



**HAL**  
open science

## Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver

C. Achin, Emmanuelle George-Marcelpoil

► **To cite this version:**

C. Achin, Emmanuelle George-Marcelpoil. Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver. *Tourisme & Territoires*, 2013, 3, p. 67 - p. 92. hal-00942343

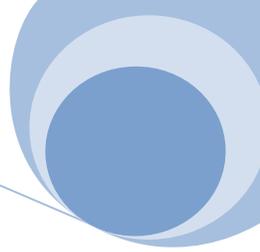
**HAL Id: hal-00942343**

**<https://hal.science/hal-00942343>**

Submitted on 5 Feb 2014

**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.



## SORTIES DE PISTE POUR LA PERFORMANCE TOURISTIQUE DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER

**Coralie ACHIN<sup>1</sup> et Emmanuelle GEORGE-MARCELPOIL<sup>2</sup>**

### **Résumé**

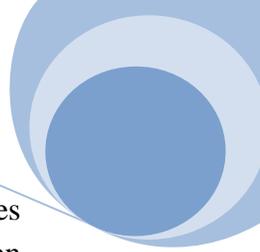
Alors que le produit ski a longtemps été considéré comme dynamiseur de l'économie montagnarde par l'intermédiaire des stations de sports d'hiver, la survenance de facteurs conjoncturels, tels le changement climatique ou la maturité du marché, (r)amène sur le devant de la scène la question de la performance touristique de ces stations. Longtemps considérées comme inachevées ou imparfaites vis-à-vis de leurs consœurs d'altitude, les stations de moyenne montagne imposent, par leur rapport particulier à leur territoire d'ancrage, de renouveler les clés de lecture de la performance. Ainsi, d'une performance strictement économique fondée sur des données quantitatives limitées aux contours des domaines skiables, la mise en œuvre progressive d'une diversification des activités touristiques nous pousse à étoffer la notion même de performance, en mobilisant pour cela les concepts de performance organisationnelle, renvoyant aux relations entre les acteurs parties prenantes à la définition d'une stratégie touristique, et de performance territoriale, s'intéressant elle à la structure administrativo-juridique de ces destinations touristiques.

**Mots-clés :** Stations de moyenne montagne, politiques publiques, région Rhône-Alpes, diversification

---

<sup>1</sup> Doctorante Cifre, Cci des Vosges, Irstea Grenoble.

<sup>2</sup> Irstea, centre de Grenoble, Unité de recherche Développement des territoires montagnards.

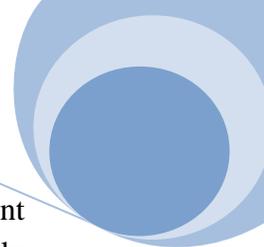


Longtemps structurés autour de l'activité agricole, les territoires de montagne voient leur économie remise en question à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec la Révolution Industrielle, la mécanisation agricole et le départ des populations vers des territoires moins exigeants (Veyret-Vernet, 1956). A cette époque, le tourisme, porteur de tous les espoirs, s'impose peu à peu comme solution salvatrice pour ces territoires de montagne (Roy, 1953). D'abord estival de contemplation puis sportif, le tourisme va devenir hivernal, et se structurer autour du produit ski et des stations de sports d'hiver. Créées en réponse à différents besoins et objectifs, des stations de ski vont, à partir des années 1930, sortir de terre, selon des modèles et des choix de développement variés. Encensées ou critiquées, ces stations restent aujourd'hui au cœur de tous les discours. En effet, qu'elles soient érigées en modèle pour leur capacité capitalistique (François, 2009) ou pointées du doigt pour leurs difficultés financières (Guiu, 1986; Lorit, 1991), les stations de ski structurent encore les territoires de montagne. Dans ce schéma, naturellement, la question de leur performance interroge, et mobilise.

Ainsi, si ces stations de sports d'hiver ont, dans les années de leur création, bénéficié d'un contexte favorable voire embelli (Arnaud, 1975), elles doivent aujourd'hui composer avec nombre d'évolutions (ANEM, 2007), remettant en question tout ou partie du modèle originel autour duquel elles se sont développées. Le produit ski unique est en effet confronté aux exigences de la diversification des activités touristiques, initiée ici ou là depuis les années 90, mais fortement encouragée depuis par les pouvoirs publics, et ce, dans le cadre du développement et tourisme durables<sup>3</sup> (Bruntland, 1987; Conférence mondiale de Lanzarote,

---

<sup>3</sup> Défini pour la première fois dans le rapport Bruntland (1987) 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 », le développement durable s'est ensuite vu transposé au secteur du tourisme à partir de 1995. À l'issue de la Conférence mondiale sur le tourisme de Lanzarote (1995), un accord est ainsi trouvé : les parties s'entendent 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 ». Le tourisme durable s'assimile alors à la recherche d'un équilibre entre les trois piliers qui fondent la notion de développement durable : l'environnement, l'économie et le social.



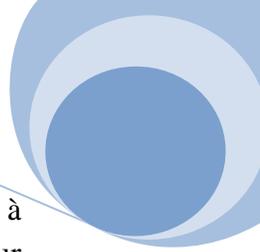
1995) Ces évolutions d'ordre commercial appellent également nombre d'évolutions sur le plan de l'organisation des acteurs et du territoire. La diversification des activités touristiques, proposée comme alternative au modèle du tout ski (Marcelpoil et François, 2008b), impose en effet de mobiliser des ressources à une échelle plus large que la seule échelle « station », ce qui pose derechef la question du territoire pertinent (CNM, 2010). Dans ce cadre, ce sont les stations dites « moyennes » ou de « moyenne montagne »<sup>4</sup> qui sont particulièrement concernées. Elles ont en effet bénéficié dans les différents contextes de massifs<sup>5</sup>, d'un accompagnement public destiné à améliorer leur performance touristique (EDATER, Cemagref, 2006 ; Rouffet, 2000) pouvant prendre la forme de contrats (montagne, de pôle, de stations moyennes...) ou relevant plutôt d'une politique « guichet » n'impliquant pas pour les territoires concernés, de définition d'un projet touristique. Cependant, dans ce contexte, la performance touristique des stations, largement appréhendée sous l'angle de la performance économique, tant par les acteurs professionnels que par les acteurs de la recherche, peut être questionnée sous un angle nouveau : et si la performance touristique des stations de moyenne montagne pouvait être lue sous l'angle organisationnel et territorial ?

Avec des chiffres éloquentes, la région Rhône-Alpes offre un cadre pertinent pour l'analyse des politiques publiques dédiées à l'économie des sports d'hiver : environ 150 millions de nuitées, 10 milliards d'euros de consommation touristique, 100 000 emplois directs et 100 000 emplois indirects évalués, soit 7% du PIB

---

<sup>4</sup> Cette notion reste très floue avec une grande diversité de dénominations, stations moyennes, stations de moyenne montagne, stations de moyennes montagnes, station en moyenne montagne, et ce selon les espaces considérés. C'est d'ailleurs un des objectifs de la recherche doctorale menée par Coralie Achin dans le cadre d'une bourse Cifre avec la Cci des Vosges, d'interroger cette notion et de souligner la variété des critères mobilisés pour la catégoriser. Les critères d'altitude et de nombre de lits touristiques sont classiquement ceux les plus utilisés. À titre d'exemple, le critère altitudinal peut aller, selon les massifs, de 900 mètres d'altitude dans les Vosges jusqu'à 1600 mètres dans les Alpes et les Pyrénées.

<sup>5</sup> Les massifs, tels que définis par la loi Montagne de 1985, offrent une large diversité du point de vue touristique et notamment en termes de sports d'hiver. Au caractère industriel des massifs des Vosges et du Jura, répond le poids central de l'économie touristique hivernale dans les Alpes et les Pyrénées.



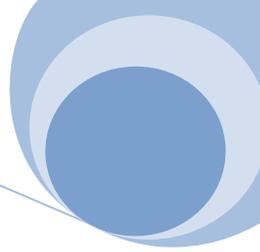
régional<sup>6</sup>. La Région porte donc une attention particulière à l'activité touristique dont la dynamique repose en grande partie sur l'économie des sports d'hiver. Plus spécifiquement, le tourisme de montagne représente une part importante de cette économie régionale avec environ 160 stations (tous types confondus) qui regroupent le premier parc national de remontées mécaniques, 1 600 000 lits touristiques, 120 000 emplois salariés, permanents et saisonniers (professions indépendantes comprises), et *in fine* de réelles retombées économiques dans différents secteurs.

Aussi, dans le cadre de cette contribution, et en nous appuyant préférentiellement sur cet exemple rhônalpin<sup>7</sup>, nous proposons de revenir sur la notion de performance. En particulier, nous montrerons dans une première partie, comment historiquement la création des stations de sports d'hiver en France a assimilé la performance à sa seule dimension économique. Cette lecture de la performance économique des stations de sports d'hiver laisse cependant de côté d'autres facteurs, organisationnels et territoriaux, que nous explorerons dans une seconde partie, au travers de l'accompagnement public des stations de moyenne montagne. Un élargissement qui contribue alors à renouveler la manière dont les stations et les territoires associés peuvent être appréhendés à l'avenir.

---

<sup>6</sup> Ces chiffres sont ceux avancés par la Région elle-même en introduction de sa politique Stations moyennes. Le Conseil régional considère ainsi que « *Rhône-Alpes est en effet la deuxième région touristique de France et possède les plus grands domaines de ski du monde* ».

<sup>7</sup> Au-delà de la part plus qu'importante des stations de sports d'hiver dans l'économie locale, la Région Rhône-Alpes interpelle également par la diversité et l'hétérogénéité de ses stations, qui ont conduit le Conseil régional à intervenir de manière pionnière auprès des stations les plus en difficulté à la fin des années 1980.



## LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : UN BALISAGE TROP ÉTROIT DE LA PERFORMANCE DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER ?

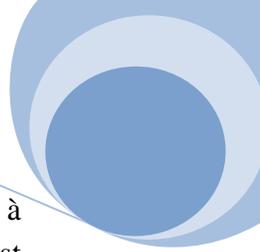
Le massif des Alpes, et notamment la région Rhône-Alpes se caractérise par la grande diversité des modèles d'aménagement (François et Marcelpoil, 2012) qui a entouré le développement de ces stations. Diversité relative au contexte territorial dans lequel ces stations s'ancrent, diversité selon l'époque de création, diversité selon les acteurs moteurs de ce développement. *In fine*, ce sont deux principaux modèles d'aménagement<sup>8</sup> qui peuvent être aujourd'hui être mis en avant : celui de la station intégrée d'altitude, symbole de modernité (Chevallier, 1996), et celui des stations qualifiées depuis les années 1990 par les pouvoirs publics, de « stations moyennes » ou de « stations de moyenne montagne », source d'inquiétudes (ANEM, 2013). Dans le contexte actuel de changement global, ces modèles sont largement lus sous l'angle de la performance touristique, parfois réduite à sa seule acception économique. Ils présentent néanmoins une grande hétérogénéité, hétérogénéité qui s'explique en premier lieu par les choix de développement opérés lors de la création de ces stations de sports d'hiver.

### PERFORMANCE TOURISTIQUE ET HISTOIRE DE L'AMÉNAGEMENT DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER

Si la création des premières stations de sports d'hiver a pu être qualifiée d'« anarchique » (Marcelpoil et Boudières, 2005) du fait d'un développement issu de volontés locales ainsi que de l'absence de planification, la situation va sensiblement évoluer au fil des ans, l'État portant, depuis l'adoption de la loi sur les congés payés en 1936, un intérêt grandissant à la question touristique (Boyer, 1999). À la suite des initiatives originelles, diverses et ponctuelles, vont progressivement émerger des principes

---

<sup>8</sup> La création des stations et les modes d'aménagement touristique de la montagne ont fait l'objet de nombreux travaux typologiques, dont les plus connus sont ceux de Balseinte (1958), de Cumin (1970), de Knafou (1978) et de Perret (1992), ce dernier ayant établi une typologie des modes de développement des stations.

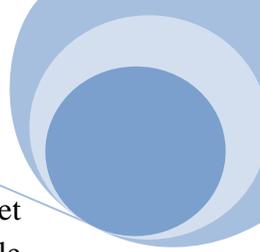


d'aménagement durant les années 40. Ces derniers visent à optimiser la création des stations avec, comme premier test « grandeur nature », la création de la station de Courchevel orchestrée en 1946 par le département de la Savoie. Courchevel sera ainsi le premier site doté de la grenouillère (Cumin, 1970), d'un urbanisme vertical, d'une implantation en site vierge... autant de principes novateurs pour satisfaire une double ambition : une équité sociale et l'accès au ski aux « petits savoyards », tout d'abord, mais également et surtout l'équilibre de la balance commerciale du département (Blondel, 1999). En effet, privilégiant un capitalisme régional avant l'heure, le département savoyard, forcé de délaissier la production d'électricité pour cause de nationalisation du secteur, se focalisera au sortir de la guerre sur la création d'une véritable économie touristique hivernale à visée internationale (Marcelpoil, François et Billet, 2010). Ainsi, la réalisation de cette station rompt volontairement avec les démarches antérieures, propulsant la vocation capitaliste des stations de sports d'hiver au premier plan.

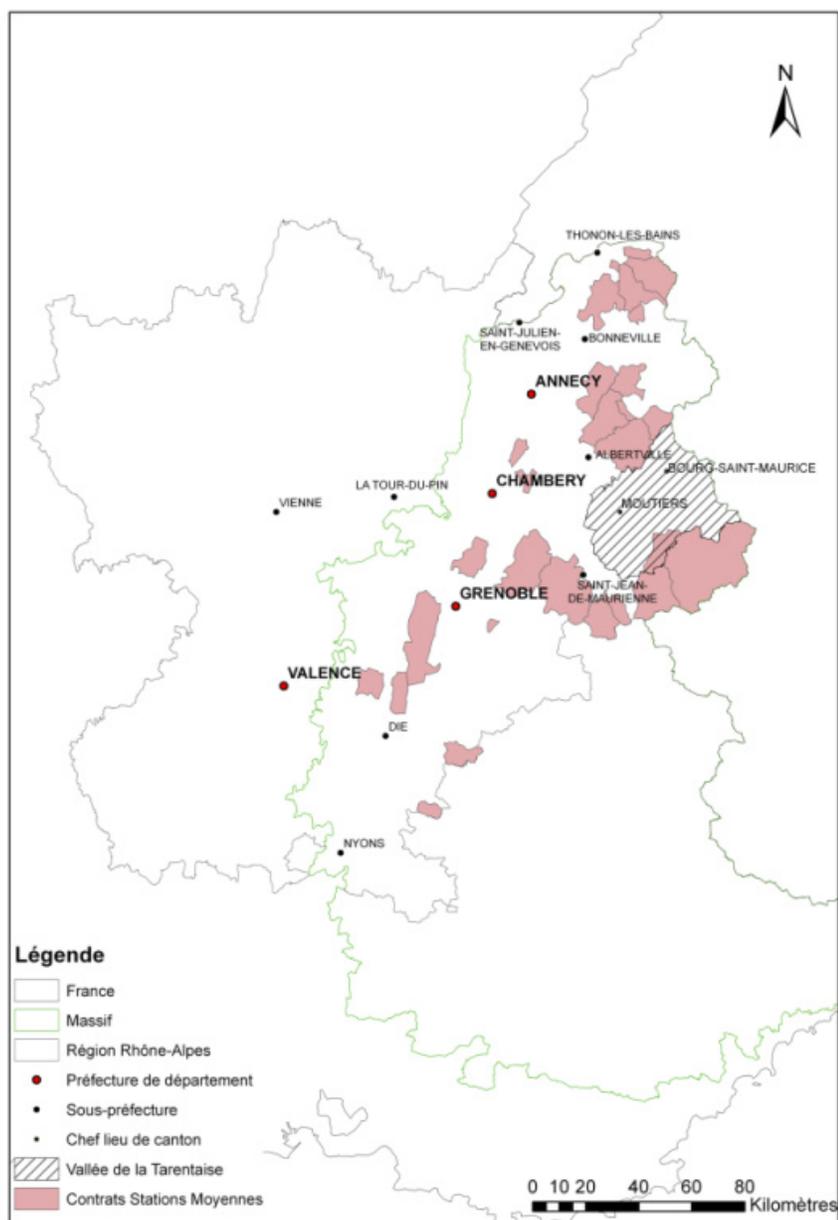
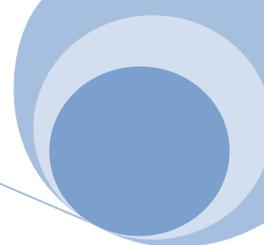
Interrompue pendant la Deuxième Guerre Mondiale, la phase de création des stations reprendra à un rythme soutenu après-guerre, dans un contexte de reconstruction du pays et de concurrence avec les pays de l'arc alpin déjà équipés. Ainsi, l'adoption en 1962, du IV<sup>ème</sup> Plan d'Equipement, largement connu sous la terminologie de Plan Neige<sup>9</sup>, va permettre la sortie de terre de stations intégrées, *ex-nihilo*. Reprenant en les démultipliant les principes développés à Courchevel, ces stations dites de 3<sup>ème</sup> génération (Cumin, 1970), seront en outre conçues et développées par un promoteur-aménageur unique, et considérées comme des entités devant avant tout être fonctionnelles et rentables.

---

<sup>9</sup> Le Plan Neige a eu pour vocation de permettre l'équipement de stations intégrées en site vierge à la fin des années 1960. Leur implantation a été fonction des recensements de sites optimums à l'implantation de domaines skiables (altitude, relief, pente, exposition). Dans ce modèle d'aménagement, État et opérateurs privés participent conjointement au développement de la station, l'État prenant à sa charge la création des routes d'accès, et la collectivité locale conventionnant avec un promoteur-aménageur unique qui développera l'ensemble des infrastructures nécessaires au fonctionnement de la station : remontées mécaniques, hébergements, commerces, animations...



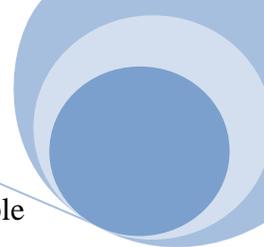
Si le modèle de la station d'altitude intégrée, *ex-nihilo* attire et focalise tous les regards, il reste avant tout un modèle d'aménagement touristique, dont les exemples les plus emblématiques sont principalement situés dans la vallée de la Tarentaise (Marcelpoil et al., 2010; Marcelpoil, François, & Billet, 2012). D'autres types de stations se sont en parallèle développés, dans des contextes territoriaux variés, suivant des trajectoires d'évolution elles aussi très différentes (Perret, 1992). Ces formes de stations s'inscrivent souvent dans des portages politiques, cherchant à profiter de la manne de l'or blanc (Cognat, 1973) : créer des emplois et éviter l'hémorragie démographique. L'objectif qui guide la construction de ces stations est ainsi davantage un objectif d'aménagement du territoire, entendu ici comme le maintien des populations ainsi que la préservation des emplois et des services, dans des zones où le déclin démographique et économique a été, au début de ce siècle, particulièrement marqué (Veyret-Vernet, 1956). En ce sens, ces stations ne répondent pas aux critères de la station dite intégrée, notamment en site vierge, et doivent composer avec l'urbanisme existant, les interrelations avec les autres secteurs d'activités économiques, agricole comme forestière. Autant d'éléments qui tendent à les considérer comme fort éloignées du modèle canonique et à laisser un sentiment « d'inachevé » pour ces formes touristiques. Pour autant, le développement parallèle de stations de type village, plus ancrées dans une logique d'aménagement du territoire est accepté, et ce d'autant plus que la performance des deux grands types de stations est alors au rendez-vous dans un contexte économique et politique favorable des Trente Glorieuses.



*Figure 1.* Carte de la Tarentaise. Source : Irstea Bd Stations (2012), IGN - Geofla (2007), DATAR.

#### CHANGEMENT GLOBAL ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES STATIONS DE SPORTS D'HIVER

La période des années 90 va voir cette situation bouleversée, avec les premières méventes immobilières (Gerbaux, Boudières et Marcelpoil, 2004; Lorit, 1991) puis les trois premiers hivers sans



neige (89-90-91), marquant la dépendance à la variable enneigement. En effet, la création des stations de sports d'hiver a appelé de lourds investissements que les trois hivers consécutifs sans neige n'auront pas permis de rentabiliser via la fréquentation des domaines skiables. Les difficultés économiques et financières de certaines stations et collectivités locales supports (dont particulièrement les stations aujourd'hui qualifiées de moyennes) sont alors mises en relief (Guiu, 1986; Lorit, 1991) et questionnent le modèle économique sous-jacent des stations, sans que le terme ne soit formellement mobilisé dans les années 90 (ANEM, 1991). Plus récemment, la problématique du modèle économique et des fondements de la rentabilité des stations est affirmée et s'inscrit dans le contexte plus large du changement global, entendu comme une « *mutation et transition de l'organisation des sociétés et des pratiques sociales sur fond de changement culturel, climatique, énergétique, économique et démographique* »<sup>10</sup>.

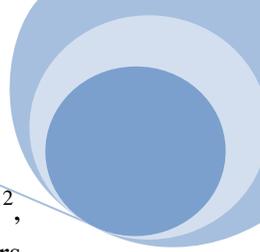
Dans ce faisceau de contraintes de tous ordres, l'enjeu est de cerner si les difficultés, pour un secteur économique aussi important en France et notamment dans les Alpes, sont d'ordre conjoncturel ou structurel. Ainsi, entre-t-on dans un débat presque schizophrénique, avec d'un côté, des stations d'altitude, stations intégrées qui vont œuvrer pour justifier et entériner leur réelle performance économique et commerciale, et de l'autre, des stations dites moyennes, dont la viabilité interpelle, requérant des actions, en particulier de diversification<sup>11</sup>, pour trouver une voie de développement territorial durable.

En pratique, les stations d'altitude et autres stations intégrées vont renforcer leurs discours sur leur performance économique, via la dimension commerciale et la mobilisation d'indicateurs de

---

<sup>10</sup> C'est une définition travaillée dans le cadre du Labex Innovation et territoires de montagne, et plus particulièrement du module 1 autour du changement global en montagne, module co-piloté par Emmanuelle George-Marcelpoil (Irstea Grenoble) et Jean-Jacques Delannoy (EDYTEM, Université de Savoie).

<sup>11</sup> Pour autant, la diversification touristique concerne également les stations d'altitude. Dans ce cadre, celle-ci s'inscrit cependant avant tout en complément de l'offre hivernale, en lien avec les attentes des clientèles, moins exclusivement tournées vers la pratique de ski alpin. Elle vise aussi à assurer et à développer une offre estivale?

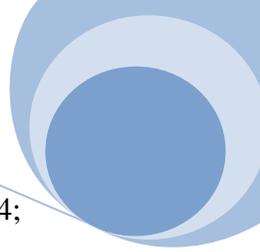


fréquentation (nombre de journées-skieurs, nombre de passages<sup>12</sup>, nombre de semaines de location des lits marchands...) et toujours le chiffre d'affaires des domaines skiables<sup>13</sup>. Domaines Skiabiles de France, syndicat professionnel des gestionnaires de remontées mécaniques, a publié en 2010 un rapport sur la « contribution des domaines skiables dans l'économie des stations » (DSF, 2010), complété en 2013 par une étude sur les retombées économiques des domaines skiables (DSF, 2013), et déclinée par les Savoie à l'échelle des domaines skiables savoyards et haut-savoyards (Savoie Mont Blanc Tourisme, 2013) témoignant ainsi de son intérêt et *in fine* de son questionnement récent sur la rentabilité du domaine skiable et le modèle économique associé. Au-delà de tels critères, les pratiques des stations s'orientent vers la sécurisation de l'exploitation du domaine skiable, avec des projets importants de production de neige de culture, une promotion-communication fondée sur le linéaire de pistes de ski, grâce aux domaines reliés par le haut mais aussi le travail des pistes, pour encourager un ski commercial, accessible au plus grand nombre, dans une optique de pratique de masse. Nous retrouvons ici l'approche de la performance défendue dans les travaux de Botti et al. (2012) et Goncalvès (2012), où la performance est celle du « *support physique composé des aménagements (les pistes) et des équipements (remontées mécaniques, canons à neige...)* ». Sans renier la prééminence des domaines skiables, axe fondateur du fonctionnement et de la rentabilité des stations, cette approche strictement commerciale néglige le poids des modes de gestion dans la rentabilité des stations d'altitude (E. Marcelpoil, 2008) mais surtout occulte les autres groupes d'acteurs dans le fonctionnement de ces destinations touristiques (Gerbaux et Marcelpoil, 2006). En effet, les travaux menés sur le pilotage des destinations, et en particulier sur les modalités complexes de la gouvernance touristique soulignent leur rôle dans la qualité du management touristique et *in fine* dans la performance

---

<sup>12</sup> Ces indicateurs de fréquentation sont pour la plupart fournis par Domaines Skiabiles de France, lesquels récapitulent et compilent l'ensemble des données fournies par leurs adhérents.

<sup>13</sup> Les chiffres d'affaires des domaines skiables donnent par ailleurs lieu à un classement annuel des stations françaises ayant réalisé les plus importants chiffres d'affaire par le magazine Montagne Leader.



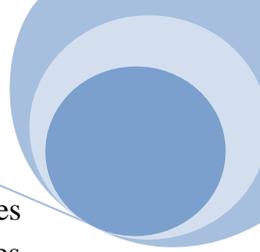
commerciale de ces stations (Clivaz, 2006; Gerbaux et al., 2004; Gerbaux et Marcelpoil, 2006; Marcelpoil et François, 2008a).

Dans ce paysage, l'opprobre est jeté sur les autres stations, stades de neige mais surtout les stations dites moyennes ou stations de moyenne montagne, pour lesquelles, au-delà du flou de définition, les rapports et autres travaux tendent à souligner le caractère résolument structurel de leurs difficultés. C'est ainsi le niveau des investissements consentis par les collectivités locales qui est critiqué<sup>14</sup>, aboutissant parfois à des mises sous tutelles<sup>15</sup>. Ce sont également les moindres qualités techniques des sites (« *pour certaines communes, l'erreur fondamentale a consisté à équiper des sites de médiocre qualité* » (Lorit, 1991)) qui sont avancées comme raisons. C'est enfin l'avènement du changement climatique et de ses impacts, qui vient ternir l'avenir de ces stations moyennes. En effet, les prévisions d'évolutions climatiques (OCDE, 2007; Organisation météorologique mondiale, 2013; Scott et McBoyle, 2007), tendant vers une augmentation des températures à l'échelle du globe (GIEC, 2007; 2014 à paraître ; OMM, 2013), interrogent la pérennité d'un modèle touristique structuré autour de l'activité neige. Dans les Alpes, cela provoquerait alors une diminution de la fiabilité d'enneigement ainsi qu'une réduction des durées d'enneigement (François, Hatt et Mathieu, 2010; Richard, Marcelpoil et Boudières, 2010). Ainsi, si les stations implantées au-delà de 1600 mètres d'altitude paraissent relativement épargnées par ces phénomènes, les stations qualifiées dès les années 1990, de stations moyennes ou de stations de moyenne montagne sont particulièrement concernées, d'où l'anticipation de telles conséquences par une expansion sans précédent des programmes de neige de culture dans ces sites (Badré, Prime, & Ribière, 2009). Les années 2000 vont alors voir fleurir nombre d'études et de diagnostics commandités par les collectivités de différents

---

<sup>14</sup> « *Toutes les collectivités recensées sont dans une situation financière tendue, qui se traduit notamment par le fait que la plupart ne procède plus à aucun autofinancement et n'honore plus toutes ses créances* » (Lorit, 1991).

<sup>15</sup> Ces mises sous tutelles des collectivités locales venaient sanctionner leur gestion locale, avec des investissements touristiques très lourds et une incapacité de la collectivité à assurer son fonctionnement quotidien. Ce fut le cas par exemple de la station de Grasse en Vercors qui a vu en 1992 ses budgets mis sous tutelle par la Cour des Comptes.

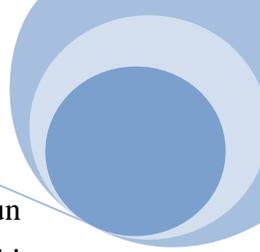


niveaux, pour disposer d'arguments quant à la viabilité des stations moyennes et parvenir à définir et prévoir des mesures d'accompagnement. Ces arguments vont questionner les acteurs publics sur leur soutien financier de création et/ou de renouvellement d'infrastructures touristiques (remontées mécaniques, systèmes de neige de culture,...) et les conduire, dans un cadre de restriction budgétaire, à évoluer vers une approche plus transversale de projets de territoires. Dès lors, les politiques publiques touristiques vont se concentrer sur cette catégorie des stations moyennes, délaissant les stations d'altitude jugées suffisamment performantes.

Face à des ratios de linéaires de remontées mécaniques ou de pistes, les stations de taille plus modeste apparaissent dès lors bien « artisanales ». Cette approche de la performance touristique des stations de sports d'hiver, fondée sur le seul volet de la performance économique, semble réductrice. Dès lors, comment justifier de l'intérêt porté aux stations de moyenne montagne ne prenant en compte que cette seule dimension économique ? C'est ce que nous allons explorer dans la partie suivante, en mobilisant le cadre d'accompagnement public aux stations moyennes mis en place par les collectivités locales du massif des Alpes, et plus particulièrement de la région Rhône-Alpes.

## LES POLITIQUES PUBLIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES STATIONS MOYENNES : NOUVEAU TRACÉ POUR LA PERFORMANCE TOURISTIQUE

Les années 1990 ont donc constitué, comme cela vient d'être abordé, un virage sans précédent dans l'appréhension de la performance des stations de sports d'hiver. L'absence de rentabilité économique et les taux d'endettements conséquents de nombreuses stations moyennes et communes supports ont ainsi été dévoilés au grand jour, après qu'aient été formulées les premières suspicions autour des impacts positifs du développement des stations de sports d'hiver (Arnaud, 1975). Aussi, si la performance économique et commerciale des grandes stations d'altitude ne fait guère de doute, celle des stations moyennes s'appréhende, elle,

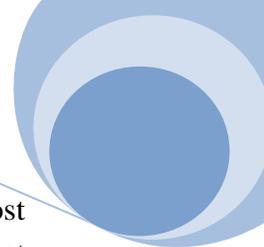


avec moins de certitudes. À cette même période s'est ouvert un débat autour des indicateurs de performance des entreprises : quelle articulation retenir entre indicateurs financiers et indicateurs non financiers (Dixon, Nanni et Vollmann, 1990) ? Au-delà des contours stricts de cette question, c'est bien celle de l'évaluation de la performance au regard des stratégies évolutives des entreprises, lesquelles s'orientent à cette époque vers la création de valeur pour le client. Dans ce contexte nouveau, la seule mobilisation d'indicateurs financiers apparaît dès lors comme insuffisante (Cauvin et Bescos, 2004).

Ainsi, alors que les entreprises « traditionnelles » se posent la question de leurs indicateurs de performance, les stations de sports d'hiver se trouvent elles-aussi confrontées, sans doute malgré elles, à ces interrogations. En effet, le verdict est posé pour les stations moyennes : elles ne peuvent prétendre à une performance économique, mesurée au travers de la seule rentabilité du domaine skiable. Cependant, au regard de leur vocation originelle d'aménagement du territoire et de leur rôle indispensable, le maintien de ces stations est crucial, ces stations « *représentant pour certaines zones géographiques le plus gros pôle économique* » (Rouffet et al., 2000). Ceci va en conséquence justifier que les pouvoirs publics se saisissent de la question, et interviennent auprès des stations moyennes pour leur permettre de se maintenir. Dans un premier temps limitée aux stricts contours de la performance économique, nous analyserons comment la palette des indicateurs de performance va peu à peu pouvoir être étoffée, allant ainsi jusqu'à questionner la mobilisation des notions de performances organisationnelle, voire même territoriale.

#### L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE

Les premières interventions des pouvoirs publics à destination des stations de sports d'hiver dans les années 1990 se sont matérialisées en Région Rhône-Alpes par l'adoption de la « Charte entreprise-station ». Signée en application de l'article 10 du Contrat de Plan État-Région (1994-1998), les premières mesures se sont focalisées tout à la fois sur des mesures sectorielles et sur une préoccupation d'aménagement du territoire. Bien que



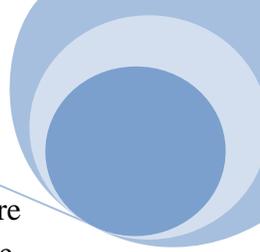
concernant l'ensemble des stations issues de la période post Seconde Guerre Mondiale, la Charte s'est essentiellement concentrée sur les stations qualifiées par le dispositif régional de « moyennes ». La définition de ces stations se fait par exclusion, et elles sont présentées comme n'étant ni des stations dont l'impact local est limité, soit une centaine « d'espaces récréatifs » ou stades de neige dénombrés sur la Région, ni faisant partie de la « quinzaine de grandes stations internationales<sup>16</sup> », mais comme étant des stations qui se situent à l'entre-deux. Par ce regard, les stations moyennes, « *très souvent situées dans des zones économiquement fragiles* » et présentant « *un enjeu important en matière d'aménagement du territoire [en générant] une activité économique parfois prépondérante, souvent complémentaire des autres activités dont elles permettent en partie le maintien, telle que l'agriculture* »<sup>17</sup>, sont évaluées à 65 sur l'ensemble du territoire rhônalpin. Dans cette génération de contrats sont privilégiées des actions visant à moderniser le parc de remontées mécaniques ou à fiabiliser l'enneigement des stations (réalisation de retenues collinaires, financement de réseaux de neige de culture, restructuration de domaines skiabiles...).

La norme de référence sous-jacente demeure donc celle de la station d'altitude, la station intégrée issue du Plan Neige, associée à une performance tant commerciale qu'organisationnelle. Ceci témoigne bien de la volonté de rationalisation de l'action publique transposée à l'exploitation des stations de sports d'hiver, en s'appuyant non plus sur la seule logique de l'intégration fonctionnelle, mais également sur le « corporate model » des « resorts » américains. Dans ce contexte, le fonctionnement de la station moyenne, fruit d'investissements progressifs et porté par des parties prenantes variées réunies selon une logique de

---

<sup>16</sup> L'Assemblée Plénière du Conseil régional Rhône-Alpes en date du 28.03.2002 a défini pour le dispositif des Contrats de Stations Moyennes, « une quinzaine de grandes stations élitaires qui (.) développent une industrie touristique autour d'une mono-activité des sports d'hiver ». (Programme pluriannuel régional en faveur des stations de moyenne montagne, annexé à la délibération du Conseil Régional de Rhône-Alpes n°02.04.149 en date du 28 mars 2002, p1).

<sup>17</sup> Extrait de la Charte entreprise-station, adoptée dans le Cadre du XIème Contrat de Plan État-Région 1994-1999 par l'État et la Région Rhône-Alpes.



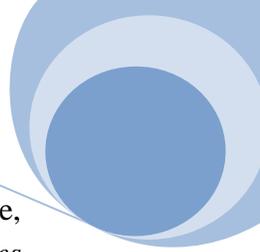
« community model » (Flagestad & Hope, 2001) a besoin d'être optimisé. Malgré cela, ce modèle de la station intégrée d'altitude, qui focalise tous les regards, tend de plus en plus à devenir pour les stations moyennes un rêve d'Icare. Modèle d'organisation et de management sans doute, mais les principes originels autour desquels se sont structurées ces stations moyennes ne leur permettent pas d'atteindre ces idéaux. Pour autant, elles demeurent essentielles pour leur territoire support et l'intervention des pouvoirs publics n'en est rendue que plus indispensable. De plus, si la stricte amélioration de la performance économique de ces stations ne peut à elle seule se porter garante d'un avenir sans ombre, les pouvoirs publics vont être amenés à élargir le spectre de leur intervention, en accompagnant non seulement le volet économique, mais également l'aspect organisationnel, incluant *de facto* l'ensemble des acteurs de la station.

C'est ainsi que cette première initiative d'accompagnement a été reconduite et prolongée dans le cadre du XII<sup>ème</sup> Contrat de Plan État-Région (2000-2006) et s'appuie sur un nouvel outil, le « Contrat de stations moyennes ». Ces contrats<sup>18</sup> reposent sur le texte fédérateur de « la Charte entreprise-station » initiée dès 1995, avec l'objectif d'encourager les acteurs à élaborer et mettre en œuvre un projet d'entreprise. Il s'agit alors de définir « *une stratégie d'entreprise intégrant les aspects techniques, organisationnels et financiers, permettant aux communes et à leurs partenaires de s'adapter aux évolutions du marché et de positionner la station dans le créneau de marché qui correspond à ses capacités* » (extrait de la Charte). L'enjeu est donc bien « *d'accompagner leurs démarches stratégiques sur les saisons d'été et d'hiver sur la base d'un projet d'organisation et de développement durable leur permettant de s'adapter aux évolutions du marché et aux nouvelles contraintes d'aménagement liées au réchauffement climatique* »<sup>19</sup>. L'objectif des dispositifs successifs demeure inchangé, mais la délibération de l'Assemblée

---

<sup>18</sup> En définitive, 22 contrats ont été signés sur la période d'éligibilité, représentant 71 millions d'euros dont 21 de subventions publiques. Dans ces acteurs publics, le principal co-financeur est la région Rhône-Alpes avec 12.1 millions de financement (Edater - Cemagref, 2006). Les contours de ces contrats sont notés sur la carte de localisation n°1.

<sup>19</sup> Conseil Régional Rhône-Alpes, délibération n°02.04.149 du 28 mars 2002.

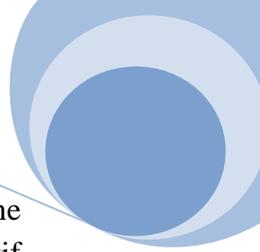


régionale précise également que la phase contractuelle qui s'ouvre, « *confirmera et développera les orientations prises antérieurement* », en précisant notamment la double finalité hiver / été. Le glissement sémantique entre les contrats de première et deuxième générations, associé à l'intérêt porté à la saison estivale, n'est donc pas neutre sur le fond : il s'agit non seulement d'organiser de manière efficace la diversité, mais également de la susciter. La Région lance alors avec ce dispositif, le mot d'ordre de la diversification touristique qui sera par la suite repris par la plupart des dispositifs départementaux (Contrats de développement diversifié en Isère, politique de diversification en Haute-Savoie ou encore au sein du Plan tourisme savoyard à partir de 2007). Cependant, force est de constater que malgré la volonté affichée de diversifier les activités touristiques, l'essentiel des moyens financiers et humains a été destiné à la fois à l'amélioration de la performance strictement économique, lue à travers la fréquentation du domaine skiable mais également à l'amélioration du management des stations. Ce sont alors des équipements tels des centrales de réservation ou des actions de coordination et d'animation qui vont voir le jour, accompagnés de nets efforts en vue d'améliorer la gouvernance des stations. Pour ce faire, l'enjeu est d'améliorer l'implication de toutes les catégories d'acteurs dans la vie de la station et plus largement de son pilotage. En ce sens, les contrats stations moyennes ont pu encourager la constitution de comités techniques et de comités de pilotage voire de comités de stations, destinés à suivre les actions des contrats<sup>20</sup>. De même, la définition puis la mise en œuvre de la stratégie touristique ont mobilisé des acteurs qui ne seront plus uniquement des acteurs touristiques de la station, mais relèveront du champ culturel, historique voire agricole. C'est tout l'enjeu d'une stratégie touristique territoriale collectivement partagée.

Cependant, sous l'influence conjuguée du changement climatique, des signes de tassement de la fréquentation touristique et de la forte concurrence entre destinations, le dispositif suivant, couvrant

---

<sup>20</sup> L'évaluation de ces contrats stations moyennes (Edater - Cemagref, 2006) a pu souligner la nécessité de faire vivre de tels comités, avec un rôle important du chargé de mission, responsable de la définition puis de la mise en œuvre du contrat.



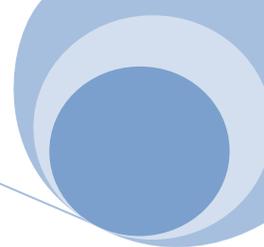
la période 2007-2013 et dénommé « stations durables de moyenne montagne », va privilégier d'autres finalités. Sans renier l'objectif de favoriser une organisation performante<sup>21</sup> de la destination, l'accompagnement met l'accent sur la diversification touristique et la nécessité de faire vivre le territoire toute l'année, ou du moins sur deux saisons bien marquées. Ceci renvoie à la spécificité de ressources du territoire qui vont pouvoir permettre cette diversification, avec certes l'axe des activités sportives et physiques (aménagement de sites d'escalade, balisage de chemins de randonnée et d'itinéraires de VTT...), mais surtout le développement d'activités patrimoniales, en lien avec d'autres activités et secteurs, tel l'environnement, l'activité agricole ou le patrimoine historique et culturel, pouvant par exemple prendre la forme d'une valorisation pédagogique des ressources géologiques, d'une valorisation des produits du terroir, la mise en place d'animations autour des sites hydroélectriques ou encore la valorisation de la vie montagnarde<sup>22</sup>.

Ainsi, dans ce nouveau schéma d'accompagnement des stations de moyenne montagne, l'accent est préférentiellement mis sur le financement d'actions immatérielles (recrutement d'un chargé de mission, mise en réseau des acteurs,...), lesquelles imposent en conséquence un déport du regard dans l'appréhension de la performance touristique des stations de moyenne montagne.

---

<sup>21</sup> Les critères retenus sur cette thématique de l'organisation touristique ont essentiellement consisté à évaluer le caractère collectif et partagé de la définition de la stratégie comme de sa mise en œuvre et du suivi des actions. Ainsi, les financeurs ont été tout particulièrement attentifs à la tenue de comités techniques réguliers, associant l'ensemble des parties prenantes de la station, acteurs privés comme publics. Voir à ce sujet, le rapport d'évaluation du dispositif des Contrats stations moyennes en région Rhône-Alpes (Edater - Cemagref, 2006)

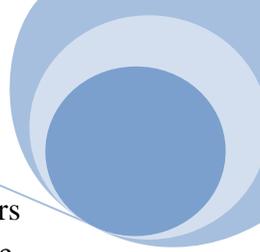
<sup>22</sup> Ces différentes illustrations de la mise en œuvre de la diversification des activités par les stations de moyenne montagne et leur territoire support sont issues de l'analyse des 17 Conventions de Stations Durables de Moyenne Montagne retenues par le Conseil Régional de Rhône-Alpes sur la période 2007-2013.



## UNE PERFORMANCE TERRITORIALE POUR LES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE ?

Cette logique nouvelle d'accompagnement des stations, formalisée par les « Contrats Stations Durables » nous conduit dès lors à élargir notre regard de l'échelle station à l'échelle du territoire. En effet, d'autres communes, d'autres acteurs, notamment des secteurs de la culture, du patrimoine ou de l'environnement vont se trouver intégrés et identifiés dans la définition d'une stratégie touristique, à laquelle ils étaient jusqu'alors restés périphériques voire étrangers. Partant de ce constat nouveau, l'objectif principal pour les stations vise donc à mobiliser des acteurs, dans la définition de cette stratégie touristique, à une échelle territoriale élargie. Cette capacité de rassemblement, de concertation des acteurs, va alors mobiliser toutes les attentions. En effet, dans ce cadre, l'appréhension de la performance des stations de moyenne montagne impose d'apprécier cette dimension nouvelle des relations entre acteurs, ce qui pose la question des indicateurs de performance. Quels indicateurs, pour quelle performance ? En considérant la station de moyenne montagne non pas comme une station « archipel » (Wozniak, 2002) de sports d'hiver mais au contraire en incluant la dimension territoriale de développement économique, les indicateurs de performance traditionnellement mobilisés analysant « *l'attractivité effective de la station* », les « *indicateurs de ressources représentant les investissements fonctionnels réalisés* » (Goncalves, Guallino, Michel et Robinot, 2011), ou les indicateurs de l'efficacité technique et des évolutions technologiques (Goncalves, 2012) apparaissent comme trop restrictifs, n'appréhendant que peu cette dimension territoriale et cantonnant l'approche au domaine skiable.

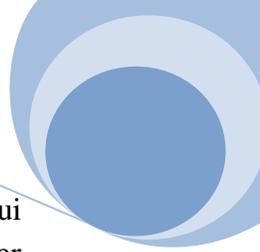
Partant de ce constat, il apparaît donc que la performance touristique des stations de moyenne montagne comprend plusieurs portes d'entrée. L'entrée économique, tout d'abord, puisque l'activité concernée reste avant tout une activité économique et commerciale. Mais les injonctions de diversification amenées par les politiques publiques, de même que les périmètres de contractualisation élargis, font que la performance, de strictement économique va devenir organisationnelle. En effet, la mise en œuvre de ces contrats (qui n'en sont d'ailleurs pas au sens



juridique du terme), implique que l'ensemble des acteurs concernés se regroupe derrière cette dynamique territoriale. Cependant, et l'enjeu s'élargit dès cet instant, quelle peut être la mise en œuvre de ces stratégies territoriales en l'absence de structure administrative et juridique compétente, à l'échelle territoriale de définition du projet touristique ? Une fois cette question posée, l'angle d'appréhension de la performance s'en trouve une nouvelle fois modifié. D'une performance organisationnelle mettant l'accent sur les relations entre les acteurs, la question d'une mise en œuvre optimale interroge le cadre juridique et administratif dans lequel le projet touristique vient se déployer. La performance des stations moyennes concernées devient donc une performance territoriale.

Cependant, à ne pas s'y tromper, la qualification de celle-ci ne rend pas pour autant plus évidente à appréhender : multiplicité des choix de structuration administrative, entre communautés de communes, syndicats mixtes, parc naturel régional, parc national ou commune isolée, mais aussi complexité des relations juridiques entre les échelons territoriaux concernés, avec le transfert ou non, effectif ou non, de la compétence tourisme, se doivent également d'être pris en considération. De même, les récentes tribulations relatives à la définition d'une collectivité locale chef de file en matière touristique (acte III de la Décentralisation), dont les derniers rebondissements viennent tout juste de confirmer le tourisme comme une compétence partagée entre communes, départements et régions contribuent à accentuer l'incertitude sur la question des acteurs compétents, et, en conséquence, sur l'organisation touristique des territoires concernés.

Dès lors, la performance territoriale des stations de moyenne montagne semble bien être le fruit d'indicateurs croisés. C'est tout d'abord, une question de mobilisation des acteurs, avec partage des orientations stratégiques de la destinations et mutualisation des compétences. On pense spontanément aux élus, responsables, de par la loi, du pilotage touristique, rejoignant en cela, le rôle d'encastrement institutionnel comme facteur explicatif du succès ou non d'une stratégie collective (Gundolf K. et al., 2007). Ce sont



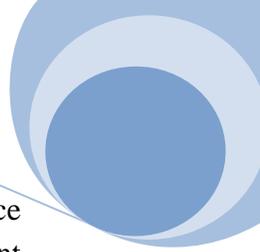
également les socioprofessionnels, souvent de petite taille<sup>23</sup>, qui bien que directement concernés par la destination, tendent à rester dans une logique individuelle. Enfin, il convient de ne pas omettre les résidents, temporaires comme permanents, dont la vision de la destination constitue un facteur crucial. Au-delà du système d'acteurs, la stratégie touristique questionne également l'échelle du territoire, qui doit être « pertinent et cohérent » et qui s'inscrit dans un discours actuel de réforme territoriale et de place de la compétence tourisme, dont les conséquences apparaissent encore bien floues. Reste que les choix stratégiques d'orientation, mentionnés dans le projet touristique sont à calibrer financièrement, ce qui impose bien que la performance économique soit une des composantes de la performance territoriale. En définitive, on perçoit ici toute la difficulté d'articuler des dynamiques de développement, des logiques d'acteurs et de construire ainsi un référentiel commun pour les stations de moyenne montagne.

## CONCLUSION

En définitive, les différents dispositifs d'accompagnement des stations, inscrits dans la durée auront tout d'abord permis de mettre en relief la notion de diversification touristique, appelant les stations à développer une offre touristique 4 saisons. Une telle injonction suppose pour les stations de moyenne montagne de prendre en compte les ressources à leur disposition, de mesurer leur degré de spécificité afin de construire des produits et des prestations touristiques nouvelles, se différenciant de celles mises en œuvre par leurs consœurs. Dans ce but, le territoire et l'ancrage territorial deviennent des variables déterminantes. Cependant, les discours relatifs à la diversification en stations tendent à l'associer, presque de manière incantatoire, à l'innovation. Dans cette quête de pratiques renouvelées, il convient de rappeler que la diversification et la forme qu'elle prend ou va prendre, sont largement dépendantes des développements antérieurs, qu'ils relèvent ou non de l'activité touristique, c'est-à-dire, de la

---

<sup>23</sup> La place de l'opérateur de remontées mécaniques est spéciale dans la catégorie des acteurs économiques, avec une implication souvent forte au fonctionnement et devenir de la destination.

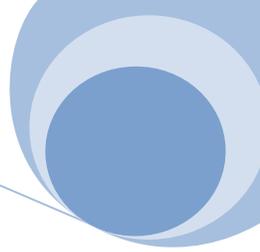


trajectoire territoriale dans laquelle s'inscrit une station. Avec ce cadre d'analyse, les stations de moyenne montagne peuvent présenter des perspectives favorables, car elles présentent en général un profil économique diversifié et donc un éventail de ressources territoriales *a priori* plus large que la plupart des stations dites d'altitude construites autour de la mono-activité touristique (et notamment de la pratique du ski).

Enfin, au-delà du poids du passé et des dynamiques déjà engagées, les stratégies de diversification interrogent plus largement la place du tourisme dans le territoire et son processus d'évolution. Dans ce cadre, la territorialisation des pratiques s'impose et surtout appelle un changement d'échelle. Autant l'offre neige est circonscrite aux contours de la station, autant une palette d'activités et de produits tant hivernaux que toutes saisons, se déploient à des échelles de réflexion et d'action différentes. Ce n'est plus la station qui est alors concernée mais c'est plutôt un territoire plus vaste, dans lequel la station ne constitue qu'une part des ressources territoriales. L'économie hivernale tend alors à voir sa place re-questionnée dans la dynamique d'ensemble du territoire. En définitive, la lecture de l'accompagnement des stations de moyennes montagnes, dans ses contours comme dans ses dynamiques d'évolution, a mis en exergue comment, sur les 50 dernières années, nous sommes passés d'un tourisme diversificateur des économies rurales à la finalité d'un tourisme (dominant les économies locales) diversifié (François, 2007). Ceci interroge plus largement la viabilité des stations et, *in fine*, leur modèle économique, renvoyant aux marges de manœuvre des acteurs privés comme publics dans ces inflexions touristiques dans le contexte actuel.

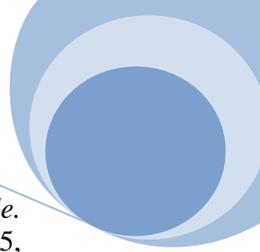
Dès lors, l'appréhension de la performance touristique des stations de sports d'hiver à la seule lumière de la performance économique semble bien trop étroite pour traduire l'ensemble des enjeux qu'ont à relever les stations de moyenne montagne. Au contraire, et si la performance touristique des stations de moyenne montagne était davantage une performance organisationnelle, tenant compte des relations qui se nouent nécessairement entre les acteurs impliqués et des structures présentes sur le territoire ?

En définitive, cette grille d'analyse d'une performance territoriale permet de renouveler les typologies et les oppositions classiques entre les stations d'altitude dédiées au ski et celles situées en moyenne montagne, et ainsi, sans doute, d'étoffer les catégories de stations pour appréhender et anticiper au mieux les dynamiques en cours dans ces destinations.

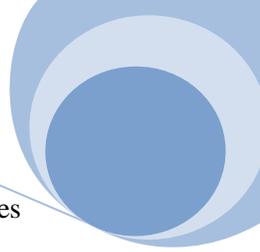


## RÉFÉRENCES

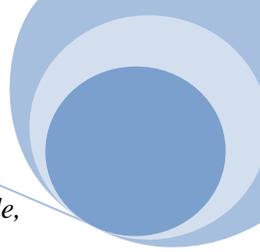
- ANEM. (1991). *Stations de sports d'hiver, difficultés conjoncturelles ou structurelles ?* Etude présentée à l'occasion du Congrès d'Albertville, 8-9 novembre 1991, Albertville, France.
- ANEM. (2007). *Au-delà du changement climatique, les défis de l'avenir de la montagne*. Rapport au 23ème congrès de l'ANEM, 25 octobre 2007, Plaine, France
- ANEM. (2013). Quel avenir pour les stations de moyenne montagne ? *Pour la Montagne*, 234, 7-11.
- Arnaud, D. (1975). *La neige empoisonnée*. Paris: A. Moreau.
- Badré, M., Prime, J.-L., et Ribière, G. (2009). *Neige de culture : Etat des lieux et impacts environnementaux. Note socio-économique*
- Blondel, P. (1999). *La politique de la montagne, volume 1*. Paris: La documentation Française.
- Botti, L., Goncalves, O., et Peypoch, N. (2012). Analyse comparative des destinations « neige » pyrénéennes. *Revue de géographie alpine*, 100-3, 1-11.
- Boyer, M. (1999). *Histoire du tourisme de masse*. Paris: Presses universitaires de France.
- Brundtland, H.G. (1987). *Report for the World Commission on Environment and Development - Our common future*. Rap n°A/42/427, Rapport pour PNUE.
- Cauvin, E., & Bescos, P.-L. (2004). *L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique*. Communication présentée au 25ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 12-14 mai 2004, Orléans, France.
- Chevallier. (1996). «Paroles de modernité. Pour une relecture culturelle de la station de sports d'hiver / An expression of modernity : For a new cultural interpretation of the modern winter resort». *Revue de géographie alpine*, 29-39.
- Clivaz, C. (2006). «Crans-Montana-Aminona (Suisse) : y a-t-il un pilote dans la station ?» *Revue de géographie alpine*, 75-83.
- CNM. (2010). *Devenir des stations de moyenne montagne*.
- Cognat, B. (1973). *La montagne colonisée*. Paris: Éd. du Cerf.



- Conférence mondiale de Lanzarote. (1995). *Charte du tourisme durable. Conférence mondiale sur le tourisme*, 27 et 28 avril 1995, Lanzarote, Iles Canaries, Espagne
- Cumin, G. (1970). «Les stations intégrées». *Urbanisme*, 116, 50-53.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J., & Vollmann, T.E. (1990). *The new performance challenge measuring operations for world-class competition*. Burr Ridge (Ill.): Business one Irwin.
- DSF. (2010). *Contribution des domaines skiables dans l'économie des stations*
- DSF. (2013). Les retombées économiques des domaines skiables de Rhône-Alpes. *La montagne en mouvement*, 32, mars 2013, 9-13.
- Edater - Cemagref. (2006). *Evaluation de la procédure "stations de moyenne montagne" inscrite dans le Contrat de Plan Etat Région 2000-2006*.
- Flagestad, A., & Hope, C.A. (2001). Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22, 445-461.
- 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*. (Texte imprimé), Thèse de doctorat, Grenoble, Université Joseph Fourier, Institut de Géographie Alpine, UMR PACTE 5194.
- François. (2009). La diversification en station de moyenne montagne : entre impératif et déclaratif. *Dur'Alpes*.
- François, Hatt, & Mathieu. (2010). La montagne, laboratoire du changement climatique. *Revue de Géographie Alpine-Journal of Alpine Research*, 4-98.
- François, & Marcelpoil. (2012). Vallée de la Tarentaise : de l'invention du Plan neige à la constitution d'un milieu innovateur dans le domaine du tourisme d'hiver. *Histoire des Alpes*, 17, 227-242.
- Gerbaux, F., Boudières, V., & 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 - E A T*, 37, 75-85.
- Gerbaux, F., & Marcelpoil, E. (2006). Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé. *Revue de géographie alpine*, 94-1, 9-19.



- GIEC. (2007). Quatrième rapport d'évaluation "Changements climatiques 2007" - Rapport de synthèse. 103.
- GIEC. (2014). Cinquième Rapport d'évaluation : « Changements Climatiques 2014 », à paraître.
- Goncalves, O. (2012). Efficiency and productivity of French ski resorts. *Tourism Management*(0). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.008>
- Goncalves, O., Guallino, G., Michel, H., & Robinot, E. (2011). Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique - Le cas des stations de ski françaises. *Décisions Marketing, 64 Octobre-Décembre 2011*, 59-68.
- Guiu, X. (1986). *Les loisirs de montagne*.
- Gundolf, K., Jaouen, A., & Loup, S. (2006). «Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme». *Revue française de gestion*(8), 141-155.
- 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.
- Marcelpoil, & François. (2008a). Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques . L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2008/2 juin*, 179-191. doi: 10.3917/reru.082.0179
- Marcelpoil, & François. (2008b). «Une ardente obligation d'évolution». Dans *Noël au balcon, Les Dossiers de Demain*, 6, 10-14.
- Marcelpoil, E. (2008). *Les trajectoires d'évolution des destinations touristiques de montagne*. (HDR Aménagement de l'espace, Université de Pau et des Pays de l'Adour.)
- Marcelpoil, E., & Boudières, V. (2005). *Les remontées mécaniques : quelle place dans la genèse et l'évolution des stations de montagne?*
- Marcelpoil, E., François, H., & Billet, S. (2010). *L'ancrage du financement des stations de la vallée de la Tarentaise : une lecture territoriale*.
- Marcelpoil, E., François, H., & Billet, S. (2012). *L'ancrage du financement des stations de la vallée de la Tarentaise : une lecture territoriale. Rapport de synthèse, Phase 2*.
- OCDE. (2007). *Changement climatique dans les Alpes européennes - Adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels*.



- Organisation météorologique mondiale. (2013). *Le climat dans le monde, 2001-2010 - Une décennie d'extrêmes climatiques*.
- Perret, J. (1992). *Le développement touristique local - les stations de sports d'hiver*. (Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.)
- Richard, D., Marcelpoil, E., & Boudières, V. (2010). Changement climatique et développement des territoires de montagne : quelles connaissances pour quelles pistes d'action ? *Revue de Géographie Alpine-Journal of Alpine Research*, 4-98, 12.
- Rouffet, M., Prats, M., Charry, J.-C., Glass, B., Huet, P., Serres, B. (2000). *Contribution du tourisme au développement durable de la moyenne montagne (troisième partie : les constats)*. Secrétariat d'Etat au tourisme. Tiré de <http://www.tourisme.gouv.fr/document/Seatm3emepart.doc>.
- Roy, J.-M. (1953). «Les grandes étapes de la pénétration touristique dans le Dauphiné alpestre». *Revue de géographie alpine*, 327-348.
- Savoie Mont Blanc Tourisme. (2013). *Retombées économiques des domaines skiables de Savoie Mont Blanc*.
- Scott, D., & McBoyle, G. (2007). Climate change adaptation in the ski industry *Mitig Adapt Strat Glob Change*, p. 1411-1431.
- Veyret-Vernet, G. (1956). «Le tourisme au secours de la montagne : L'exemple de Val d'Isère». *Revue de géographie alpine*, 44, 37-56.
- Wozniak, M. (2002). «Les stations de ski : quelles représentations des clientèles pour quel cadre bâti ?» *Revue de géographie alpine*, 17-31.