



HAL
open science

Repérage des sources potentielles de conflits et de controverses sur un territoire touristique : une approche dyadique par les convergences et les tensions

Koffi Selom Agbokanzo, Cécile Clergeau, Vincent Carlino

► To cite this version:

Koffi Selom Agbokanzo, Cécile Clergeau, Vincent Carlino. Repérage des sources potentielles de conflits et de controverses sur un territoire touristique : une approche dyadique par les convergences et les tensions. 10ème Conférence de l'Association Française de Management du Tourisme (AFMAT), Universitat de Girona, Facultat de Turisme, May 2023, Gérone, Espagne. hal-04025236

HAL Id: hal-04025236

<https://hal.science/hal-04025236v1>

Submitted on 8 Jun 2023

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.

REPÉRAGE DES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS ET DE CONTROVERSES SUR UN TERRITOIRE TOURISTIQUE : UNE APPROCHE DYADIQUE PAR LES CONVERGENCES ET LES TENSIONS

Koffi Selom Agbokanzo^{ab}, Cécile Clergeau^b, Vincent Carlino^c

^a Université Catholique de l'Ouest – UCO, EGEI

^b Nantes Université, LEMNA UR 4272

^c Université Catholique de l'Ouest – UCO, CHUS

Résumé

Les territoires touristiques français doivent relever les défis de l'attractivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel, tout en assurant un équilibre entre le projet de développement touristique et le projet de territoire (projet de vie) de leurs habitants. La difficile cohabitation de ces deux projets entraîne des tensions, voire des conflits, entre les différents acteurs du territoire. Pour comprendre l'origine de ces conflits, cette recherche-action sur la Communauté de Communes du Grand Chambord déploie une méthode compréhensive fondée sur une cinquantaine d'entretiens semi-directifs et des observations participantes. Elle s'appuie sur le champ conceptuel des controverses comme espaces de discussion ouverts sur le long terme afin d'identifier les sources potentielles de conflits sur un territoire touristique. Ce travail *in fine* permet de proposer une grille d'analyse des convergences et des tensions existant sur un territoire entre les parties prenantes du projet touristique.

Mots clés : conflits, controverses, gouvernance, gouvernance territoriale, management, management public, territoire, territoire touristique, tourisme.

Abstract

French touristic territories must meet the challenges of touristic attractiveness in an increasingly competitive environment, while ensuring a balance between the touristic development project and the territorial project (life project) of their inhabitants. The difficult cohabitation of these two projects leads to tensions, or even conflicts, between the various actors in the territory. To understand the origin of these conflicts, this action-research on the Communauté de Communes du Grand Chambord deploys a comprehensive method based on about fifty semi-structured interviews and participant observations. It is based on the conceptual field of controversies as spaces of discussion that are open on a long-term basis in order to identify potential sources of conflict in a touristic territory. In the end, this work makes it possible to propose an analysis grid of the convergences and tensions existing on a territory between the stakeholders of the touristic project.

Keywords: conflicts, controversies, governance, territorial management, management, public management, territory, touristic territory, tourism.

REPÉRAGE DES SOURCES POTENTIELLES DE CONFLITS ET DE CONTROVERSES SUR UN TERRITOIRE TOURISTIQUE : UNE APPROCHE DYADIQUE PAR LES CONVERGENCES ET LES TENSIONS

Les territoires français, surtout ceux à vocation touristique, sont de plus en plus confrontés à des choix périlleux entre un développement territorial global avec la prise en compte des besoins de chaque partie prenante et un développement touristique qui suscite des tensions entre différents acteurs (élus, gestionnaires de sites touristiques, autres acteurs économiques, résidents, touristes, etc.). Ce constat est intimement lié à la compétitivité engendrée par les exigences de l'attractivité touristique (Chamard, 2014) et la prise de conscience de l'impact du tourisme sur les économies, voire l'environnement et la société au sens large (Bouin, 2009 ; Herbert, 2021).

De même, tout comme les structures organisationnelles des entreprises s'adaptent aux évolutions de leurs environnements internes et externes, les structures du gouvernement territorial touristique évoluent pour répondre aux nouveaux enjeux de développement territorial et aux défis de démocratie participative, de discussions et de négociations entre les différents acteurs du territoire (Clergeau, 2021 ; Gilly et Wallet, 2005).

En France, l'Etat a joué un rôle important dans la réorganisation des destinations et/ou territoires touristiques. Depuis les lois Defferre de 1982-83, on remarque une certaine décentralisation du pouvoir et une répartition de la compétence tourisme entre plusieurs acteurs territoriaux (Bédé, 2015 ; Vlès, 2006). Ce changement a entraîné une réelle difficulté dans la délimitation des frontières en termes de compétence et de légitimité des acteurs à porter des projets, d'autant plus que les contrats de destination entre 2014 et 2015 ont amené les acteurs à privilégier une approche par projet plutôt que celle par territoire administratif. Bien que la loi NOTRE de 2015 ait redessiné la carte des compétences, il subsiste toujours de réelles difficultés de gouvernance des territoires sur la conduite des projets de développement touristique, le niveau de prise de décision ou d'opérationnalisation, voire la clarification du périmètre d'un territoire touristique (Agbokanzo et Clergeau, 2022).

Nonobstant une littérature riche en management sur la gouvernance des destinations touristiques (Baggio et *al.*, 2010 ; Beritelli et *al.*, 2007 ; Bédé, 2015 ; Bono et *al.*, 2020 ; Van Der Yeught, 2009), l'analyse des situations de conflits et la médiation (Dredge, 2006 ; Moore, 2003) ; il faut souligner que très peu de travaux questionnent les sources potentielles de conflits et le rôle des controverses dans le repérage desdites sources. C'est tout l'objet de cette recherche : ***comment les controverses contribuent-elles au repérage des sources potentielles de conflits sur un territoire touristique ?*** En se positionnant en amont des recherches sur la gouvernance touristique et les conflits en lien avec les territoires et/ou le tourisme (Almeida et *al.*, 2017 ; Nejjar, 2016), cette recherche s'efforce de proposer une grille d'analyse des convergences et des tensions existant sur un territoire entre les parties prenantes du projet touristique. Dans l'objectif d'une redéfinition, voire simplement d'une clarification, des modalités de gouvernance touristique pour optimiser la capacité des décideurs à fédérer toutes les parties prenantes autour d'un projet, elle s'interroge ici sur les sources potentielles de conflits et de controverses sur le territoire touristique.

Pour ce faire, notre étude se focalise sur la communauté de communes du Grand Chambord qui porte un projet Grand Site de France depuis 2019 en parallèle de son projet de territoire. Menée dans le cadre d'une recherche-action, notre recherche est fondée sur un raisonnement par abduction, des entretiens semi-directifs et des observations participantes qui

se révèlent très intéressantes pour analyser les convergences et les tensions entre différents acteurs d'un territoire touristique. En s'inspirant des travaux de Leroux (2006), elle permet aussi de travailler en amont sur les sources potentielles de conflits qui conduisent à ces convergences et tensions.

1. Les controverses : un champ conceptuel pertinent pour comprendre et anticiper les conflits sur un territoire touristique

La dimension territorialisée des conflits fait l'objet d'analyses pluridisciplinaires en sciences de gestion et du management, en science politique, en géographie sociale ou encore en sciences de l'information et de la communication (Allard-Huver, 2021 ; Almeida *et al.*, 2017 ; Dechézelles et Olive, 2019 ; Larrue *et al.*, 2013 ; Subra, 2016). L'identification de ces situations tend à s'effectuer en amont des conflits dans l'espoir de les canaliser ou en aval, pour en expliquer les conséquences et décrire leur évolution (Carlino et Stein, 2019 ; Chambru, 2014 ; Mabi, 2016). Bien que ces démarches contribuent à une compréhension des conflits futurs, elles offrent peu de prise de recul sur les acteurs et les lieux que les chercheurs prennent pour sujets et objets d'étude. Si des (dés)accords se donnent à voir, leur repérage et la compréhension des causes, voire l'ancrage dans la gouvernance territoriale reste à réaliser. Or, dans une démarche compréhensive, le repérage des sources potentielles de conflits constitue la première étape d'un travail qui consiste à définir les causes d'opérationnalisation contestée de divers modes de gouvernance identifiés en management du tourisme : du « *community model* » au « *corporate model* » (Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli *et al.*, 2007 ; Bédé, 2015). Rappelons que si le premier s'appuie sur la coopération des parties prenantes et leur réseau de relations personnelles ; le second se repose plus sur une organisation autour d'un acteur dominant et des relations hiérarchiques. La recherche en management du tourisme souligne aussi l'existence d'un acteur central, l'organisme de gestion de la destination (Ritchie et Crouch, 2003), qui a pour rôle de créer du lien entre les différents acteurs : élus, collectivités locales, entreprises locales et extraterritoriales, etc. (Botti et Spindler, 2021). En allant bien au-delà des questions de politiques publiques, cet acteur travaille essentiellement sur la coordination des parties prenantes impliquées et l'harmonisation des intérêts. Ce qui n'est pas toujours aisée dans la mesure où ces intérêts ne sont pas forcément convergents.

La démarche de recherche-action qui est ici menée suppose de repérer les conflits latents, voire qui ne seraient pas encore perçus comme tels, dans l'optique de proposer un référentiel qui permet aux différents acteurs des territoires touristiques de mieux les percevoir et d'envisager l'instauration d'espaces de négociation. Ce qui explique, entre autres, l'intérêt d'inscrire cette recherche dans le cadre conceptuel des controverses qui se distinguent d'autres formes d'échanges polarisés comme la polémique en insistant sur leur dimension productive. En effet, la production de « *connaissances vraies (stables et robustes) sur le monde* » a longtemps constitué la finalité principale des controverses (Raynaud, 2003), obtenue par la confrontation de savants et spécialistes autour de l'interprétation d'énoncés dans des débats scientifiques, théologiques, artistiques ou encore juridiques. De même, dans les années 1980, le développement et la mise en débat d'objets technoscientifiques (énergie nucléaire, OGM, nanotechnologies, etc.) posent l'extension des acteurs comme nouvel enjeu des controverses. Savants et experts sont rejoints par d'autres publics que Callon *et al.* (2001) qualifient de « *profanes* » au sein de « *forums hybrides* » qui conçoivent les controverses comme « *de puissants dispositifs d'exploration et d'apprentissage des mondes possibles* » (*ibid.*, p. 52). La focale ne porte plus seulement sur l'issue des controverses ; elle est placée sur la reconnaissance de la légitimité des acteurs à intervenir dans le débat. Cette conception rend possible un repérage

des controverses en amont, en identifiant les parties prenantes susceptibles de débattre autour d'une question partagée.

Dans cette perspective, les controverses constituent des espaces de discussion ouverts durablement, susceptibles d'être investis par une diversité d'acteurs et ponctués de phases de relance et de clôture (Chateauraynaud, 2011). Leur étude offre une clé de compréhension pour la gouvernance des territoires touristiques. De plus, l'approche dyadique par les convergences et les tensions permet d'identifier les thématiques à même de susciter le débat parmi les acteurs des territoires sans préjuger de la teneur des échanges. Les convergences ne supposent pas forcément un accord entre les parties prenantes, mais peuvent aussi désigner un constat d'échec partagé. De même, les tensions n'impliquent pas nécessairement la présence d'un conflit, mais peuvent souligner la dimension productive d'un désaccord (Lascoumes, 1999). L'attention portée aux convergences et aux tensions permet ainsi d'identifier, avec les acteurs, les controverses dans lesquelles ils sont susceptibles de s'engager.

2. La méthodologie de l'étude

En rapport avec les objectifs de notre recherche, une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs individuels, semi-directifs par groupe et des observations participantes, est retenue. Cette méthodologie est déployée sur la communauté de communes du Grand Chambord dans le cadre d'une recherche-action (*étapes en annexe 1*).

2.1. La communauté de communes du Grand Chambord, une collectivité territoriale en opération Grand Site de France

La communauté de communes du Grand Chambord est un territoire situé dans le département du Loir-et-Cher (*en annexe 2*). L'activité économique du territoire dépend fortement de la présence de la centrale nucléaire de Saint-Laurent-Nouan¹ et ses élus portent depuis 2019 un projet d'opération Grand Site de France. Ce projet est co porté avec les acteurs gestionnaires du Domaine national de Chambord qui est le lieu de forte attraction touristique du territoire et la commune de Muides-sur-Loire qui est située sur la Communauté de communes du Beauce-Val-de-Loire.

La communauté de communes du Grand Chambord intervient sur trois grands domaines de compétences : l'aménagement du territoire, la cohésion sociale et le service à la population, et le développement territorial. Le Grand Chambord est dirigé par son président, M. Gilles Clément, entouré de cinq vice-présidents, deux conseillers communautaires délégués et trente et six conseillers communautaires engagés.

2.2. Une recherche-action et un raisonnement par abduction

La recherche-action est une méthode de recherche dans laquelle il y a une action délibérée du chercheur pour transformer la réalité étudiée et produire des connaissances en lien avec les transformations opérées (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 85). Dans le cadre de notre étude, de par son implication sur le terrain, le chercheur endosse et prolonge la posture du « tiers » propre aux controverses (Lemieux, 2007). L'enjeu méthodologique consiste alors à

¹ Rapport d'activité et de développement durable du Grand Chambord, 2021, p. 4.

penser les conditions pour mener un processus de médiation à même d'accompagner les acteurs dans l'exploration, la gestion et la publicisation des controverses dans lesquelles ils sont pris.

Pour ce faire, huit groupes d'acteurs (*en annexe 3*) sont constitués sur la communauté de communes du Grand Chambord et une cinquantaine d'entretiens sont réalisés. L'hétérogénéité des parties prenantes identifiées permet d'optimiser la compréhension des attentes, de cerner les enjeux et les interactions qui se créent entre acteurs sur le projet de territoire et le projet Grand Site de France. Les données recueillies font l'objet d'une analyse thématique manuelle avec une triangulation des chercheurs qui sera enrichie plus tard par des analyses lexicales via les logiciels *Alceste* et *Sphinx IQ3*. Tout comme le soulignent différents travaux sur cette méthode d'analyse (Caillaud et Flick, 2016, p. 229 ; Denzin et Lincoln, 2000, p. 6), l'objectif de cette triangulation n'est pas d'optimiser la validation des résultats, mais de nous renseigner sur les différentes facettes de l'objet et/ou du phénomène étudié.

De plus, en fonction des premiers éléments qui émergent des entretiens, des questions sont posées aux différents acteurs lors de diverses réunions de la communauté de communes du Grand Chambord. Les prises de notes effectuées pendant ces observations participantes permettent par la suite d'approfondir les analyses. Par ailleurs, le raisonnement par abduction permet de prendre en compte les éléments de la littérature et les réalités du terrain de recherche. Il contribue ainsi à un enrichissement constant du cadre conceptuel et théorique, des guides d'entretien (*en annexe 4*) et favorise une prise de recul du chercheur de par ses allers-retours. Cette prise de recul est aussi renforcée par les analyses de deux autres chercheurs qui ne participent pas au dispositif de recherche-action afin de garantir une certaine objectivité.

3. Le territoire touristique : un espace de convergences, de tensions et de controverses

La recherche en management du tourisme met en évidence de multiples sources de conflits potentiels entre les différentes parties prenantes d'une destination : usage de l'espace (Renard, 1984) et usage des lieux (Delaplace et *al.*, 2020), partage ou appropriation des richesses générées par le tourisme (Wang et Yotsumoto, 2019), durabilité du développement touristique (Van der Yeught, 2016), ou simplement acceptabilité du tourisme par les résidents (Sharpley, 2014 ; Tsaur et *al.*, 2018). Des tensions peuvent naître de divergences de valeurs ou d'objectifs mais aussi dans l'équilibre des pouvoirs entre les différents acteurs (Nejjar, 2016). De façon plus générale, lors de développement de projets sur un territoire donné, Leroux (2006) note que l'exercice du pouvoir peut être source de tensions, en particulier lorsque les différents acteurs entretiennent des relations de dépendance fonctionnelle : conflits de compétences, d'appropriation des ressources (financières, matérielles ou informationnelles) peuvent apparaître alors que le projet se met en place sur le territoire. Almeida et *al.* (2017) s'appuient sur les travaux de Moore (2003) pour synthétiser les sources de conflits sur un territoire qui développe un projet touristique et en proposent 5 grandes catégories : les valeurs portées par les différents acteurs, la qualité de leurs relations inter-personnelles, les intérêts en jeu (intérêts partagés ou concurrents), l'information et des éléments structurels tels que les compétences et pouvoirs de chacun.

Notre recherche s'inspire de ces travaux, mais souhaite les approfondir pour préciser les sources de conflits et surtout montrer que celles-ci s'offrent comme une grille de lecture des controverses liées au développement d'un projet touristique.

Les entretiens nous permettent de mettre en évidence 8 sources de conflits : l'aménagement et la mise en valeur des traits caractéristiques du territoire ; l'élaboration et la mise en place des conditions d'aménagement et d'utilisation des sols ; la configuration du

territoire ; la cohérence territoriale ; l'idéologie politique, les valeurs et la personnalité des acteurs ; les relations entre élus et les acteurs économique du territoire ; la conduite des projets sur le territoire ; et l'exercice du pouvoir. Les premières ont trait au territoire, à son aménagement, sa cohérence, sa configuration. Les acteurs, lorsqu'ils évoquent le projet touristique, parlent du territoire, de son identité, de son aménagement, des conditions de vie qu'il offre. Leur lien au territoire tout comme leur appréciation du projet touristique sont empreints de la configuration de ce territoire (ici un lieu de forte attraction touristique de renommée mondiale) et de sa cohérence (dans cette recherche, une opposition entre le Val de Loire et la Sologne). Les sources de conflits suivantes qui ressortent des entretiens confirment les travaux précédents puisqu'ils ont trait aux acteurs, leurs valeurs, leurs liens (*figure 1, p. 6*). Les dernières ont trait à l'exercice du pouvoir et à la conduite des projets.

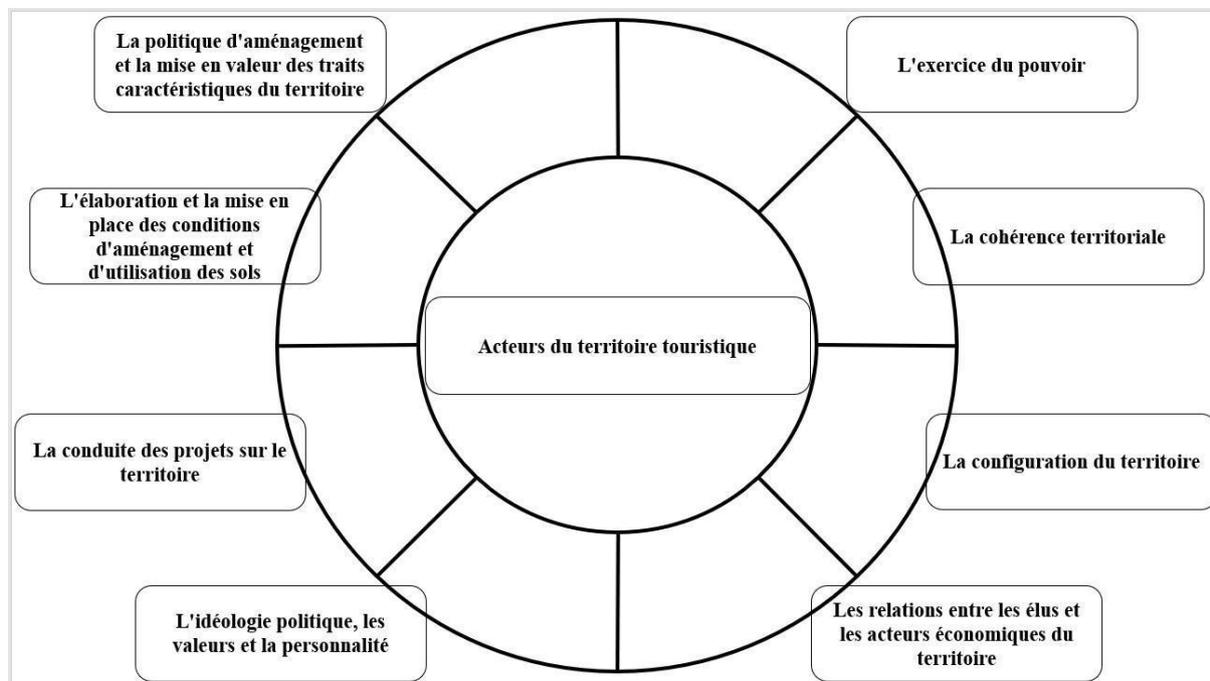
Nous constatons, à travers les entretiens, que les discussions autour de ces sources de conflits laissent apparaître des points de convergences tout comme des points de tensions se traduisant par des controverses concernant : l'appropriation du projet de territoire, l'identité territoriale, la compétence des acteurs et le processus de décision, l'usage et le partage des ressources matérielles et immatérielles, l'usage et le partage des ressources financières, ainsi que le projet de développement touristique.

Ainsi, tous les acteurs du territoire s'accordent-ils pour reconnaître la douceur de vivre qui le caractérise. Pour autant, alors que certains élus portent un projet de développement touristique, d'autres élus, représentant des communes plus éloignées de Chambord, déplorent avec les résidents le manque d'attention portée à des questions qui leur semblent plus urgentes comme la désertification médicale ou les transports : « **Gpe. 42 (élus)** « *La santé, c'est un des thèmes qui est source de tension* » ; **Gpe. 44 (élus)** « *J'espère que d'ici 15 ans on aura trouvé des solutions de mobilité. C'est une grosse difficulté. On a très peu de trains, et il n'y a pas grand-chose pour amener les gens dans nos communes* ». Le projet de territoire fait débat autour de questions liées à l'aménagement, tout comme le plan d'urbanisme : **Ind. 6 (élu)** « *Il faudrait que Chambord, ce soit un atout et pas seulement un frein [...] Les habitants ne peuvent pas s'installer s'ils ne sont pas 'pétés de thune', le prix de la construction devient colossal. Le voisinage avec Chambord [...], il faudrait que ce soit un 'plus', pour nous ça a tendance à être souvent un 'moins' ».*

La configuration du territoire interroge l'identité de celui-ci : **Ind. 2 (élu)** « *On a inscrit cette réflexion sur l'identité en préambule du travail que nous avons fait dans le cadre du plan local d'urbanisme. C'était une réflexion sur l'aménagement du territoire et donc ce n'est pas un vain mot que de dire que le "Grand Chambord" est la connexion entre deux territoires aux régions naturelles : la Sologne et le Val de Loire. Singulièrement, cette proximité a conduit à ce qui est l'élément phare du territoire : Chambord. Chambord n'est pas vraiment sur la Loire et très proche du Val, mais est déjà en Sologne. Et c'est symboliquement une image, du moins je crois, qui doit être porteuse pour justement travailler sur l'attractivité de notre territoire* ». Si Chambord est un phare, d'autres élus ou résidents déplorent une image diffuse du territoire. Un élu, à propos de la construction identitaire déplore ainsi : **Gpe. 42 (élus)** « *ça fait 50 ans que je suis là, on n'a pas su créer ... on a vivoté... Chambord, ce n'est pas nous qui l'avons fait... depuis 50 ans, on a vécu sur nos lauriers* ». Chambord, le grand domaine royal, concentre toute l'énergie consacrée au développement touristique. Principal pôle d'attractivité touristique, il propose une forme de tourisme international, « *élitiste (élus)* » et « *culturel (élus)* » et peu accessible aux habitants. Ceci crée une controverse autour de la stratégie touristique et notamment le caractère inclusif du tourisme autour de Chambord : **Ind. 38 (cadre résident)** « *S'il y a une déconnexion entre la perception qu'ont les habitants du Domaine et ce que fait réellement le Domaine, c'est extrêmement négatif parce qu'on parle toujours des touristes [...]. L'année dernière, qui est une année extrêmement difficile en termes de tourisme, c'est bien*

grâce au tourisme de proximité que Chambord a gardé et a réussi à tenir à peu près ses objectifs de fréquentation ; Et donc, c'est public qu'il ne faut pas négliger parce que pour moi c'est un des vecteurs de l'attractivité très forte de Chambord : c'est la famille, c'est les amis, etc. Le Domaine a pris beaucoup d'initiatives, qui sont très riches et qu'il faut encourager, mais une fois de plus s'il ne s'associe pas au territoire pour affiner en fait leur attractivité, on passera à côté de quelque chose ». Le Domaine national a vu ses statuts changer et le mur qui le ceint symbolise un repli sur lui-même et une déconnexion du territoire. Ceci crée des controverses autour de l'exercice du pouvoir : **Ind. 3 (élu)** « C'est là où il y a quelque chose qui cloche, G... n'est plus dans le CA de Chambord [...] C'est quelqu'un de l'Agglo. C'est illogique ! Au CA de Chambord, c'est que des gens de Paris, [...] Ce sont des anciens hauts fonctionnaires, ce sont des anciens ministres, des gens de l'Assemblée Nationale, du sénat, du pouvoir [...] Alors que le château, c'est quand même les habitants qui l'ont sauvé ». Ce mur, mais aussi la tarification du parking pour les résidents hors Chambord, crée une mécompréhension des habitants : **Ind. 38 (cadre résident)** : « Il (le parking payant) est mal perçu ! Il est mal perçu par le public local [...] C'est notre patrimoine à tous et partant de ce principe, on ne veut pas le payer et on veut que ça soit dans nos impôts ». Un effort fait autour de Chambord passe mal lorsque les élus peinent à mutualiser d'autres ressources : **Ind. 7 (élu)** « La mutualisation, on est un peu amer parce qu'on a essayé d'en faire et ça n'a pas marché. Premier exemple, les pompiers ! On nous a donné l'ordre, que si on ne voulait pas perdre nos pompiers, de refaire la caserne. Or, nos pompiers interviennent sur les communes de [...] On a demandé aux autres communes une aide financière, niet, zéro ! On mutualise nos pompiers, mais on n'a pas de retour ! Donc, c'est compliqué [...], ce n'est pas facile. Utiliser les services, ouais, mais partager les frais, c'est plus compliqué ».

Figure 1. Repérage des sources potentielles de conflits sur un territoire touristique



Source : auteurs, 2023.

Certaines tensions rencontrées lors du déploiement de ce projet touristique peuvent être atténuées par les personnalités en présence : **Gpe. 44 (élus)** « *Je pense qu'on est tous des gens intelligents, qui avons envie de faire avancer notre territoire, on va bien arriver à faire quelque chose ensemble* ». Mais parfois les querelles de personnalités peuvent déclencher des conflits ou empêcher un déploiement équilibré du projet : **Ind. 1 (élu)** « *Autour de la protection ou de l'utilisation de la marque Chambord [...] Je trouve que là pour le coup, il y a des conflits qui sont des pseudo-conflits. On est souvent sur des conflits de personnes* » ; **Ind. 7 (élu)** « *[...] Animosité entre monsieur C... et mon maire, on fait payer à (ma commune) le fait de s'opposer. Tous les projets qui émergent à droite et à gauche, sont ailleurs mais pas (dans ma commune). C'est un peu dommage, ce sont des histoires d'hommes* ».

La conduite du projet touristique peut elle aussi animer des controverses, et notamment lorsqu'apparaît une confusion avec le projet de territoire, avec la crainte exprimée que le premier se déploie aux dépens du second : **Ind. 11 (élu)** « *Je vais me faire l'interlocuteur des gens qui sont sur le territoire. Quand je leur parle du projet Grand Site, je peux vous assurer que les gens au fin fond de la [...], ils me disent : « qu'est-ce que le projet Grand Site va nous apporter ? » [...] Il y a eu des réunions où il n'y avait personne de [...] Personne n'est intéressé ! » Je ne vois pas ce que nous pouvons apporter au projet Grand Site. Les gens trouvent que ce projet Grand Site est trop axé sur le tourisme* ». Certains élus perçoivent ainsi la crainte des habitants d'être les grands oubliés de ce projet : **Gpe. 44 (élus)** « *J'ai la crainte que l'on soit une destination touristique +++... crainte pour les habitants... ça commence déjà.... On a un gros travail de communication auprès des habitants* ».

4. Conclusion

Nos premiers résultats mettent en évidence des sources potentielles de conflits (**figure 1, p. 6**) et des controverses identifiées par le prisme d'une approche dyadique (convergences et tensions) sur le projet de territoire de manière générale et le projet de développement touristique en particulier. Ce constat n'est pas surprenant dans la mesure où il se réfère à la nature même de la destination touristique qui est un espace organisé de convergences, de tensions et de négociations (Agbokanzo et Clergeau, 2022). En effet, on ne peut pas parler de destination touristique ou de territoire touristique sans considérer l'hétérogénéité de l'objet en question : entre la ville balnéaire ou la station de montagne construites par et pour le tourisme, le village doté d'un patrimoine culturel mis en tourisme et la ville moyenne saisissant le tourisme comme opportunité de développement, les différences sont nombreuses qui concernent tant les acteurs impliqués, que la place du tourisme dans l'économie locale, ou l'identité locale. La diversité des projets de territoires se double d'une diversité des acteurs engagés (depuis les grands groupes d'envergure internationale, jusqu'aux petits hôteliers, en passant par les institutions politiques internationales autant que locales et, bien sûr, les résidents).

En allant donc au-delà de ce constat qui est propre aux territoires touristiques de par leur nature, les chercheurs et les praticiens doivent se focaliser sur l'analyse des convergences et tensions qui soulignent la nécessité d'instaurer des espaces de démocratie participative, de discussions et de négociations entre acteurs, voire de conduite de projets sur un territoire touristique. Une telle démarche permet d'encourager et/ou de mettre en place un projet partagé, concerté et cohérent au service du paysage, des habitants et des visiteurs avec une prise en compte des volets environnementaux et socio-économiques. Elle aide aussi, entre autres, à limiter une certaine déconnexion entre les décideurs du projet de territoire et les acteurs qui vivent au quotidien le territoire.

Bibliographie

Agbokanzo K. S. et Clergeau C. (2022), Proposition d'une analyse de la gouvernance des destinations touristiques par le prisme des tensions et convergences : le cas de la destination Blois Chambord, 9^{ème} conférence de l'Association Française de Management du Tourisme (AFMAT) - Angers 2022.

Allard-Huver F. (2021), Ce que les SIC font aux controverses environnementales, ce que les controverses environnementales font aux SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 21, <https://doi.org/10.4000/rfsic.10215>

Allard-Poesi F. et Perret V. (2003), La Recherche-Action in Giordano Y. (Dir.) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management et Société, Caen, 85-132.

Almeida J., Costa C. et Nunes da Silva F. (2017), A framework for conflict analysis in spatial planning for tourism, *Tourism Management Perspectives*, 24, 94-106.

Baggio R., Scott N. et Cooper C. (2010), Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, 65(4), 51-60.

Bédé S. (2015), Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ? *Management & Avenir*, 77(3), 119-136.

Beritelli P., Bieger T. et Laesser C. (2007), « Destination governance : using corporate governance theories as a foundation for effective destination management », *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.

Bono I., Gispert O. et Clave S. A. (2020), Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia, *Journal of Destination Marketing and Management*, 17, 100465. 1-13.

Botti L. et Spindler J. (2021), *Organismes de gestion de destination : Stratégies et pratiques pour un management responsable et durable des territoires touristiques*, L'Harmattan : collection Gralé, 388 p.

Bouin F. (2009), Le tourisme est-il vecteur de mise en valeur durable ? in Audrerie D (Coord., 2009), *Patrimoine et tourisme : Actes du Colloque*, Presses Universitaires de Bordeaux, 25-36.

Carlino V. et Stein M. (Éds., 2019), *Les paroles militantes dans les controverses environnementales : Constructions, légitimations, limites*, Nancy : Presses universitaires de Lorraine.

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie technique*, Paris : Le Seuil.

Chamard C. (Dir., 2014), *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, Préface de Rousset A. avec la collaboration de Gayet J. et Alaux C., et la participation de Gollain V. et Boisvert Y. (2014), 203 p.

Chambru M. (2014), L'espace public à l'épreuve du phénomène antinucléaire en France (1962-2012), *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, 1(13), 33-43, <http://essachess.com/index.php/jcs/article/view/233>

Chateauraynaud F. (2011), *Argumenter dans un champ de forces : Essai de balistique sociologique*, Pétra.

Clergeau C. (2021), Les sociétés publiques locales, un outil puissant au service d'un développement touristique intégré – L'exemple de Saint -Nazaire in Botti L. et Spindler J. (2021) *Organismes de gestion de destination : Stratégies et pratiques pour un management responsable et durable des territoires touristiques*, L'Harmattan, 211-230.

Dechézelles S. et Olive M. (Éds., 2019), *Politisation du proche : les lieux familiers comme espaces de mobilisation*, Presses universitaires de Rennes.

Denzin N. et Lincoln Y. (2000), Introduction: The discipline and practice of qualitative research In Denzin N. et Lincoln Y. (Eds) *Handbook of Qualitative Research*, Second Edition, Thousands Oaks, California: Sage Publication, (pp. 1-28).

Dredge D. (2006), Network, conflict, and collaborative communities, *Journal of Sustainable Tourism*, 14, 6, 562-581.

Delaplace M., Schut P-O et Baron N. (2020), Coprésences, conflits, complémentarités dans l'usage des lieux par les touristes et les habitants, *Téoros*, 39(1), <https://doi.org/10.7202/1074086ar>

Flagestad A. et Hope C. A. (2001), Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22(5), 445-461.

Caillaud S. et Flick U. (2016), Triangulation méthodologique, ou comment penser son plan de recherche In Lo Monaco G., Delouée S. et Rateau P. (Eds.) *Les représentations sociales : Théories, méthodes et applications*, De Boeck Supérieur, 227-237.

Gilly J. P. et Wallet F. (2005), Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale : Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2005/5, 699-722.

Herbert V. (Dir., 2021), *Tourisme et Territoires : Espaces d'innovations*, Vol. 27, Édition Peter Lang, collection Business and Innovation, 512 p. <https://doi.org/10.3726/b18209>

Larrue C., Melé P. et Rosemberg M. (2013), *Conflits et territoires*, Tours : Presses universitaires François-Rabelais, <http://books.openedition.org/pufr/1823>

Lascoumes P. (1999), Productivité des controverses et renouveau de l'expertise, *Cahiers de la sécurité et de la justice*, 38.

Lemieux C. (2007), À quoi sert l'analyse des controverses ? *Mil neuf cent, Revue d'histoire intellectuelle*, 1(25), 191-212.

Leroux I. (2006), Gouvernance territoriale et jeux de négociation : pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique, *Négociations*, 6, 83-98.

Mabi C. (2016), Luttés sociales et environnementales à l'épreuve du numérique : radicalité politique et circulation des discours, *Études de communication*, 47, 111-130, <https://doi.org/10.4000/edc.6659>

Moore C. W. (2003), *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (3ème ed.), San Francisco: Jossey-Bass.

- Nejjar W. N. (2016) Gouvernance territoriale, conflits territoriaux : quelles solutions ? *Organisation et Territoires*, [S.l.], n. 2, 1-14.
- Raynaud D. (2003), *Sociologie des controverses scientifiques*, Paris : Presses universitaires de France.
- Renard J. (1984), Le tourisme, agent conflictuel de l'utilisation de l'espace littoral en France, *Revue Norois*, 121, 45-61.
- Ritchie J. R. B. et Crouch G. I. (2003), *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, 304 p.
- Sharpley R. (2014), Host perceptions of tourism: A review of the research, *Tourism Management*, 42, 37-49.
- Subra P. (2016), *Géopolitique locale : Territoires, acteurs, conflits*, Paris : Armand Colin, 336 p., <https://doi.org/10.3917/arco.subra.2016.01>
- Tsaur S. H., Yen C. H. et Teng H. Y. (2018), Tourist-resident conflict: A scale development and empirical study, *Journal of Destination Marketing and Management*, 10, 152-163.
- Van Der Yeught C. (2009), Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable, *Management & Avenir*, 26(6), 300-317.
- Vlès V. (2006), *Politiques publiques d'aménagement touristique : objectifs, méthodes, effets*, Presses Universitaires de Bordeaux, Pessac.
- Wang L. et Yotsumoto Y. (2019), Conflict in tourism development in rural China, *Tourism Management*, 70, 188-200.

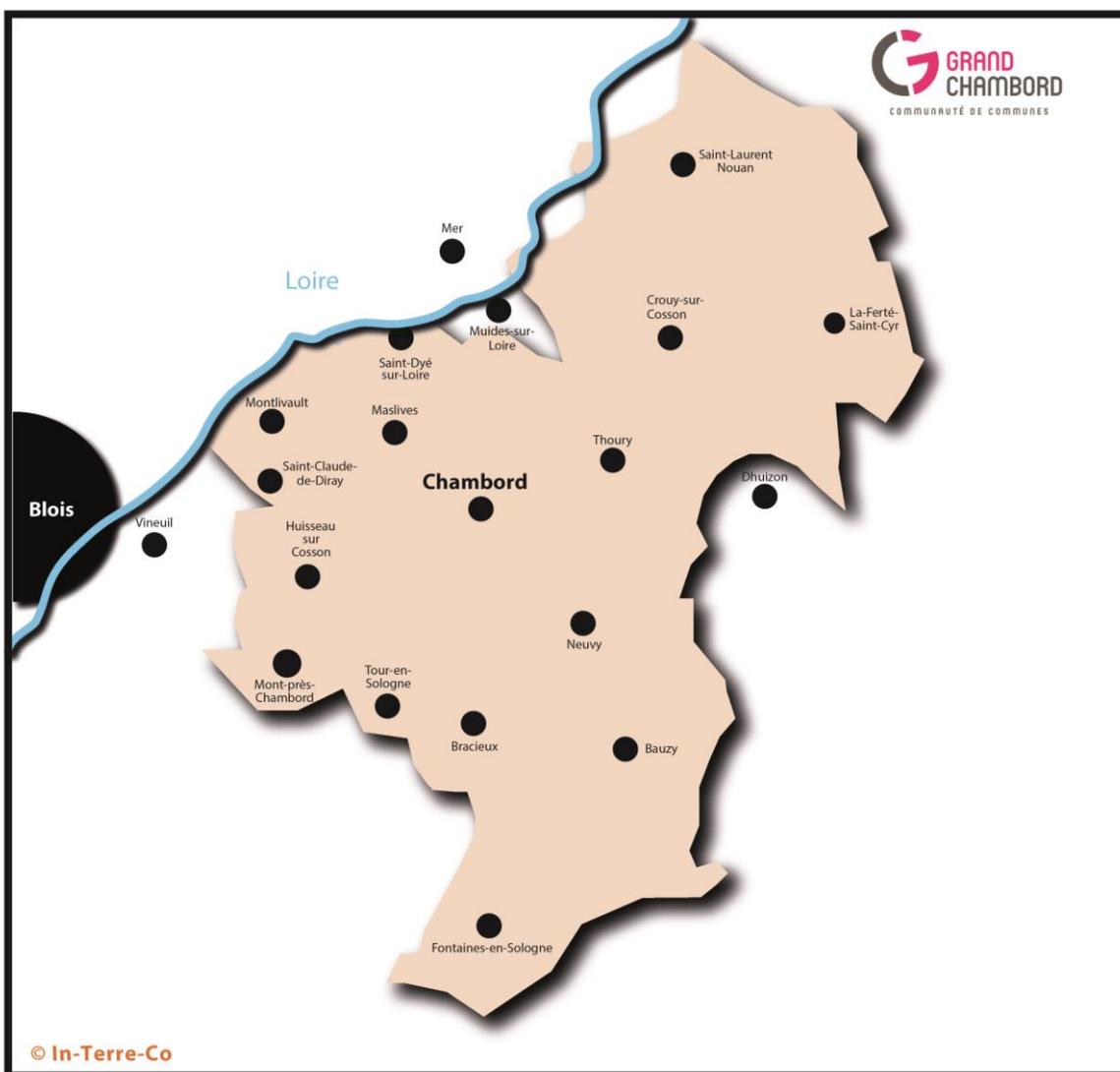
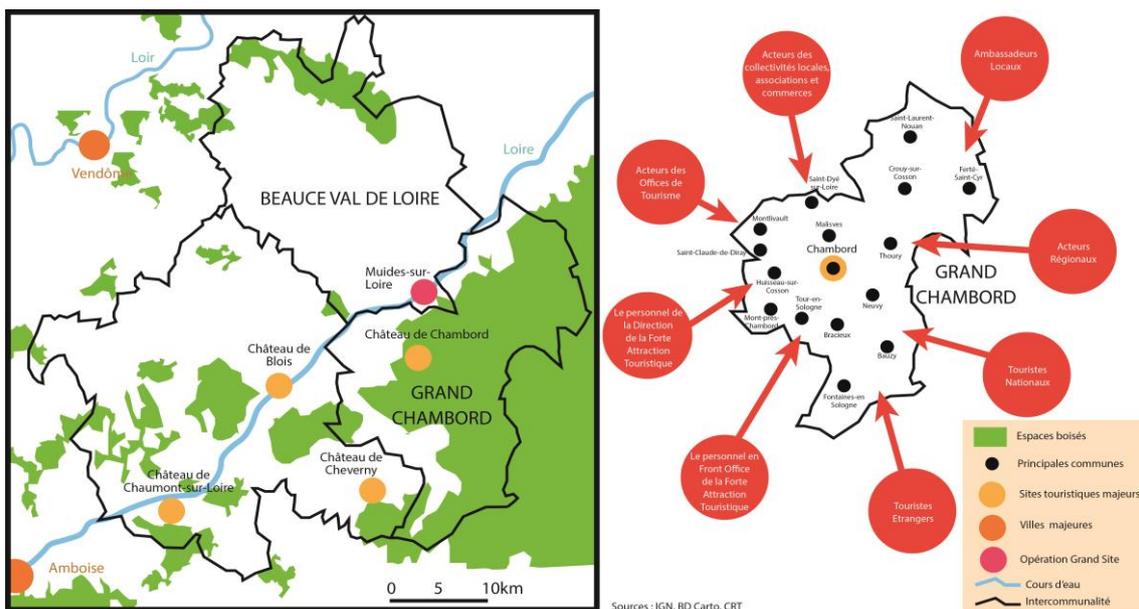
Annexes

Annexe 1. Étapes de la recherche-action et du raisonnement par abduction

<p>Les trois dimensions clés de la recherche action <i>(Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 85)</i></p>	<p>Phases de la recherche</p>	<p>Raisonnement par abduction</p>
<p>Changement</p>	<p>Phase 3. Demande d'une période de consultation des acteurs avant la poursuite du projet Grand Site de France - validée lors d'un conseil communautaire des élus de la Communauté de Communes du Grand Chambord</p> <p>Phase 6. Terrain (Communauté de communes du Grand Chambord) : identification de questions pertinentes en fonction des réponses des premiers interviewés et enrichissement du guide d'entretien</p>	<p>Allers-retours constants entre la littérature et le terrain de recherche</p>
<p>Élaboration de la connaissance</p>	<p>Phases 1 et 9. Littérature : mobilisation et enrichissement des éléments conceptuel et théorique</p> <p>Phase 4. Collecte de données : conception des guides d'entretiens semi-directifs et administration en face à face</p> <p>Phases 5 et 8. Traitement des données : retranscription des entretiens – constitution du corpus et analyses</p>	

Intervention	Phases 2 et 7. Observation participante : - participation et intervention à cinq conseils scientifiques de la Communauté de Communes du Grand Chambord (avant, pendant et après le déroulement des entretiens) pour approfondir les analyses. Les Conseils scientifiques sont essentiellement composés d'élus, de chercheurs des Universités d'Orléans et de Tours, et d'acteurs clés du tourisme du département du Loir-et-Cher et de la région Centre Val de Loire. - participation et intervention durant trois conférences de restitution et d'échanges sur les travaux en cours (personnes présentes : élus, gestionnaires de sites touristiques, autres acteurs économiques, résidents, etc.)	
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Annexe 2. Cartes de la Communauté de Communes du Grand Chambord



Source : réalisée dans le cadre de cette étude par M. Maxime DARGENTON

Annexe 3. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Entretiens individuels

Groupes	Ind.	Fonctions
Élus <i>(Principaux décideurs sur le projet de territoire)</i>	1	Élu - Maire
	2	Élu - Maire
	3	Élu - Maire
	4	Élu - Maire
	5	Élu - Maire
	6	Élu - Maire
	7	Élu Tourisme
	8	Élu - Collectivité territoriale
	9	Élu Tourisme
	10	Élu - Maire
	11	Élu - Maire
Grands Sites touristiques et Guides touristiques <i>(Acteurs influents sur la politique touristique du territoire)</i>	12	Élu Tourisme / Directrice – Site touristique
	13	Directeur - Grand site touristique
	14	Directrice - Grand complexe touristique
	15	Directeur - Grand site touristique
	16	Guide conférencière et Médiatrice du Patrimoine
	17	Directeur - Complexe touristique
	18	Directrice – Grand site touristique
Grandes entreprises et Entrepreneurs <i>(EDF : acteur central pour les ressources financières et l'emploi sur le territoire)</i>	19	Directeur Général - Grande entreprise
	20	Propriétaire - Grande entreprise
	21	Chef de mission Relations Territoriales - Grande entreprise
	22	Auto-entrepreneure
	23	Fondateur et gérant - Entreprise
	24	Président - Grande entreprise
	25	Entrepreneur « en création d'entreprise sur le territoire »
Hébergeurs et restaurateurs	26	Directeur associé - Grande entreprise (Hébergement et restauration)
	27	Restauratrice et présidente d'une association majeure
	28	Restaurateur
	29	Restaurateur
Agriculteurs et éleveurs	30	Responsable - Entreprise / Membre du Conseil d'Administration d'une coopérative agricole / Membre d'une Chambre de l'Agriculture
	31	Gérant – Entreprise
	32	Exploitant agricole - Agriculteur et éleveur
	33	Responsable de Service - Chambre d'agriculture
	34	Agriculteur Responsable de production agricole
	35	Gérant – Entreprise
	36	Éleveur – Agriculteur

Autres catégories de résidents	37	Conteur
	38	Directeur Général - Collectivité territoriale
	39	Président d'Association majeure
	40	Régisseur des recettes - Grande entreprise

Entretiens de groupes

Groupes	Gpe.	Fonctions
Élus <i>(Principaux décideurs sur le projet de territoire)</i>	41	Élu – Maire
		Élu – Maire
		Élu – Maire
	42	Élu – Maire
		Élu - Collectivité territoriale
	43	Élu – Maire
		Élu – Maire
	44	Élu – Maire
		Élu - Maire / Élu Tourisme - Collectivité territoriale
	45	Élu Tourisme
		Élu Tourisme
	46	Élus (3) dont 1 Élu Tourisme
Hébergeurs et restaurateurs	47	Directeur - Hôtel Restaurant
		Propriétaire et gérant - Gîtes, chalets
	48	Propriétaires et gérants – Hôtel
	49	Responsable de site - Camping
		Cheffe de camp - Camping
	50	Gestionnaire – Gîtes
		Gestionnaire – Gîtes

Annexe 4. Exemple de guide d'entretien

Thème 1 : le repérage des sources potentielles de conflits et de négociation

1.1. Qu'est ce qui fait destination sur votre territoire ? Quelle est votre vision d'un projet de destination touristique sur votre territoire ? Comment voyez-vous ce territoire dans cinq ou dix ans ?

1.2. Quels sont les acteurs, qui vous semblent légitimes pour porter ce projet ?

1.3. Comment envisagez-vous votre rôle et votre coopération avec ces différents acteurs ? Quelle est la place de ces acteurs dans ce dispositif ?

1.4. Quels sont les conflits actuels ou potentiels que vous avez – ou que vous anticipez avec les différents acteurs dans la gestion du projet de destination ?

1.5. Avez-vous tenté de résoudre ces conflits ? Si oui, comment ? - Ou comment envisagez-vous de résoudre ces conflits ? (En fonction de la réponse précédente)

1.6. Selon vous, quelle est la marque de la destination ?

1.7. Quelle est votre vision de l'utilisation du nom « Chambord » sur le territoire ?

Thème 2 : le projet Grand Site de France

2.1. Quelle est votre vision du projet Grand Site de France porté sur le territoire ?

2.2. Quels acteurs portent le projet Grand Site de France ? Estimez-vous qu'ils soient légitimes ? Si non, quels acteurs vous semblent légitimes ?

2.3. Quel est votre rôle et votre place dans ce projet Grand Site de France ?

2.4. Quelle est votre vision de l'accessibilité sur la destination (transport, hébergement, restauration, qualité de l'accueil, coût de vie ou de séjour touristique, etc.) ? Peut-on l'améliorer ? Comment ? (En fonction de la réponse précédente)

2.5. Dans une perspective de mutualisation – quelles ressources, envisagez-vous de mettre à disposition pour créer des offres originales et authentiques dans l'optique d'une valorisation touristique du projet Grand Site de France ? Selon vous, quelles sont les autres ressources du territoire qui peuvent être mutualisées ou mises à disposition ?

Pour les acteurs associatifs

En tant qu'acteur associatif, disposez-vous d'une approche spécifique en matière de tourisme sur ce territoire ?

Possédez-vous une expertise qui puisse enrichir la destination touristique de votre territoire (manifestation grand public ou public ciblé, notoriété, ressources, compétences, activités, réalisations emblématiques, animation de réseaux, partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du territoire...)?

En quoi ce savoir est-il complémentaire des autres expertises détenues par les acteurs du territoire ?

Ce savoir est-il suffisamment reconnu, valorisé, assimilé par les autres acteurs du territoire ?

2.6. Voyez-vous des freins à cette mutualisation ou à cette mise à disposition ?

2.7. Quelles sont les ressources financières qui sont mises à votre disposition pour conduire le projet Grand Site de France (*participer au projet de Grand Site de France*) ? Avez-vous envisagé des possibilités de mutualisation ?

Thème 3 : le repérage des lieux de négociation

3.1. Quels espaces de discussion utilisez-vous à ce jour pour discuter du projet de destination touristique ?

3.2. Quels espaces de discussion vous semblent appropriés pour réfléchir sur le projet de destination touristique