



HAL
open science

Le défi des stations de montagne face au dérèglement climatique : présentation d'un projet d'étude exploratoire sur la transition des stations Hautes-Pyrénéennes

Ludovic Cassely, Ysé Commandré, Médéssè Gandegnon, Gaëlle Angelergues,
Rodrigue Codjovi Dogble

► **To cite this version:**

Ludovic Cassely, Ysé Commandré, Médéssè Gandegnon, Gaëlle Angelergues, Rodrigue Codjovi Dogble. Le défi des stations de montagne face au dérèglement climatique : présentation d'un projet d'étude exploratoire sur la transition des stations Hautes-Pyrénéennes. CNRIUT 2025 Bayonne - Pays Basque, IUT de Bayonne Pays Basque, Mar 2025, Bayonne, France. <hal-05093365>

HAL Id: hal-05093365

<https://hal.science/hal-05093365v1>

Submitted on 2 Jun 2025

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.



HAL Authorization

Le défi des stations de montagne face au dérèglement climatique : présentation d'un projet d'étude exploratoire sur la transition des stations Hautes-Pyrénéennes

Ludovic Cassely¹

ludovic.cassely@iut-tarbes.fr

Ysé Commandré¹

yse.commandre@iut-tarbes.fr

Médéssè Gandegnon¹

medesse.gandegnon@iut-tarbes.fr

Gaëlle Angelergues¹

gaelle.angelergues@iut-tarbes.fr

Rodrigue Dogblé¹

rodrigue.dogble@iut-tarbes.fr

¹ IUT de Tarbes – Université de Technologie Tarbes Occitanie Pyrénées (UTTOP)
Laboratoire de Gestion et des Transitions Organisationnelles (LGTO) – UT3 Paul Sabatier

Thèmes – *Gestion – Environnement – SHS - Autre*

Résumé – *La France est une destination phare du tourisme de ski, mais le réchauffement climatique menace la pérennité économique des stations, qui doivent adapter leurs modèles. Dans les Hautes-Pyrénées, les stations de moyenne et haute montagne, très dépendantes des financements publics, peinent à investir dans des alternatives durables. Comme le démontre la journée d'Agora Pyrénées, nos recherches montrent que la société civile est de plus en plus impliquée dans cette transition ce qui rassemble diverses parties prenantes autour de cette problématique commune. Les habitants expriment une préoccupation croissante pour les effets du changement climatique sur leur territoire, avec des recommandations significatives, telles que repenser les transports ou réduire l'activité ski. Cette dynamique valide l'approche territoriale, encourageant une transition dépassant les seules stations de ski pour inclure toute la vallée.*

Mots-Clés – *Stations de montagne, Changement climatique, Transitions des organisations, Gouvernance des territoires*

Section CNU – **06 Sciences de gestion**

Article présenté à l'oral par un(e) doctorant(e) – *NON*

1 Introduction

Avec 53.9 millions de journées skieur, la France constitue une destination majeure (deuxième rang mondial) pour le tourisme hivernal [1]. En France, le massif Pyrénéen, qui s'étend sur six départements français, regroupe une quarantaine de stations de montagne proposant l'activité ski. En particulier, le département des Hautes-Pyrénées totalise à lui seul quatorze stations de montagne (entre 1400 et 2600 mètres d'altitude) proposant une activité de ski et représente une activité économique significative du territoire.

Le réchauffement climatique fragilise depuis quelques années les stations de ski [2]. Elles sont notamment confrontées à un aléa lié à l'exploitation de son *or blanc*, avec l'incertitude de l'enneigement et plus généralement, avec la raréfaction de leurs ressources [3]. Dans ce contexte, les stations pyrénéennes, situées sur des sites préservés et souvent protégés (notamment dans le cadre du Parc National des Pyrénées créé en 1967), adoptent des stratégies ouvertes en développant des offres « quatre saisons », à l'instar de la station de Caunterets qui valorise le thermalisme en complémentarité.

Le territoire des Hautes-Pyrénées constitue un terrain d'études favorable sur la problématique de l'adaptation organisationnelle et territoriale face aux nouveaux défis engendrés par le dérèglement climatique.

Face à ces effets, comment penser la transition des stations de montagne au sein des territoires dans les Hautes-Pyrénées ?

2 Revue de littérature

Le modèle économique des stations de ski est ébranlé par le réchauffement climatique [2], qui nécessite une transition vers des modèles plus durables [3]. Cette évolution tend à rendre l'activité "ski" moins attrayante [2]. Cependant, l'adaptation des stations de ski au réchauffement climatique n'est encore qu'embryonnaire [2].

Plusieurs explications sont avancées dans la littérature.

Les difficultés financières des stations et les ressources limitées de leurs tutelles limitent les collectivités gestionnaires ou leur délégataire dans l'entretien, la modernisation des installations et l'investissement dans les énergies renouvelables ou des activités alternatives au ski alpin [2]. De fait, l'impact est significatif en matière d'innovation [4].

De plus, la recherche de substitution du « tout ski » se heurte à des enjeux de rentabilité. En effet, certaines stations se destinent à devenir des stations de quatre saisons. Pourtant elles peinent déjà à se rentabiliser sur un modèle été/hiver.

Par ailleurs, la « prégnance du déni dans les prises de conscience des élus locaux et des opérateurs de la neige en

moyenne montagne sur la crise en cours et sa vraisemblable accentuation liée au changement climatique » est avérée [5]. Or, cette prise de conscience et la transformation des modèles économiques qui pourrait en découler reste encore émergente, en raison notamment d'un mimétisme qui maintient *le statu quo* [3]. Selon Vlès [5], ce phénomène d'inertie comportementale s'explique par ce que Pierson (2000) [6] appelle la « dépendance au sentier », c'est à dire le poids de l'habitude des acteurs et de la dépendance du système économique et politique local à « l'or blanc ».

Enfin, le type de gouvernance, principalement piloté par les communes, est pointé du doigt. Sous statut de « service public de nature industrielle et commerciale (SPIC) » [2], les stations de ski sont gérées par les communes qui jouent un rôle clef dans cet écosystème, soit en assurant l'exploitation des domaines, soit en les déléguant à des opérateurs privés. Or, ce type de gouvernance, ajouté à des regroupements souvent insuffisants, ne permettent plus aux acteurs de la montagne de s'adapter aux réalités du changement climatique à l'échelle d'un territoire [1].

Dans ce contexte, plusieurs pistes sont proposées. Ainsi, certains travaux [3]; [7] mettent en évidence la nécessité d'une évolution de la gouvernance pour gérer et accompagner ces transitions. La spécialisation des stations et des vallées autour d'une fragile mono-activité montre que l'échelle de la station ou du domaine skiable, ne convient plus désormais pour gérer la question de la transition touristique et économique [4]. Le territoire, en tant qu'espace co-construit autour de projets communs, mérite alors d'être considéré [8]. Avec un tel prisme, la prise en compte plus marquée d'un acteur tiers tel que la société civile se justifie. Celle-ci peut ainsi contribuer à faire évoluer les pratiques organisationnelles [3], et par conséquent induire des changements dans les modèles économiques.

Dans une approche plus environnementale, cette évolution de la gouvernance à l'échelle territoriale paraît d'autant plus cruciale que le modèle utilisé jusqu'alors a contribué à la "tragédie des biens communs" [9]. Selon Vlès (2023) [10], appliquée au massif pyrénéen, cette approche permet de comprendre les mécanismes de prédation et de surexploitation des ressources naturelles du fait d'un accès totalement libre à la nature, considérée comme une ressource à exploiter (au sens marchand du terme). Ainsi, une gouvernance réinventée, articulée, autour de nouvelles parties prenantes.

3 Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative de nature « inductive » [11]. Elle repose sur une méthode de recherche primaire exploratoire composée de trois phases :

- Participation à une journée de rencontre à l'initiative d'Agora Pyrénées (octobre 2024), réunissant divers acteurs économiques et sociaux pyrénéens. Cette observation non participante [12] a permis d'observer les comportements et les interactions des acteurs économiques, politiques, scientifiques et des participants volontaires.

- Élaboration d'un jeu utilisé comme un outil de recherche participative, sur la transition des stations de montagne pour recueillir l'opinion des habitants. Il a été réalisé durant la Fête de la Science à l'UTTOP (12/10/24), et sera de nouveau proposé dans le cadre d'autres manifestations.

- Réalisation à venir d'entretiens ouverts dans le cadre de notre recherche exploratoire auprès de différents acteurs (partie prenantes) de notre terrain d'étude.

4 Résultats attendus

Issus des deux premières phases de notre méthodologie, nos premiers résultats montrent une implication significative de la société civile autour d'un sujet global (le changement climatique) qui a des incidences sur leur territoire (les vallées pyrénéennes). La journée de rencontre d'Agora Pyrénées atteste d'un intérêt partagé - de divers acteurs – pour une problématique commune. Pour autant, même si ce type de rencontre devrait contribuer au décloisonnement des intérêts de chaque acteur et favoriser leur dialogue pour la prise en compte de leurs intérêts mutuels, nous faisons face à la résurgence d'intérêts considérés comme spécifiques. En effet, face à une situation ayant des caractéristiques communes, elles essaient pourtant de trouver des solutions locales à un problème plus global : celui des conséquences du changement climatique sur leurs activités. Notre approche tend à analyser la manière dont les stations de montagne hautes pyrénéennes font face au défi du changement climatique. De plus, la société civile, appréhendée à travers le jeu, montre que les habitants, utilisateurs ou non des stations de ski, et de manière unanime, se sentent concernés par l'évolution que le changement climatique fait peser sur « leur » territoire. Les nombreuses préconisations formulées par tous les participants (ex. modifier les transports, voire stopper l'activité ski) représentent un indicateur intéressant à relever. Par ailleurs, ces premiers résultats tendent à valider l'échelle d'analyse, à savoir le territoire, espace aux frontières floues et poreuses, et semble valider la nécessité de penser la transition économique et sociale en débordant les frontières des seules stations de ski.

5 Conclusion

Notre projet de recherche cherche à comprendre la manière avec laquelle les stations de montagne Hautes-Pyrénéennes font face au défi du changement climatique. La nécessaire transition appelle une innovation dans la

stratégie et un repositionnement de gouvernance que la suite de nos travaux va s'attacher à étudier. Dans l'avenir, les rencontres avec les différentes parties prenantes permettront de faire émerger une ou plusieurs problématiques de recherche auxquelles nous essayerons de répondre.

Références

- [1] Cour des comptes, *Les stations de montagne face au changement climatique*, février 2024
- [2] Frédéric Balaguer, F. *Les stations de ski face au réchauffement climatique : une adaptation nécessaire mais attendue*, in *Revue juridique de l'environnement*, Volume 45(4), p. 771-788, 2020
- [3] Sébastien Diné, Alexis Catanzaro et Stéphane Vernac *Repenser la place de l'entreprise et de l'innovation : regards croisés sur l'Anthropocène*, in *Entreprendre & Innover*, n° 53(2), p. 9-17, 2022
- [4] Vincent Vlès et Emeline Hatt, *Des stations de ski et d'alpinisme confrontées aux enjeux de la transition : changement énergétique et écologique, évolution touristique, requalification urbaine*, L'Harmattan, 2019
- [5] Vincent Vlès. *Anticiper le changement climatique dans les stations de ski : la science, le déni, l'autorité*. *Sud-Ouest Européen*, 2021, 51, pp.127-139
- [6] Paul Pierson, *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*, in *American Political Science Review*, n° 94(2), p. 251-267, 2000
- [7] Clara Roussey & Nicolas Balas, *La mise en récit de l'Anthropocène. Donner une valeur sociale aux dégradations écologiques*, in *Revue Française de Gestion*, n° 50(315), p. 81-100, 2024
- [8] Nathalie Raulet-Croset, *Le territoire comme objet de gestion*, in *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, n° 74(2), p. 48-52, 2014
- [9] Garrett Hardin, *The Tragedy of the Commons*, in *Science*, n° 3859, p. 1243-48, 2024
- [10] Vincent Vlès, *L'avenir des stations de ski, idéal-type des tensions autour des "communs naturels" dans les Pyrénées*, in *HumanEnvi. Communs. Usages, sens, pouvoirs*, 2023
- [11] Michelle Bergadaà & Simon Nyeck, *Recherche en marketing : un état des controverses*, in *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, n° 7(3), p. 23-44, 1992
- [12] Paul Prévost et Mario Roy, *Les études de cas : Un essai de synthèse*, in *Revue Organisations & territoires*, n° 21(1), p. 6782, 2012