



**HAL**  
open science

# Fonctionnement et dysfonctionnement des systèmes d'acteurs de deux stations de sports d'hiver françaises en moyenne montagne

Clémence Perrin-Malterre

► **To cite this version:**

Clémence Perrin-Malterre. Fonctionnement et dysfonctionnement des systèmes d'acteurs de deux stations de sports d'hiver françaises en moyenne montagne. Jean-Pierre Lemasson; Philippe Violier. Destinations et territoires. Coprésence à l'œuvre, Presses de l'Université du Québec, 2009. hal-02337085

**HAL Id: hal-02337085**

**<https://hal.science/hal-02337085>**

Submitted on 29 Oct 2019

**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.

**Auteur**

Clémence Perrin-Malterre

**Biographie**

Clémence Perrin-Malterre, maître de conférences à l'Unité de formation et de recherche en sciences et techniques des activités physiques et sportives de l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand II), est chercheuse au sein de l'équipe ExPraCor (Expérience et Pratiques Corporelles) du laboratoire « Processus et action des enseignants : déterminants et impacts ». Ses travaux de recherche, inscrits dans le champ de la sociologie du sport, portent sur la gestion des sports de nature et sur la structuration de l'offre touristique et sportive locale.

**Coordonnées de l'auteur**

clemence.perrin@univ-bpclermont.fr

**Résumé**

Cette étude porte sur le fonctionnement de deux stations de sports d'hiver en moyenne montagne : Super-Besse et le Mont-Dore. Elle met en évidence les jeux d'acteurs du « système-station » et elle s'intéresse aux effets de la mise en place de l'intercommunalité sur le fonctionnement des stations. Les résultats montrent qu'au Mont-Dore, les acteurs se sont coordonnés pour construire un véritable positionnement sportif et touristique, ce qui n'est pas le cas à Super-Besse.

**Mots clés**

station – moyenne montagne – jeux d'acteurs– positionnement

## ***Fonctionnement et dysfonctionnements des systèmes d'acteurs de deux stations de sports d'hiver françaises en moyenne montagne***

Sous l'effet de l'internationalisation du tourisme et des pratiques touristiques, la concurrence entre les destinations touristiques se globalise. À cela, il faut ajouter le mouvement de décentralisation en France qui a pour effet de renforcer la concurrence entre les territoires. En conséquence, chaque site touristique doit valoriser au mieux ses ressources touristiques pour augmenter son attractivité. Cette nécessité est d'autant plus prégnante que les pratiques sportives, support de cette attractivité, se sont multipliées et diversifiées. Dans ce mouvement de recomposition et d'ouverture, la question du positionnement et de l'identité territoriale se pose. Plus que jamais, des choix s'imposent face à cette ouverture des pratiques, pour se positionner par rapport à la concurrence et pour élaborer une politique de développement cohérente. Ainsi, les pratiques sportives sont désormais utilisées dans la construction du positionnement touristique des destinations, que ce soit en Aquitaine avec le surf (Guibert, 2003 ; 2005 ; 2006), à la Réunion avec les sports de nature (Bessy et Naria, 2004 ; Bessy, 2007), dans les Alpes avec les sports d'hiver (Corneloup, 2007), en Corse avec les loisirs nautiques (Martel et Furt, 2007) ou lors de projets d'aménagements touristiques et sportifs en Midi-Pyrénées (Haschar-Noé, 2004 ; 2005).

Dans cette étude, nous avons choisi d'analyser deux stations de sports d'hiver de moyenne montagne du Puy de Dôme : Super-Besse et le Mont-Dore. Plusieurs recherches se sont penchées sur l'évolution des modes de gouvernance des stations, notamment dans les Alpes (Gerbaux et Moreau, 1996 ; Gaido, 2002 ; Boudières, Marcelpoil et Gerbaux, 2004 ; Gerbaux *et al.*, 2004 ; Gerbaux et Marcelpoil, 2006). Elles mettent en évidence les liens formels et informels entre les acteurs publics et privés pour comprendre le fonctionnement de la station. C'est également ce que nous proposons de faire ici.

Par ailleurs, depuis 2002, les deux stations auvergnates font partie de la Communauté de communes du Sancy qui regroupe les dix communes situées autour du massif. La création de cet Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) a permis une rationalisation des moyens, notamment avec la mise en place d'un Office intercommunal du tourisme qui centralise l'ensemble des actions de communication. Cependant, comme l'ont montré plusieurs études sur l'intercommunalité sportive (Mounet et Chifflet, 1993 ; Bouchet et Raspaud, 1995 ; Chaboche, 2002 ; Haschar-Noé, 2005 ; Haschar-Noé et Morales, 2007), l'intérêt communautaire se confronte souvent aux intérêts communaux et les enjeux identitaires restent centraux dans les

décisions concernant cette intercommunalité sportive. Dans cette étude, nous analysons les effets de la mise en place de l'intercommunalité sur le fonctionnement des deux stations.

## **Démarche de recherche**

### *Cadre d'analyse*

Dans un premier temps, nous avons analysé le fonctionnement de chaque station. Cette analyse du « système-station » porte sur les logiques d'action des acteurs de l'activité touristique et sur les modalités de coordination entre ces acteurs. La station est ici considérée comme un système d'action concret (Crozier et Friedberg, 1977), structuré par les interdépendances entre les différents types d'acteurs qui interviennent en matière de développement touristique. Les diverses formes de coordination entre ces acteurs permettent l'élaboration d'une organisation en destination touristique (Gerbaux et Marcelpoil, 2006).

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressée à la construction de l'intercommunalité dans le massif du Sancy par l'analyse des actions menées conjointement par les deux stations. Il s'agit également de mettre en évidence les effets de cette recomposition territoriale sur les systèmes communaux. Pour cela, nous avons analysé le positionnement des deux stations par le biais de la spécificité de leurs ressources touristiques. Cette analyse repose sur deux aspects :

- Les activités sportives proposées (de glisse ou autres, ainsi que les activités intérieures), sachant que chacune renvoie à une culture sportive spécifique (Pociello, 1995) et participe ainsi « à créer de l'identité territoriale à partir de laquelle les touristes s'agrègent à un lieu » (Corneloup *et al.*, 2005 : 12).
- La manière dont les stations sont « mises en scène » par le biais d'animation ou d'événementiels, car l'attrait d'un site se construit aussi sur sa capacité à générer une ambiance, un esprit du lieu, ou encore un style qui donne à des touristes l'occasion de vivre des expériences fortes (Bourdeau, 2003). Il s'agit ici de déterminer la manière dont les prestataires parviennent à un enrichissement expérientiel (Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999) de l'offre touristique.

## *Methodologie*

La méthodologie utilisée repose sur deux modes de récolte des données.

D'une part, 15 entretiens semi-directifs ont été conduits avec les acteurs centraux des deux stations de ski. Pour réaliser ces entretiens, un guide d'entretien a été élaboré à partir des thèmes et des sous-thèmes issus du cadre d'analyse développé dans la partie précédente. Les thématiques de ce guide portent sur :

- les caractéristiques des acteurs impliqués dans le fonctionnement de la station,
- les stratégies des acteurs,
- leurs modes de relations,
- les actions de communication et de promotion de la station.

À partir des entretiens semi-directifs intégralement retranscrits, une analyse de contenu a été réalisée, privilégiant plus précisément l'analyse thématique. Laurence Bardin (1993 : 78) définit le thème comme « l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture ». Les thèmes ont été sélectionnés en fonction de la problématique de recherche et ont constitué un cadre stable d'analyse de tous les entretiens. Il s'agit donc d'une procédure close de catégorisation (Ghiglione et Matalon, 1991) dans le sens où les thèmes ont été définis préalablement à l'analyse.

D'autre part, une analyse de contenu a porté sur le guide hiver 2006/2007 du massif du Sancy ainsi que sur le site Internet [www.sancy.com](http://www.sancy.com), réalisés par l'Office intercommunal du tourisme. Cette analyse a permis de mettre en évidence la manière dont sont mises en œuvre la communication et la promotion des deux stations étudiées. Nous avons été particulièrement attentive à la façon dont les spécificités touristiques de chaque commune sont mises en avant dans ces supports.

### **Deux stations à la gestion « communocentrée » (Gerbaux *et al.*, 2003)**

#### *La station de Super-Besse*

La commune de Besse-Saint-Anastaise joue un rôle important dans la gestion et le développement de la station de Super-Besse puisqu'elle est propriétaire majoritaire (à 80 %) de la Société d'économie mixte (SEM) des remontées mécaniques. Elle est également impliquée dans la gestion du domaine de ski de fond puisque c'est une compétence de la Communauté de

communes du Sancy. De plus, elle est propriétaire des équipements sportifs intérieurs (piscine et patinoire), gérés par le biais d'une régie municipale. Depuis la création de la station, la mairie s'est toujours investie dans son développement, d'autant plus que la commune de Besse bénéficie d'une certaine stabilité politique. Cette situation est intéressante car elle permet à la commune de développer une politique de long terme et lui assure une certaine continuité dans ses actions. Or, cela n'est pas toujours le cas dans les communes touristiques qui sont parfois soumises à des changements d'équipes municipales au gré des élections. Pour ces communes, « temporalités politiques et temporalités liées à la gestion économique de la station se conjuguent avec difficulté » (Gerbaux et Marcelpoil, 2006 : 14). L'objectif de la mairie est de continuer à investir dans le développement du domaine skiable, en favorisant les actions de la SEM qui est autonome financièrement. De plus, la mairie a embauché un animateur sportif pour proposer des animations sur le domaine skiable, mais aussi dans la station. Cette décision allait dans le sens du directeur de la SEM. Ainsi, Super-Besse se préoccupe des « non-skieurs » dont la proportion est en augmentation constante dans les stations de ski. « La notion de 'non-skieur' concerne aussi bien les visiteurs ne pratiquant pas le ski que des skieurs en séjour dont la pratique devient intermittente. » (Bourdeau, 2007 : 23)

À côté des deux acteurs principaux de la station que sont la commune de Besse-Saint-Anastaise et la SEM des remontées mécaniques, gravitent les acteurs de la sphère économique : les prestataires sportifs (l'École du ski français / ESF et le bureau des guides), les commerçants et les hébergeurs. Pour les prestataires sportifs, l'objectif est de vivre de l'encadrement des pratiques sportives qu'ils proposent. En plus de cela, l'ESF propose des animations « traditionnelles » comme cela est souvent le cas dans les stations de ski. Le bureau des guides en revanche est très peu impliqué dans la vie de la station et se contente d'encadrer ses propres activités.

En ce qui concerne les hébergeurs, des promoteurs immobiliers investissent actuellement dans la station de Super-Besse et construisent 1500 logements supplémentaires. Cela est intéressant pour les acteurs car la réalisation de ce projet augmentera la capacité d'accueil de la station et permettra l'ouverture au public de nouvelles installations, notamment un spa. Cependant, cela oblige la commune à continuer ses efforts d'investissements pour répondre aux attentes de cette nouvelle clientèle.

Un autre acteur de la station est l'Office du tourisme qui s'occupe de toutes les actions de promotion et de communication. Cependant, depuis 2002, le bureau de Besse-Super-Besse est

intégré dans l'Office intercommunal du tourisme dont les bureaux se situent au Mont-Dore. De plus, l'équipe de direction de l'office de Super-Besse est installée au cœur du village de Besse-et-Saint-Anastaise, qui est séparé spatialement de la station. Ainsi, cet acteur est en périphérie du « système-station » et relativement peu impliqué dans son pilotage.

L'ensemble des acteurs s'accorde pour dire que « toutes les relations humaines sont très bonnes ». Certains mettent tout de même en évidence des dysfonctionnements qui ont une conséquence négative sur la gestion globale de Super-Besse. Il est possible de repérer deux dysfonctionnements importants. Le premier est un manque de coordination entre certains acteurs. Un exemple est donné par le directeur de l'ESF : « les cours de l'ESF se terminent à 17 h 30 alors que la dernière navette qui est gérée par un service de la mairie s'arrête à 17 h 15 ». L'animateur sportif dénonce le fait que chacun travaille « tout seul dans son coin », ce qui a rendu difficile la mise en place d'animations pour lesquelles il fallait coordonner les actions de tous. Enfin, pour le directeur de la SEM, le fait que les remontées mécaniques et les équipements sportifs intérieurs soient gérés par deux acteurs différents n'est pas favorable pour la clientèle. Selon lui, il faudrait que la gestion soit centralisée au niveau d'une seule entité. L'animateur sportif aussi souligne que ce manque de coordination représente un risque pour la station : « Les investisseurs mettent de l'argent, et ils vont faire venir des gens. Si nous, derrière, on n'arrive pas à se coordonner, on va décevoir les gens. »

Le deuxième dysfonctionnement important est la démobilité des acteurs privés qui, face à la prise en charge par la mairie du développement de la station, ont tendance à se retrancher dans leur seul domaine de compétence sans être incités à une action collective efficace. Se pose alors la question de l'existence d'un lieu de négociation sur la gestion de la destination qui diffère du conseil municipal : « un lieu de gouvernance pour que se constitue un acteur collectif qui participe au débat sur le pilotage de la station » (Gerbaux et Marcelpoil, 2006 : 14). Si, dans certaines stations, c'est l'Office du tourisme qui joue ce rôle (Boudières, Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004), à Super-Besse, le fait que cet acteur fasse désormais partie de l'Office intercommunal et que son équipe de direction se situe au Mont-Dore ne permet pas à cet acteur de jouer pleinement son rôle de rassemblement de tous les acteurs au sein même du territoire de la station.

## *La station du Mont-Dore*

Comme pour la station de Super-Besse, la commune du Mont-Dore tient une place centrale dans la gestion et le développement de la station. Elle est en effet majoritaire (à 80 %) dans la SEM des remontées mécaniques. De plus, elle est propriétaire de la patinoire qui est gérée par le biais d'une régie municipale. Cependant, contrairement à Super-Besse, la commune du Mont-Dore n'a pas toujours eu cette forte implication. Mais, avec le changement de majorité aux élections municipales de 2001, le nouveau maire a pour objectif de soutenir le développement de la station, notamment sur la saison hivernale. Ainsi, par le biais de la SEM, la commune a réalisé d'importants investissements (de l'ordre de 12 millions d'euros en quatre ans), tant pour l'enneigement artificiel que les remontées mécaniques.

À côté des deux acteurs principaux de la station que sont la commune du Mont-Dore et la SEM des remontées mécaniques, gravitent les acteurs de la sphère économique : les prestataires sportifs (l'ESF, le bureau des accompagnateurs et les écuries de la Dordogne qui proposent l'activité *skijoëring*<sup>1</sup>), les commerçants, les hébergeurs, mais également l'établissement thermal les Thermes du Soleil. Pour les prestataires sportifs, l'objectif est de vivre de l'encadrement des pratiques sportives qu'ils proposent. Comme c'est le cas dans la station de Super-Besse, l'ESF propose des animations « traditionnelles ». Il faut préciser que le directeur de l'ESF est également président de la SEM. Il est donc largement impliqué dans le pilotage de la station. Concernant les autres prestataires sportifs, le bureau des accompagnateurs est très peu engagé dans la vie de la station et se contente d'encadrer ses propres activités. C'est tout le contraire pour les gérants du centre équestre qui s'investissent activement depuis qu'ils ont repris la gestion des écuries en février 2003.

En ce qui concerne les hébergeurs et les commerçants, les acteurs interrogés s'accordent pour dire qu'ils sont en train de réaliser un réel effort pour améliorer leur offre. Ils participent donc activement à la dynamique de développement qui commence à s'affirmer au Mont-Dore.

Le dernier acteur de la sphère économique est l'établissement thermal. Celui-ci fait partie de la Chaîne thermale du Soleil qui regroupe 20 établissements (sur les 103 que compte la France). Son directeur, en poste depuis 2004, a pour objectif de faire progresser son chiffre d'affaires. Pour cela, il développe de plus en plus des produits connexes à la cure thermique médicalisée traditionnelle. Depuis l'hiver 2007, l'établissement thermal ouvre ses portes en saison hivernale et propose des soins de bien-être thermal à la journée.

Comme dans les autres stations, le dernier acteur important est l'Office du tourisme qui s'occupe de toutes les actions de promotion et de communication. Celui-ci dépend désormais de l'Office intercommunal. Au contraire de Super-Besse, cet acteur n'est pas en périphérie du « système-station », car c'est au Mont-Dore que se trouve l'équipe de direction. Et nous allons voir que cet acteur joue un rôle important dans la coordination des acteurs du territoire.

L'ensemble des acteurs s'accorde pour dire que les relations et la coordination sont très bonnes au sein de la station. Il existe notamment des relations fortes de coopération entre les acteurs économiques qui ont bien compris qu'ils avaient intérêt à travailler ensemble. C'est notamment le cas de l'établissement thermal dont le directeur a souhaité mettre en place des forfaits jumelés « Hauts d'forme », entre des soins de remise en forme thermique et des activités sportives présentes sur la station (le ski alpin, la randonnée en raquettes et le *skijoëring*). Il explique en effet que « le but du jeu, quand vous êtes sur ce genre de station, c'est de faire fonctionner les services. Donc, nous pour faire fonctionner ces synergies sur les courts séjours, on a pris contact avec tous les prestataires qui pouvaient être intéressés et on a fait des formules tout compris. » Il s'agit ici d'une stratégie collective organique dans laquelle des entreprises non concurrentes se regroupent et se coordonnent de manière informelle (Gundolf *et al.*, 2007). La coordination a également lieu entre la SEM des remontées mécaniques et les Écuries de la Dordogne, puisque ces derniers ont obtenu un espace en bas des pistes leur permettant de proposer leur activité. L'ensemble de ces initiatives privées reçoit le soutien de la mairie. La gérante des Écuries de la Dordogne et le directeur des Thermes s'accordent pour dire que le maire « a été emballé » par leurs projets respectifs. Enfin, contrairement à Super-Besse, l'Office du tourisme est attentif aux demandes des prestataires. Cela s'explique par la proximité géographique des bureaux de l'office, ce qui n'est pas le cas à Super-Besse.

Ainsi, au Mont-Dore, la commune, en assumant le service public local des remontées mécanique, est également au centre du « système-station ». Mais, contrairement aux difficultés rencontrées par la station de Super-Besse, celle du Mont-Dore a vu la mise en place d'un réel partenariat public/privé dans lequel les acteurs économiques s'investissent et participent au pilotage de la station.

## **La construction de l'intercommunalité et ses effets sur les systèmes communaux**

### *Deux stations labellisées « Famille Plus Montagne » et une communication commune*

Avec la mise en place de l'intercommunalité, les deux stations ont entrepris une démarche commune pour obtenir le label « Famille Plus Montagne » en juin 2006. En effet, bien que leurs caractéristiques spatiales soient différentes, elles ont le même type de clientèle : familiale. Le directeur de la SEM de Super-Besse explique en effet : « Les deux stations, on est labellisé 'Famille Plus', parce qu'on sait très bien que notre clientèle en hiver c'est la famille. » Ainsi, les deux stations ont souhaité mettre en avant cette spécificité touristique commune en entrant dans une procédure de labellisation. Il s'agit d'une logique de différenciation du territoire qui relève d'une procédure de reconnaissance en provenance de l'extérieur. La possession de ce label « Famille Plus Montagne » démontre une volonté de légitimation « externe » de la spécificité touristique. « Il s'agit d'un mode de labellisation qui participe d'une construction – reconnaissance d'un territoire selon des modalités prédéfinies et qui valide la conformité du territoire à ces normes. » (Peyrache-Gadeau et Gauchon, 2007 : 311)

Par ailleurs, depuis la création de la Communauté de communes du Sancy et de l'Office du tourisme intercommunal, c'est également la communication qui est commune aux deux stations. Le directeur de l'Office intercommunal explique en effet que, « à l'heure actuelle, la communication menée par l'Office du tourisme du Sancy, est axée sur la destination Sancy. On ne communique pas de façon sporadique sur une station ou sur une autre. Donc, c'est une communication globale, tout simplement. » L'analyse des supports de communication a permis de mettre en évidence cet aspect. Le *Guide hiver du massif du Sancy* présente brièvement chacune des dix communes. Mais ensuite, dans tout le document, la communication est organisée autour de chacune des activités proposées et non autour de chaque territoire. Les spécificités touristiques locales de chaque commune sont donc peu mises en avant. Sur le site Internet du massif du Sancy, la recherche d'information peut se faire soit par activité (comme c'est le cas dans la brochure), soit par territoire communal, avec une page dédiée à chaque commune. Cependant, sur ces pages spécifiques, il n'y a aucune présentation du territoire. Ainsi, d'un côté, la création de l'Office intercommunal a permis une rationalisation des moyens car, selon le directeur de l'office, « les communes qui n'avaient pas les moyens de communiquer se retrouvent avec une communication qui est faite sur leur territoire dans la globalité, dans la dimension communautaire ». Mais, d'un autre côté, la communication globale qui est réalisée, tant dans le guide hiver du Massif que sur le site Internet, masque les spécificités touristiques

locales des deux stations. Autrement dit, si le processus de recomposition territorial du massif à une échelle intermédiaire permet une rationalisation des moyens, il risque à terme d'entraîner une perte d'identité locale pour les territoires communaux.

### *À la recherche d'un positionnement spécifique*

Pour pallier le risque de perte d'identité locale, le directeur de l'Office intercommunal du tourisme explique que la Communauté de communes a commandité une étude de positionnement touristique au terme de laquelle « chaque commune du massif a déterminé, on va dire, son axe de communication futur, au vue des caractéristiques qui sont sur le territoire communal ». L'objectif est de permettre à chaque commune de se différencier des autres et de faire jouer la complémentarité entre elles. L'adjoint au maire de Besse-et-Saint-Anastaise explique en effet : « On travaille en commun, mais en essayant de définir chez chacun ce qu'il a de spécifique, pour que tout le monde ne fasse pas la même chose. Parce que si on faisait tout partout, obligatoirement, il y aurait des querelles. »

En ce qui concerne les deux stations étudiées, Super-Besse est positionnée « Station d'hiver et d'été multi-loisirs », selon les termes employés dans la brochure. En hiver, cette destination touristique propose une offre importante de pratiques sportives compétitives. Le directeur de la SEM des remontées mécaniques affirme en effet que « quasiment toutes les semaines, il y a des compétitions de ski à Super-Besse, que ce soit en fond ou en alpin, ou en biathlon. Il y a des espaces chronométrés, des kilomètres lancés. Donc, c'est marqué sport. On vient à Super-Besse pour bouger. » Également dans cette orientation « compétition », Super-Besse accueille chaque année un événementiel d'envergure nationale : le Trophée Andros<sup>2</sup>. La station organise également un événement : la nuit de la glisse au cours de laquelle la SEM « met en avant ses différents services et organise quelques animations autour du ski ». Pour renforcer cette image de station sportive, elle souhaite également développer l'accueil de grandes équipes sportives de haut niveau. En parallèle, la station réalise des aménagements pour la pratique des nouvelles glisses. Il existe également une offre d'activités nordiques, sachant que la zone nordique est considérée comme la troisième de France. Cependant, selon l'animateur sportif, cette zone n'est pas assez exploitée. En définitive, même si la station de Super-Besse essaie de proposer des aménagements pour les nouvelles glisses, elle reste tout de même centrée sur l'activité ski alpin avec une orientation compétitive.

Pour sa part, le Mont-Dore est positionné « Station montagne et thermale », selon les termes employés dans la brochure. La station offre en effet la possibilité de pratiquer d'autres activités sportives hivernales que le ski alpin, notamment la randonnée en raquettes, le traîneau à chiens, le *skijoëring* et l'escalade de cascade de glace. De plus, le directeur de la SEM des remontées mécaniques précise que la spécificité du Mont-Dore est « le versant alpin du Sancy avec un potentiel de ski hors-piste très important ». L'ensemble des acteurs de la station s'accorde pour dire qu'il leur faut développer ce potentiel de ski hors-piste en proposant notamment des espaces sécurisés, car, selon le maire, cette activité « fait partie de l'image de marque de la station [...] Ca représente davantage qu'une clientèle. Ca permet de donner une image du Mont-Dore un peu fun. » Autour de ces activités hivernales, une journée de découverte est organisée par le Club alpin français (CAF) et la Fédération française de la montagne et de l'escalade (FFME) : Auverglace. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, le Mont-Dore est également une station thermale et le directeur des Thermes du Soleil propose désormais des soins de bien-être thermal à la journée en saison hivernale, ainsi qu'un forfait jumelé avec les prestataires sportifs de la station. Enfin, selon les propos du directeur de l'ESF, « un des atouts du Mont-Dore, comme c'est une station village, il y a toutes les activités qu'on retrouve en ville. Il y a un casino, il y a une salle de cinéma, il y a des expositions ; ce qu'on ne trouve pas forcément dans les stations qui se sont créées dans les années 1970. » La mairie a notamment monté une exposition de peinture en collaboration avec l'établissement thermal puisqu'elle est implantée au sein des Thermes. De plus, le Mont-Dore est à l'origine de l'organisation d'un festival de jazz se déroulant au mois de février, le Sancy Snow Jazz, qui a désormais lieu dans toutes les communes du massif du Sancy. Ainsi, le Mont-Dore développe davantage les activités hivernales annexes au ski alpin, en complémentarité avec la deuxième activité phare de la station : le thermalisme.

En définitive, les deux stations proposent une offre touristique expérientielle en lien avec le positionnement adopté. En effet, au-delà des services standards proposés dans toutes les stations, les deux destinations étudiées proposent un « habillage expérientiel » (Filser, 2002) de leur offre en permettant aux touristes de vivre des expériences mémorables grâce à une mise en scène de la station. Il y a donc une volonté de passer d'une économie des services à une « économie de l'expérience » (Pine et Gilmore, 1999). Cependant, nous allons voir qu'il peut exister un décalage entre cette volonté affichée et sa mise en place réelle.

### *Des décalages entre les discours et la réalité*

Les acteurs de Super-Besse sont satisfaits du positionnement adopté car il correspond aux caractéristiques de la station et à l'offre sportive proposée. Le directeur de la SEM des remontées mécanique explique en effet : « 'Station Sport', ça fait 18 ans que je dis qu'à Super-Besse, on a des outils fantastiques à mettre en œuvre. Maintenant, il y a un animateur sportif. Donc, on a vraiment fait la démarche d'aller dans ce sens-là. Et je pense que ça se justifie parce que vraiment, on vient ici pour bouger. » Cependant, l'animateur sportif dénonce le manque de moyens qui empêche la station de mettre en œuvre cette politique de développement autour des activités sportives et ainsi de faire face à la concurrence : « Super-Besse, c'est la station sport, mais si on ne fait rien derrière pour que ça le devienne, ça restera la station à peu près correcte, mais qui est modeste par rapport à la concurrence des Alpes, qui plus est la concurrence des pays de l'Est. » La station devrait notamment développer des espaces ludiques, car, selon l'animateur sportif, « une verte, une bleue, une rouge, ça ne suffit plus. Une verte, une bleue, une rouge, c'est pour les skieurs purs. Il faut aussi des éléments plus ludiques pour les surfeurs ; un espace luge pour les familles avec les gamins. » Il faudrait également développer les activités annexes au sein de la station pour éviter que les clients ne rentrent dans leur appartement à la fin de leur journée de ski. Ainsi, comme c'est le cas sur l'île de la Réunion (Bessy, 2007), il y a un décalage entre le discours politique et les moyens mis en œuvre pour la construction d'un véritable positionnement touristique. De plus, la station de Super-Besse reste cloisonnée sur la saison hivernale et ne semble pas vouloir mettre en œuvre des moyens pour faire jouer la complémentarité avec la saison estivale. Or, selon Philippe Bourdeau (2007 : 34), « les enjeux de diversification et de complémentarité estivale sont particulièrement forts pour les stations de faible et moyenne altitude qui risquent d'être de plus en plus confrontées à des conditions climatiques défavorables à la production artificielle de neige du fait de l'élévation des températures ».

Au Mont-Dore, le positionnement adopté repose sur une complémentarité entre les activités sportives hivernales et le thermalisme. En effet, tel que l'explique le directeur des Thermes, « il est clair que la mairie a tout intérêt à voir l'activité (des cures thermales) se développer. Parce que ça correspond aussi à l'orientation qu'ils veulent faire suivre à la station : une saison hivernale qui se répartit entre deux activités : une majeure, le ski ; et le thermalisme. » Ainsi, le Mont-Dore a su mettre en place un positionnement différencié de celui des autres stations, car, comme le précise le directeur, « on n'est quand même pas non plus beaucoup à pouvoir offrir nos services : ski plus cure thermique. » La construction de ce positionnement repose sur une

réelle volonté politique à laquelle adhèrent les acteurs économiques. L'ensemble de ceux-ci a su mettre des moyens en place pour aller dans le sens du développement de la station, ce qui a permis de modifier son image. La gérante des Écuries de la Dordogne explique en effet : « quand on est arrivé, il y avait une volonté politique d'essayer de dynamiser, de changer un petit peu l'image du Mont-Dore qui est quand même la station un peu désuète. La municipalité a fait quand même pas mal d'investissement sur la station. » Ainsi, au Mont-Dore, il n'y a pas de décalage entre la volonté de la sphère politique et des acteurs économiques pour le développement de la station et entre les moyens mis en œuvre. De plus, grâce au thermalisme, le Mont-Dore a depuis longtemps pris en compte les enjeux de complémentarité entre les saisons hivernale et estivale. C'est d'ailleurs lors de la saison estivale qu'avaient été mis en place les forfaits jumelés « Hauts d'forme » entre des soins de remise en forme thermale et des activités sportives présentes sur la station (golf, escalarbre, équitation, randonnée). Cette expérience concluante a ensuite été étendue à la saison hivernale.

## **Conclusion**

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les pratiques sportives hivernales sont devenues un élément d'attractivité touristique et ont participé au développement des territoires de moyenne montagne en Auvergne. Cependant, sous l'effet de l'internationalisation du tourisme, la concurrence entre les stations de sports d'hiver se globalise. Chaque destination est alors amenée à valoriser ses propres ressources touristiques et à mettre en place un positionnement différent de celui des autres territoires afin de conserver son attractivité. Ce positionnement repose sur un choix de pratiques sportives de support en cohérence avec des actions de communication et d'animation. Mais cela suppose également une coordination des acteurs autour de ce positionnement pour la mise en place de moyens.

Dans notre étude, nous avons montré que la station du Mont-Dore a su mettre en place un positionnement différencié de celui des autres stations. La construction de ce positionnement repose sur une coordination forte entre les acteurs publics et les acteurs économiques. Au contraire, à Super-Besse, il y a un décalage entre le discours politique et les moyens mis en œuvre pour la construction d'un véritable positionnement touristique et sportif. À cela s'ajoute un défaut de coordination entre les acteurs.

La question qui se pose désormais est de savoir comment les touristes perçoivent le positionnement que chaque station s'est construit. En effet, comme l'expliquent Véronique

Peyrache-Gadeau et Christophe Gauchon (2007), il peut exister un décalage fort entre le positionnement construit et le positionnement perçu. De plus, « la clientèle change et les professionnels de la station sont aux prises avec des attentes nouvelles auxquelles ils ne sont pas toujours préparés et qui leur renvoient de leur station et d'eux-mêmes une autre image que celle qu'ils avaient contribué à forger » (2007 : 317). Et selon Jean-Paul Guérin (2002 : 7), « le problème qui risque de se poser avec les nouvelles demandes touristiques est celui d'une disparition de la référence aux lieux, aux territoires » et, à terme, une négation de toute spécificité locale. Il s'agit également d'analyser la manière dont les touristes vivent leurs expériences touristiques au sein des stations. Nous croyons en effet, à l'instar de Philippe Bourdeau (2007), que pour aborder la demande touristique, il faut réfléchir en termes de pratiques et d'expériences et non seulement en termes d'équipement et de consommation.

## **Bibliographie**

- Bardin, Laurence ([7e éd.] 1993), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bessy, Olivier (2007), « La construction d'une identité éco-touristique pour le territoire de l'île de la Réunion. Entre discours et réalité », communication au 4<sup>e</sup> Congrès de la Société de sociologie du sport en langue française Valence, Université Joseph Fourier, 29-31 mai.
- Bessy, Olivier et Olivier Naria (2004), « Sports de nature et développement durable à la Réunion. Des stratégies politiques à affirmer », *Cahier Espaces*, n° 82, juillet, p. 84-92.
- Bouchet, Patrick et Michel Raspaud (1995), « Sport et intercommunalité au sein de l'agglomération grenobloise », dans Jean-Pierre Augustin et Jean-Paul Callède (dir.), *Sport, relations sociales et action collective*, Talence, Maison des Sciences de l'Homme de l'Aquitaine, p. 483-491.
- Boudières, Vincent, Françoise Gerbaux et Emmanuelle George-Marcelpoil (2004), « La difficile construction des politiques touristiques dans les stations de montagne », *Cahier Espaces*, n° 82, juillet, p. 104-110.
- Boudières, Vincent, Emmanuelle Marcelpoil et Françoise Gerbaux (2004), « La délicate gouvernance dans les stations de montagne », communication au colloque Contraintes environnementales et gouvernance des territoires, Lille, 23-24 septembre.
- Bourdeau, Philippe (2003), *Territoires du hors-quotidien : une géographie culturelle du rapport à l'ailleurs dans les sociétés urbaines contemporaines. Le cas du tourisme sportif de montagne et de nature*, Habilitation à diriger des recherches, Institut de géographie alpine, Grenoble, Université Joseph Fourier.

- Bourdeau, Philippe (2007), *Les sports d'hiver en mutation. Crise ou révolution géoculturelle ?*, Paris, Lavoisier.
- Chaboche, Josy (2002), *Intercommunalité, sport et développement territorial. Organisation des sociétés locales et dynamiques spatiales*, thèse de doctorat, Unité de formation et recherche de géographie, Université d'Orléans.
- Corneloup, Jean (2007), « Ambiance et univers culturels dans les stations de sports d'hiver », dans Philippe Bourdeau (dir.), *Les sports d'hiver en mutation. Crise ou révolution géoculturelle ?*, Paris, Lavoisier, p. 83-193.
- Corneloup, Jean, Philippe Bourdeau et Pascal Mao (2005), « Le marquage culturel des territoires touristiques de nature », *Revue de géographie alpine*, vol. 92, n° 4, p. 11-32.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Filser, Marc (2002), « Le marketing de la production d'expérience : Statut théorique et implications managériales », *Décisions marketing*, n° 28, p. 13-22.
- Gaido, Luidji (2002), « Du concept de station au concept de district », *Revue de géographie alpine*, vol. 90, n° 4, p. 58-65.
- Gerbaux, Françoise et Emmanuelle Marcelpoil (2006), « Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé », *Revue de géographie alpine*, vol. 93, n° 1, p. 9-19.
- Gerbaux, Françoise et Patrick Moreau (1996), « Le management des stations face au marché touristique. Vers une gouvernance locale ? », *Cahiers espaces*, n° 47, juin, p. 40-48.
- Gerbaux, Françoise, Vincent Boudières et Emmanuelle Marcelpoil (2004), « De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs », *Ingénieries*, n° 37, p. 75-85.
- Ghiglione, Raymond et Bernard Matalon (1991), *Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique*, Paris, Armand Colin.
- Guérin, Jean-Paul (2002), « Avant-propos », *Revue de géographie alpine*, vol. 89, n° 1, p. 7.
- Guibert, Christophe (2003), « De l'authenticité de la pratique du surf à Biarritz », *Espaces*, n° 209, p. 48-52.
- Guibert, Christophe (2005), « De la nécessité de l'analyse à l'échelle du 'local'. Quelques cas de politiques municipales », dans Claude Sobry et Patrick Bouchet (dir.), *Management et marketing du sport : du local au global*, Lille, Septentrion, p. 217-234.
- Guibert, Christophe (2006), *L'univers du surf et stratégies politiques en Aquitaine*, Paris, L'Harmattan.

- Gundolf, Katherine, Annabelle Jaouen et Stéphanie Loup (2007), « Étude comparée de stratégies collectives : facteurs de succès et évolution dans le secteur du tourisme », dans Christian Bataillou et Bernard Schéou (dir.), *Tourisme et développement. Regards croisés*, Perpignan, Presses universitaires de Perpignan, p. 327-354.
- Haschar-Noé, Nadine (2004), « Loisirs sportifs et identité locale. L'exemple du site Cap Découverte à Carmaux », *Cahiers Espaces*, n° 82, juillet, p. 111-117.
- Haschar-Noé, Nadine (2005), « Sport et 'identité locale' : l'exemple de deux projets d'aménagements sportifs et touristiques intercommunaux », dans Claude Sobry et Patrick Bouchet (dir.), *Management et marketing du sport : du local au global*, Lille, Septentrion, p. 199-215.
- Haschar-Noé, Nadine et Yves Morales (2007), *L'aménagement des chemins de randonnée : un outil de construction territoriale et politique*, communication au 4<sup>e</sup> Congrès de la Société de sociologie du sport de langue française (3SLF), Valence, Université Joseph Fourier, 29-31 mai.
- Martel, Ludovic et Jean-Marie Furt (2007), « Action publique et tourisme durable : l'exemple du plan nautique de Haute Corse », dans Christian Bataillou et Bernard Schéou (dir.), *Tourisme et développement. Regards croisés*, Perpignan, Presses universitaires de Perpignan, p. 235-262.
- Mounet, Jean-Pierre et Pierre Chifflet (1993), « La réalisation d'un stade nautique intercommunal. Politiques sportives et stratégies fédérales », *Sciences et techniques des activités physiques et sportives*, vol. 14, n° 32, p. 88-102.
- Peyrache-Gadeau, Véronique et Christophe Gauchon (2007), « Tourisme durable et vulnérabilité des identités territoriales : propositions théoriques en appui sur les contextes de tourisme en Montagne », dans Christian Bataillou et Bernard Schéou (dir.), *Tourisme et développement. Regards croisés*, Perpignan, Presses universitaires de Perpignan, p. 291-324
- Pine, B. Joseph et James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy. Work is a Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pociello, Christian (1995), *Les cultures sportives*, Paris, Presses universitaires de France.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, New York, Free Press.

---

1. Le *skijoëring* (ski attelé ou ski équestre) est une activité de glisse tractée par un cheval.

2. Le Trophée Andros est une course automobile sur glace qui se déroule en quatorze manches dans sept stations de sports d'hiver en France et en Andorre.