-delà une appropriation de la part de l'ensemble des acteurs du territoire, seuls à même de faire vivre cette dynamique locale. Ainsi, si les acteurs politiques s'en saisissent le plus souvent, au regard notamment du soutien financier susceptible d'être apporté par l'acteur supra-local, la réciprocité pour les acteurs économiques ne se vérifie pas systématiquement, conduisant alors à l'émergence de stratégies touristiques parallèles voire divergentes. Dans ce schéma, nous cherchons à distinguer l'appartenance des acteurs au territoire de la diversification et à un projet touristique (2), au territoire ou au projet touristique (1) d'une situation d'opposition voire de conflit (0) entre des acteurs ne se reconnaissant ni dans le territoire valorisé ni dans le projet servant de ligne de conduite pour le développement de l'activité touristique.

A ces sept indicateurs reflétant les différentes formes de proximité à la source de la gouvernance de la diversification, nous avons pris le parti d'en ajouter un huitième relatif non pas à la mise en œuvre mais bien à la nature de la diversification privilégiée dans les territoires. Ce choix ne peut cependant se départir d'une certaine prudence : autant l'idéal de gouvernance planifiée tend à se confirmer, notamment auprès des acteurs supra-locaux, autant la question des formes optimales de la diversification, revoyant de manière indirecte à la question de ses effets que nous aborderons dans le prochain point de ce chapitre, reste entourée de bien davantage d'incertitudes. Nous distinguons cependant la diversification valorisant les ressources et savoir-faire locaux et conduisant se présentant comme les prémices de la diversification de l'économie (2) de la diversification touristique s'appuyant ici également sur les ressources locales (1) de la diversification constituée à partir d'équipements *ex nihilo* tendant à constituer un parc de loisirs en montagne (0).

Ces différents indicateurs permettant d'appréhender le mode de gouvernance ne pourront cependant être renseignés selon une même méthodologie. En effet, si l'appréhension des différents indicateurs visant à traduire l'intensité de la proximité organisationnelle peut se contenter d'un regard extérieur au territoire, l'appréhension et l'évaluation de la proximité cognitive nécessiteront en revanche de s'imprégner davantage de la situation locale.

En appliquant cette grille de lecture technique d'appréhension des modes de gouvernance à nos stations préalablement analysées, nous obtenons les quatre radars présentés ci-après :

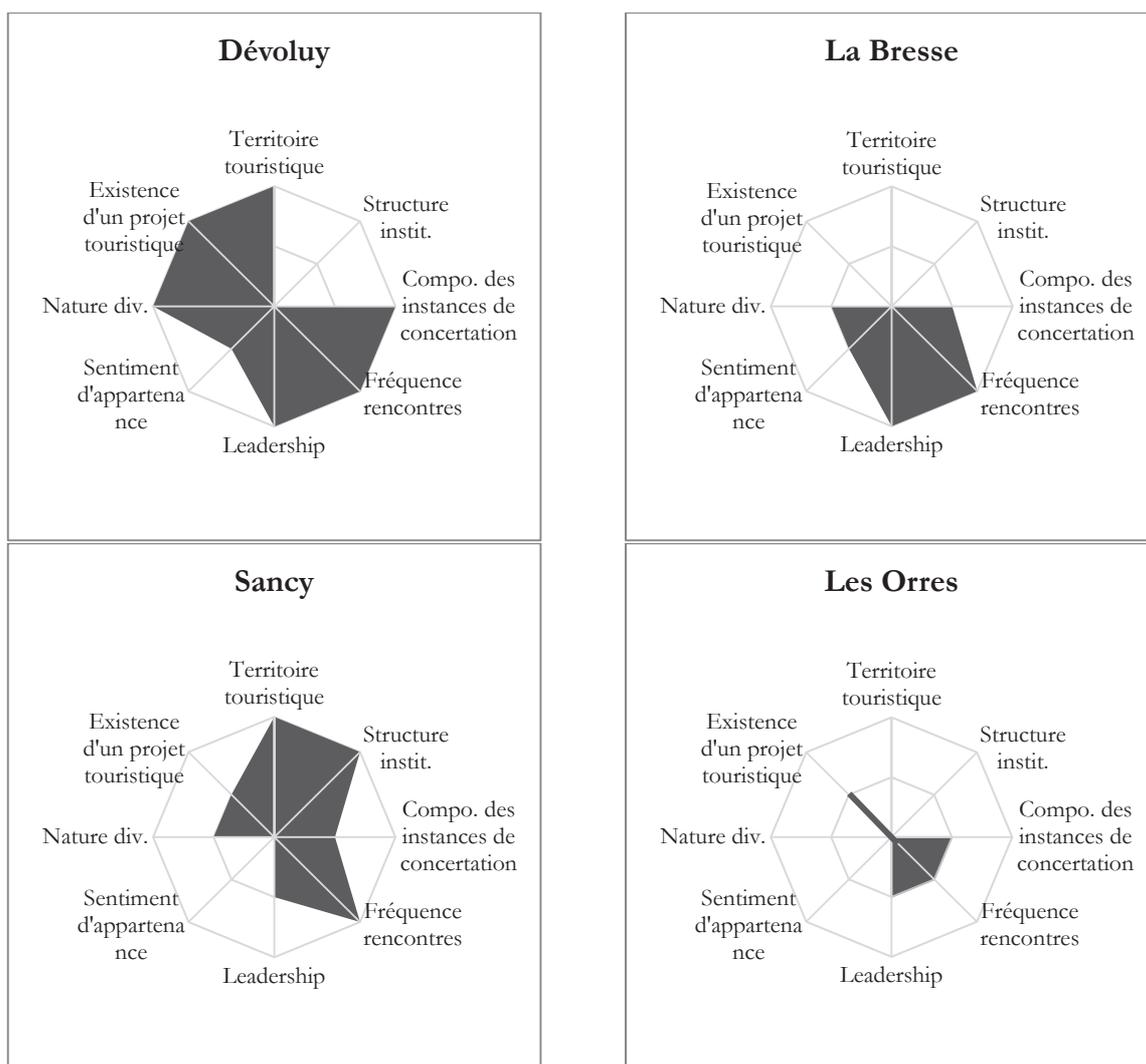


Figure 58, Quatre exemples d'application du radar de la gouvernance de la diversification.
Elaboration propre.

Confirmant les éléments pressentis, la représentation visuelle confirme la dynamique à l'œuvre dans le Dévoluy et avec elle la gouvernance en place se rapprochant d'une gouvernance planifiée. Par là-même, l'absence de transfert de la compétence tourisme à la communauté de communes Buech-Dévoluy récemment constituée ainsi que le faible rassemblement de nombreux acteurs de la station derrière les projets de diversification apparaissent comme autant de marges de manœuvre à améliorer afin de pleinement répondre aux critères de la gouvernance planifiée telle que définie.

La Bresse quant à elle tend à s'extraire du mode de gouvernance multidimensionnelle qui la caractérisait. Encore largement informelles, les relations entre les différents acteurs se développent malgré tout peu à peu. L'organisation de l'activité touristique à l'échelle d'un territoire apparaît cependant comme la principale voie d'évolution vers une gouvernance planifiée.

La situation dans le Sancy reflète quant à elle le rôle majeur joué par l'acteur supra-local. Rédacteur d'un projet de développement n'ayant finalement du projet que le terme tant le contenu peut s'assimiler à un agrégat de stratégies communales. La gouvernance est donc pour l'heure descendante.

Enfin, aux Orres, la station est pour l'heure encore fortement focalisée sur elle-même : nulle évolution du périmètre touristique de référence, qui reste donc la station de sports d'hiver, faible intégration des acteurs socioéconomiques, le schéma organisationnel local pourrait évoluer avec l'accompagnement supra-local mis en œuvre. En effet, si celui-ci est le même que celui dont bénéficie le Dévoluy, le récent rapprochement des stations de Crévoux et Réallon n'a pas pour l'heure donné naissance à une dynamique territoriale, et la gouvernance locale demeure donc figée.

Le « classement » plus ou moins affirmé des modes de gouvernance que nous retenons ici se fonde en grande partie sur la dynamique insufflée par l'acteur supra-local tendant à faire de la gouvernance planifiée un idéal. Les effets de la diversification restent cependant à ce jour mal connus et incertains, à un point tel qu'il n'est pas possible de connaître les retombées que peuvent entraîner l'un ou l'autre mode de gouvernance de la diversification. Aussi, par quelques pistes de recherche exploratoire, nous proposons de poser les premières pierres de l'évaluation des effets de la diversification.

3.2. Premières évaluation des effets de la diversification

De manière générale, évoquer la diversification n'emporte guère d'enthousiasme tant les retombées économiques sont incertaines et tant celle-ci reste associée, pour de nombreux acteurs économiques, à « *un truc qui fait rêver* » (MC_éco_1). Pourtant, celle-ci reste, pour de nombreuses stations, présentée comme le modèle touristique de demain. Pouvant être décomposée en plusieurs phases, allant d'une phase de fiabilisation hivernale pour finalement aboutir à une diversification de l'économie (Figure 59), la diversification peut prendre la forme d'activités *ex nihilo* ou se traduire par la valorisation des ressources et patrimoines locaux. Ici, nous recherchons à mettre en perspective ces choix touristiques avec la dynamique socioéconomique qui s'observe localement.

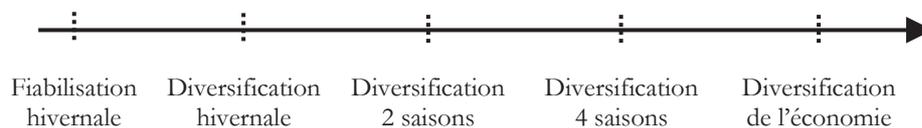


Figure 59, Représentation graduelle du processus de diversification.

Elaboration propre.

Entre la Bresse, le Dévoluy et le Sancy, la nature de l'offre de diversification est tantôt similaire, tantôt spécifique. Cependant, au-delà de la nature ou de la mise en œuvre de cette diversification, c'est bien la question des retombées économiques que celle-ci est susceptible de générer qui interroge. Identifier les indicateurs à même d'évaluer les retombées économiques de cette diversification constitue cependant un objectif de taille qui aurait mérité de se voir consacrer de plus amples réflexions. Cependant, bien que nous ne puissions prétendre à l'exhaustivité, nous proposons tout de même quelques réflexions liminaires visant à questionner les effets de la diversification dans nos trois stations d'étude.

• L'évolution de la fréquentation touristique

Au-delà du seul objectif de s'affranchir de la mono-activité hivernale, la diversification des stations est bel et bien présentée comme visant à étendre la saison touristique hivernale aux autres saisons, et, en premier lieu, à la saison estivale. Ainsi, nous mobilisons comme premier indicateur des effets de la diversification l'évolution saisonnière de la fréquentation touristique dans les territoires concernés, en recherchant ici une corrélation entre l'affirmation de la diversification comme enjeu local et l'évolution de la fréquentation au cours des différentes saisons.

La satisfaction de cet objectif se heurte toutefois à d'importantes difficultés. En effet, l'analyse de ces données implique que les territoires (ou d'autres acteurs intéressés par la démarche) aient mis en place une politique de suivi de la fréquentation touristique. Or cela est bien loin d'être systématiquement le cas, le manque de moyens techniques comme humains étant présentés comme les principaux freins à la mise en place d'un tel suivi. Celui-ci tend malgré tout à se développer, mais là encore deux facteurs complexifient la mise en parallèle des données récoltées dans différents territoires. En premier lieu, l'absence d'exhaustivité persiste : caricaturalement, si les plus grandes stations tendent à se doter d'observatoires de la fréquentation touristique, de nombreuses stations de taille plus modestes ou connaissant une organisation complexe ne disposent pas encore à ce jour de tels outils. Ainsi, tout autant dans le massif du Sancy que sur la commune de la Bresse, les données de fréquentation touristique n'ont, pour l'heure, jamais été recueillies. Au-delà, c'est bien la question de la méthodologie employée pour comptabiliser la fréquentation touristique qui pose question. En effet, une comparaison ou tout du moins une mise en perspective de différents stations et territoires impose de comparer la même chose et donc nécessite de disposer de données de fréquentation touristique recueillies selon une même méthodologie. Or que comptabiliser pour parvenir à estimer la fréquentation touristique ? A défaut d'être en mesure de comptabiliser les touristes d'un territoire, ce sont finalement les nuitées touristiques qui vont être. Ceci n'est cependant pas sans comporter de limites, tout particulièrement liées à la capacité de comptabilisation uniquement fondé sur le nombre de nuitées touristiques marchandes.

Seul de nos trois terrains d'étude à avoir mis en place un suivi du taux de remplissage des lits touristiques, le Dévoluy nous sert ici d'exemple pour approcher l'évolution de la fréquentation touristique du massif. Réalisée depuis quatre ans en se fondant sur une même

méthodologie, la comptabilisation des nuitées s'appuie sur un suivi hebdomadaire et déclaratif mis en place par l'office de tourisme auprès des principaux hébergeurs du Dévoluy. Par là-même, il s'agit de comptabiliser le nombre d'arrivées, de départs ainsi que la durée des séjours effectués auprès des hébergeurs professionnels, à savoir les résidences de tourisme, les plus gros gîtes et les hôtels (Figure 60).

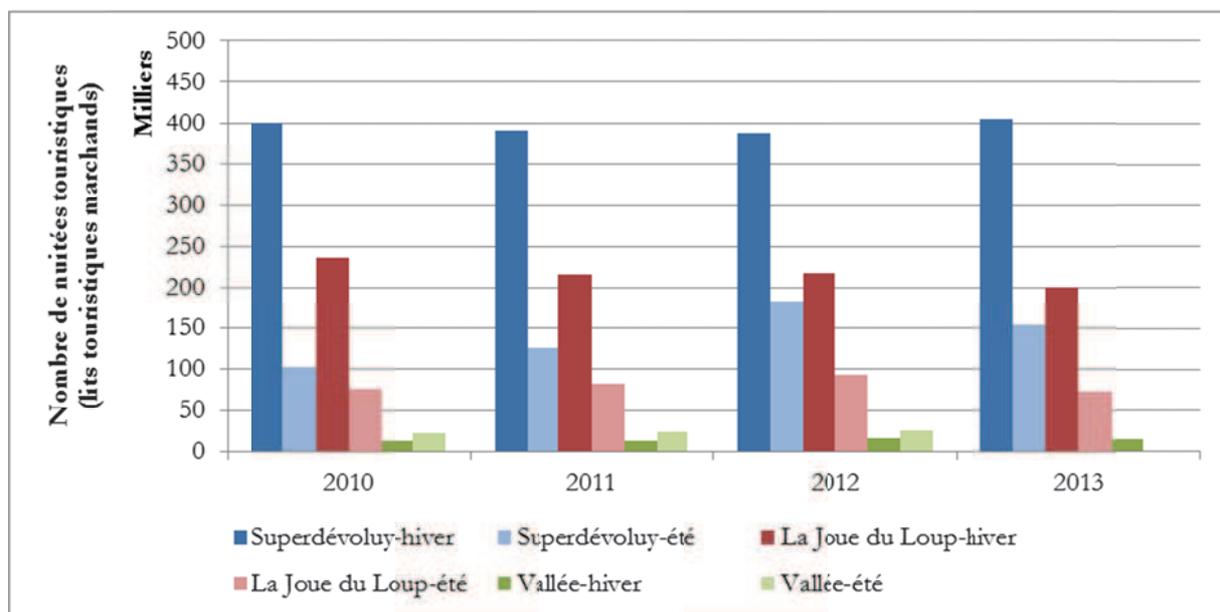


Figure 60, Suivi de fréquentation touristique 2010-2013, Massif du Dévoluy
Source : Office de tourisme du Dévoluy. Elaboration propre.

La lecture de ce graphique ne laisse guère de doutes quant à l'augmentation de la fréquentation estivale du Dévoluy. En effet, alors que la fréquentation touristique en période hivernale tend à se maintenir, reflétant ainsi le fait que « *le marché du ski [soit] quand même mature* » (A_pol_4), le tourisme estival se développe fortement tout en restant malgré tout tributaire des conditions météorologiques. Ainsi, particulièrement pluvieux, l'été 2013 a vu sa fréquentation touristique diminuer de manière conséquente sur le massif, rompant alors avec la dynamique d'évolution précédemment observée.

Le seul recours au taux de remplissage des hébergements touristiques pose cependant la question de la prise en compte (et de l'estimation) de la clientèle touristique de proximité. Par définition, celle-ci résidant à proximité des installations qu'elle fréquente à des fins de loisirs, elle n'apparaît de fait pas dans les statistiques fondées sur les chiffres clés de l'hébergement touristique, alors même que celle-ci contribue, d'une manière non négligeable pour les stations périurbaines, à générer des recettes économiques sur les territoires.

D'avantage que les stations d'altitude, les stations de moyenne montagne bénéficient, par leur positionnement géographique, de la proximité de bassins de population susceptibles de venir profiter de l'offre touristique proposée (Figure 61). Permettant de mettre en évidence la population résidant à quarante-cinq minutes à vol d'oiseau de la commune concernée, le

graphique ci-dessous témoigne de l'importance du potentiel tourisme de proximité dont les territoires sont susceptibles de bénéficier. En effet, même si la population totale dans ce rayon n'est guère comparable entre le Dévoluy et la Bresse, cela témoigne tout de même de l'importance de cette clientèle de proximité que, pour l'heure, les calculs de fréquentation touristique ne parviennent à prendre en compte.

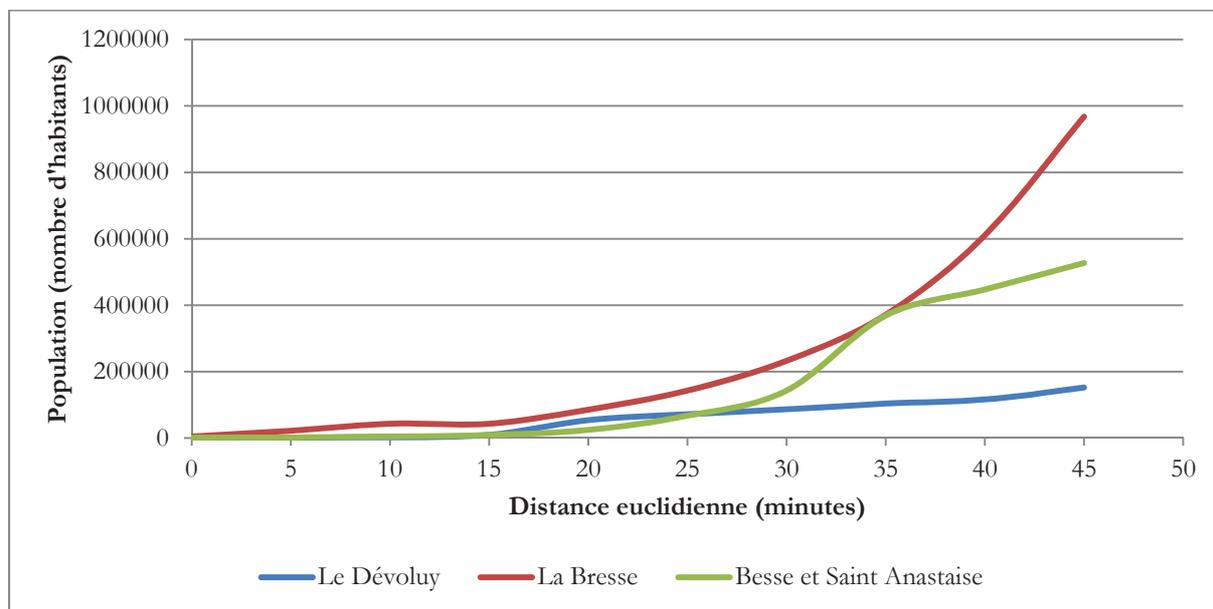


Figure 61, Population résidant dans un rayon de 45 minutes (distance euclidienne).
Calculs : Logiciel Odomatrix. Elaboration propre.

Davantage qu'un suivi fin de la fréquentation touristique, cette analyse nous a tout au mieux permis de mettre en lumière une tendance de l'évolution de la fréquentation touristique dans le Dévoluy, que l'absence de généralisation de cet outil statistique de suivi tout comme celle de la pluralité des approches méthodologiques retenues ne nous permet pas d'élargir aux autres territoires.

- **L'analyse de l'évolution de la population**

La deuxième approche pouvant être retenue pour questionner les effets de la diversification interroge quant à elle la dynamique sociodémographique des territoires. En effet, les stations de moyenne montagne constituant des stations poursuivant un objectif d'aménagement du territoire, celles-ci ont (en partie) visé à préserver leurs territoires d'ancrage d'un exode rural. Valorisant la diffusion territoriale des retombées économiques, l'activité touristique puis la diversification des stations pourraient donc théoriquement conduire à une stabilisation voire une augmentation de la population témoignant de la vie économique de ces territoires. En effet, nous avons ici fait l'hypothèse que la « bonne santé » de l'activité touristique pouvait être corrélée à la dynamique démographique du territoire concerné. Dit autrement, nous

avons supposé lors de notre recherche d'indicateurs des effets de la diversification que dans des territoires où l'activité touristique constituait une activité économique primordiale, son renforcement et son étalement sur quatre saisons pouvaient avoir comme corollaire un accroissement ou tout du moins une stabilisation de nombre d'habitants dans ces territoires, celle-ci étant alors à même de fournir un emploi permanent aux populations locales.

Ainsi, à partir de l'analyse de la composition de la population dans nos trois territoires de la diversification depuis la fin des années 1960, nous avons cherché à interroger la dynamique territoriale locale à l'œuvre (Figure 62).

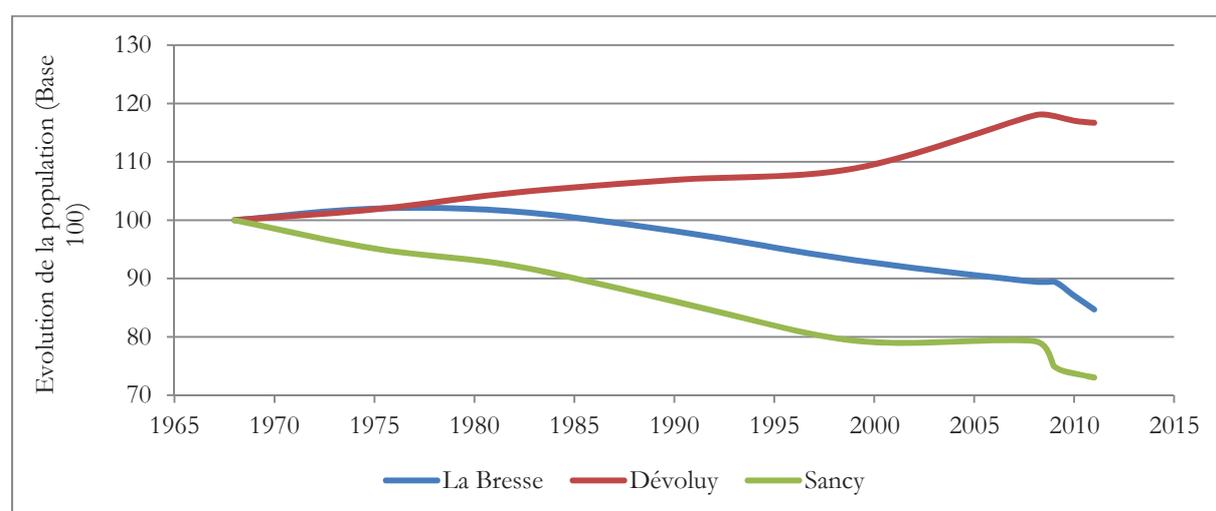


Figure 62, Evolution de la population totale - Base 100
Source : Insee (RGP). Elaboration propre.

Les résultats de cette analyse nous permettent de mettre en lumière deux dynamiques distinctes. D'une part, le Sancy comme la Bresse sont confrontés à une diminution de leur population à compter des années 1970-1980, allant jusqu'à perdre, pour le Sancy, plus de 20% de la population entre 1975 et 2008. Dans le Dévoluy en revanche, l'évolution de la population semble inverse et ainsi s'inscrire dans une dynamique positive. Dès lors, au regard de l'hypothèse que nous venons tout juste de poser, il semblerait que la diversification touristique emporte des effets plus favorables dans le Dévoluy que dans les deux autres territoires.

De telles conclusions apparaissent toutefois quelque peu hâtives, compte tenu de la pluralité des facteurs à même d'influencer de manière conséquente l'évolution locale de la population. En effet, en dépit de la forte polarisation de ces territoires par l'activité touristique, la question se pose de la prise en compte de différents facteurs telles les migrations pendulaires liées aux aménités offertes par les stations de moyenne montagne ou encore les difficultés rencontrées par les autres secteurs économiques des territoires pouvant entraîner des fermetures d'usines ou d'exploitations agricoles. Ainsi, l'évolution de la population dans le Dévoluy peut être liée à l'installation de populations travaillant à Gap, et donc n'impactant guère le dynamisme économique du territoire. De la même manière, la crise industrielle textile

qu'a connu la Bresse comme d'autres villages vosgiens et ayant conduit à la fermeture de nombreuses usines a pu engendrer un départ des populations confrontées à l'inactivité professionnelle. Aussi, si le tourisme n'a pu absorber tous les emplois laissés vacants, cela ne peut cependant conduire à le stigmatiser pour une prétendue inefficacité.

Dès lors, si l'analyse de l'évolution de la population constitue un indicateur permettant à priori de quantifier les effets de la diversification, celui-ci se heurte cependant à la pluralité des facteurs susceptibles d'interférer dans cette analyse.

- **La prise en compte de l'activité économique des territoires**

Devant les limites des premières tentatives visant à quantifier les effets de la diversification en mobilisant les statistiques de suivi du taux de remplissage des hébergements touristiques ou l'évolution de la population, nous proposons ici de questionner au travers d'un troisième indicateur, la dynamique économique à l'œuvre dans nos trois terrains. En ce sens, nous cherchons à appréhender l'évolution du nombre d'entreprises dans les différentes communes composant le territoire de la diversification actuel.

La diversification des activités vise la pérennisation de l'activité économique et suppose le dépassement de la seule activité traditionnelle. Dès lors, la diversification pourrait conduire à l'augmentation du nombre d'entreprises sur la commune support et les communes à proximité. Afin de mettre en perspective la dynamique entrepreneuriale de ces territoires d'ancrage, nous avons pris le parti de mener l'analyse à l'échelle du département, afin d'être à même de mettre ces informations en perspective ces différents niveaux de lecture (Figure 63).

A la lecture des cartes ci-après, nous constatons que la dynamique à l'œuvre dans nos trois territoires de la diversification rejoint celle plus large du département. Ainsi, le Dévoluy confirme le dynamisme du sud du département. En effet, si celui-ci connaît une évolution du nombre d'entreprises bien plus marquée qu'à la Bresse ou dans le Sancy, cela ne peut être détaché de la dynamique du département, elle-même plus forte que celle des Vosges ou du Puy-de-Dôme. Élément marquant toutefois dans le Sancy, en dépit d'une localisation de nombreuses activités touristiques dans les communes de la moitié nord de ce territoire, celles-ci n'affichent toutefois pas une évolution du nombre d'entreprises bien supérieure aux communes implantées au sud.

Présentés en guise d'ouverture, la construction d'indicateurs de la diversification nécessiterait de consacrer de bien plus amples développements à leur construction. Difficile en effet de conclure avec ces critères sur une corrélation éventuelle entre modes d'organisation des territoires et dynamique socio-économique des territoires concernés.

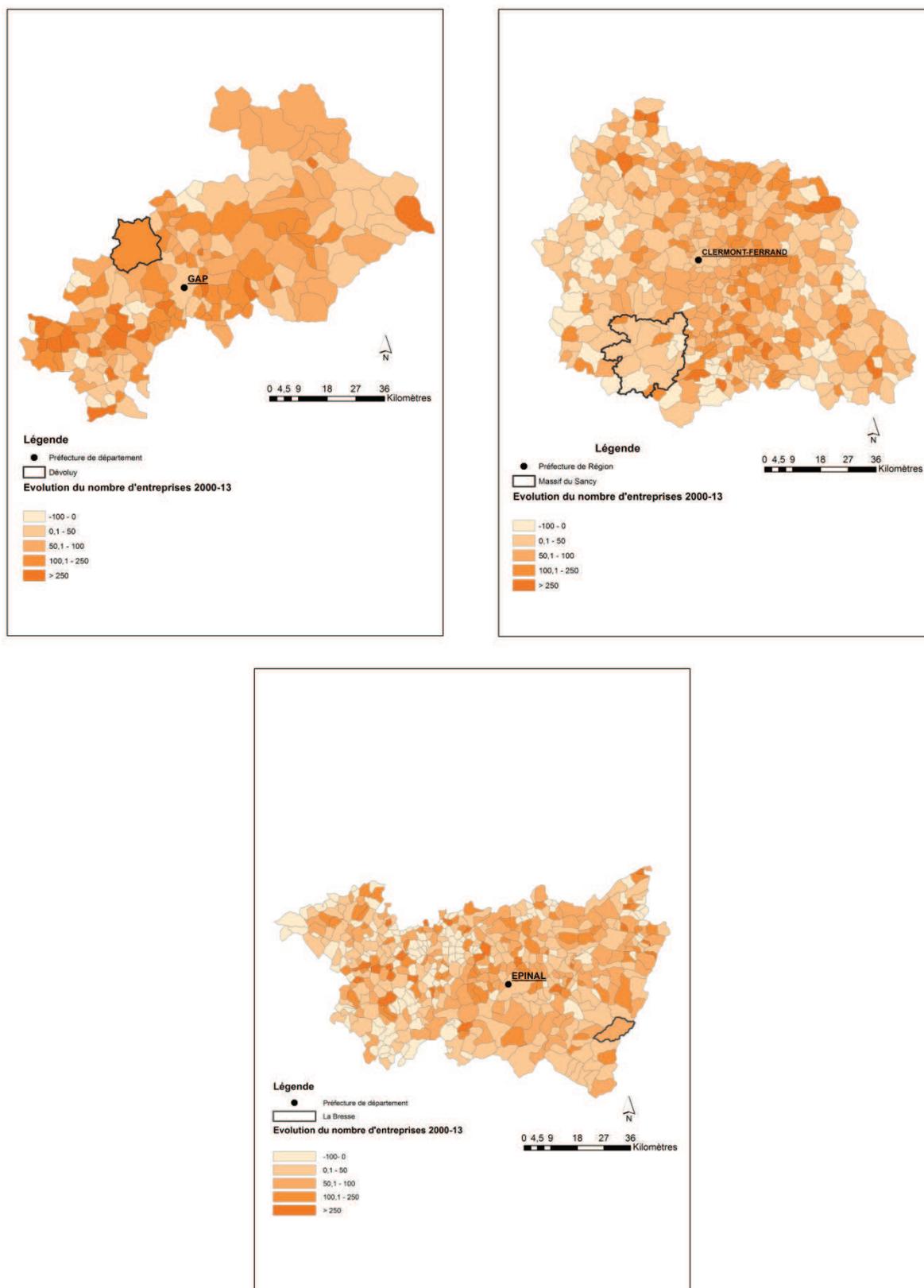


Figure 63, Evolution du nombre d'entreprises dans trois départements français 2000-2013
 Source : SIDDT (Sirene). Elaboration propre.

- **L'évaluation des effets de la diversification : un suivi nécessaire des stations**

Au-delà de la difficulté soulevée par l'absence de données disponibles, cette tentative d'évaluation des effets de la diversification par la mobilisation de quelques indicateurs s'est heurtée à une difficulté majeure. La mesure des effets de la diversification suppose en effet d'être en mesure de distinguer les phénomènes économiques et sociaux en lien avec l'activité touristique de ceux qui en sont extérieurs. Dans ce schéma, la solution réside sans doute dans la mise en œuvre d'un suivi, *a minima* à moyen terme, de différents indicateurs sur des territoires pilotes.

Articulant analyse qualitative permettant de saisir par les acteurs du territoire les dynamiques et enjeux locaux et analyse quantitative, ce suivi permettrait alors, par un jeu d'aller-retour entre terrain et statistique, de finaliser des indicateurs d'analyse des effets de la diversification, étape précédant celle de l'identification des modes de gouvernance les plus favorables au territoire. Constituant des pistes pour des recherches à venir, nous reprendrons ces différents éléments en conclusion générale.

Conclusion de chapitre

L'analyse des proximités intervenant au niveau local, les proximités organisationnelle, cognitive et géographique, nous a permis de mettre en évidence un renouvellement de la dynamique qui s'observait jusqu'alors dans les stations de sports d'hiver. En effet, développées autour de la valorisation du produit neige, celles-ci s'étaient construites sur activation d'une proximité géographique et l'ensemble des acteurs parties prenantes à l'activité touristique s'étaient alors rassemblés à proximité du domaine skiable. S'en était suivi, en fonction des situations et spécificités locales une activation (ou non) des formes de proximité cognitive et organisationnelle. Avec la diversification, le raisonnement est tout autre, et ce sont bien les proximités cognitive et organisationnelle qui vont inscrire les stations et leur territoire dans un processus de diversification. Aucune règle d'activation cependant ne prédomine et chaque territoire sera conduit à mettre en place sa propre stratégie.

A partir des résultats de l'analyse empirique, nous avons identifié les principales composantes de chacune des formes de proximité. Ainsi, la composition du système d'acteurs, l'existence d'un leadership ou encore de partenariats entre acteurs publics et privés apparaissent comme les composantes centrales de la proximité cognitive appliquée à notre objet de recherche. Au-delà du contenu des proximités, nos résultats ont permis de mettre en évidence la nécessité d'une activation des trois formes de proximité. S'il n'existe pas d'ordre d'activation, il est en revanche acquis que l'absence d'activation de l'une des proximités ne permettra pas de pleinement renouveler la gouvernance en place. A titre d'exemple, caractérisé par une absence de proximité géographique, le Sancy illustre bien les limites de ce schéma organisationnel confronté aux difficultés de faire naître une véritable dynamique à l'échelle du territoire.

Cette absence de règle conduisant chaque territoire à s'approprier ce processus, tout comme l'activation nécessaire de chacune des formes de proximité, confirment les hypothèses de notre recherche. La mise en œuvre de la diversification tend en effet à résulter d'une étroite imbrication entre niveaux méso et micro, laquelle conduit à une inscription des stations au sein de trajectoires variées. Si les trajectoires sont variées, les modes de gouvernance auxquels elles conduisent le sont tout autant et s'articulent le long d'un curseur borné par les modes de gouvernance planifiée et figée. Si la définition des bornes du curseur de la mise en œuvre de la diversification a pu être réalisée au regard des objectifs poursuivis par l'acteur supra-local, la tentative de corrélation des modes de gouvernance avec la dynamique socio-économique a fins d'identification de mode de gouvernance plus favorables s'est quant à elle trouvée limitée par la nécessité d'élaborer, en préalable, des indicateurs de mesure des effets de la diversification.

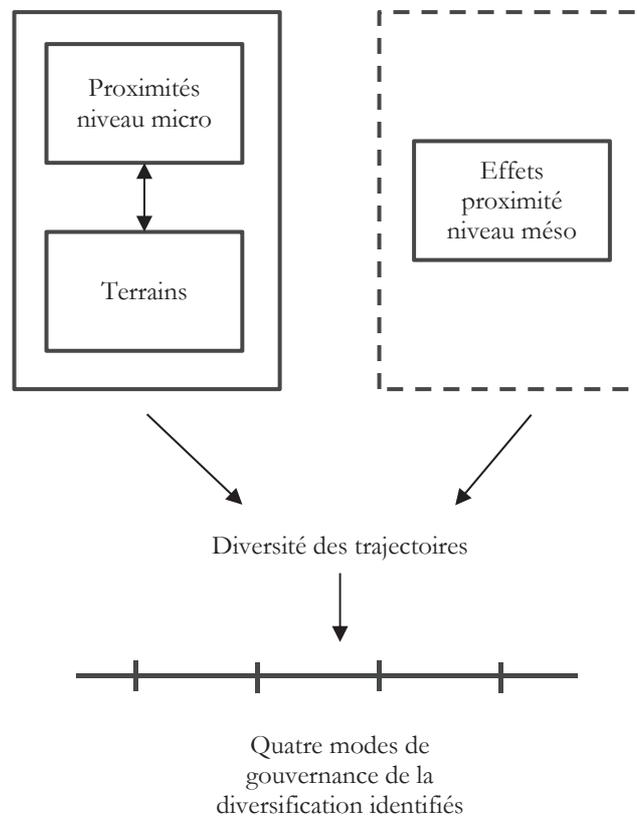


Figure 64, Schéma synoptique du chapitre 5.
Elaboration propre

Conclusion générale

A l'heure de clore cette recherche, nous proposons de donner à cette conclusion un triple objectif. Il s'agit en effet tout à la fois de revenir sur les questions de recherche soulevées, les éléments de réponse apportés mais également de mettre en lumière des perspectives de recherche pouvant contribuer à enrichir ce champ d'études.

Tandis que la conjoncture économique freine les départs en vacances de nombreux touristes potentiels et fait évoluer leurs choix de destination potentiels, que la Conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques qui se déroulera à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015 (COP21) contribue à porter encore davantage en lumière les enjeux climatiques de ces prochaines décennies et que la révision générale des politiques publiques, remplacée en 2012 par la modernisation de l'action publique, conduit à une réduction parfois drastique des budgets des différentes collectivités locales, l'avenir des stations de moyenne montagne structurées jusqu'à présent autour des sports d'hiver est plus que questionné. Par leur altitude et leur modèle économique dépendant pour une importante part d'entre elles de l'acteur public, les stations de moyenne montagne sont fortement incitées à se diversifier. Cela a alors conduit à la multiplication des travaux interrogeant l'innovation technique et technologique en montagne : quelle offre proposer pour préserver (voire développer) dans ces stations une activité économique ?

Cela étant, nous avons pris le parti de retenir comme angle d'approche de cette recherche doctorale la question de l'innovation organisationnelle. Bien moins traitée en tant que telle pour cet objet de recherche, elle n'en reste pas moins fondamentale, tant les questions de performance y sont associées. Aussi, nous avons supposé un renouvellement de la gouvernance dans les stations en lien avec la mise en œuvre de la diversification, conduisant celles-ci à s'inscrire dans des trajectoires touristiques variées, en fonction tout à la fois de facteurs endogènes comme exogènes.

En mobilisant différents travaux réalisés en géographie, en sciences politiques et en économie régionale, nous avons assimilé les stations de moyenne montagne à des systèmes touristiques localisés, c'est-à-dire comme un rassemblement d'acteurs aux statuts variés, entretenant des liens plus ou moins étroits avec le territoire d'ancrage. Les relations que ces acteurs développent, et au-delà leur capacité à se coordonner en vue de proposer une offre globale, caractérisent des modes de gouvernance auxquels sont fortement liées les performances de la destination touristique. Avec la diversification, le système d'acteurs en place comme le territoire touristique de référence sont amenés à se recomposer : l'enrichissement du panel d'offres touristiques ainsi que la valorisation de ressources territoriales viennent en effet

questionner la gouvernance territoriale et le passage d'une gouvernance station à une gouvernance de la diversification. Cette recherche s'est ainsi attachée à porter l'accent sur cette évolution trouvant sa source dans l'évolution de la trajectoire des stations et l'analyse *via* une grille de lecture constituée à partir des travaux réalisés en économie régionale sur les dynamiques de proximité.

Retour sur les principaux résultats de la recherche

Nous pouvons isoler de cette recherche résultats principaux :

- La notion de station de moyenne montagne

Notion largement mobilisée, la station de moyenne montagne peine à rassembler en une catégorie homogène des stations réalisées selon des modèles de développement variés et fortement impactés par les spécificités locales. En cela, les tentatives de classification par la mobilisation de critères quantitatifs trouvent leurs limites en donnant à voir, davantage qu'une catégorie identifiée, toute l'hétérogénéité des stations. Aussi, l'approche qualitative de la station de moyenne montagne, également désignée sous le vocable de station de montagne, a été privilégiée, tendant à mettre l'accent sur sa fonction originelle d'aménagement du territoire, entendue au sein d'un maintien des emplois et des services sur le sol. L'homogénéité permise par cette approche reste néanmoins toute relative, cette fonction originelle ayant par la suite donné lieu à une pluralité de trajectoires s'inscrivant au cœur de trois dynamiques principales : une dynamique de résidentialisation de la station où la fonction touristique de la station se trouve malmenée par l'accroissement de la fonction résidentielle, une dynamique de développement économique, où la station s'attache avant tout à moderniser son offre hivernale et enfin une dernière dynamique s'inscrivant dans la continuité de la fonction originelle avec une station n'étant ni particulièrement attractive du point de vue résidentiel, ni particulièrement équipée au regard de ses infrastructures hivernales.

- La diversité des dispositifs d'accompagnement public

La diversification découlant tout à la fois d'une action spontanée des acteurs économiques que d'une injonction de l'acteur supra-local, nous avons interrogé le contenu et les modalités d'accompagnement des stations mis en œuvre dans les différents massifs. Cela nous a conduits à mettre en évidence ici encore la forte hétérogénéité des choix formulés. Celle-ci vise tout à la fois les stations bénéficiaires que les modalités de l'accompagnement public sous forme de guichet ou, au contraire, de projet s'inscrivant dans une dynamique territoriale. Nous avons pu déduire de cette variété des intensités variées de proximité institutionnelle éloignée auxquelles sont confrontées les stations de moyenne montagne concernées.

- Des trajectoires de la diversification variées, entraînant une inscription au sein de quatre modes de gouvernance de la diversification

L'analyse et la compréhension du processus de mise en œuvre de la diversification à la Bresse, dans le Dévoluy et dans le Sancy constituent sans doute le principal résultat de notre

recherche. Dynamique territoriale renouvelée impulsée par l'acteur supra-local, les acteurs politiques ou économiques locaux, la mise en œuvre de la diversification ne se traduit pas par à un processus uniforme mais conduit bien davantage à une inscription au sein de trajectoires multiples de diversification. Fonction tout à la fois de l'histoire, des acteurs en présence et de leur implication dans le processus, des institutions formalisées existantes que des spécificités géographiques des territoires, l'activation variée des différentes proximités intervient comme un témoin de la richesse des trajectoires de mise en œuvre de la diversification.

Sur la question du rôle de chacune des proximités, les analyses de nos trois terrains ont permis de montrer que le rôle de l'acteur supra-local est, dans ce processus, à nuancer. En effet, s'il intervient sous la forme d'une politique de projet dans le Dévoluy et le Sancy, les effets de sa politique apparaissent extrêmement variables entre les deux sites. Ainsi, bien que son intervention puisse permettre d'impulser sur le territoire une dynamique de renouvellement, celle-ci reste malgré conditionnée à une appropriation de la part des acteurs des territoires concernés. Sur cette question de l'appropriation et de la mobilisation des acteurs en faveur de la diversification, l'exemple de la Bresse a montré que la diversification peut se mettre en place par la seule activation d'une proximité cognitive, sans qu'une structure particulière ne soit constituée. Cette structuration toutefois présente des limites : l'organisation informelle, si elle peut s'avérer très efficace entre certains acteurs, peut en revanche en exclure d'autres qui pourraient, par là-même, ne pas bénéficier du même niveau d'information. Enfin, sur la question de l'échelle territoriale, l'intercommunalité a, à de nombreuses reprises, été présentée comme l'échelon institutionnel de référence pour le portage d'un projet de développement touristique, permettant tout autant la mutualisation des moyens que la rationalisation des investissements. Or les exemples du Sancy et du Dévoluy montrent que l'existence d'une proximité géographique entre les acteurs reste importante. Celle-ci favorise la rencontre, les échanges et finalement le renforcement du sentiment d'appartenance à un territoire et une stratégie touristique. L'évolution des trajectoires en vue d'un renouvellement de la gouvernance suppose donc une articulation étroite entre les quatre formes de proximité que sont les proximités institutionnelle éloignée, cognitive, organisationnelle et géographique.

Une opérationnalisation des résultats de la recherche

Portée par la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges et associant différents partenaires institutionnels (Commissariat de massif des Vosges, Conseils régionaux d'Alsace et de Lorraine, MACEO¹²⁵), cette bourse de thèse s'est véritablement ancrée dans une perspective de recherche finalisée.

Pour les acteurs institutionnels tout comme les chefs de projet dans les territoires, l'apport majeur de cette thèse réside dans la grille de lecture de la diversification présentée sous forme de radar. Détaillée dans le chapitre 5, cette grille de lecture permet de situer le territoire parmi les quatre modes de gouvernance de la diversification identifiés et de mettre en lumière les leviers pouvant être activés en vue d'impulser une évolution de la gouvernance en place. En

¹²⁵ Imaginer et expérimenter un développement économique durable du Massif Central.

effet, que l'idéal à atteindre soit ou non incarné par la gouvernance planifiée, l'acteur supra-local aura à sa disposition les outils à même d'apprécier dans le temps les effets de sa politique dans les territoires puis de définir des priorités d'intervention dans les dispositifs à venir.

Cette grille « technique » à destination principale des acteurs publics ne doit pas masquer les résultats de cette recherche à destination des acteurs économiques. En effet, les acteurs consulaires peuvent véritablement trouver un rôle à jouer dans le développement des échanges entre les acteurs des territoires concernés, point de passage fondamental en vue du renforcement des proximités cognitive et organisationnelle.

Une première étape a sans doute été franchie avec la réunion d'instances à l'image du Club des professionnels de la montagne mis en place et animé par la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges. Ayant pour vocation de rassembler, d'informer et de consulter les acteurs économiques de la montagne, ce Club a permis de poser les fondements d'un accroissement des relations entre les acteurs. Cependant, au-delà de sa vocation informative et de porter à connaissance, qu'a pu notamment illustrer une présentation par la Commissaire de Massif de la politique du massif vosgien, une deuxième étape pourrait se traduire par l'intégration d'une dimension constructive et pérenne. Ainsi, à l'image des Réseaux économiques d'entreprises (r2e) mis en place par la Chambre de commerce et d'industrie des Vosges et poursuivant comme finalité « *la coopération entre entreprises dans le cadre de projet mutualisés pour atteindre des objectifs inaccessibles individuellement* »¹²⁶, le Club des professionnels de la montagne, ou toute autre instance pouvant être amenée à jouer ce rôle, pourrait accompagner le développement d'une dynamique collective en faveur de la diversification.

Au-delà d'un rôle de mise en réseau des acteurs économiques des territoires, les acteurs consulaires peuvent en outre s'identifier dans un rôle d'interface entre ceux-ci et les porteurs de politiques. Lors des entretiens réalisés, de nombreux acteurs économiques ont en effet évoqué les difficultés à concilier leur activité professionnelle et une implication dans la dynamique impulsée par les acteurs politiques locaux ou publics supra-locaux. Dès lors, s'instituant représentants des acteurs économiques d'une ou plusieurs destinations touristiques, les Chambres de commerce pourraient s'attacher à porter les attentes, revendications et propositions de ces acteurs auprès des différents partenaires institutionnels. Comprise dans le rôle d'accompagnement à la compétitivité et à la performance des entreprises des Chambres de commerce et d'industrie, cette participation au développement de la filière permettrait de renforcer la mise en réseau ainsi que l'appropriation des différentes entreprises de la dynamique collective. D'une mission de sensibilisation et de rassemblement des différents acteurs sur les territoires, au travers de quelques réunions ou séminaires de travail ponctuels, à une mission de représentation de ces mêmes acteurs auprès des acteurs supra-locaux, les acteurs consulaires ont donc un rôle central à jouer dans l'évolution de la gouvernance en lien avec la diversification des stations de moyenne montagne.

¹²⁶ Information disponible sur le site internet de la CCI des Vosges : <http://www.vosges.cci.fr/reseaux-economiques-d-entreprises.html>.

Ce rôle des acteurs consulaires doit à l'évidence s'inscrire dans le panel de réseaux existants. Ainsi, tandis que ceux-ci se rejoignent le plus souvent autour d'un objectif commun visant à améliorer la gouvernance en place, force est de constater que leur nombre conduit à brouiller les frontières bien plus qu'à satisfaire cet objectif. Dans ce contexte de relations denses, l'affirmation des missions d'interface s'apparente donc à un enjeu primordial en vue de la lisibilité et de l'efficacité de l'action menée.

L'avenir des stations de moyenne montagne passe-t-il nécessairement par la diversification ?

Alors que la diversification a été présentée jusqu'ici comme une quasi-évidence, une interrogation, au terme de cette recherche, demeure : l'avenir des stations de moyenne montagne passe-t-il nécessairement par la diversification de leurs activités touristiques ? Tandis que la diversification était affirmée au travers de l'intitulé du sujet de recherche proposé « l'adaptation des stations de moyenne montagne au tourisme quatre saisons », nous nous sommes appropriés cette affirmation et avons alors trouvé de nombreuses et intéressantes pistes de réflexions en nous focalisant sur l'aspect organisationnel de la diversification, relativement peu traité jusqu'alors. Pourtant, au crépuscule de cette recherche doctorale, quelques doutes subsistent : la diversification constitue-t-elle vraiment le futur de toutes les stations de moyenne montagne ?

Si, lors des entretiens semi-directifs ou des observations participantes que nous avons réalisés notre attention s'est portée sur l'identification de marqueurs, aussi minimes soient-ils, témoignant d'un renouvellement de la gouvernance, nous ne sommes pas pour autant restés hermétiques aux différents discours tenus. De nombreux acteurs politiques locaux, une extrême majorité d'hébergeurs, de restaurateurs et bien sûr d'opérateurs de remontées mécaniques mais également quelques acteurs supra-locaux défendent ainsi avec insistance le rôle moteur de la neige pour les stations et territoires concernés. Face à eux, d'autres acteurs se font les relais d'une montagne quatre saisons, où les équipements lourds hivernaux auront cédé leur place centrale au profit d'équipements légers, plus respectueux de l'environnement et répondant aux attentes de tourisme doux de certaines clientèles touristiques. D'un côté comme de l'autre, les protagonistes sont convaincus et les débats qui s'en suivent passionnés. La plupart des arguments avancés apparaissent fondés, et conduisent à estomper la frontière entre fiabilisation et abandon (plus ou moins progressif) du produit neige qui apparaît alors des plus manichéennes, niant l'hétérogénéité des situations locales, des contextes territoriaux et finalement des stations de moyenne montagne.

Dès lors, il nous semble que l'avenir des stations de moyenne montagne ne pourra pas se traduire pas sous une forme générique (ou uniformément généralisable). Bien davantage, nous nous positionnons en faveur d'une multiplicité et d'une différenciation des stratégies des stations de moyenne montagne, qu'elles abondent en faveur d'une préservation de l'outil de production hivernal, d'une diversification touristique, voire d'une relativisation de la place de l'économie touristique au profit d'autres secteurs économiques. Sans faire l'apologie idéaliste et utopique d'un positionnement spécifique à définir pour chacune des stations de moyenne

montagne, nous nous prononçons en faveur d'une spécification des stratégies à mettre en place.

En premier lieu, que faire des discours incitant à tourner la page de la neige, y compris dans les stations disposant à ce jour d'un domaine skiable équipé et fiabilisé ? Si l'avenir de la neige est questionné à moyen terme, certaines stations disposent aujourd'hui d'un domaine skiable présentant, *a priori*, des garanties suffisantes leur permettant de passer outre les aléas météorologiques mineurs et d'assurer la viabilité de leur modèle économique sur ce point. Nous avons particulièrement en tête l'exemple du Dévoluy. Sans se faire les relais d'une dynamique équipementière visant à construire toujours plus et toujours plus haut, la préservation de cet outil de production ne peut-elle pas être envisagée comme une stratégie reconnue et validée (et pas uniquement par l'opérateur de remontées mécaniques et son autorité délégante) ? En s'entourant de toutes les précautions financières et environnementales, la préservation d'un certain niveau d'offre touristique hivernal n'est peut-être pas si inconcevable que ce que de nombreux discours le laissent entendre.

Nous nous interrogeons en parallèle sur la création d'infrastructures lourdes de diversification, non exemptes de risques financiers. Devant des investissements se chiffrant parfois à plusieurs millions d'euros, la question de leur financement puis de leur rentabilisation ne peut être exclue des débats au seul motif que ces équipements sont susceptibles de fonctionner sans interruption durant toute l'année. A titre d'exemples, nous retiendrons la création ces dernières années d'une luge d'été au Markstein (Haut-Rhin) pour un montant de plus de deux millions d'euros, d'un centre balnéo-ludique à Montgenèvre (Hautes-Alpes) pour douze millions d'euros, d'un centre aqua-sportif aux Saisies (Savoie) pour quinze millions d'euros, d'un « spa de montagne » à Piau-Engaly (Hautes-Pyrénées) pour un peu plus de trois millions d'euros ou du centre sportif du Dévoluy évoqué au cœur de la thèse pour un montant de quatre millions d'euros. Avancés comme quelques exemples d'une diversification s'appuyant sur la réalisation d'équipements lourds, ces chiffres interrogent quant à leur aspect financier : si certaines communes ou intercommunalité parviendront effectivement à dépasser la saisonnalité touristique autour de laquelle elles se sont développées, qu'en sera-t-il des autres ? Quelles retombées cela génère-t-il réellement ? Les finances locales suffiront-elles à absorber les éventuels déficits de ces équipements ?

Le marché du ski est aujourd'hui mature, cela ne peut être remis en question. Alors que les stations se sont développées dans des perspectives d'accroissement du nombre de skieurs quasi sans limites, la désillusion rapidement survenue a entraîné les stations dans une spirale concurrentielle marquée. L'unicité et la généralité du produit proposé, cumulés à la survenance d'aléas météorologiques ont accentué les difficultés auxquelles sont confrontées les stations. En dépit de cela, certaines stratégies de diversification tendent à s'inscrire dans une même dynamique, avec la multiplication des centres aqua,-thermo-balnéoludiques, ou celle des spécialisations autour du vtt de descente. Le marché potentiel pour ces activités n'est cependant pas extensible, et interroge quant à la capacité des stations à trouver grâce à elles l'équilibre financier.

Aussi, quels risques ces stratégies sont-elles susceptibles d'entraîner ? L'importance des investissements similaires conduira-t-elle à ce que la majorité d'entre eux ne pourra être rentabilisée en dépit d'un fonctionnement pluri-saisonnier ? Ces investissements similaires risquent-ils de réaffirmer la concurrence inter-stations ? De fait, à l'identique des débats actuels, la question de l'évolution des stations et territoires diversifiés sera-t-elle posée dans quelques années ? Comme nous l'avons avancé sur la question de la préservation du volet hivernal de certaines stations de moyenne montagne, nous avons tendance à proposer la même réponse évasive : si certaines stations pourront tout à fait tirer leur épingle du jeu avec la réalisation d'équipements structurants, il y a également peu de chances que ceci devienne une réalité pour une majorité des stations. Tout semble donc affaire de choix, de hiérarchisation des priorités, des objectifs pris en considération ou encore des bassins de population implantés à proximité.

Dans ce contexte incertain, quel peut être l'avenir pour les stations et territoires de montagne ? La spécification du contenu de la diversification en fonction des territoires nous semble être une clé essentielle. Souvent prônée, celle-ci n'est en revanche que rarement observée tandis que la standardisation d'une offre de loisirs est parfois devenue une règle. Sa mise en place quant à elle imposera quelques contraintes et sera dépendante de la mobilisation d'une échelle territoriale supra-station et d'un mode de gouvernance à même de favoriser ces échanges stratégiques. Ainsi, cette spécification visera trois points d'entrée particuliers : la nature de la diversification, l'échelle territoriale retenue pour mettre en œuvre ces actions de diversification ainsi que la gouvernance à mettre en place.

Perspectives de recherche

Cette question de la mise en œuvre de la diversification, que nous avons abordée ici, ouvre le champ à de nombreuses pistes de recherche. Ce sont ainsi tout autant des perspectives en termes d'échelle territoriale, d'échelle temporelle que d'analyse quantitative que nous pouvons tout particulièrement mettre en relief ici.

- Quelle articulation entre les stratégies touristiques des différents territoires touristiques ?

En premier lieu, la spécification des stratégies touristiques des différentes stations de moyenne montagne ne peut être dissociée d'une recherche de complémentarité entre les différents sites, nécessitant alors de déporter le niveau d'analyse de la station vers un territoire plus étendu. Une première étape a sans doute été franchie avec la définition de territoires de la diversification, territoires de projet rassemblant au sein d'une même entité spatiale une ou plusieurs stations à vocation originelle de sports d'hiver et communes voisines, ayant parfois développé, avec la diversification, leur vocation touristique. Désormais, la question se pose d'initier un raisonnement à une échelle territoriale plus large, englobant par exemple plusieurs territoires de la diversification.

Nous sommes bien conscients de l'existence déjà foisonnante de territoires à vocations diverses et l'objectif n'est pas ici de venir encore enrichir le mille-feuilles territorial existant.

Cependant, le pôle touristique transversal pyrénéen (Figure 65) regroupant les vallées béarnaises et ayant pour mission « *de s'occuper des actions collectives, de l'organisation des acteurs pour la réalisation de travaux marketing collectifs qui nécessitent un regroupement d'acteurs, et qui sont des actions que l'on peut partager* » (P_suploc_3) nous apparaît comme un exemple intéressant, susceptible d'apporter un éclairage sur les capacités de mutualisation pouvant se développer entre des territoires poursuivant chacun des stratégies touristiques leur étant propres.

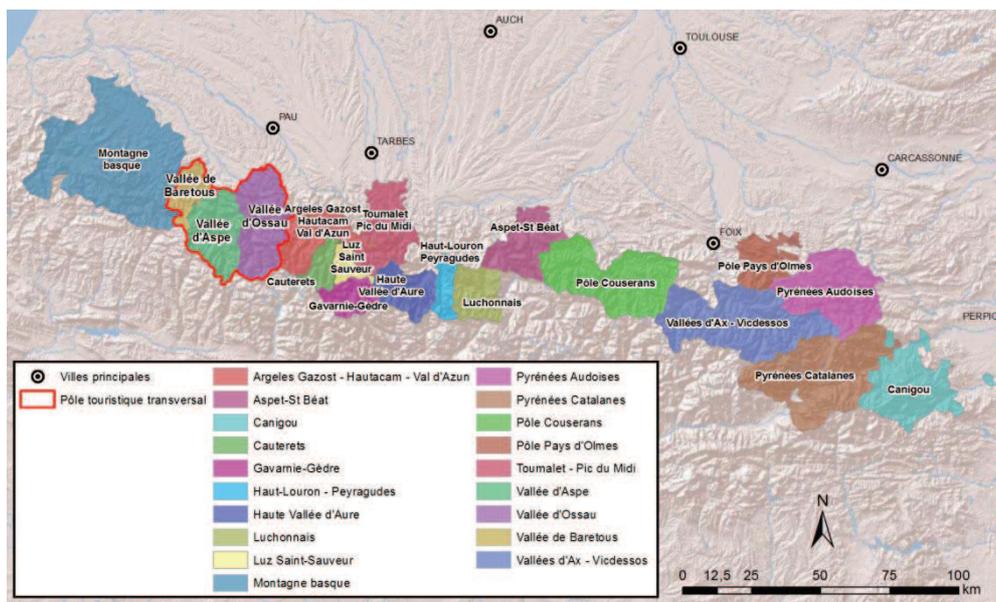


Figure 65, Pôle touristique transversal pyrénéen

Source : D'après SIG Pyrénées. Réalisation H. François, Irstea Grenoble.

A cette heure, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer en faveur de la multiplication de tels regroupements territoriaux, la portée réelle de leurs effets restant à déterminer. En revanche, un suivi de l'évolution de ce pôle transversal pourrait apporter des éléments de réponse quant aux questions que nous avons ici soulevées.

- La nécessité d'un *monitoring* de territoires de la diversification pilotes

Reflète d'une action en train de se faire, l'analyse du renouvellement de la gouvernance dans trois stations de moyenne montagne se heurte à la difficulté de rendre compte de la complexité du processus. En effet, nous n'avons pas été en mesure ici d'appréhender une trajectoire « globale » en lien avec la diversification des stations. Bien davantage, nous avons pu saisir les premières formes de gouvernance de la diversification dans chacun des terrains, mais ne disposons à ce stade d'aucun élément nous permettant de présumer de leur évolution. Ainsi, nous avons entouré de précautions nos propos en mettant l'accent sur le fait que l'évolution des modes de gouvernance ne constituait pas un processus linéaire. Cependant, il serait utile de disposer de davantage d'éléments de compréhension afin d'être en mesure de pleinement affirmer nos propos.

De même, ce suivi permettrait de compléter l'analyse plus large du changement du modèle de développement des stations. En particulier, la diversification pourrait venir questionner le rôle des différentes collectivités et tout particulièrement le rôle de leader des communes supports de stations. Ainsi, l'analyse des résultats des dernières élections municipales pourrait fournir des éléments de réponse quant à la fois la préservation du rôle de leader du maire et, au-delà, de la recomposition des jeux d'acteurs dans les instances intercommunales (Gerbaux et Marcelpoil, 2006; Le Bart, 2003; Le Saout, 2000).

- La question de la « bonne diversification » : vers la quantification des effets de la diversification

Comme nous l'avons évoqué en ouverture du chapitre 5, la question de l'évaluation des effets de la diversification, tout comme celle de sa répartition spatiale, sont fondamentales, mais l'apport de réponses demeure malaisé. Pour autant, cette étape demeure indispensable en vue de mettre en lumière des formes de « bonne diversification ».

Pour cela, l'identification de critères à même de renseigner la trajectoire des stations reste un objectif à atteindre. En effet, préconiser une spécification de la diversification en fonction des caractéristiques des stations impose de disposer d'éléments fiables et tangibles permettant de valider ce positionnement. Ceux-ci pourraient viser tout autant le degré de fiabilité de l'offre hivernale, le degré de dépendance à l'accompagnement public que les caractéristiques sociodémographiques de la/des communes, ces dernières permettant de préciser la place véritable du tourisme sur le territoire apparaît comme une indispensable première étape au processus de spécification.

Ainsi, ces différentes pistes de recherche finalisée permettraient de s'inscrire dans une dynamique d'aide à la décision, au bénéfice des acteurs du territoire comme des acteurs supra-locaux.

Bibliographie

- Abegg, B., Agrawala, S., Crick, F., et De Montfalcon, A. (2007).** Climate change impacts and adaptation in winter tourism. In S. Agrawala (Ed.), *Climate change in the European Alps: Adapting winter tourism and natural hazards management* (pp. 25-60). Paris, France: OCDE.
- Achin, C., et George-Marcelpoil, E. (2013).** Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver. *Tourisme & Territoires/Territories & Tourism*, 3(1), pp.
- AFIT. (2000).** *Carnets de route de la montagne. De l'écoute des clients à l'action marketing*. AFIT, COFREMCA, NEW DEAL.
- Amar, A., et Berthier, L. (2007).** Le nouveau management public: avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, pp. 1-14.
- Aménagement et Montagne. (1988).** La saison vérité. *Aménagement et Montagne*, 69, pp. 38-41.
- Aménagement et Montagne. (1991).** Stations à deux régimes. *Aménagement et montagne*, 98, pp. 20-25.
- Amoudry, J.-P. (2002).** *L'avenir de la montagne : un développement équilibré dans un environnement préservé*. [Paris]: Rapport d'information fait au nom de la Mission commune d'information chargée de dresser un bilan de la politique de la montagne, et en particulier de l'application de la loi du 9 janvier 1985, Sénat.
- Amourous, C. (2000).** L'implantation du ski alpin dans les Alpes françaises : la tradition étayage de la modernité. *Revue de géographie alpine*, pp. 9-20.
- ANEM. (1991).** *Stations de sports d'hiver, difficultés conjoncturelles ou structurelles ?*
- ANEM. (2008).** Le tourisme durable en montagne, 365 jours par an *Salon de l'aménagement en montagne, Grenoble, 24 avril 2008* (pp. 49).
- Angeon, V., Caron, P., et Lardon, S. (2006).** Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* (Dossier 7), pp.
- Archambault, M. (1993).** Le ski alpin au Québec : approche économique et aide à la décision. *Revue de géographie alpine*, pp. 47-60.
- Arnaud, D. (1975).** *La neige empoisonnée*. Paris: A. Moreau.
- Arrow, K. (1962).** Economic welfare and the allocation of resources for invention *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 609-626): Princeton University Press.
- Asselineau, A., et Cromarias, A. (2010).** Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? *Management & Avenir* (6), pp. 152-167.
- Atout France. (2011).** *Carnet de route de la montagne*.

- Auroux, J. (1998).** *Réforme des zonages et aménagement du territoire, Rapport à Monsieur le Premier ministre.*
- Babou, I., et Callot, P. (2008).** L'urgence d'un autre tourisme. *Revue Espaces & Loisirs*, 263, pp. 14-19.
- Badré, M., Prime, J.-L., et Ribièrè, G. (2009).** *Neige de culture : Etat des lieux et impacts environnementaux. Note socio-économique.*
- Baggio, R., Scott, N., et Cooper, C. (2010).** Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), pp. 51-60.
- Bagnasco, A. (1977).** *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo economico.* Bologna, il Mulino.
- Bagnasco, A., et Trigilla, C. (1993).** *La construction sociale du marché, Le défi de la troisième Italie.* Les Editions de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. Collection sciences sociales.
- Bailleul, D. (2010).** *Le service public local du tourisme.* Paris: LGDJ-Lextenso éditions.
- Bailly, A. (2002).** Pour un développement durable des stations de sports d'hiver. *Revue de géographie alpine*, pp. 117-120.
- Balseinte, R. (1958).** Les stations de sports d'hiver en France. *Revue de géographie alpine*, 46 (1), pp. 129-180.
- Balseinte, R. (1961).** L'essor récent des sports d'hiver dans le Tyrol autrichien (de 1955-56 à 1959-60). *Revue de géographie alpine*, 49(3), pp. 537-576.
- Barker, M. L. (1982).** Traditional landscape and mass tourism in the Alps. *Geographical Review*, pp. 395-415.
- Baron, C. (2003).** La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, 54(2003/2), pp. 329-349.
- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., et Solonandrasana, B. (2011).** Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), pp. 141-146.
- Beaudoing, M. (2008).** Stations de ski - La nouvelle donne. *Alpes Magazine*, 110, pp. 18-26.
- Becattini, G. (1992).** Le district marshallien : une notion socio-économique. In G. Benko & A. Lipietz (Eds.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* (pp. 35-55). Paris: PUF.
- Behar, D. (2000).** Les nouveaux territoires de l'action publique. In D. Pagès & N. Pélissier (Eds.), *Territoires sous influence / T1* (pp. 83-101). Paris: l'Harmattan.
- Béhar, D., et Estèbe, P. (1999).** L'Etat peut-il avoir un projet pour le territoire? *Les annales de la recherche urbaine. Les échelles de la ville*, 82, pp. 80-91.
- Belussi, F., et Caldari, K. (2009).** At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school. *Cambridge Journal of Economics*, 33(2), pp. 335-355.

- Beniston, M. (2005).** Changement climatique et impacts possibles dans la région alpine. *Revue de géographie alpine*, 93(2), pp. 13-24.
- Benko, G., Dunford, M., et Lipietz, A. (1996).** Les districts industriels revisités. *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, pp. 119-134.
- Beritelli, P. (2011).** *Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level.* University of St. Gallen-Institute for Systemic Management and Public Governance, St. Gallen.
- Beritelli, P., Bieger, T., et Laesser, C. (2007).** Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), pp. 96-107.
- Bertacchini, Y. (2004).** Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local. *Communication et organisation*, 25.
- Berthelot, L. (2012).** *Vers un après-tourisme ? La figure de l'itinérance récréative pour repenser le tourisme de montagne - Etudes des pratiques et de l'expérience de l'association Grande Traversée des Alpes.* Thèse de doctorat, Université Joseph-Fourier-Grenoble I.
- Bertrand, N., et Moquay, P. (2004).** La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Economie Rurale* (280), pp. 77-95.
- Biesbroek, G. R., Swart, R. J., et Van der Knaap, W. G. M. (2009).** The mitigation-adaptation dichotomy and the role of spatial planning. *Habitat International*, 33(3), pp. 230-237.
- Bloom, N., et Van Reenen, J. (2006).** Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of economics*, CXXII(4), pp. 1351-1408.
- Bocquet, R. (2008).** Proximités et coordination inter-firmes: une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (2), pp. 159-178.
- Bodega, D., Cioccarelli, G., et Denicolai, S. (2004).** New inter-organizational forms : Evolution of relationship structures in mountain tourism. *Tourism Review*, 59(3), pp. 13-19.
- Borde, T. (2009).** *Hébergements touristiques et domaines skiables en Tarentaise ; le cas de la Grande Plagne.* Mémoire de fin d'études, Direction départementale de l'Équipement et de l'Agriculture de la Savoie.
- Boschma, R. (2004).** Proximité et innovation. *Economie rurale*, 280(1), pp. 8-24.
- Bosello, F., Carraro, C., et De Cian, E. (2010).** Climate policy and the optimal balance between mitigation, adaptation and unavoided damage. *Climate Change Economics*, 01(02), pp. 71-92.
- Botti, L., Goncalves, O., Michel, H., et Rakotondramaro, H. (2014).** *Analyse de la compétitivité des destinations neige: une approche par les méthodes multicritères et les profils de clientèle.* Article présenté dans le cadre de la Première Université d'Hiver Internationale du Labex ITEM, 29-31 janvier 2014, Sarcenas, France.

- Botti, L., Goncalves, O., et Peypoch, N. (2012).** Analyse comparative des destinations « neige » pyrénéennes. *Revue de géographie alpine*, 100(3), pp. 1-11.
- Botti, L., Peypoch, N., et Solonandrasana, B. (2008).** Time and tourism attraction. *Tourism Management*, 29(3), pp. 594-596.
- Bouba-Olga, O., Boutry, O., et Rivaud, A. (2009).** Un approfondissement du modèle exit-voice par l'économie de la proximité. *Natures Sciences Sociétés*, 17(4), pp. 381-390.
- Bouba-Olga, O., et Grossetti, M. (2008).** Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine* (3), pp. 311-328.
- Bouchard, M. J. (2005).** Introduction: nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), pp. 581-584.
- Bourdeau, P. (1991).** La montagne d'été et les politiques touristiques. *Cahier Espaces*, 25, pp. 64-70.
- Bourdeau, P. (2007).** *Les sports d'hiver en mutation, crise ou révolution géoculturelle ?* Paris: Hermes Science publications : Lavoisier.
- Bourdeau, P. (2008a).** Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne, une approche à partir du cas français. *Téoros*, 27(2).
- Bourdeau, P. (2008b).** Un modèle épuisé ? - Noël au balcon. 6, pp. 16-20.
- Bourdeau, P. (2009).** De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes. *Revue de géographie alpine*, 97(3).
- Bourdieu, P. (1980).** *Le sens pratique*. Editions de Minuit.
- Boyer, M. (1999).** *Histoire du tourisme de masse*. Paris: Presses universitaires de France.
- Boyer, M. (2005).** *Histoire générale du tourisme du XVIIe au XXIe siècle*. Editions L'Harmattan.
- Boyer, R. (1976).** La croissance française de l'après-guerre et les modèles macroéconomiques. *Revue économique*, pp. 882-939.
- Bozonnet, J.-P. (1977).** *La perception de l'espace montagnard*. Grenoble: Cemagref ; étude n°117.
- Breiling, M. (1993).** Klimawandel und wintertourismus in Land Salzburg. *Klimawandel und Raumentwicklung*, pp. 107-116.
- Brocard, J. (1975).** *L'aménagement du territoire en montagne : Pour que la montagne vive* Rapport au gouvernement, Paris, La Documentation française.
- Broggio, C. (1992).** Les enjeux d'une politique montagne pour l'Europe. *Revue de géographie alpine*, 80(4), pp. 26-39.
- Broggio, C. (2002).** La politique de la montagne en France. *Représentations, discours et montagne*, 107(4), pp. 147-158.

- Brundtland, H. G. (1987).** *Report for the World Commission on Environment and Development - Our common future*. Rap n°A/42/427, Rapport pour PNUE.
- Bürki, R. (2000).** Klimaänderung und Wintertourismus in Obertoggenburg. *Natur-Forschung in der Region St.Gallen, Berichte der St.Gallischen Naturwissenschaftlichen Gesellschaft Band 89*, 97-109.
- Bürki, R., Elsasser, E., et Abegg, B. (2003).** *Climate Change and Winter Sports: Environmental and Economic Threats*. 5th World Conference on Sport and Environment, 2-3 décembre 2003, Turin, Italie
- Butler, R. W. (1980).** The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12.
- Callois, J.-M. (2007).** Les limites du territoire: Une application de la notion de rayon de confiance au développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (5), pp. 811-830.
- Cambau, V. (1970).** La réalisation des stations de sports d'hiver. *Urbanisme*, 116, pp. 32-36.
- Canet, R. (2004).** *Qu'est-ce que la gouvernance ?* Article présenté dans le cadre du Séminaire "Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile", organisé par le Service aux collectivités de l'UQAM, Montréal, 16 mars 2004.
- Caron, A., et Torre, A. (2006).** Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité. Les conflits d'usage et de voisinage dans les espaces naturels et ruraux. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* (Dossier 7).
- Carré, C., Chouli, E., et Deroubaix, J. F. (2006).** Les recompositions territoriales de l'action publique à l'aune de la proximité. Le cas de la gestion des eaux de pluie en ville. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* (Dossier 7).
- Casimir, M. (1976).** Les sports d'hiver dans les Vosges : une solution contre la mort blanche ? *Revue de géographie alpine*, T 64 (4), pp. 561-572.
- Cavallès, H. (1919).** La houille blanche dans les Pyrénées françaises. *Annales de géographie*, 28(156), pp. 425-468.
- Cavallès, H. (1922).** *La houille blanche*. A. Colin.
- Cazes, G. (1987).** La géographie du tourisme: réflexion sur les objectifs et les pratiques en France. *Annales de géographie*, 96(537), pp. 595-600.
- Chabault, D. (2009).** *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations: une application aux pôles de compétitivité*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université F. Rabelais, Tours.
- Chabault, D. (2010).** Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité. *Management & Avenir* (6), pp. 130-151.
- Chaboche, J. (2001).** La diffusion spatiale de l'intercommunalité à fiscalité propre. *Mappemonde* (3), pp. 35-39.

- Chaix, Y. (2006).** *Dévoluy, Traces et mémoires*: Ed. Office de tourisme du Dévoluy.
- Chalaye, S., et Massard, N. (2009).** Les clusters: Diversité des pratiques et mesures de performance. *Revue d'économie industrielle* (128), pp. 153-176.
- Chantaraud, J.-F. (2012).** *Gouvernance, lien social et performance : une vision du monde* Rapport 2012 de l'Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence Sociale. La Documentation Française.
- Chappis, L., Pradelle, D., et Rey-Millet, G. (2013).** *Courchevel : naissance d'une station*. Paris: Lintreau.
- Chatelain, A. (1949).** L'industrie touristique, essai de géographie générale humaine. *Revue de géographie jointe au Bulletin de la Société de géographie de Lyon et de la région lyonnaise*, 24(2), pp. 87-96.
- Chevallier, J. (2003).** La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue française d'administration publique* (1), pp. 203-217.
- Chia, E., Mathé, S., Rey Valette, H., Michel, L., Soulard, C., Nougaredes, B., . . . Guiheneuf, P. Y. (2010).** *Comment étudier (analyser) la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture*. Article présenté dans le cadre du Colloque AISRE - ASRDLF 2010. Identité, Qualité et Compétitivité Territoriale. Développement économique et cohésion dans les Territoires alpins, 20-22 septembre 2010, Aoste, Italie.
- Clergeau, C., et Violier, P. (2012).** Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme? *Téoros*, 31(2), pp. 60-71.
- Clergeau, C., et Violier, P. (2013).** Les enjeux particuliers des clusters de tourisme. *Espaces* (312), pp. 15-24.
- Clivaz, C., et Nahrath, S. (2010).** Le retour de la question foncière dans l'aménagement des stations touristiques alpines en Suisse. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 98(2).
- CNM. (2010).** *Devenir des stations de moyenne montagne. Rapport du groupe de travail n°1*.
- CNT. (2004).** *Tourisme et intercommunalité*.
- Cognard, F. (2010).** *"Migrations d'agrément" et nouveaux habitants dans les moyennes montagnes françaises: de la recomposition sociale au développement territorial. L'exemple du Diois, du Morvan et du Séronais*. Thèse de doctorat en géographie, Université Blaise Pascal-Clermont-Ferrand II.
- Cohen, E. (1972).** Toward a sociology of international tourism. *Social research*, pp. 164-182.
- Colletis, G., Gianfaldoni, P., et Richez-Battesti, N. (2005).** Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(296), pp. 8-25.
- Comité de massif des Alpes. (2006).** *Schéma interrégional d'aménagement et de développement du massif des Alpes*.
- Comité de massif des Pyrénées. (2013).** *Schéma interrégional d'aménagement et de développement du massif des Pyrénées*: Version issue du comité de massif du 27 mai 2013.

- Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne, Office de Tourisme Intercommunal du Massif du Sancy, et Communauté de communes du Massif du Sancy. (2013).** *Plan Sancy - Développement du massif à 10 ans.*
- Commisariat du massif des Pyrénées. (2007).** *Convention d'application de la convention interregionale de massif des Pyrénées 2007-2013 - Recherche d'un équilibre durable de l'offre touristique pyrénéenne.*
- Commissariat de massif des Vosges. (2010).** *Stratégie touristique Massif des Vosges.*
- Commissariat du Massif Central. (2006).** *Schéma interrégional d'aménagement et de développement du Massif central.*
- Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur. (2006).** *Programme d'Aménagement Durable et Solidaire des Stations des Alpes du Sud (PADS): 2006-2012.*
- Conseil Régional Rhône-Alpes. (1994).** *Charte "entreprise-station" 1994-2000.*
- Conseil Régional Rhône-Alpes. (2002).** *Programme pluriannuel régional en faveur des stations de moyenne montagne.*
- Conseil Régional Rhône-Alpes. (2007).** *Contrats de Stations Durables: 2007-2013.*
- Coquart, J. (2006).** Le ski sur la mauvaise pente. *Journal du CNRS*, 192.
- Corneloup, J., Bourdeau, P., et Mao, P. (2004).** Le marquage culturel des territoires touristiques de nature. *Revue de géographie alpine*, 92(4), pp. 11-20.
- Corrado, F. (2004).** La notion de ressource territoriale. *Montagnes Méditerranéennes*, 20, pp. 22-23.
- Cosson, A. (2011).** *Le ressort comparatif comme passage incontournable pour une démarche de recherche sur l'action en train de se faire ?* Ecole thématique CNRS-PACTE/LATIS/EPFL, 1er et 2 décembre 2011, Grenoble, France.
- Cosson, A. (2014).** *Réformateurs au quotidien : approche sociologique du « travail de réforme » dans la mise en œuvre d'une nouvelle loi sur les parcs nationaux.* Thèse de doctorat en Sociologie, Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Coulomb, J. (2011).** Petit tour d'horizon des politiques de tourisme durable en France. *Cahier Espaces*, 110, pp. 42-44.
- Cour des Comptes. (2011).** *La gestion du domaine skiable en Rhône-Alpes: Rapport public annuel 2011*, pp. 515-549.
- Cour des Comptes. (2015).** *L'avenir des stations de ski des Pyrénées : un redressement nécessaire, des choix inévitables: Rapport public annuel 2015*, pp. 323-369.
- Courlet, C. (2001).** Les systèmes productifs locaux: de la définition au modèle. In DATAR (Ed.), *Réseaux d'entreprises et territoires: regards sur les systèmes productifs locaux* (pp. 17-61): Paris: La Documentation Française.
- Courlet, C. (2002).** Les systèmes productifs localisés - un bilan de la littérature. *Etud. Rech. Syst. Agraires Dév.*, 33, pp. 27-40.

- Courlet, C., Pecqueur, B., et Soulage, B. (1993).** Industrie et dynamiques de territoires. *Revue d'économie industrielle*, 64(1), pp. 7-21.
- Crouzatier-Durand, F. (2003).** *La fin de l'acte administratif unilatéral*. Paris ; Budapest ; Torino: l'Harmattan.
- Cumin, G. (1970).** Les stations intégrées. *Urbanisme*, 116, pp. 50-53.
- Dallari, F., et Mariotti, A. (2005).** L'Italia tra distretti industriali e sistemi turistici locali. *Ambiente, società, territorio. Geografia nelle scuole*, 4, pp. 26-32.
- Das, K., et Kennedy, L. (2005).** Les clusters industriels: réponse à la libéralisation économique en Inde? In Y.-A. Fauré, L. Kennedy & P. Labazée (Eds.), *Productions locales et marché mondial dans les pays émergents: Brésil, Inde, Mexique*. (pp. 129-155). Paris: Khartala.
- DATAR. (2003).** *40 ans d'aménagement du territoire* (Vol. 176). Supplément à la lettre de la DATAR de Janvier 2003
- Daumas, J.-C. (2007).** Districts industriels: du concept à l'histoire. *Revue économique*, 58(1), pp. 131-152.
- David, O. (2007).** Territorialisation des politiques publiques et cohésion nationale: un mariage complexe. In R. Dodier A. Rouyer & R. Séchet (Ed.), *Territoires en action et dans l'action* (pp. 269-283).
- De Caumont, R. (2015).** *Le droit de la montagne, un droit territorial issu d'une volonté politique: Introduction au Code de la Montagne*.
- Debarbieux, B. (1991).** Avant-propos. *Revue de géographie alpine*, 4. *Homo turisticus*, pp. 7-10.
- Debarbieux, B. (1995).** *Tourisme et montagne*. Paris: Economica.
- Delmas, M. A., et Cuerel Burbano, V. (2011).** The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), pp. 64-87.
- Demuth, G. (2011).** Tourisme et développement durable. Du "ne pas" au "plus à vivre". *Cahier Espaces*, 110, pp. 65-69.
- Deschamps, J. P. (2003).** Innovation and leadership. *The international handbook on innovation*, pp. 815-831.
- Despin, L. (2003).** Les Pyrénées centrales: de la redéfinition du rapport à l'espace aux enjeux actuels / Central Pyrénées : on the current issues regarding the redefinition of the vision of space. *Annales de Géographie*, 112(631), pp. 279-297.
- DGCIS. (2014).** *Mémento du tourisme - Edition 2014 - Poids économique du tourisme en France*. DGE - 26 décembre 2014.
- DGCL. (2014).** *La carte intercommunale au 1er janvier 2014* (Vol. 98): Bulletin d'information statistique de la DGCL.
- Dissart, J.-C. (2012a).** *Aménagement et développement territorial : le rôle des aménités*. Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches en Aménagement, Université de Tours.

- Dissart, J.-C. (2012b).** Co-construction des capacités et des ressources territoriales dans les territoires touristiques de montagne : étude de cas sur l'Oisans. *Revue de Géographie Alpine-Journal of Alpine Research*, 100(2).
- Doering, A., et Hamberger, S. (2007).** *Der künstliche winter. Mit Schneekanonen gegen den Klimawandel: Salto Mortale in die Vergangenheit.* Bund Naturschutz in Bayern e.V.
- Dorfmann, M. (1983).** Régions de montagne: de la dépendance à l'auto-développement? *Revue de géographie alpine*, 71(1), pp. 5-34.
- Douillet, A.-C. (2003).** Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique. *Revue française de science politique*, 53, pp. 583-606.
- Douillet, A.-C. (2005).** Les politiques contractuelles de développement rural: déssectorisation ou design territorial ? Les recompositions de l'action publique aux prises avec l'intérêt territorial des élus et des collectivités publiques. *L'action publique et la question territoriale*, pp. 75-92.
- DSF. (2011).** *Recueil d'indicateurs et analyses 2011.*
- DSF. (2012).** *Indicateurs et analyses 2012.*
- DSF. (2013).** *Début de saison, un bon millésime.* Note de conjoncture du 16 janvier 2013.
- DSF. (2014).** *Indicateurs et analyses 2014.*
- Duvillard, S., Fauvel, C., Lajarge, R., et Sgard, A. (2007).** *La moyenne montagne n'est plus ce qu'elle était. Le PNR de Chartreuse face à la pression urbaine.* Article présenté dans le cadre du colloque Héritages et trajectoires rurales en Europe, Montpellier, France, septembre 2007.
- Ehlinger, S., Perret, V., et Chabaud, D. (2007).** Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue française de gestion* (1), pp. 155-171.
- Elsasser, H., et Bürki, R. (2002).** Climate change as a threat to tourism in the Alps. *Climate Research*, 20, pp. 253-257.
- Epstein, R. (2004).** Après la territorialisation, la différenciation territoriale. *Pouvoirs locaux*, 63(4), pp. 35-42.
- Escadafal, A. (2004).** Aménagement touristique: quelles ressources territoriales au service de l'attractivité des destinations? *Montagnes Méditerranéennes*, 2004-20, pp. 97-102.
- Estienne, P. (1956).** Un demi-siècle de dépeuplement dans le Massif Central. *Revue de géographie alpine*, 44(3), pp. 463-472.
- Estienne, P., et Derruau, S. (1965).** Évolution récente du Massif Central français (suite). *L'information géographique*, 29(5), pp. 185-193.
- Etchevers, P., et Martin, E. (2002).** *Impact d'un changement climatique sur le manteau neigeux et l'hydrologie des bassins versants de montagne.* Article présenté dans le cadre du Colloque International "L'eau en montagne", Megève, France, septembre 2002.

- Fablet, G. (2013).** La croissance immobilière des stations de sports d'hiver en Tarentaise. Entre vulnérabilités conjoncturelles et dérèglements structurels. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (100-3).
- Fablet, G. (2015).** *Entre performance de l'outil de production et pérennité de l'outil d'aménagement : le dilemme immobilier dans les stations nouvelles d'altitude*. Thèse de doctorat en Urbanisme mention Aménagement, Université Grenoble-Alpes.
- Falk, M. (2009).** Are multi-resort ski conglomerates more efficient ? *Managerial and decision economics*, 30, pp. 529-538.
- Fareniaux, B., et Verlhac, E. (2008).** *Rapport sur le dysfonctionnement des marchés du logement en zone touristique*. Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, Conseil général des Ponts et Chaussées, 5ème section section Aménagement des territoires.
- Faure, A. (2002).** *La question territoriale. Pouvoirs locaux, action publique et politique (s)*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches - Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.
- Faure, A. (2010).** Territoires/territorialisation. In L. Boussaguet, S. Jacquot & P. Ravient (Eds.), *Dictionnaire des politiques publiques* (pp. 623-632).
- Ficonseils, et Récréativ'Impulsion. (2010).** *Les Pôles Sport Nature du Massif Central*. Etude commanditée par la DATAR MAssif Central.
- Filippi, M., et Torre, A. (2003).** *Organisations et institutions locales : comment activer la proximité géographique par des projets collectifs ?* Article présenté dans le cadre du Colloque SYAL : Systèmes Agroalimentaires Localisés : produits, entreprises et dynamiques locales, Montpellier, France, 16-18 octobre 2002.
- Fischesser, B. (1998).** *La vie de la montagne*. Éditions de la Martinière.
- Flagestad, A., et Hope, C. A. (2001).** Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22, pp. 445-461.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L., et Tremblay, D.-G. (2004).** Innovation et société: pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie, société*, 6(2), pp. 115-128.
- Fortsakis, T. (1987).** *Conceptualisme et empirisme en droit administratif français*. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Fourquet, F. (1980).** *Les comptes de la puissance. Histoire de la comptabilité nationale et du Plan*. Paris: Encres.
- François, H. (2007).** *De la station ressource pour le territoire au territoire ressource pour la station le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble*. Thèse de doctorat, en Aménagement de l'Espace, Université Joseph Fourier, Institut de Géographie Alpine.
- François, H. (2008).** Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable : vers quelle convergence ? *Géographie, économie, société*, 10(1), pp. 133-152.

- François, H. (2009).** La différenciation par le territoire auprès des clientèles de proximité en stations: Saint-Pierre-de-Chartreuse et les Sept-Laux. *ESSACHESS-Journal for Communication Studies* (04), pp. 29-55.
- François, H., Frochot, I., Marcelpoil, E., et Kreziak, D. (2011).** De l'adéquation de la conception des stations de sports d'hiver à la demande touristique contemporaine. *Mondes du Tourisme, Hors série*, pp. 267-275.
- François, H., et Marcelpoil, E. (2008).** Mutations touristiques, mutations foncières : vers un renouvellement des formes d'ancrage territorial des stations. In S. Clarimont & V. d. Vlès (Eds.), *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratiques* (pp. 103-119). Paris: AFNOR.
- Frémont, A. (1978).** L'aménagement régional en France. La pratique et les idées. *Espace géographique*, 7(2), pp. 73-84.
- Fuà, G. (1983).** L'industrializzazione del Nord Est e Centro. In G. Fuà & C. Zacchia (Eds.), *Industrializzazione senza fratture*. H Mulino, Bologne.
- Gaffard, J.-L., et Romani, P.-M. (1990).** A propos de la localisation des activités industrielles: le district marshallien. *Revue française d'économie*, 5(3), pp. 171-185.
- Gagnon, Y.-C. (2005).** *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.
- Gaido, L. (2002).** Du concept de station au concept de district. *Revue de géographie alpine*, 90(4), pp. 109-116.
- Gaido, L. (2007).** Tourisme de montagne : le futur est "post". In P. Bourdeau (Ed.), *Les sports d'hiver en mutation, crise ou révolution géoculturelle ?* (pp. 195-206): Lavoisier.
- Gallety, J.-C. (1983).** *Les sociétés montagnardes devant l'aménagement touristique : l'émergence du fait communal. L'exemple de trois communes en Savoie : Aussois, les Avanchers, St Martin de Belleville*. Grenoble: Institut d'Urbanisme, Grenoble.
- Gauchon, C. (2009).** Les hivers sans neige et l'économie des sports d'hiver – Un phénomène récurrent, une problématique toujours renouvelée. *Cahiers de géographie - Collection EDYTEM*, 8, pp. 193-204.
- Gaudin, J.-P. (2002).** *Pourquoi la gouvernance?* : Presses de Sciences Po Paris.
- George-Marcelpoil, E. (2008).** *Les trajectoires d'évolution des destinations touristiques de montagne*. Mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches Aménagement de l'espace - Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- George-Marcelpoil, E., et François, H. (2012).** De la construction à la gestion des stations : l'émergence de logiques de groupes dans la vallée de la Tarentaise. *Revue de géographie alpine / Journal of Alpine Research*, 100(3).
- George-Marcelpoil, E., François, H., Fablet, G., Bray, F., Achin, C., Torre, A., et Barré, J.-B. (2012).** *Atlas des stations du massif des Alpes*.
- Gerbaux, F. (1994).** *La montagne en politique*. Paris: l'Harmattan.

- Gerbaux, F. (2007).** Gouvernance des stations de montagne : approche synthétique et comparative. In Gerbaux, F. (coord.) *La gouvernance territoriale dans les stations de montagne, une approche pluridisciplinaire* (pp. 125-146).
- Gerbaux, F., Boudières, V., et Marcelpoil, E. (2004).** De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux: l'exemple de la station des Arcs. *Ingénieries - EAT*(37), pp. 75-85.
- Gerbaux, F., Bourdeau, P., Corneloup, J., George-Marcelpoil, E., et Duboeuf, T. (2006).** *La gouvernance territoriale dans les stations de montagne : une approche pluridisciplinaire*. Institut de la Montagne.
- Gerbaux, F., et Marcelpoil, E. (2006).** Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé. *Revue de géographie alpine*, 94(1), pp. 9-19.
- GIEC. (2001).** *Des changements climatiques : Les éléments scientifiques*. Contribution du groupe de travail I au troisième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, OMM/PNUE.
- GIEC. (2007).** *Bilan 2007 des changements climatiques : Rapport de synthèse*. Quatrième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, OMM/PNUE.
- GIEC. (2014).** *Changements Climatiques 2014 : Rapport de synthèse*. Cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, OMM/PNUE.
- Gill, A. M., et Williams, P. W. (2011).** Rethinking resort growth: Understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), pp. 629-648.
- Gilly, J.-P., et Lung, Y. (2005).** Proximités, secteurs et territoires. *Cahier du GRES*, 2005-9.
- Gilly, J.-P., et Torre, A. (2000).** *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan.
- Girard, A. (2013).** Faut-il raccorder une théorie générale de la post-modernité à une théorie à moyenne portée du post-tourisme? In H. François, P. Bourdeau & L. Perrin-Bensahel (Eds.), *Fin (?) et confins du tourisme: Interroger le statut et les pratiques de la récréation contemporaine* (pp. 43-52): L'Harmattan.
- Giuliani, E., et Bell, M. (2005).** The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research policy*, 34(1), pp. 47-68.
- Glorioso, R. S., et Moss, L. A. (2007).** Amenity migration to mountain regions: Current knowledge and a strategic construct for sustainable management. *Social Change*, 37(1), pp. 137-161.
- Goffin, S. (1952).** *Un coin de haute montagne : la Vallouise* (2ème édition ed.): Imprimerie Louis-Jean, Gap.
- Goncalves, O. (2012).** *Benchmarking et Performance des destinations : Approche par les frontières d'efficience et application aux stations de sports d'hiver*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Perpignan Via Domitia.

- Goncalves, O. (2013).** Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ? *Gestion et management public, Numéro 3(1)*, pp. 40-57.
- Goxe, A. (2007).** Gouvernance territoriale et développement durable: implications théoriques et usages rhétoriques. In R. Pasquier, V. Simoulin & J. Weisbein (Eds.), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories* (pp. 151-170): LGDJ.
- Granjou, C., et Garin, P. (2006).** Organiser la proximité entre usagers de l'eau: le cas de la Gestion Volumétrique dans le Bassin de la Charente. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).
- Granovetter, M. (1985).** Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, pp. 481-510.
- Gravier, J. F. (1958).** *Paris et le désert français*: Flammarion.
- Grossetti, M. (2000).** Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations: une question d'encastrement. *Espace et Société, 101-102*, pp. 203-219.
- Guérin, J.-P., et Gumuchian, H. (1978).** *Pourquoi les sports d'hiver ? Mythologies et pratiques*. Grenoble: Institut de géographie alpine.
- Guigou, J.-L. (2001).** Introduction : les territoires-entreprises. In DATAR (Ed.), *Réseaux d'entreprises et territoires, Regards sur les systèmes productifs locaux* (pp. 7-16).
- Gumuchian, H. (1984).** Images et partage de l'espace : le succès de la « moyenne montagne ». *Revue de géographie alpine, 72(2-4)*, pp. 265-271.
- Gundolf, K., Jaouen, A., et Loup, S. (2006).** *La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*. Article présenté dans le cadre du Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- Héliou, C. (1999).** *Les stations de sports d'hiver de moyenne altitude - Approche géographique de la dynamique du tourisme dans les Alpes françaises*. Thèse de doctorat en Géographie, Université Paris VII.
- Hirschman, A. O., et Andler, P. (1981).** Grandeur et décadence de l'économie du développement. *Annales, 36(5)*, pp. 725-744.
- Hoerner, J.-M. (1996).** Les stations touristiques, entre pôle et marché. *Cahier Espaces (47)*, pp. 135-140.
- Hogan, R., Curphy, G. J., et Hogan, J. (1994).** What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist, 49(6)*, pp. 493-504.
- Inskip, E. (1991).** *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Van Nostrand Reinhold.
- Jambard, P. (2009).** La construction des grands ensembles, un échec des méthodes fordistes? Le cas de la Société Auxiliaire d'Entreprises (1950-1973). *Histoire, économie & société, 28(2)*, pp. 133-147.

- Jégouzo, L. (2013).** L'acte III de la décentralisation et le tourisme. *Juristourisme*, 157, pp. 37-40.
- Kaján, E., et Saarinen, J. (2013).** Tourism, climate change and adaptation: a review. *Current Issues in Tourism*, 16(2), pp. 167-195.
- Kaufmann, J.-C. (2011).** *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Kebir, L. (2006).** Ressource et développement régional, quels enjeux? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (5), pp. 701-723.
- Klein, R. J. T., Schipper, E. L. F., et Dessai, S. (2005).** Integrating mitigation and adaptation into climate and development policy: three research questions. *Environmental Science & Policy*, 8(6), pp. 579-588.
- Knafou, R. (1978).** *Les stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises l'aménagement de la montagne à la française*. Paris ; New York ; Barcelone: Masson.
- Knafou, R., Bruston, M., Deprest, F., Duhamel, P., Gay, J.-C., et Sacareau, I. (1997).** Une approche géographique du tourisme. *Espace géographique*, 26(3), pp. 193-204.
- Lacour, C. (2003).** Gouvernance urbaine et cohésion sociale: «l'uni-diversité». *Cahiers de géographie du Québec*, 47(131), pp. 321-327.
- Larique, B. (2006).** Les sports d'hiver en France : un développement conflictuel ? - Histoire d'une innovation touristique (1890-1940). *Flux*, 63-64, pp. 7-19.
- Lasanta Martínez, T. (2010).** El turismo de nieve como estrategia de desarrollo en el Pirineo aragonés. *Cuadernos de investigación geográfica*, 36(2), pp. 145-163.
- Lascoumes, P., et Le Galès, P. (2012).** *Sociologie de l'action publique: domaines et approches*. Armand Colin.
- Laville, J.-L. (2008).** Encastrément et nouvelle sociologie économique: de Granovetter à Polanyi et Mauss. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (38).
- Le Bart, C. (2003).** *Les maires : sociologie d'un rôle*. Presses Univ. Septentrion.
- Le Galès, P. (1995).** Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), pp. 57-95.
- Le Saout, R. (2000).** L'intercommunalité, un pouvoir inachevé. *Revue française de science politique*, 50(3), pp. 439-461.
- Lecoq, B. (1993).** Dynamique industrielle et localisation: Alfred Marshall revisité. *Revue française d'économie*, 8(4), pp. 195-234.
- Leducq, D., et Lusso, B. (2011).** Le cluster innovant: conceptualisation et application territoriale. *Cybergeo: European Journal of Geography*, pp.
- Leiper, N. (1990).** Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*, 17(3), pp. 367-384.
- Leloup, F., Moyart, L., et Pecqueur, B. (2005).** La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), pp. 321-332.

- Lipietz, A. (2001).** Aménagement du territoire et développement endogène. In J.-L. Guigou, D. Parthenay, L.-A. Gérard-Varet, M. Mougeot & A. Lipietz (Eds.), *Aménagement du territoire. Rapport au Conseil d'Analyse Economique* (pp. 111-128).
- Liquori, A. (2010).** Turismo della neve e sviluppo sostenibile : la fattibilità economica degli impianti sciistici. *La Rivista - Bimestrale del Club Alpino Italiano*, 6, pp. 32-33.
- Locatelli, B. (2010).** *Local, global: intégrer atténuation et adaptation*. CIRAD, Perspective: Forêts/changement climatiques.
- Lorit, J.-F. (1991).** *Les difficultés financières des stations de sports d'hiver*. Rapport pour le Ministère de l'Intérieur et l'Inspection Générale de l'Administration.
- Loubier, J.-C. (2007).** Le changement climatique comme facteur de mutation d'une pratique sportive de masse. In P. Bourdeau (Ed.), *Les sports d'hiver en mutation - Crise ou révolution géoculturelle ?* (pp. 89-98). Paris: Hermes Science publications : Lavoisier.
- Luthe, T., Wyss, R., et Schuckert, M. (2012).** Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), pp. 839-854.
- Macchiavelli, A. (2009).** Le tourisme alpin, conditions pour l'innovation et ambivalences dans le développement. *Revue de géographie alpine*, 97(1), pp. 84-99.
- Madiot, Y. (1992).** *L'aménagement du territoire*. Paris: Masson.
- Malhène, N. (2000).** *Gestion du processus d'évolution des systèmes industriels- Conduite et méthode*. Thèse de Doctorat en Productique, Université Bordeaux 1
- Marcelpoil, E. (1997).** *L'organisation économique du Sillon Alpin. Contribution à l'analyse des territoires*. Thèse de doctorat en Economie du Développement, Université Pierre Mendès France Grenoble II.
- Marcelpoil, E. (2007).** L'ancrage territorial des stations de montagne : quelles trajectoires et marges de manoeuvre ? *Les sports d'hiver en mutation : crise ou révolution géoculturelle ?* (pp. 161-172). Paris: Lavoisier.
- Marcelpoil, E. (2009).** Tourisme et résidentialité en tension. In FACIM (Ed.), *La montagne, univers de tous les possibles : Actes de la conférence-débat* (pp. 171-178).
- Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2005).** *Les remontées mécaniques : quelle place dans la genèse et l'évolution des stations de montagne?* Article présenté dans le cadre du Colloque "Objectifs, méthodes, résultats et enjeux des observatoires socioéconomiques et environnementaux des infrastructures linéaires", Salon de la Maison des Arts et Métiers, Paris, France, 17-18 mars 2005.
- Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2006).** Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7 : Proximité et environnement).
- Marcelpoil, E., et François, H. (2008).** Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques . L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008(2), pp. 179-191.

- Marcelpoil, E., François, H., et Billet, S. (2010).** *L'ancrage du financement des stations de la vallée de la Tarentaise : une lecture territoriale. Rapport de synthèse, phase 1.*
- Marcelpoil, E., François, H., et Billet, S. (2012).** *L'ancrage du financement des stations de la vallée de la Tarentaise : une lecture territoriale. Rapport de synthèse, Phase 2.*
- Marcelpoil, E., François, H., Billet, S., Bonfort, T., Duvillard, S., Sgard, A., . . . Devouassoux, A. (2006).** *Nouvelles pratiques touristiques en zone de montagne : vers un renouvellement des pratiques de gestion foncière ?*
- Marcelpoil, E., et Perret, J. (1999).** Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires. In F. Gerbaux (Ed.), *Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ?* (pp. 14-33).
- Marshall, A. (1919).** *Industry and trade : a study of industrial technique and business organization.* Macmillan and co.
- Martin, N. (2013).** *Les migrations d'agrément, marqueur d'une dynamique d'après-tourisme dans les territoires de montagne.* Thèse de Doctorat en Géographie, Université de Grenoble.
- Maskell, P., et Malmberg, A. (1999).** Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge journal of economics*, 23(2), pp. 167-185.
- Matteudi, E. (1992).** *L'enfance de la montagne : structures familiales, capacité d'entreprendre et développement touristique.* Thèse de doctorat en Urbanisme et Aménagement, Université Pierre Mendès France, Grenoble II.
- Mauz, I. (2003).** *Histoire et mémoires du Parc National de la Vanoise. 1921-1971 : la construction* (Vol. Hors-série): *Revue de Géographie Alpine-Journal of Alpine Research.*
- Mendez, A. (2005).** Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp. 756-786.
- Mendez, A., et Mercier, D. (2006).** Compétences-clés de territoires. *Revue française de gestion* (5), pp. 253-275.
- Mériaudeau, R. (1967).** Naissance d'une nouvelle station de sports d'hiver : Superdévoluy. *Revue de géographie alpine*, 55(1), pp. 211-214.
- Mignot, D. (1999).** Métropolisation et nouvelles polarités. *Les Cahiers scientifiques du transport* (36), pp. 87-112.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives.* De Boeck Supérieur.
- Miossec, J.-M. (1977).** Un modèle de l'espace touristique. *Espace géographique*, 6(1), pp. 41-48.
- Moisset, P. (2000).** Le tourisme durable, un concept opérationnel. *Les cahiers Espaces*, 67, pp. 200-203.
- Mola, G. (1983).** Valmorel, une station au service de la population locale ? *Revue de géographie alpine*, 71(3), pp. 211-232.
- Montagne News. (2015).** *Montagne News, la Lettre éco de Montagne Leaders.* N°429, 18 mars 2015.

- Moquay, P., Lardon, S., Marcelpoil, E., et Piveteau, V. (2001).** *Contribution des représentations spatiales à la proximité institutionnelle dans les processus de développement territorial.* Article présenté dans le cadre des Journées de la proximité, Paris, 13-14 décembre 2001.
- Morgan, G., et Smircich, L. (1980).** The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), pp. 491-500.
- Morvan, S. (2013).** En Savoie et en Haute-Savoie, les stations de ski au pied du mur, *L'Express*, 19/11/2013.
- Mounet, J.-P., Cosson, A., et Bézannier, F. (2015).** Concertation en tourisme dans les Vosges: recherche sur l'accompagnement par la recherche. *Loisir et Société/ Society and Leisure*, 38(2).
- Mouriquant, J. (1988).** *L'or blanc - Le système des sports d'hiver.* Lieu commun.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y. (2006).** Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), pp. 110-138.
- Muller, J.-M. (1995).** L'industrie dans le Massif vosgien / Industry in the Vosges massif. *Revue de géographie alpine*, 83(3), pp. 161-168.
- Mumford, M. D. (2002).** Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2), pp. 253-266.
- Muscarà, C. (1967).** *La geografia dello sviluppo.* Edizioni di Comunità.
- Nordin, S., et Svensson, B. (2007).** Innovative destination governance: the Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), pp. 53-66.
- North, D. C. (1990).** *Institutions, institutional change and economic performance.* Cambridge university press.
- OCDE. (2007).** *Changement climatique dans les Alpes européennes - Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels.* OCDE.
- Offner, J.-M. (2006).** Les territoires de l'action publique locale. *Revue française de science politique*, 56, pp. 27-47.
- OREAM LORRAINE. (1973a).** *Eléments pour un livre blanc du massif vosgien - Élément 1 : Pourquoi un schéma d'aménagement du massif vosgien ? Document de travail.*
- OREAM LORRAINE. (1973b).** *Eléments pour un livre blanc du massif vosgien - Élément 2 : Premières réflexions pour un aménagement des Vosges. Document de travail.*
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012).** *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Armand Colin.
- Pascal, R. (1993).** *Mission "Problèmes structurels des stations de montagne".*
- Paye, O. (2005).** La gouvernance: D'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales*, 36(1), pp. 13-40.

- Pearce, D. G. (1989).** *Tourist development* (2nd ed ed.). Harlow: Longman Scientific & Technical.
- Pechlaner, H., Kozak, M., et Volgger, M. (2014).** Destination leadership: A new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), pp. 1-9.
- Pechlaner, H., et Tschurtschenthaler, P. (2003).** Tourism policy, tourism organisations and change management in Alpine regions and destinations: a European perspective. *Current Issues in Tourism*, 6(6), pp. 508-539.
- Pecqueur, B. (2000).** *Le développement local: pour une économie des territoires*. Syros Alternatives.
- Pecqueur, B. (2007).** Des pôles de croissance aux pôles de compétitivité : un nouveau partage des ressources cognitives. *Réalités industrielles* (Mai), pp. 38-43.
- Pecqueur, B. (2009).** De l'exténuation à la sublimation: la notion de territoire est-elle encore utile? *Géographie, économie, société*, 11(1), pp. 55-62.
- Pecqueur, B., et Zimmermann, J. B. (2004).** Les fondements d'une économie de proximités. In B. Pecqueur & J. B. Zimmermann (Eds.), *Economie de proximités, Paris, Editions Lavoisier* (pp. 13-41).
- Perret, J. (1992).** *Le développement touristique local - les stations de sports d'hiver*. Thèse de doctorat en Economie du Développement, Université Pierre Mendès France Grenoble II.
- Perret, J., et Mauz, I. (1997).** *Les fondements historiques des problèmes actuels des stations de sports d'hiver*.
- Perrin-Bensahel, L. (2010).** Tourisme et développement soutenable. In E. Marcelpoil, L. Bensahel-Perrin & H. François (Eds.), *Les stations de sports d'hiver face au développement durable, état des lieux et perspectives* (pp. 25-38): l'Harmattan.
- Perrin, H. (1971).** *Les Stations de sports d'hiver création et gestion, rôle des collectivités locales*. Paris: Berger-Levrault.
- Perroux, F. (1955).** Note sur la notion de pôle de croissance. *Economie appliquée*, 8, pp. 307-320.
- Peyrache-Gadeau, V. (2003).** *Le développement durable des territoires de montagne: un objet de concertation sur le devenir des stations touristiques?* Article présenté dans le cadre du XXXIXème colloque annuel de l'ASRDLF: concentration, ségrégation, dynamiques et inscriptions territoriales.
- Pialat, G. (1970).** Urbaniser la montagne ? *Urbanisme*, 116, pp. 16-18.
- Pignatari, O. (2013).** *Le support en droit d'auteur*. Primento.
- Piore, M., et Sabel, C. (1984).** *The second industrial divide: possibilities for prosperity* New York: Basic Book.
- PLM. (2013).** De nouvelles pistes pour les stations de moyenne montagne *Pour la Montagne, ANEM*, 234, pp. 7-11.
- Plog, S. (1974).** Why destination areas rise and fall in popularity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), pp. 55-58.

- Plog, S. (2001).** Why destination areas rise and fall in popularity: An update of a Cornell Quarterly classic. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), pp. 13-24.
- Plunket, A., et Torre, A. (2009).** Les poles de compétitivité ou le retour ambigu des déclinaisons locales de la politique industrielle française. *Economia e politica industriale* (3), pp. 159-177.
- Polanyi, K. (1983).** *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*: Éditions Gallimard.
- Pommier, P. (2002).** *Les systèmes productifs locaux*: La documentation française.
- Pontier, J.-M. (2012).** Compétences locales et politiques publiques. *Revue française d'administration publique*, 141(1), pp. 139-156.
- Porras-Lima, F.-D. (2007).** *L'intervento pubblico sul turismo attivo. Il caso concreto delle stazioni sciistiche*. Thèse de doctorat en Droit Public, Università di Bologna.
- Porter, M. E. (1998).** Clusters and the new economic competition. *Harvard Business Review*, 76, pp. 77-90.
- Poujol, O. (1994).** L'invention du Massif Central. *Revue de géographie alpine*, 82(3), pp. 49-62.
- Préau, P. (1968).** Essai d'une typologie des stations de sports d'hiver dans les Alpes du Nord. *Revue de géographie alpine*, 56(1), pp. 127-140.
- Préau, P. (1983).** Le changement social dans une commune touristique de montagne : Saint-Bon-Tarentaise (Savoie). *Revue de géographie alpine*, 77(4), pp. 407-429.
- Prost, B. (1986).** L'évolution démographique dans les zones de montagne (Vosges, Jura, Alpes du Nord). *Espace, populations, sociétés*, 4(2), pp. 355-363.
- Rallet, A. (2002).** L'économie de proximité, propos d'étape. In A. Torre (Ed.), *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale : agriculture, environnement, espaces ruraux* (pp. 11-25): INRA éditions.
- Rallet, A., et Torre, A. (1998).** On Geography and Technology: The Case of Proximity Relations in Localized Innovation Networks. In M. Steiner (Ed.), *Clusters and regional specialisation: On geography, technology and networks*: Pion London.
- Rallet, A., et Torre, A. (2004).** Proximité et localisation. *Economie rurale*, 280(1), pp. 25-41.
- Rambaud, P. (1970).** Pour une sociologie des sports d'hiver. *Urbanisme*, 116, pp. 30-31.
- Rambeaud, P. (1974).** *La montagne, éléments pour une politique ; Rapport au Gouvernement*. Paris: la Documentation française.
- Ramousse, D. (2009).** Des pôles de croissance au développement durable. Vers de nouvelles formes de gestion des ressources naturelles dans les espaces périphériques latino-américains ? *Cahiers des Amériques latines* (54-55), pp. 15-29.
- Révil, P., et Helle, R. (2004).** *Les pionniers de l'or blanc*: Glénat.
- Reynaud, L. (2008).** Le tout-ski est peut-être fini, mais sans le ski, tout est fini ! *Dur'Alpes*.

- Rhodes, R., et Bevri, M. (2001).** *Decentring British Governance: From Bureaucracy to Networks*. Article présenté dans le cadre Institute of Governmental Studies, California, Berkeley, 9 March 2001.
- Rhodes, R. A. W. (1996).** 'The New Governance: Governing without Government'. *Political studies*, XLIV, pp. 652-667.
- Richard, S., et Rieu, T. (2008).** *Une approche historique de la gouvernance pour éclairer la gestion concertée de l'eau en France*. Article présenté dans le cadre du XXIIIème Congrès mondial de l'eau de l'IWRA, , Montpellier, France, 1-4 septembre 2008.
- Richez, J. (1972).** Rénovation rurale et tourisme; l'exemple de Ceillac en Queyras. *Méditerranée*, 9(1), pp. 51-79.
- Rieutort, L. (1997).** Les moyennes montagnes d'Europe occidentale : affaiblissement ou réadaptation des campagnes ? *Noréis - Environnement, aménagement, société*. Presses Universitaires de Rennes, pp. 61-83.
- Rieutort, L. (2001).** *Tourisme, agriculture et nouvelles activités en espace rural : l'autre légende du Dévoluy*. Article présenté dans le cadre du Colloque Dynamique rurale, environnement et stratégies spatiales, Montpellier, France, 13-14 septembre 2001.
- Rispal, M. H. (2002).** *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Rivière, D. (1989).** La «décentralisation productive» et les rapports ville-campagne en Italie. *Espace géographique*, 18(3), pp. 253-263.
- Robbins, S. (2000).** *Organizational Behavior: Concepts-controversies-applications*. 8th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Robert, M. (1997).** La reconversion acrobatique des stations de sports d'hiver, *Les Echos*, 10/11/1997.
- Rostow, W. W. (1975).** Les étapes du développement économique: Seuil.
- Rouffet, M. (2000).** *Contribution du tourisme au développement durable de la moyenne montagne*. Rapport confié par Mme Demessine, secrétaire d'Etat au tourisme.
- Rousseau, J.-J. (1761).** *Julie ou la nouvelle Héloïse*.
- Roussel, V., et Mamdy, J.-F. (2001).** Nouveaux arrivants et territoires ruraux fragiles : quelques exemples dans le Massif central. *Espace, populations, sociétés*, 19(1), pp. 109-122.
- Roy, J.-M. (1953).** Les grandes étapes de la pénétration touristique dans le Dauphiné alpestre. *Revue de géographie alpine*, 41(2), pp. 327-348.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., et Tkaczynski, A. (2010).** Governance: A review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), pp. 4-16.
- Ruin, E. (2013).** De la collectivité-territoire à la collectivité dans le territoire. *L'Espace Politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, (21).

- Sardais, C., Penaud, V., Creuchet, B., Friedrich, G., et Lebourdais, G. (2010).** *Bilan de la loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne*: Inspection générale des finances, Inspection générale de l'administration, Inspection générale de la jeunesse et des sports, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, Conseil général de l'environnement et du développement durable.
- Sauvagnat, A. (1996).** *La fabuleuse histoire du Mont-Dore*: Ed. Sauvagnat.
- Savi, F. (1989).** «Italie du Centre»,«Troisième Italie»,«NEC»: origine d'une spécification et fonctionnement d'un système industriel basé uniquement sur les petites et moyennes entreprises. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 2(2-3), pp. 145-157.
- Say, J.-B. (1840).** *Cours complet d'économie politique pratique*. Paris: Guillaumin.
- Schéou, B. (2009).** *Du tourisme durable au tourisme équitable: quelle éthique pour le tourisme de demain? : De Boeck Supérieur*.
- Schipper, E. L. F. (2006).** Conceptual history of adaptation in the UNFCCC process. *Review of European Community & International Environmental Law*, 15(1), pp. 82-92.
- Schmitter, P. (2000).** Réflexions liminaires à propos du concept de gouvernance. In C. Gobin & B. Rihoux (Eds.), *La démocratie dans tous ses états : systèmes politiques: entre crise et renouveau* (pp. 51-59). Louvain-la-Neuve: Academia Bruylant.
- Schuler, M., et Dessemontet, P. (2013).** Le vote suisse pour la limitation des résidences secondaires. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine, Hors-Série*.
- Scott, D., et McBoyle, G. (2007).** Climate change adaptation in the ski industry. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 12(8), pp. 1411-1431.
- SEATM. (1993).** *La diversification de l'offre de loisirs dans les stations de sports d'hiver françaises et étrangères : analyse et propositions*. Chambéry: AFIT-SEATM.
- Serraz, G. (1998).** Les aménageurs dans le flou. La désaffection envers les usines à ski les condamne à réinvestir, parfois massivement, *Liberation*, 29 décembre 1998.
- Servoin, F. (1994).** Stations moyennes, stations de moyenne montagne. *Territoires*, pp. 32-37.
- Shearmur, R. (2012).** Are cities the font of innovation? A critical review of the literature on cities and innovation. *Cities*, 29, pp. S9-S18.
- Simoulin, V. (2007).** La gouvernance territoriale: dynamiques discursives, stratégiques et organisationnelles. In R. Pasquier, V. Simoulin & J. Weisbein (Eds.), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories* (pp. 15-32).
- Sol, M.-P. (2004).** La patrimonialisation comme (re) mise en tourisme. De quelques modalités dans les "Pyrénées catalanes". In P. Violier & O. Lazzarotti (Eds.), *Tourisme et patrimoine* (pp. 161-175). Saumur, France. Presses de l'Université d'Angers.
- Spandre, P., François, H., Morin, S., et George-Marcelpoil, E. (2015).** Dynamique de la neige de culture dans les Alpes Françaises. Contexte climatique et état des lieux. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (103-2).

- Steiger, R., et Mayer, M. (2008).** Snowmaking and climate change: Future options for snow production in Tyrolean ski resorts. *Mountain Research and Development*, 28(3), pp. 292-298.
- Stock, M. (2001).** Brighton and Hove: station touristique ou ville touristique? Étude théorico-empirique/Brighton and Hove: a tourist resort or a tourist town? *Géocarrefour*, 76(2), pp. 127-131.
- Stöhr, W. B., et Taylor, D. R. F. (1981).** *Development from above or below? The dialectics of regional planning in developing countries*. (John Wiley, Chichester, Sussex).
- Svensson, B., Nordin, S., et Flagestad, A. (2005).** A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism review*, 60(2), pp. 32-37.
- Swart, R., et Raes, F. (2007).** Making integration of adaptation and mitigation work: mainstreaming into sustainable development policies? *Climate policy*, 7(4), pp. 288-303.
- Talbot, D. (2005).** Une compréhension institutionnaliste de la proximité organisationnelle: le cas d'EADS. *Cahier du GRES*, 2005-22, pp.
- Talbot, D. (2008).** Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'économie régionale & urbaine* (3), pp. 289-310.
- Talbot, D. (2010).** La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, 12(2), pp. 125-144.
- Taulelle, F., et Tallec, J. (2008).** *L'évolution des politiques d'aménagement du territoire françaises en faveur de la compétitivité et de l'attractivité des territoires*. Article présenté dans le cadre du XLVe Colloque de l'ASRDLF. Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec, Rimouski, Canada, 25-27 août 2008.
- Teyssandier, J., et Zysberg, C. (2000).** Pour un pilotage du tourisme durable, éléments de méthode. *Cahiers Espaces*, 67, pp. 204-208.
- Theys, J. (2002).** La Gouvernance, entre innovation et impuissance. Le cas de l'environnement. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie* (Dossier 2).
- Thoenig, J.-C., et Duran, P. (1996).** L'Etat et la gestion publique territoriale. *Revue française de science politique*, 46(4), pp. 580-623.
- Tol, R. (2005).** Adaptation and mitigation: trade-offs in substance and methods. *Environmental Science & Policy*, 8(6), pp. 572-578.
- Torre, A. (2009).** Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), pp. 63-75.
- Torre, A., et Beuret, J. E. (2012).** *Proximités territoriales*. Economica.
- Torre, A., et Rallet, A. (2005).** Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), pp. 47-59.
- Torre, A., et Zuindeau, B. (2007).** *Économie de la proximité et environnement: état des lieux et perspectives*. Article présenté dans le cadre du XLIIIe Colloque de l'ASRDLF, Les

- dynamiques territoriales: Débats et enjeux des différentes approches disciplinaires, Grenoble et Chambéry, France, 11-13 juillet 2007.
- Tremblay, S. (1999).** *Du concept de développement au concept de l'après-développement: trajectoire et repères théoriques*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Tukey, J. W. (1977).** *Exploratory data analysis*. Broché.
- Vannson, F. (2011).** *Le développement des emplois dans les territoires de montagne*. Rapport remis à X. BERTRAND, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Vedel, G. (1948).** De l'arrêt Septfonds à l'arrêt Barenstein (la légalité des actes administratifs devant le juge judiciaire) *JCP, I*, pp. 682 et s.
- Vedel, G. (1950).** La juridiction compétente pour prévenir, faire cesser la voie de fait administrative. *JCP, I*, pp. 851.
- Veyret-Verner, G. (1956).** Le tourisme au secours de la montagne : L'exemple de Val d'Isère. *Revue de géographie alpine*, 44(1), pp. 37-56.
- Veyret-Verner, G. (1959).** La deuxième révolution économique et démographique des Alpes du Nord : Les « sports d'hiver. Réflexions et suggestions ». *Revue de géographie alpine*, 47(3), pp. 293-305.
- Veyret, P. (1972).** L'agriculture de montagne dans les Alpes françaises: Le problème de la survie. *Revue de géographie alpine*, 60(1), pp. 5-24.
- Veyret, P., et Veyret, G. (1962).** Essai de définition de la montagne. *Revue de géographie alpine*, 50(1), pp. 5-35.
- Viard, J. (1984).** *Penser les vacances: essai*. Actes sud.
- Viard, J. (2011).** *Eloge de la mobilité : Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*. L'aube poche.
- Vlès, V. (2012).** Stations de ski en crise et construction territoriale en Catalogne française. *Revue de géographie alpine*, 100(2).
- Vlès, V. (2014).** *Métastations : Mutations urbaines des stations de montagne, un regard pyrénéen*. Pessac: Presse Universitaire de Bordeaux.
- Vlès, V. (2006).** *Politiques publiques d'aménagement touristique : objectifs, méthodes, effets*. Pessac: Presses universitaires de Bordeaux.
- Vlès, V. (2011).** *La diversification de l'économie "neige", créatrice de nouvelles solidarités territoriales en montagne*. Rapport de recherche.
- Waelbroeck-Rocha, E., Morin, S., et Rodriguez, M. (2006).** *Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un «cluster» (pôle de compétitivité, SPL) : Etude exploratoire*. BIPE/DIACT.
- Williamson, O. E. (1985).** *The economic institutions of capitalism*. New-York: The Free Press.
- Witmer, U., Filliger, P., Kunz, S., et Küng, P. (1986).** *Erfassung, Bearbeitung und Kartierung von Schneedaten in der Schweiz*. Geographisches Institut der Universität Bern.

- Wozniak, M. (2006).** *L'architecture dans l'aventure des sports d'hiver. Stations de Tarentaise. 1945-2000*: Société savoissienne d'histoire et d'archéologie, Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne.
- Zeitlin, J. (2008).** Industrial districts and regional clusters. In G. Jones & J. Zeitlin (Eds.), *The Oxford Handbook of Business History* (pp. 219-243): Oxford University Press.
- Zhang, H., et Zhu, M. (2014).** Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda. *International Journal of e-Business, e-Management and e-Learning*, 4(2), pp. 125-128.
- Zimmermann, J.-B. (2002).** "Grappes d'entreprises" et "petits mondes". *Revue économique*, 53(3), pp. 517-524.
- Zukin, S., et Di Maggio, P. (1990).** *Structures of capital: The social organization of the economy*: CUP Archive.

Table des matières

Sommaire	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1. STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE : L'ENJEU DE L'ADAPTATION	11
CHAPITRE 1. DE LA CREATION DES STATIONS A LEUR DIVERSIFICATION	13
I. Des stations en montagne : l'histoire d'une territorialisation de l'industrie de la neige	15
1. L'implantation de stations en montagne.....	15
1.1. « Le tourisme au secours de la montagne » (Veyret-Verner, 1956)	16
• La mise en tourisme de la montagne.....	16
• L'affirmation d'un enjeu d'aménagement du territoire pour les stations de sports d'hiver	18
1.2. Quand la neige devient une affaire d'Etat.....	20
• Les Trente Glorieuses ou la relance par l'investissement public.....	21
• La diffusion de la théorie des pôles de croissance : la naissance de la station intégrée	22
2. Vers un développement économique endogène : la territorialisation des stations ...	24
2.1. Diffusion du modèle : quand le mythe de la station intégrée fait des émules.....	24
2.2. Mise en lumière des performances du développement économique endogène ...	25
• Du district marshallien au district italien	25
• Une pluralité de formes des systèmes économiques localisés.....	28
3. La station de moyenne montagne entre STL et cluster de tourisme	31
3.1. Le Plan Neige ou l'impulsion d'un élan typologique.....	31
• La classification des stations par la mobilisation des critères « classiques » de définition.....	31
• La (ré)intégration des stations sur leur territoire.....	32
3.2. Une approche territoriale pour appréhender la station de moyenne montagne....	33
II. Une nécessaire adaptation des stations de moyenne montagne	36
1. D'évolutions conjoncturelles en questionnements structurels	36
1.1. Premières remises en question de l'or blanc.....	36
1.2. La confirmation d'évolutions conjoncturelles.....	39
• Tourisme durable	39
• Evolution des attentes des clientèles	42
• Evolutions et changements climatiques en montagne.....	43
2. Les stations, sommées de s'adapter	46
2.1. De l'atténuation des impacts à l'adaptation	47
2.2. Trajectoires d'évolution des stations de sports d'hiver	49
• Trajectoire d'évolution : quand l'histoire écrite influence celle à écrire.....	49
• Une pluralité de trajectoires d'adaptation	51
3. Questionner la diversification des stations de moyenne montagne : de sa nature à sa mise en œuvre	54
3.1. Retours sur la notion de diversification.....	56
3.2. Un accent porté sur la nature de la diversification.....	57
3.3. Au-delà de la nature de la diversification, les questions de sa mise en œuvre	58
• La diversification entre renouvellement des jeux d'acteurs et des « frontières » territoriales	58
• La gouvernance, élément clé de l'adaptation.....	59

CHAPITRE 2. LA GOUVERNANCE TERRITORIALE AU CŒUR DU PROCESSUS D'ADAPTATION.....	63
I. Une application de la gouvernance territoriale aux stations de sports d'hiver	66
1. La fin d'un modèle hiérarchique et vertical : l'avènement de la gouvernance	66
1.1. Origines de la notion : du gouvernement à la gouvernance	66
• La redécouverte d'un mot médiéval	67
• La gouvernance d'entreprise : la fin du marché comme unique mode de régulation	67
1.2. Elargissement du champ d'action à l'action publique : la fin de l'hégémonie de l'Etat.....	68
2. De la gouvernance à la gouvernance territoriale.....	71
2.1. La décentralisation et la naissance des territoires de l'action publique	72
• Recompositions de l'action publique : la mise en place de territoires de projet.....	73
• Le contrat et le projet au cœur de la démarche partenariale	73
2.2. Du territoire de l'action publique au territoire de projet.....	74
2.3. La « bonne gouvernance » comme levier du développement ?.....	75
3. Gouvernance territoriale et stations de sports d'hiver.....	76
3.1. Diffusion du concept de gouvernance aux destinations touristiques	76
• La construction de la « destination touristique ».....	76
• Du management à la gouvernance des destinations touristiques	77
3.2. La gouvernance des stations de sports d'hiver.....	79
• La performance des stations de ski lue au travers de celle de l'opérateur de RM.....	80
• L'intégration des différentes « sphères » d'acteurs dans l'analyse de la gouvernance des stations.....	81
• Quelles réalités pour le territoire touristique ?	84
II. L'économie des proximités comme clé de lecture de la gouvernance territoriale	86
1. Fondements théoriques de l'économie des proximités.....	87
1.1. La proximité géographique comme forme originelle de proximité.....	87
1.2. Les approches interactionniste et institutionnaliste comme piliers de l'économie des proximités	89
• Approche « interactionniste » : une approche duale de la proximité	89
• Approche « institutionnaliste » : une approche en triptyque de la proximité.....	90
1.3. La recherche d'ajustements : l'adoption de formes variées de proximité.....	92
• R. Boschma : Une approche de la proximité en cinq proximités.....	92
• La recherche d'ajustements au sein de la proximité : la proximité socio-économique d'O. Boubal-Olga et M. Grossetti	94
2. Vers une grille de lecture de la gouvernance de la diversification.....	95
2.1. L'économie des proximités pour relire l'organisation des stations de sports d'hiver	96
2.2. Quatre formes de proximité pour lire la gouvernance de la diversification.....	98
• La proximité organisationnelle ou le reflet des relations formalisées	98
• La proximité cognitive : l'accent porté sur les relations informelles.....	103
• La proximité géographique : l'expression de la distance séparant les différents acteurs.....	105
• La proximité institutionnelle éloignée pour questionner les liens local / global.....	105
CHAPITRE 3. PRESENTATION DES TERRAINS D'ETUDE ET CADRAGE METHODOLOGIQUE	109
I. Une analyse ciblée sur trois stations de moyenne montagne	111
1. Le choix d'une démarche empirique dans trois stations de moyenne montagne	111

1.1. Une méthodologie fondée sur l'étude de cas.....	111
1.2. Trois stations de moyenne montagne implantées dans 3 massifs différents : l'analyse des stations de la Bresse, de Super Besse et de Superdévoluy	112
2. Processus variés de développement des sports d'hiver dans les trois stations.....	117
2.1. La station de la Bresse-Hohneck, une affaire familiale	117
• De l'aventure familiale.....	118
• ... à un opérateur de remontées mécaniques international.....	119
2.2. Super-Besse et le Mont Dore.....	120
• Le thermalisme ou l'ouverture pionnière vers le tourisme.....	120
• Sports d'hiver : vers un renouveau touristique	121
• Le développement des stations ou l'histoire d'une surenchère concurrentielle	123
2.3. Superdévoluy et la Joue du Loup	124
3. Des stations aux caractéristiques « physiques » similaires	126
3.1. Trois « stations de moyenne montagne ».....	127
3.2. Une diversification des activités touristiques engagée.....	128
II. Au cœur des trois stations d'étude : approfondissement de la démarche méthodologique	130
1. Les entretiens semi-directifs comme piliers des trois phases de la recherche	130
1.1. Les entretiens semi-directifs au cœur de la démarche.....	130
• Au-delà d'une méthode, une construction	130
• Une anonymisation des propos indispensable.....	131
1.2. Une recherche structurée en trois phases	132
2. De l'entrée « station » vers la prise en compte du « territoire touristique »	134
3. Difficultés et obstacles rencontrés.....	136
3.1. L'analyse d'une « action en train de se faire » (Cosson, 2014).....	136
3.2. Après le rêve d'un « entretien idéal », quelques désillusions.....	137
PARTIE 2. D'UNE GOUVERNANCE STATION A UNE GOUVERNANCE DE LA DIVERSIFICATION	139
CHAPITRE 4. STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE ET ACTEUR SUPRA- LOCAL, UNE HISTOIRE PARTAGEE	141
Introduction de chapitre.....	142
I. Quelle définition pour la station de moyenne montagne ?	143
1. La mobilisation de critères quantitatifs de définition.....	143
1.1. Critères publics de définition de la station de moyenne montagne : la définition du Conseil régional de Rhône-Alpes	143
• L'altitude des stations de moyenne montagne	145
• Le nombre de lits touristiques.....	146
• Recherche d'une population théorique de stations de moyenne montagne	147
1.2. Vers une nouvelle définition quantitative de la station de moyenne montagne ?	151
• Le moment de puissance et l'altitude comme critères de définition privilégiés	151
• Limites d'une approche quantitative	152
2. Redéfinition de la station de moyenne montagne : l'accent porté sur leur fonction	155
2.1. L'emprunt à la science juridique de la notion fonctionnelle.....	155
2.2. Approche fonctionnelle de la station de moyenne montagne	156
3. Des trajectoires d'évolution spécifiques.....	157

II. La diversité des politiques d'accompagnement aux stations	163
1. Contenu des politiques d'accompagnement : un reflet de l'hétérogénéité des contextes territoriaux ?	163
1.1. Une diversité de situation des massifs	163
1.2. La diversification des stations de moyenne montagne, un enjeu secondaire.....	165
• Un rejet de la station de moyenne montagne.....	165
• Le ski fait de la résistance !	167
• D'une diversification hivernale aux prémices d'une diversification de l'économie.....	168
2. La diversité des modalités de mise en œuvre	171
2.1. Deux modalités d'intervention publique	172
• D'une politique de syndicats mixtes... ..	172
• ...aux politiques de guichet et projet	173
2.2. De la station au(x) territoire(s) de projet.....	175
• D'une station porte d'entrée... ..	175
• ...à la valorisation du territoire	175
3. Une proximité institutionnelle éloignée d'intensité variable	178
3.1. La Bresse : une politique de guichet préservée.....	179
• Le Massif des Vosges : l'accent porté sur la stratégie station-vallée.....	181
• Le Conseil régional de Lorraine : le nouvel intérêt du tourisme montagnard	182
• Le Conseil général des Vosges : vers une politique contractuelle ?.....	183
3.2. Le Dévoluy ou la mise en place d'une action publique contraignante.....	184
• L'enjeu de diversification des stations de moyenne montagne porté par le Massif des Alpes	185
• Une diversification réaffirmée dans les Espaces Valléens	185
• Le Conseil général des Hautes-Alpes : vers une contractualisation des stations et de leurs territoires	187
3.3. Le Sancy, une intervention publique de type « top-down ».....	188
• Le Commissariat de massif tourné vers l'accueil de nouveaux habitants.....	188
• Les échelons régional et départemental, pivots de l'accompagnement du Sancy.....	189
CHAPITRE 5. L'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DIVERSIFICATION DANS LES TROIS STATIONS.....	193
I. Une activation variée des différentes formes de proximité	195
1. Proximité cognitive : quand les volontés agissent en faveur de la diversification....	195
1.1. Le domaine skiable, principal facteur d'attractivité	195
• La fiabilisation hivernale, un préalable à la diversification	195
• Fiabilisation ou entretien d'une dynamique concurrentielle ?.....	197
1.2. Un ancrage au territoire varié des systèmes d'acteurs	198
• La saisonnalité des stations comme frein à la mise en œuvre de la diversification des activités	198
• Le village touristique à l'année ou l'implication consciente des différents acteurs pour le faire vivre	201
1.3. Quel(s) leader(s) pour la diversification ?.....	202
• De leaders des sports d'hiver... ..	203
• ... à des leaders de la diversification	204
1.4. La diversification, une étroite articulation entre acteurs publics et privés.....	205
• Quand l'acteur politique se mobilise pour enrichir l'offre de diversification.....	205
• La DSP, outil de mobilisation de l'opérateur de remontées mécaniques ?	206
2. Proximité organisationnelle : entre consolidation et sources de la proximité cognitive	209

2.1. L'intercommunalité, échelon touristique de référence ?	209
• Communauté de communes : le difficile transfert de la compétence tourisme	210
• La préférence donnée à une intercommunalité sans fiscalité propre	213
2.2. L'office de tourisme entre promotion et appui au développement du territoire	215
• L'office de tourisme, agent commercial du territoire	215
• Un office de tourisme œuvrant pour le développement du territoire ?	216
2.3. Quand les relations formalisées affirment les conflits	218
• La délicate articulation entre territoires à vocation variée : l'expression de conflits d'usage	219
• Les associations : une autonomisation des acteurs pour dépasser le conflit	222
3. La difficile préservation d'une proximité géographique dans le territoire de la diversification	222
• L'absence de proximité géographique : la préservation de rivalités et référentiels extra-valléens	223
• Les territoires de la diversification ou l'inégale répartition spatiale des activités	224
II. Spécificité des trajectoires : vers l'identification de modes de gouvernance de la diversification	227
1. Retour sur les hypothèses de la recherche	227
1.1. SH1 : dimensions exogènes de la diversification	227
1.2. SH2 : dimensions endogène de la diversification	229
2. Hypothèse générale : une spécificité des trajectoires de la diversification	230
2.1. Une diversité de modalités de mise en œuvre de la diversification	230
• La Bresse, la proximité cognitive aux sources de la diversification	230
• Le Dévoluy : les structures formelles au cœur du renouvellement organisationnel	236
• Le Sancy : la proximité organisationnelle comme pivot de la diversification	240
2.2. La confirmation de l'existence de trajectoires de la diversification	244
3. Vers une opérationnalisation des résultats de la recherche	245
3.1. Une grille d'analyse de la gouvernance de la diversification	245
• Vers un renouvellement des modes de gouvernance : quatre modes de gouvernance de la diversification identifiés	245
• Une grille d'analyse à destination des porteurs de politiques publiques	250
3.2. Premières évaluation des effets de la diversification	257
• L'évolution de la fréquentation touristique	258
• L'analyse de l'évolution de la population	260
• La prise en compte de l'activité économique des territoires	262
• L'évaluation des effets de la diversification : un suivi nécessaire des stations	264
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	<u>267</u>
Bibliographie	277
Table des matières	301
Table des figures	307
Table des tableaux	309
Liste des acronymes	311
<u>ANNEXES</u>	<u>313</u>
Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif	315
Annexe n°2 : Liste des personnes interrogées (présentation par massif)	317

Table des figures

Figure 1, Localisation des trois terrains d'étude	7
Figure 2, Représentation schématique de la structure de la recherche	9
Figure 3, L'idéal français des stations intégrées.....	24
Figure 4, La relation originelle de dépendance immobilier - remontées mécaniques	38
Figure 5, Les trois piliers du développement durable.....	41
Figure 6, Durée moyenne de l'enneigement à 1500 m (en jours par an), simulé par SAFRAN et CROCUS dans les Alpes et les Pyrénées	45
Figure 7, Cycles d'évolution d'une destination touristique	50
Figure 8, Cône des possibles d'une entité territoriale	50
Figure 9, Stratégies d'adaptation des stations de sports d'hiver	52
Figure 10, Schéma synoptique du chapitre 1	62
Figure 11, Structures organisationnelles des destinations touristiques : le modèle communautaire et le modèle intégré.....	82
Figure 12, Relation entre le degré d'encastrement et les performances d'une entreprise en matière d'innovation.....	93
Figure 13, Typologie des formes de proximité,.....	95
Figure 14, Répartition des modes de gestion simplifiés	99
Figure 15, Modes de gestion simplifiés.....	99
Figure 16, Les impacts de la gouvernance implicite	103
Figure 17, Grille de lecture de la gouvernance de la diversification	107
Figure 18, Schéma synoptique du chapitre 2	108
Figure 19, Localisation des trois terrains d'étude	115
Figure 20, Part des emplois dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire entre 1968 et 2011	116
Figure 21, Carte de situation de la Bresse	117
Figure 22, La Bresse-Hohneck, front de neige.....	119
Figure 23, Carte de situation du Massif du Sancy	120
Figure 24, Carte de situation du Dévoluy.....	124
Figure 25, Superdévoluy	126
Figure 26, La Joue du Loup	126
Figure 27, Grille d'analyse mobilisée sous NVivo.....	134
Figure 28, Des domaines skiables à la commune nouvelle.....	135
Figure 29, Des stations de Super-Besse et du Mont-Dore au massif du Sancy.....	136
Figure 30, La Bresse comme territoire de la diversification	136
Figure 31, Représentation des stations françaises en fonction de l'altitude et du moment de puissance.....	153
Figure 32, Moment de puissance des stations de sports d'hiver.....	154
Figure 33, Altitude moyenne des stations de sports d'hiver françaises.....	154
Figure 34, Dynamiques socioéconomiques de communes supports de stations de moyenne montagne. Source : INSEE (RGP 2009).....	159
Figure 35, Présentation croisée des différents massifs	164

Figure 36, Dynamiques de diversification - Exemples choisis	171
Figure 37, Dispositifs d'accompagnement public aux stations	174
Figure 38, Composition institutionnelle du massif vosgien.....	179
Figure 39, Périmètres de contractualisation des contrats stations durables et espaces valléens	186
Figure 40, Schéma synoptique du chapitre 4	192
Figure 41, Construction de la communauté de communes du Massif du Sancy	211
Figure 42, Périmètres des structures institutionnelles communautaires desquelles fait partie la Bresse.	214
Figure 43, Les Hautes-Vosges dans le Massif des Vosges	214
Figure 44, Réserves naturelles nationales dans les Monts-Dore	220
Figure 45, Le Massif du Sancy, une structuration valléenne.....	224
Figure 46, Offre touristique du Massif du Sancy	225
Figure 47, Sorties incontournables	226
Figure 48, La Bresse, schématisation du renouvellement organisationnel en lien avec la diversification	232
Figure 49, La Bresse, illustration d'une trajectoire intuitive de diversification.....	235
Figure 50, Le Dévoluy, une étroite articulation des différentes formes de proximité	237
Figure 51, Le Dévoluy, l'expression d'une trajectoire appropriée de diversification	239
Figure 52, Le Sancy, une structuration autour de la proximité organisationnelle.....	241
Figure 53, Le Sancy : une trajectoire contrainte de diversification	243
Figure 54, Les Orres, station de ski de l'Embrunais.....	248
Figure 55, Une gradation des modes de gouvernance de la diversification.....	249
Figure 56, Un radar pour la gouvernance de la diversification	251
Figure 57, Décomposition numérique de chaque indicateur.....	252
Figure 58, Quatre exemples d'application du radar de la gouvernance de la diversification.	256
Figure 59, Représentation graduelle du processus de diversification.	257
Figure 60, Suivi de fréquentation touristique 2010-2013, Massif du Dévoluy.....	259
Figure 61, Population résidant dans un rayon de 45 minutes (distance euclidienne).	260
Figure 62, Evolution de la population totale - Base 100.....	261
Figure 63, Evolution du nombre d'entreprises dans trois départements français 2000-2013.....	263
Figure 64, Schéma synoptique du chapitre 5.	266
Figure 65, Pôle touristique transversal pyrénéen.....	274

Table des tableaux

Tableau 1, Définitions, différences et similarités entre mitigation et adaptation.....	48
Tableau 2, Palette de traductions locales de la diversification.....	57
Tableau 3, Modes de gouvernance des stations de sports d'hiver.....	83
Tableau 4, Une pluralité de territoires touristiques.....	84
Tableau 5, Les approches institutionnaliste et interactionniste des proximités.....	92
Tableau 6, Les proximités à l'œuvre dans les stations de sports d'hiver et leur résultat en termes d'interaction.....	97
Tableau 7, Espoirs et craintes de l'intercommunalité dans le tourisme.....	101
Tableau 8, Caractéristiques physiques des stations de la Bresse, du Sancy et du Dévoluy	128
Tableau 9, Nature de la diversification à la Bresse Hohneck, à Super Besse et à Superdévoluy	129
Tableau 10, Procédé d'encodage des citations.....	132
Tableau 11, Population théorique de stations éligible aux CSM.....	148
Tableau 12, Stations ayant contractualisé à la procédure CSM.....	149
Tableau 13, Population théorique de stations non éligibles à la programmation CSD	150
Tableau 14, Classification des stations ; typologie DSF.....	152
Tableau 15, Relecture fonctionnelle de la classification des stations de sports d'hiver	157
Tableau 16, Priorités d'intervention du Conseil général des Vosges dans sa politique d'accompagnement aux stations du département.....	183
Tableau 17, Funitels des stations de sports d'hiver françaises	198
Tableau 18, Leaders des sports d'hiver.....	203
Tableau 19, Leaders de la diversification.....	205
Tableau 20, Intensité des différentes proximités dans les trois stations d'étude	227
Tableau 21, Principales caractéristiques de la mise en œuvre de la diversification dans les trois terrains d'étude.....	246
Tableau 22, Principales caractéristiques de la gouvernance de la diversification de la station des Orres.....	249
Tableau 23, Quatre formes de gouvernance de la diversification identifiées.....	249
Tableau 24, Spécification des indicateurs de la gouvernance de la diversification.....	253

Liste des acronymes

AFIT : Agence Française de l'Ingénierie Touristique
 ANEM : Association Nationale des Elus de la Montagne
 ANMSM : Association Nationale des Maires des Stations de Montagne
 ANRT : Agence Nationale Recherche Technologie
 APN : Activités de Pleine Nature
 CIADT : Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire
 CIAM : Commission Interministérielle pour l'Aménagement de la Montagne
 CIMA : Convention Interrégionale de Massif des Alpes
 CIPRA : Commission Internationale pour la PRotection des Alpes
 CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
 CDT : Comité Départemental du Tourisme
 CNT : Conseil National du Tourisme
 CRDTA : Comité régional de développement touristique d'Auvergne
 CRT : Comité régional du tourisme
 CSM : Contrats Stations Moyennes
 DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
 DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales
 DGCP : Direction Générale de la Comptabilité Publique
 DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires
 DSF : Domaines Skiabiles de France
 DSP : Délégation de Service Public
 EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale
 ESF : Ecole du Ski Français
 FEDER : fond européen de développement
 FNADT : Fonds national d'aménagement et de développement du territoire
 GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat
 GTA : Grande Traversée des Alpes
 GTM : Grands Travaux de Marseille (Société des)
 INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
 NOTRe (Loi) : Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République
 OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
 ODIS : Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence Sociale
 PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
 PADS : Programme d'Aménagement Durable et Solidaire des stations des Alpes du Sud
 PIB : Produit Intérieur Brut
 PLM : Pour La Montagne (ANEM)
 PME : Petites et Moyennes Entreprises
 RTO : Réseau Territorialisé d'Organisation
 SCL : Système Culturel Localisé
 SEATM : Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne
 SEM : Société d'Economie Mixte
 SIVU : Syndicat Intercommunal à Vocation Unique
 SPL : Système Productif Localisé
 STET : Stations-Territoire d'Economie Touristique
 SSPT : Stations-Sites de Production Touristique
 STL : Système Touristique Localisé

ANNEXES

Annexe n°1 : Guide d'entretien semi-directif

Annexe n°2 : Liste des personnes interrogées

Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif

1. Présentation

- Travail en cours
- Présentation de l'intéressé :
 - Quelles fonctions actuelles/passées ?
 - D'autres responsabilités ?

2. Quelles approche/perceptions du tourisme ?

- Place du tourisme dans l'économie locale
 - Activité essentielle ? Depuis quand ?
 - Quels autres secteurs fondamentaux dans l'économie locale ?
- Quelle place pour la station dans ce schéma ?
 - Présentation de la station (domaine skiable)
 - Quel mode de gestion ? Raisons de ce choix ? Depuis quand ?
 - Quelles relations délégrant / déléataire ?

3. Perceptions de la diversification ?

- Quelle définition ? Date des premières mises en œuvre ? Pour quelles raisons ?
- Complément ou alternative au produit ski ?
- Quels acteurs à l'origine ?
- Quels projets en cours et à venir ?
- Quelle place de la station dans ces projets de diversification ?
- Des oppositions / résistances ?

4. Echelle spatiale

- Quels contours du « territoire touristique » ?
- Une évolution de ces contours avec la diversification ? A quelle initiative ?
- Une adhésion à ces contours nouveaux ?
- Un intérêt à raisonner à une échelle supra-station ?

5. Relations et interrelations

- Quelle information des projets touristiques ?
- Quelle implication dans ces projets ?
- Des rencontres avec les autres acteurs ?
- A travers quelles structures / associations / syndicats ?

6. Action publique

- Quelle connaissance des politiques d'accompagnement au développement touristique ?
- Quelle pertinence / efficacité au regard des enjeux locaux ?
- Quelles attentes des acteurs supra-locaux

Annexe n°2 : Liste des personnes interrogées (présentation par massif)

ALPES

Bernard Jean-Marie, Président du Conseil général des Hautes-Alpes, Président de la communauté de communes Buech-Dévoluy, Premier adjoint à la mairie du Dévoluy (ex-maire du Dévoluy).

Bernard Luc, Paysan-Cueilleur et Accompagnateur en montagne.

Bernard Vincent, Chargé de mission Service Tourisme Durable au Conseil Régional de Rhône-Alpes.

Calamita Claire-Lyne, Gérante, Maison du Col du Festre.

Céa Patrice, Directeur du Comité Départemental du Tourisme des Hautes-Alpes, Ex-Directeur du service du développement touristique, Conseil général des Hautes-Alpes.

Chaix Yvan, Chargé de mission économie et tourisme au Conseil Général des Hautes-Alpes.

Chomienne Jean-Pierre, Ex-Commissaire à l'aménagement au développement et à la protection des Alpes.

Da Souza Agnès, SARL Super Dévoluy Sports.

Hoff Jean-Christophe, Ex-Directeur général de la régie des remontées mécaniques de Montgenèvre.

Giaconne Florence, Directrice de l'office de tourisme du Dévoluy.

Lapeyre Bernadette, Gérante, Réservation en Dévoluy.

Leauthier Bruno, Directeur de l'ESF du Dévoluy.

Michel Thomas, Directeur adjoint de l'ESF du Dévoluy, Ex-candidat à la mairie du Dévoluy.

Peyremorte Pascal, Agriculteur.

Pilat Jacques, Ex-Directeur des remontées mécaniques, Dévoluy Développement.

Prale Frédérique, Responsable du Centre Sportif du Dévoluy.

Richard Brigitte, Directrice Générale des Services Commune du Dévoluy.

Sanz Romain et **Giancinti Jeff**, Skimen et futurs gérants d'un commerce à la Joue du Loup.

Sarrazin David, Hôtelier-Restaurateur, Auberge la Souloise.

Savary Jean-Luc, Gérant d'Intersport La Joue du Loup et membre du conseil d'administration de l'office de tourisme.

Serres Guy, Chef des pistes Dévoluy Ski Développement.

Serres Véronique, Agricultrice GAEC des Chanterelles.

Van de Looij Carole, Monitrice ESF.

Van de Looij Maxence, Gérant d'un commerce à Superdévoluy.

Ventre Pascal, Directeur, Direction du Développement, de l'environnement et de l'eau, Conseil général des Alpes de Haute-Provence.

Vincent Patricia, Chef de projet, Direction Développement des Territoires, Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur.

JURA

Boillot Emmanuel, Chef du service, Direction Tourisme – Artisanat – Création d'Entreprise, Conseil Régional de Franche Comté.

Chopart Jean-Pascal, Directeur du Comité Départemental du tourisme du Jura.

Cothenet Michel, Ex-Commissaire à l'aménagement et au développement du massif du Jura.

Mermet-Husson Laurent, Directeur marketing de la SOCIÉTÉ de GESTION de la STATION des Rousses.

MASSIF CENTRAL

Alcaïde Eve, Chargée de mission tourisme durable, PNR des Volcans d'Auvergne.

Babut Michel, Maire de Chastreix-Président de la SEM des remontées mécaniques.

Barlaud Jean-Claude, Ex-Premier adjoint à la mairie du Mont Dore, Président de la SEM des remontées mécaniques, Directeur de l'ESF du Mont Dore et ex-candidat à la mairie du Mont Dore.

Bechler Jean-Yves, Commissaire de Massif.

Bellot Roger, Rédacteur d'un journal local, le « Capucin Bavard ».

Bellot Colette, Présidente de l'association des loueurs de meublés du Mont Dore.

Blanc Isabelle, Directrice du PNR des Volcans d'Auvergne.

Botte Loïc, Chargé de mission, Direction Europe et politiques contractuelles, Conseil Régional Auvergne et référent Massif Central.

Brousse Gérard, Secrétaire Général de la mairie du Mont Dore et directeur de la communauté de communes du Sancy.

Cazal Bertrand, Chargé de mission Accueil de populations / Tourisme, DATAR Massif-Central.

Deat Patrick, Directeur de la SEM de remontées mécaniques du Mont Dore Président de l'Association des stations du Massif Central.

Dubourg Jean-François, Maire du Mont Dore.

Estival Guy, Restaurateur à Super-Besse.

Falgoux Jean-Michel, Directeur de l'ESF de Super-Besse-responsable de l'association des accompagnateurs en montagne de Super Besse loueur de VTT.

Gay Lionel, Maire de Besse.

Gay Philippe, Commerçant à Super-Besse.

Gibert Jean-François, Directeur, CDT Loire.

Houillon Jean, Maire de Saint Victor la Rivière.

Jobert Jean-François, Directeur du CRDTA.

Leclerc Jean, Hôtelier, Vice-président de la commission Tourisme-Hôtellerie-Restauration de la CCI Puy de Dôme.

Marsat Jean-Bernard, Ingénieur-Chercheur, Irstea Clermont-Ferrand.

Morel Stéphanie, Commerçante à Super Besse.

Perron Jacques, Commerçant à Super-Besse, Conseiller municipal de Besse-membre du conseil d'administration de l'office de tourisme-membre de l'association des commerçants de Super Besse.

Plane Jean-Thierry, Directeur du Bureau de la Montagne du Mont Dore.

Rimoux Denis, Président de l'association des loueurs de meublés de Besse et Super-Besse.

Stelly Luc, Directeur de l'office de tourisme intercommunal du Massif du Sancy.

Teillot Nadia, Responsable édition – brochures à l'office de tourisme du Sancy.

Un hôtelier du Mont-Dore qui demande à conserver l'anonymat.

PYRENEES

Bunel Thomas, Chargé de mission, Commissariat de massif des Pyrénées.

Canal Jean, Directeur, Confédération Pyrénéenne du Tourisme.

Hourieu Laurent, Directeur général, Etablissement public des stations d'altitude.

Hollard Isabelle, Directrice, Service développement-Communautés de communes des Vallées d’Ax-Animatrice du pôle touristique Vallées d’Ax – Vicdessos.

Laporte Bernard, Directeur, Office de tourisme de Luz Saint Sauveur.

Loubriat Emilie, Animatrice, Pôle touristique du pays de Luchon.

Massoure Christine, Directrice, N’Py.

Mitjana Jérôme, Responsable du Pôle stations d’altitude et montagne, Conseil général des Pyrénées-Atlantiques.

Pambrun Delphine, Chef de service Tourisme Environnement et Développement Durable, Conseil général des Hautes-Pyrénées

Ruffe Jacques, Chef du service Economie Touristique et thermalisme, Conseil régional de Midi-Pyrénées.

Tourel Marie, Animatrice du pôle touristique de Luz.

Vidalon Jean, Ancien directeur de la SEM de Piau Engaly, Chargé des relations SEM/commune d’Aragnouet.

VOSGES

Arnould Hubert, Maire de la Bresse.

Barthelme Michaël, Directeur, Syndicat mixte du Lac Blanc.

Battistella Xavier, Directeur de communication à la mairie de la Bresse, Directeur de la Maison de la Bresse.

Béranger Nathalie, Hôtelière, Demeure des 2 Trésors.

Bezannier Franck, Coordinateur du secteur Hautes-Vosges, Chargé de mission sports et loisirs de nature, transport-mobilité, PNR des Ballons des Vosges .

Cahon Laurent, Président du bureau montagne Hautes-Vosges, Accompagnateur en moyenne montagne, Fondateur de l’entreprise Golf et mini-golf indoor des Hautes-Vosges.

Chevrier Eddy, Directeur de site, Tissus Gisèle.

Claudé Maurice, Maire de Cornimont.

Claudé Nicolas, Directeur de la station de la Bresse.

Curien Patrick, Vice-Président de l’Association des commerçants de la Bresse.

Dessort Marie-Paule, Salariée de l’Association du Musée textile des Vosges

Dousteyssier Jean-Claude, Maire de Ventron.

Fleurette Joëlle, Agricultrice, Ferme du Saichy.

Garcia Arnaud, Adjoint au Directeur, Pôle des Entreprises, Secteur de l’Economie Touristique, Conseil régional de Lorraine.

Holveck Virginie, Hôtelière, Chalet des Roches.

Humbert Stanislas, Maire de Thiefosse .

Laurent Régis, Directeur, Bol d’Air.

Laybourne Anne, Commissaire à l’aménagement du massif des Vosges.

Ledermann Virginie, Chargée de mission Parcs Naturels Régionaux / Massif des Vosges, Conseil régional de Lorraine.

Leduc Thibaut, Directeur, l’Ermitage Resort.

Lemaire Alain, Adjoint au tourisme à la mairie de la Bresse-Président de l’Office de tourisme et loisirs.

Lerouge Christophe, Coordinateur de la destination Massif des Vosges.

Mengin Pierre, Accompagnateur en moyenne montagne indépendant.

Millotte Jean-Yves, Sabotier

Mougel Laurent, Chargé de communication, Bol d’Air.

Mougin Christophe, Directeur, ESF de la Bresse, Diplômé d'Etat de vol libre.

Muller Jean-Marie, Chargé de mission « Aménagement de la Montagne », Conseil général du Haut-Rhin.

Munck Sabine, Co-gestionnaire du parc de loisirs « Widoo Gliss ».

Neff Marguerite, Ferme-aubergiste, Le Chaume de Schmargult.

Poirot Philippe, Directeur, Office de tourisme et des loisirs de la Bresse .

Poirot Loïc, Conseiller municipal adjoint au tourisme, Commune de la Bresse.

Rachenne Emilie, Adjointe à la Commissaire de massif des Vosges.

Rascalon Pascal, Coordinateur des politiques territoriales, Conseil régional d'Alsace.

Riu Julie, Chef du service Tourisme- Agriculture-Forêt, Conseil général des Vosges.

Voirin Philippe, Directeur, Station de Gérardmer.

UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Résumé :

Confrontées tout à la fois à l'évolution des attentes des clientèles, aux prévisions largement médiatisées et parfois alarmistes d'évolutions climatiques, qu'à la rationalisation des dépenses publiques, les stations de sports d'hiver se trouvent aujourd'hui devant un impératif d'adaptation. Phénomène touchant l'ensemble des stations, celui-ci vise tout particulièrement les stations qualifiées de « stations de moyenne montagne ». Implantées le plus souvent à des altitudes ne leur permettant pas de disposer d'une fiabilité d'enneigement, leur avenir apparaît en effet, à moyen voire court terme, particulièrement menacé. Pourtant, eu égard à leur vocation originelle d'aménagement du territoire, leur maintien est fondamental : pour cela, la diversification apparaît comme la solution d'adaptation privilégiée. Cependant, des interrogations persistent : comment préserver la dynamique économique des communes et territoires concernés, pour l'heure polarisés par l'économie hivernale des sports d'hiver ?

Angle d'approche privilégié de la diversification, les interrogations liées à sa nature ont été au cœur de nombreux travaux, conduisant à l'élaboration de véritables guides de bonnes pratiques de la diversification. Moins traitée, la question de sa mise en œuvre n'en est pas moins essentielle. En effet, par l'élargissement du cercle des acteurs concernés et le bouleversement des échelles territoriales, la gouvernance en place est amenée à évoluer. Cependant, bien loin de constituer un processus uniforme, nous supposons que ces différents facteurs entraînent une spécification des trajectoires des stations, à laquelle participent tout autant des facteurs endogènes qu'exogènes au territoire.

S'inscrivant dans une optique de recherche finalisée, cette thèse s'attache ainsi à analyser les modalités de renouvellement de la gouvernance territoriale, conduisant à passer d'une gouvernance station à une gouvernance de la diversification. Pour cela, nous privilégions un double niveau d'analyse : le niveau méso, nous amenant à mobiliser un corpus théorique rattaché aux sciences politiques et à questionner les différents dispositifs d'accompagnement dédié mis en œuvre par l'acteur supra-local. Le niveau micro, quant à lui nous conduit à nous focaliser sur la nature des relations liant les différents acteurs d'un même territoire en faisant ici appel aux travaux réalisés en économie des proximités.

Le croisement de ces deux approches a enrichi notre compréhension des mécanismes au cœur de l'évolution de la trajectoire touristique des stations. Cela nous a permis d'identifier les leviers à même d'impulser une évolution de la gouvernance et notamment de mettre en lumière le rôle primordial des acteurs supra-locaux dans cette dynamique. Conformément à un objectif d'opérationnalisation des résultats de la recherche, nous avons également constitué une grille de lecture de la gouvernance de la diversification, à destination des acteurs de terrains comme des décideurs publics

Summary:

Ski resorts have to adapt themselves because of the evolution of customers' expectations, the widely publicized alarmist predictions of climate change, and the reduction of public funding help. Mid-elevation ski resorts, or usually those located at an elevation where snow is not guaranteed, are the most concerned with this adaptation. Their future seems to be, at short or mid-term objective, particularly threatened. Their existence is essential for maintaining the mountain economy: for that, diversification emerges as the preferred solution of adaptation. However, questions still exist today such as how to preserve the dynamic of the mountain economy depending of winter activity.

Until now, interrogations about nature of diversification have been undertaken, and numerous good practice guides have been created. Nevertheless, the question of implementation is essential. An evolution of the governance is necessary due to both the inclusion of other activities that involve more professionals and an increased tourism area. We suppose that more than being a uniform process, these different factors lead to a specification of resorts' trajectories which are impacted both by endogenous and exogenous factors.

Constituting a finalized research, this thesis aims to analyze the evolution of the spatial governance and the change of ski resort governance into diversification governance. For that, we focus on two levels of analyses: an intermediate level has enabled us to question the politics adopted by the different local governments thanks to the mobilization of a theoretical corpus attached to political science. The other led us to focus us on a local level the nature of relationships between actors inside the same territory, based on the work done in Economics proximities.

The intersection of these two approaches enriches our understanding of the mechanisms at the heart of the evolution of the tourism trajectory of resorts. This allowed us to identify the options to stimulate such a renewal of the governance, and in particular to highlight the central role of political action in this dynamic. In accordance with an objective of operationalization of the research results, we have also established a framework to analyze the diversification governance, for land actors such as policy makers.

