



**HAL**  
open science

# Trajectoires de diversification de l'offre touristique dans les territoires de moyenne montagne : réseaux d'acteurs et dynamiques apprenantes

Laura Rouch

## ► To cite this version:

Laura Rouch. Trajectoires de diversification de l'offre touristique dans les territoires de moyenne montagne : réseaux d'acteurs et dynamiques apprenantes. Sciences de l'Homme et Société. Université Grenoble - Alpes, 2022. Français. NNT: . tel-04011902v1

**HAL Id: tel-04011902**

**<https://hal.science/tel-04011902v1>**

Submitted on 24 Jan 2023 (v1), last revised 2 Mar 2023 (v2)

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

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

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

### **DOCTEUR DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES**

École doctorale : Sciences de l'homme, du Politique et du Territoire

Spécialité : Sciences du territoire

Unité de Recherche : LESSEM - Laboratoire EcoSystèmes et Sociétés En Montagne, INRAE

### **Trajectoires de diversification de l'offre touristique dans les territoires de moyenne montagne : réseaux d'acteurs et dynamiques apprenantes**

### **Tourism diversification trajectories in mid-mountain territories : stakeholder networks and learning dynamics**

Présentée par

**Laura ROUCH**

Thèse dirigée par **Emmanuelle GEORGE, LESSEM - INRAE, Université Grenoble Alpes,**  
et codirigée par **Laurent RIEUTORT, Université Clermont Auvergne**

Thèse soutenue publiquement le **1<sup>er</sup> décembre 2022,**  
devant le jury composé de :

**Philippe, BOURDEAU**

Professeur des Universités, Université Grenoble Alpes, Président du Jury

**Muriel, MAILLEFERT**

Professeur des Universités, Université Jean Moulin, Lyon 3, Rapportrice

**Pascal, CHEVALIER**

Professeur des Universités, Université Paul Valéry, Montpellier 3, Rapporteur

**Corinne, ROCHETTE**

Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, Examinatrice

**Emmanuelle GEORGE**

Ingénieure-chercheur-HDR, INRAE-LESSEM, Université Grenoble Alpes, Directrice de Thèse

**Laurent RIEUTORT**

Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, Co-Directeur







## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu Emmanuelle George, directrice de cette thèse, et Laurent Rieutort co-directeur, pour leur suivi régulier sur ce travail de 4 ans. Grâce à vous j'ai pu expérimenter, chemin faisant, et tracer mon chemin dans le grand monde de la recherche, sur des questions qui me portent à cœur. Emmanuelle, merci pour cette ouverture au monde de la montagne touristique, merci pour tous ces moments d'ateliers, ta réactivité et ta disponibilité. Laurent, merci pour ces échanges autour de l'apprentissage, pour me rappeler les aspects innovants de ma thèse et pour cette ouverture à la géographie.

Je remercie les membres du jury qui ont accepté de participer à la finalisation de ce travail doctoral. Merci à Philippe Bourdeau d'avoir présidé ce jury et animé la soutenance. Merci à Muriel Maillefert et à Pascal Chevalier d'avoir pris le temps d'évaluer mon travail et d'avoir formulé de précieuses remarques en tant que rapportrice et rapporteur. Merci à Corinne Rochette pour ses questions et son intérêt pour mon travail.

Cette thèse n'aurait pas pu avoir lieu sans le soutien de la région Auvergne-Rhône-Alpes, que je remercie, aux côtés d'INRAE et du laboratoire LESSEM (Laboratoire des Ecosystèmes et des Sociétés En Montagne), qui m'ont accueilli pour ces quatre années. Je n'oublie pas le département ACT (Actions, transitions et territoires), dans lequel j'ai été propulsée en cours de thèse et qui m'a permis de participer, deux années de suite, aux Journées des Doctorants du Département (JDD), véritable institution qui apporte une bouffée d'air frais dans le long chemin de la thèse. Un grand merci à Cécile Fiorelli pour ces journées.

Je remercie les étudiants de l'IADT (Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du Développement des Territoires) de m'avoir aidé dans la phase de collecte de données et dans la mise en place des outils d'analyse. Je remercie tout particulièrement Éric Langlois pour nos échanges en début de thèse et pour son aide précieuse à la réalisation de cartographies qui illustrent mes résultats. Merci également à Céline Lutoff, co-encadrante hors-pair jusqu'à la deuxième année de thèse, qui, en parlant de yoga, m'a bien aiguillé pour poser ma problématique de recherche.

Mes remerciements sortent également du cadre de la recherche et s'adressent à Sandra Lardy et à Sabine Vincenti, chargées de mission à la communauté de communes du Haut-Chablais. Merci pour votre temps passé lors d'ateliers, pour les nombreux aller-retours et pour les invitations aux réunions sur le Haut-Chablais. Côté Massif central, je tiens à remercier Luc Stelly pour les nombreuses données et informations transmises ainsi que Crystelle Rodriguez pour sa participation au séminaire d'échange organisé en 2020 dans le cadre de la thèse.

Merci aux différents collègues du LESSEM pour les discussions, les conseils, les cafés et parfois randonnées : Yves, Isabelle, Sandrine, Jean-François, Emilie, Gilles, André, Philippe, Nathalie Bertrand et Arnaud Cosson. Un grand merci à Hugues pour les nombreux cafés. Bien évidemment, mes remerciements s'adressent à Lucas qui m'a souvent répété que j'avais de la chance d'avoir un autre

doctorant devant moi qui me traçait la route. C'est sûr que ces quatre ans n'auraient pas eu la même saveur sans ce 'collègue de travail' atypique. Merci aussi à mon autre 'collègue' Jonathan, pour les plans de randonnées, les ateliers origamis et bravo d'avoir tenu bon. Cette thèse n'aurait pas eu la même issue sans mes deux co-bureaux qui se sont succédées. D'abord, Coralie, qui m'a initié à la problématique de la diversification de l'offre touristique. Puis, Mithila : Thank you for your big smile that never leaves your face, for your strength and for those moments of mutual motivation !

Selon certains, je suis la dernière doctorante d'un premier groupe de doctorant.e.s et de CDD avec qui j'ai débuté la thèse et que je remercie vivement pour mon initiation au monde du doctorat. Merci à Andréa, Simon, Laurent, Charles, Delphine et puis Alice. Je remercie Anastasia, Grace et Kristina pour les échanges et encouragements mutuels, qui se sont finalement renforcés au fur et à mesure des confinements, et surtout au fur et à mesure des braderies. Pour d'autres, je suis la 'doyenne' d'une seconde vague de doctorants, stagiaires et de CDD qui m'ont bien soutenue pendant la rédaction. Merci à Anne, Carine, Colin, Fanny, Matthieu, Perle, Robin, Adèle, Samuel, Nathéo, et bien d'autres (que je m'excuse de ne pas tous citer, vous êtes trop nombreux).

Hors des murs d'INRAE Grenoble, je tiens à remercier Emmanuel, de m'avoir proposé de travailler sur cette research note. À Grenoble, je remercie aussi les amis du quotidien qui m'ont soutenue à leur manière le long de ce chemin. Merci à Hervé pour les cours de chant salvateurs, à Alex, Gaëtan, David et Yoann pour les soirées fléchettes.

En élargissant encore les échelles spatiales et cercles de connaissances, je tiens à remercier tous les amis d'avant-guerre (avant thèse) qui se sont intéressés à mon travail, qui m'ont surtout encouragée dans ce choix et ont toujours eu les oreilles ouvertes pour m'écouter en phases de doutes. Merci Oriane pour tes messages hyper positifs en fin de rédaction ! Merci Hélène et Mélanie pour votre écoute et pour les encouragements continus même si vous vous demandiez pourquoi j'étais partie dans cette galère. Merci à tous les camarades du master de l'IEDES. D'abord, les Kipos : Bettina, Luce et Clémence, qui même aux quatre coins de la France métropolitaine et d'outre-mer ont continué de me raconter leurs histoires et m'ont sortie du quotidien. Ensuite, merci aux membres de la 'Next Week' : Selma, Lucas, Paul, Felipe et Elena. Merci pour nos entrevues plus ou moins régulières, pour vos messages et pour les rires.

Je ne serais pas là en train d'écrire ces remerciements si je n'avais pas partagé les bancs de ce master avec Clémence et Etienne. Sans Etienne, pas de sujet de thèse envoyé. Sans sujet envoyé, pas de thèse. D'une blague entre amis, je me suis retrouvée à postuler à cette thèse et surtout à être introduite au monde de la recherche. Quoi de mieux que de commencer sa thèse en réponse à une blague. Merci aussi à Clémence, collègue d'INRAE à l'autre bout de la France avec qui je partage mon attrait pour la nature, les renards et les champignons. Un grand merci à vous deux, pour votre accueil, pour nos discussions, pour les parties de belottes, pour les randos et j'en passe. J'ai l'impression d'avoir grandi avec vous, au fil de nos thèses respectives.

Pour finir, je remercie la famille. En premier lieu, je souhaite remercier Erick et Jany pour leur intérêt à mes travaux, leur soutien et leur accueil si agréable.

Dans la continuité d'un tracé familial, j'apporte un 3<sup>e</sup> grade de docteur dans la famille Rouch (oui, je suis un résultat de la reproduction sociale). Même si les domaines scientifiques étudiés sont très différents, ce sont grâce aux nombreuses discussions éclairées que j'ai réussi à faire mon chemin, en partie dans la recherche académique. Je remercie ainsi mes deux grands-mères, Madeleine et Michèle, pour leur curiosité et pour leurs histoires insolites. À mes sœurs adorées, Mathilde et Thiphaine, à vous si créatives et fortes, qui construisez vos chemins avec ferveur, un grand merci. Mes profonds remerciements vont à mes parents, preuves vivantes de résilience, de curiosité et d'écoute. Vous avez réussi à planter les graines pour me permettre de faire ce qui me motive et me semble juste, et vous avez aussi apporté l'engrais, la terre et le soleil pour cela. A ma famille, j'espère que vous trouverez ici toute ma reconnaissance et mon affection.

Le meilleur pour la fin. Benjamin, trouve ici mes remerciements sincères et plein d'amour pour m'avoir suivi et soutenu dans cette aventure. Même si tu ne le fais pas de manière intentionnelle, tes 'gambate !' réguliers et notre vie commune m'ont porté et continueront de me porter là où nous le souhaitons.

## SOMMAIRE

### **INTRODUCTION GÉNÉRALE..... 3**

### **CHAPITRE 1 : DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE, PILIER DE CAPACITÉS ADAPTATIVES : UNE LECTURE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCE DU TERRITOIRE**

### **..... 13**

1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE : DEFINITION ET ENJEUX AUTOUR DE SES RETOMBEES ..... 14
2. UNE APPROCHE PAR LES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : LE LONG CHEMIN VERS DES SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIES ..... 45
3. LES ACTEURS DES STD : DYNAMIQUES RELATIONNELLES ET APPRENTISSAGES..... 62

### **CHAPITRE 2 : UNE METHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE SUR DEUX**

### **TERRITOIRES DE MOYENNE MONTAGNE : LE MASSIF DU SANCY ET LE HAUT-**

### **CHABLAIS ..... 88**

1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE EN MOYENNE MONTAGNE : LE CHOIX DE DEUX TERRAINS D'ETUDE EN REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES ..... 89
2. UNE METHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE ..... 109

### **CHAPITRE 3 : TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUEL RENFORCEMENT DE**

### **SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS (STD) ? ..... 131**

1. ÉTAPES ET FORMES DES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUELLES EVOLUTIONS SUR LES TERRITOIRES ? ..... 132
2. VERS LE RENFORCEMENT DE SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIES (STD) ?..... 170

### **CHAPITRE 4 : LES STD TERRITORIALISES ET APPRENANTS COMME RÉVÉLATEURS DE CAPACITÉS ADAPTATIVES..... 204**

1. DES DYNAMIQUES RELATIONNELLES ENTRE ACTEURS DE LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE TEMOINS DE COLLABORATIONS..... 205
2. LE STD COMME FACTEUR D'EMERGENCE DE TERRTOIRES APPRENANTS EN MOYENNE MONTAGNE ?  
221
3. PLASTICITE DES TRAJECTOIRES DE TERRITOIRES TOURISTIQUES APPRENANTS : QUELLES CAPACITES ADAPTATIVES ? ..... 255

### **CONCLUSION GÉNÉRALE..... 274**

1. PRINCIPAUX RESULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE ..... 275

2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ACADEMIQUES ET OPERATIONNELLES .....	282
REFERENCES .....	290
ANNEXES.....	307
LISTE DES FIGURES.....	326
LISTE TABLEAUX.....	330
LISTE PHOTOGRAPHIES .....	330
LISTE ENCARTS .....	331
LISTE DES ACRONYMES.....	332
TABLE DES MATIERES .....	334

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

« *Ok, nous on veut bien faire autre chose, mais qu'est ce qui rapportera autant que le ski ? Comment on peut aller vers un autre modèle qui rapporte autant d'argent ?* »

« *On a certes le ski, mais on a surtout toutes les autres activités autour. Petit à petit on se transforme, ce qui fait aussi notre grande richesse. Les gens qui viennent chez nous sont surpris par la qualité de leur séjour. À Noël il n'y avait pas de neige, ils sont quand même tous repartis avec le sourire, parce qu'il y avait plein de choses à faire.* »

Ces deux citations sont le reflet d'interrogations quant au devenir des territoires touristiques de montagne, et particulièrement ceux situés en moyenne montagne, structurés autour du tourisme des sports d'hiver. En effet, depuis plusieurs décennies maintenant, ces territoires se sont ouverts à d'autres activités touristiques, au moment même où la spécialisation autour de l'économie des sports d'hiver est remise en question par divers phénomènes globaux, notamment climatiques. Notre recherche s'inscrit dans ce contexte et entend éclairer sur les évolutions de ces territoires de moyenne montagne liées à une diversification de l'offre touristique.

À la suite de nombreux travaux (Rieutort, 1997; Diry, 1995), nous pouvons considérer que les moyennes montagnes constituent des systèmes spatiaux complexes :

- de montagne, donc marqués par l'altitude et la pente, avec des paysages-mosaïques dans lesquels les prairies et les forêts omniprésentes côtoient parfois les cultures ;
- sans espaces d'altitude supérieure, et donc avec de faibles possibilités de recourir à des terroirs de haute montagne qui constituent des « réserves » pour le pastoralisme (alpages) ou le tourisme ;
- bénéficiant d'une reconnaissance officielle et d'actions des États ou de l'Union européenne (y compris en matière d'aménagement touristique) qui relèvent des symptômes de fragilité socio-économique ;
- tissant des liens accrus avec les bas-pays (échanges de main d'œuvre, de ressources – eau, bois, etc. – de touristes, de périurbains) et avec des interactions spatiales d'où découlent de nouveaux rapports de dépendance et de complémentarité.

Pour autant, au même titre que les espaces dits de haute montagne, le ski alpin et l'aménagement de stations de ski sur certains territoires de moyenne montagne ont été structurants dans leur développement économique. Apparu à la toute fin du 19<sup>e</sup> siècle, le ski alpin et l'exploitation de la neige deviennent, à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, un « or blanc ». Depuis l'essor du ski alpin en montagne, plusieurs types de station de ski ont été distingués. D'un côté, nous trouvons les stations créées ex-nihilo (Perret, 1992) ou intégrées (Knafou, 1978). Elles sont plutôt de haute altitude, sorties de terre sur des pentes vierges et soutenues par le « plan neige » – succession de politiques volontaristes de l'Etat français dans les années 1960-1970 qui ont permis la construction de lits touristiques et de remontées mécaniques afin d'appuyer le développement économique de ces territoires périphériques. Ces stations

ont été construites avec une approche productiviste – comme des entreprises – dont l’objectif est de vendre du forfait de ski avant tout. De l’autre côté se trouvent les stations-villages (Perret, 1992). Elles sont plutôt de moyenne altitude, construites aux abords des villages et leur construction n’a pas été forcément financée par le « plan neige ». Synonymes de stations de moyenne montagne, c’est-à-dire moyennes en altitude et en taille, les stations-villages produisent peut-être moins de journées skieurs que leurs consœurs d’altitude, mais elles se sont érigées comme des ressources pour leur territoire d’ancrage (François, 2007). La différence entre ces types de stations réside surtout dans leur rapport au territoire, avec pour les stations-villages une visée plus territoriale, où le ski s’est souvent ajouté à des activités et à une vie locale préexistantes. Terreau d’une diversification de l’offre touristique, ce rapport au territoire questionne finalement l’intégration de la station de ski dans un périmètre géographique, dans un périmètre d’acteurs et d’activités économiques plus vaste. Ainsi, le périmètre d’étude de cette recherche ne vise pas toute la moyenne montagne, ni ne se concentre sur les stations de ski de moyenne montagne en général, mais porte bien sur les territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d’hiver, sur lesquels se sont implantés une ou plusieurs stations de ski en parallèle d’autres formes de tourisme et d’autres secteurs économiques.

Mais ces territoires sont affectés par différents phénomènes globaux ou par des événements ponctuels extrêmes – à l’image de la crise liée à la pandémie de Covid-19 – propres au secteur touristique ou plus transversaux. La littérature internationale (Beniston, 2003; Scott, 2003) et française (Richard et al., 2010) s’est surtout intéressée, depuis les années 2000, aux effets du changement climatique sur les territoires de montagne structurés par le tourisme des sports d’hiver. Avec la hausse des températures moyennes en montagne, due au dérèglement climatique, l’enneigement est de moins en moins garanti, car les hauteurs de neige baissent et la limite pluie/neige en altitude remonte (Matiu et al., 2021). Les territoires de moyenne montagne sont donc plus directement impactés et sont, par conséquent, présentés comme plus vulnérables au changement climatique. Ces territoires et stations de moyenne montagne sont d’autant plus vulnérables que, dès les années 1990, ils font déjà face à des difficultés économiques structurelles et sont jugés moins compétitifs et attractifs que les stations d’altitude (Pascal, 1993). Face à ces vulnérabilités, définies comme « *the state of susceptibility to harm from exposure to stresses associated with environmental and social change and from the absence of capacity to adapt* » (Adger, 2006), plusieurs stratégies d’adaptation sont avancées (Burki et al., 2003): celles qui visent à maintenir l’économie du ski via la fiabilisation de l’enneigement, et qui engage plutôt une adaptation d’ordre technique, et celles qui recherchent des alternatives au tourisme des sports d’hiver, qui sont plutôt de l’ordre de stratégies comportementales (Abegg et al., 2007) et qui se caractérisent par une diversification de l’offre touristique.

En pratique, nous observons ces deux types de stratégies d’adaptation sur les territoires de moyenne montagne. Mais depuis les années 1990, sur l’ensemble des massifs français, la diversification de l’offre touristique est particulièrement soutenue par des politiques publiques. Ces politiques de

soutien visent essentiellement les territoires de moyenne montagne, jugés plus vulnérables, et depuis, elles se succèdent et suivent des objectifs distincts d'un massif à l'autre. Elles se caractérisent par un appui à la mise en place d'activités touristiques multiples, mais ne poursuivent pas une ligne directrice particulière.

Afin de mieux comprendre cette notion de diversification de l'offre touristique, dans une logique d'adaptation sur des territoires de montagne, plusieurs travaux se sont succédés pour : soit décrire le processus de mise en place d'une nouvelle pratique sportive et touristique (Perrin-Malterre, 2018; Langenbach et al., 2017) ; soit mettre en avant les facteurs de compétitivité des stations de ski (Botti et al., 2014) ; soit questionner l'ancrage des stations touristiques à leur territoire support (George-Marcelpoil et al., 2016). Il faut attendre les travaux de Achin (2015) pour avoir une définition plus territoriale de cette notion : la diversification de l'offre touristique est un processus qui vise à « *s'éloigner des stratégies de spécialisation économique des territoires de montagne autour de l'activité touristique de ski alpin et pouvant entraîner soit la valorisation d'autres activités touristiques, d'autres pratiques ou d'autres ressources, en hiver ou durant les autres saisons (diversification touristique) soit la (ré)intégration autour de l'activité touristique existante d'autres secteurs économiques, préexistants ou non (diversification de l'économie)* ». Cette définition montre un élargissement en termes d'acteurs, d'activités, de saisons touristiques et d'espaces par rapport à l'échelle historique de la station de ski. Mais, du fait de cette complexité – l'incertitude et l'élargissement des périmètres qui caractérisent la diversification de l'offre touristique – il est moins aisé d'en saisir ses contributions, en matière d'adaptation notamment.

Pourtant, selon Adger et al. (2005) et tout un pan de la littérature sur l'adaptation au changement climatique, il est jugé nécessaire, dans une approche d'aide à la décision, d'évaluer les stratégies d'adaptations afin d'identifier les plus pertinentes. Pour ce faire, des critères d'évaluations sont définis, auxquels doivent se conformer les différentes stratégies d'adaptation possibles. Sur les territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, les stratégies d'adaptation ont pour le moment été évaluées selon des critères de performance des stations de ski, notamment économique (François, 2007; Botti et al., 2012). De nombreux travaux se sont alors attachés à évaluer et déterminer les facteurs de performance et de compétitivité des stations de ski en temps de changement climatique, et se sont concentrés principalement sur les effets et l'efficacité de méthodes de fiabilisation de l'enneigement (Steiger et Abegg, 2018). Les effets de la diversification de l'offre touristique, en terme de performance, sont quant à eux toujours questionnés car, comme précisé dans la première citation en début d'introduction, la mise en place d'autres activités ne permet pas de garantir autant de valeur ajoutée, de chiffre d'affaires, que le ski alpin. En effet, dans des contextes où le ski et ses retombées économiques sont mesurées et communiquées sur tous les massifs, par les acteurs de la filière, la diversification de l'offre touristique peine à être reconnue comme une voie possible. Quelques rares travaux ont tenté d'identifier les retombées économiques d'autres activités, mais souvent dans l'optique

de les comparer à ceux du ski alpin, tout en occultant la complexité et l'ampleur de ce processus sur le long terme.

Ainsi, c'est dans ce contexte de mise à plat des différentes stratégies d'adaptation à des changements globaux qu'a fait surface la question de l'évaluation, de la diversification de l'offre touristique, notamment sur des critères économiques. Mais alors que la fiabilisation de l'enneigement est circonscrite au domaine skiable, la diversification de l'offre touristique est, comme Achin (2015) l'a proposé, un processus de plus grande échelle, multi-acteurs, plus complexe à appréhender et qui serait difficile de borner à des critères uniquement économiques et de performance. De plus, nous défendons l'idée que la réussite d'une stratégie d'adaptation au changement climatique en territoire de moyenne montagne ne se résume pas à la performance économique des opérateurs de remontées mécaniques et aux moyens qu'ils mettent en place pour. En effet, aucuns travaux ne démontrent que la richesse d'une entreprise et de ses effets d'entraînements à l'échelle d'un territoire est synonyme de capacité d'adaptation. Par ailleurs, notre objectif n'est pas tant d'évaluer la réussite de la diversification de l'offre touristique comme stratégie d'adaptation que de comprendre comment les territoires sont en mesure de s'adapter, tout en essayant d'identifier la place de la diversification dans cette adaptation. La perspective de notre recherche est alors de proposer un référentiel à l'étude de la diversification de l'offre touristique afin de donner à voir comment ce processus complexe contribue aux capacités adaptatives des territoires.

Ce contexte particulier nous amène finalement à questionner la notion même de stratégie d'adaptation sur des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. De manière plus générale, l'adaptation traduit un ensemble d'actions, facilitées et rendues possibles grâce à un ensemble d'actifs et de capacités d'un système. Ces actions d'adaptation peuvent aboutir à des changements dans le système, plus ou moins radicaux, questionnant la dimension transformative de l'adaptation (Fedele et al., 2019). Dans cette optique, les stratégies de fiabilisation de l'enneigement sont certes des ajustements qui permettent de faire face à un manque d'enneigement, mais qui tendent néanmoins à renforcer une spécialisation autour d'une seule activité. Ce type d'adaptation permet de répondre en partie aux vulnérabilités climatiques mais consolide des dépendances, pouvant alors être comprises comme une maladaptation (Njoroge, 2015). Quant à la diversification de l'offre touristique, au-delà de la stratégie, c'est un processus qui est le fruit d'actions et d'ajustements sur le temps long dont l'objectif est de proposer davantage d'activités touristiques sur plusieurs saisons, ce qui modifie, de fait, les caractéristiques d'un système touristique spécialisé. Ce faisant, la diversification se positionne davantage entre adaptation incrémentale, synonyme d'ajustements à échelles locales qui ne modifient pas la structure du système touristique, et adaptation transformative qui entraîne des modifications structurelles du système impacté. La diversification de l'offre touristique questionne alors les capacités des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, et plus particulièrement les capacités des acteurs de ces territoires, à certes s'adapter, mais à le faire en considérant davantage la complexité de leur territoire. Ces démarches nécessitent un apprentissage

constant et amènent à dépasser une vision technique de l'adaptation qui consiste à simplement identifier un problème, y répondre, mais sans questionner les causes des vulnérabilités. En s'adaptant ainsi à des changements globaux, la diversification viendrait alors transformer les trajectoires de ces territoires, en les orientant vers des schémas plus diversifiés et en créant, alors, des systèmes touristiques diversifiés et territorialisés capables de s'adapter en continu à un environnement changeant.

### **Problématique de recherche**

Dans ce contexte, la recherche entend défendre la thèse selon laquelle la diversification de l'offre touristique n'est pas uniquement une stratégie d'adaptation dont on mesure, à posteriori, la réussite en fonction de critères économiques et de performance. Ainsi, plus que d'évaluer ses effets, ses résultats ou retombées tangibles à un instant t, nous souhaitons expliciter et qualifier les reconfigurations d'acteurs et les apprentissages liés à la diversification, présentés comme des déterminants de capacités adaptatives (Jones et al., 2010). Ainsi sont posés les défis de cette recherche qui soulèvent des enjeux de renouvellement de cadres méthodologiques, empiriques et théoriques et qui nous amènent à la problématique de recherche suivante :

### **Comment la diversification de l'offre touristique contribue à l'émergence et au renforcement des capacités adaptatives des territoires de moyenne montagne ?**

Pour répondre à cette problématique nous assumons alors que la diversification de l'offre touristique s'établit le long de trajectoires. Des trajectoires qui, nous supposons, s'ancrent sur les territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, et qui modifient les systèmes touristiques en place. C'est au sein de ces systèmes touristiques renouvelés qu'ont lieu les reconfigurations d'acteurs et les apprentissages que nous souhaitons expliciter pour identifier les déterminants des capacités adaptatives de ces territoires.

La thèse est structurée en quatre chapitres. Au regard des enjeux d'adaptation multiples et des différentes facettes du processus de diversification de l'offre touristique tel que défini par Achin (2015), le premier chapitre entend présenter l'approche territoriale, dans laquelle s'inscrit ce travail de thèse, réintégré dans le cadre théorique de la Géographie Economique Evolutionniste (GEE) appliquée au tourisme (Brouder et al., 2016; Sanz-Ibáñez et Clavé, 2014) afin de donner à la diversification une dimension évolutive et processuelle. Faisant également appel au cadre des *transitions studies* à l'échelle de destinations touristiques (Gill, 2018) et à l'économie territoriale portée sur les trajectoires de développement des territoires de montagne (Marcelpoil, 2008), entre autres, le cadre théorique de cette recherche est interdisciplinaire. Ce premier chapitre fait état de la littérature pour, dans un premier temps, poser les contours et recontextualiser l'intérêt de notre thèse. Puis, dans un second temps, l'état de l'art nous permet de poser les hypothèses de recherche et de détailler les critères d'analyses que nous utilisons pour y répondre. Dans ce chapitre, nous détaillons la diversification de l'offre touristique comme une trajectoire, qui selon certaines caractéristiques peut se décliner sous plusieurs formes

(Boschma et al., 2017). Le long de ces trajectoires, nous concentrons notre étude sur les reconfigurations qui sont synonymes de déterminants de capacités adaptatives – à savoir des reconfigurations en termes de systèmes touristiques territorialisés (Perret, 1992), des reconfigurations en termes d’acteurs porteurs de la diversification (Gumuchian et al., 2003) qui révèlent l’émergence de dynamiques d’apprentissages à l’échelle de territoires (Rieutort, 2021; Schianetz et al., 2007). Notre objectif est notamment d’abonder la littérature, encore peu fournie et exploratoire, sur l’émergence de territoires et de destinations touristiques apprenants. Puisant dans des approches en sciences de gestion, ces questionnements sur l’apprentissage peuvent parfois faire l’objet de travaux relativement prescriptifs qui nécessitent de clarifier notre posture de recherche.

Notre posture et démarche de recherche sont explicitées dans un second chapitre. Intégrée au projet de recherche AMORCE (Adaptation des territoires de MONTagne et du touRisme au Changement climatiqUE), financé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, notre thèse s’appuie sur deux terrains d’études de deux des massifs de la région, à savoir le massif du Sancy, dans le Massif central et le Haut-Chablais, dans les Alpes. Plus précisément, notre étude porte sur les périmètres de la communauté de communes du massif du Sancy et du Haut-Chablais, à l’interface d’évolutions des activités touristiques localisées et de dynamiques plus transversales. Ces deux terrains d’études sont représentatifs de la variété des trajectoires de diversification de l’offre touristique et de son articulation au ski alpin. Dans une démarche qualitative en *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967; Joannidès et Berland, 2012), nous utilisons une variété de types de données, majoritairement qualitatives, et mobilisons un ensemble d’outils d’analyse, qui, articulés, retranscrivent la complexité du processus de diversification et illustrent ses différentes dimensions.

Les chapitres trois et quatre exposent les résultats de la recherche. Le chapitre 3 est consacré à la caractérisation des trajectoires de diversification de l’offre touristique grâce à la formalisation de frises chronosystémiques sur chaque terrain d’étude. Le long de ces trajectoires, les systèmes touristiques peuvent être amenés à évoluer vers des schémas plus diversifiés. Ces systèmes touristiques diversifiés sont organisés autour de sous-systèmes. Nous en détaillons la structure et le fonctionnement afin de comprendre leur état d’avancement, tout en nous concentrant sur les acteurs de la diversification. Ainsi, à l’issue de ce chapitre, nous avons la capacité de présenter l’avancée des deux terrains d’étude dans la diversification de leur offre touristique, avancée caractérisée par une ou plusieurs trajectoires.

Le chapitre 4 poursuit en précisant l’évolution des relations et des réseaux d’acteurs de la diversification qui aboutissent notamment à davantage de collaboration. S’appuyant sur un cadre d’analyse mêlant sciences de gestion, sciences de l’éducation et géographie, un diagnostic des conditions d’émergence de territoires touristiques apprenants liées à la mise en place de systèmes touristiques diversifiés, termine l’analyse. Ces conditions d’émergence de territoires apprenants étant synonyme de déterminants de capacités adaptatives, nous démontrons finalement le lien entre diversification de l’offre touristique et « capacitation » des territoires de moyenne montagne.

Enfin nous concluons et discutons nos résultats au regard des perspectives de futurs travaux sur les transitions et l'évolution de territoires touristiques de montagne sujets aux pressions et changements globaux. À partir du cadre d'évaluation des conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants, nous proposons, à but réflexif, un diagnostic des marges de manœuvres des deux territoires d'études dans la mobilisation de capacités adaptatives qui leur sont propres.



Illustration 1 - C'est quoi la diversification de l'offre touristique ? Le travail de thèse c'est aussi de nombreuses heures à imaginer et à se représenter ce sur quoi on travaille. (Illustration de Mathilde Rouch)



## **CHAPITRE 1**

# **DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE, PILIER DE CAPACITES ADAPTATIVES : UNE LECTURE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCE DU TERRITOIRE**

L'illustration ci-dessus met en image les premières phases de la thèse, qui ont consisté à se représenter mais surtout à définir les contours d'une notion peu tangible qu'est la diversification de l'offre touristique. Ce chapitre précise alors dans une première partie la définition que nous retenons de ce processus au regard de la littérature française et internationale en aménagement, en géographie, et en sciences de gestion à ce sujet. Une définition renouvelée qui vient aussi questionner les périmètres de l'adaptation, qui, dans notre contexte d'étude, reste principalement centré sur le périmètre du domaine skiable ou de la station de ski. Dans une seconde partie, nous élaborons un état de l'art sur la manière dont la diversification peut être appréhendée sur le long terme – grâce à une approche par les trajectoires – et dans sa complexité – par la constitution ou le renforcement de systèmes touristiques diversifiés (STD). Ces cadres d'analyse guideront alors l'étude des contributions de la diversification de l'offre touristique sur les territoires, en nous centrant notamment sur les acteurs de la diversification. La troisième partie a donc pour but de faire état de la littérature sur ces acteurs et leurs relations comme moteurs d'évolution vers l'émergence de territoires apprenants. L'objectif est aussi de préciser comment la littérature sur des organisations apprenantes a été adaptée à des territoires touristiques. A l'issue de ce chapitre nous pourrons, grâce à la mobilisation de ces différents champs de recherche et approches, poser les hypothèses de recherche et préciser les critères d'analyse que nous déploierons afin d'analyser les résultats.

## **1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE : DÉFINITION ET ENJEUX AUTOUR DE SES RETOMBÉES**

Dans cette partie, nous allons faire état des travaux portant sur la question de la diversification de l'offre touristique en station de ski, relus et réintégrés au sein d'approches en géographie économique évolutionniste, qui redonnent corps à l'étude de l'évolution des destinations touristiques. L'objectif est d'aboutir à une définition de la diversification de l'offre touristique propre à notre recherche (1.1.). Complexe et difficile à appréhender, cette diversification est présentée et mise en place comme un mode d'adaptation, notamment au changement climatique. Il est à noter que, les effets et améliorations induits par cette diversification ne sont ni clairement définis ni évalués. Quelques rares tentatives d'analyses ont été entreprises, mais elle se sont centrées sur ses effets, ou retombées, économiques, en imitant les méthodes employées pour évaluer les effets du ski alpin. Ces méthodes réaffirment surtout un discours ancré et véhiculé par les acteurs de la filière ski, un discours qui occulte la complexité de ce processus de diversification (1.2). Afin de dépasser ces méthodes d'évaluations quantitatives de la diversification et de dédier ce travail à une appréhension sur le long terme, nous envisageons d'appréhender les processus et reconfigurations liés à la diversification de l'offre touristique, en tant que fondations de capacités adaptatives de systèmes touristiques. Cette notion de capacité adaptative est explicitée en 1.3.

## **1.1. D'une offre touristique complémentaire à une trajectoire de développement régional**

La notion de diversification de l'offre touristique a particulièrement été mobilisée par la littérature française portant sur l'évolution des destinations touristiques montagnardes, principalement l'évolution des stations de ski, et analysée par différents prismes en sciences de gestion, en économie, en géographie, en sociologie ou encore en aménagement du territoire. En parallèle, quelques rares travaux théoriques et portant sur la diversification de l'offre touristique sur des destinations spécialisées autour d'un tourisme « mer et soleil » ont été identifiés dans une littérature plus internationale. Mais pour le moment, très peu de ponts existent entre ces deux types de travaux qui utilisent pourtant la même notion. Nous résumons alors l'ensemble des travaux sur la diversification de l'offre touristique propre aux territoires de montagne structurés par les sports d'hiver (1.1.1.), avant de recontextualiser cette notion dans des courants plus internationaux, qui donnent à celle-ci une visée plus dynamique et processuelle (1.1.2.).

### 1.1.1. Diversification de l'offre touristique en moyenne montagne : une spécificité française

D'abord utilisée par les organismes liés à l'aménagement de la montagne, les stations de ski et les porteurs de politiques publiques, la diversification de l'offre de loisirs en stations de ski est présentée, dès les années 90, comme une opportunité de proposer des produits complémentaires au ski alpin (SEATM, 1993)<sup>1</sup>. En ce sens, la diversification de l'offre touristique est envisagée dans une logique de croissance, comme une stratégie visant à créer de nouvelles opportunités pour capter de nouveaux types de clientèles et de nouveaux marchés (Ansoff, 1957). Il faut attendre les années 2000 pour que la notion de diversification de l'offre touristique en station de ski apparaisse dans des travaux de recherche, toutefois sans être clairement définie (Achin, 2015; Vlès, 2011). C'est en 2015 qu'une première définition générique de C. Achin est proposée. Par la suite, avec un pic de publications en 2016, la littérature francophone mobilise le terme « diversification touristique » (Figure 1).

---

<sup>1</sup> Le Service d'Etude et d'Aménagement Touristique en Montagne. Ce service est né de la Loi Montagne en 1985 puis s'est transformé en Direction d'Etude et d'Aménagement Touristique en Montagne en 2005, aujourd'hui rattaché à Atout France.

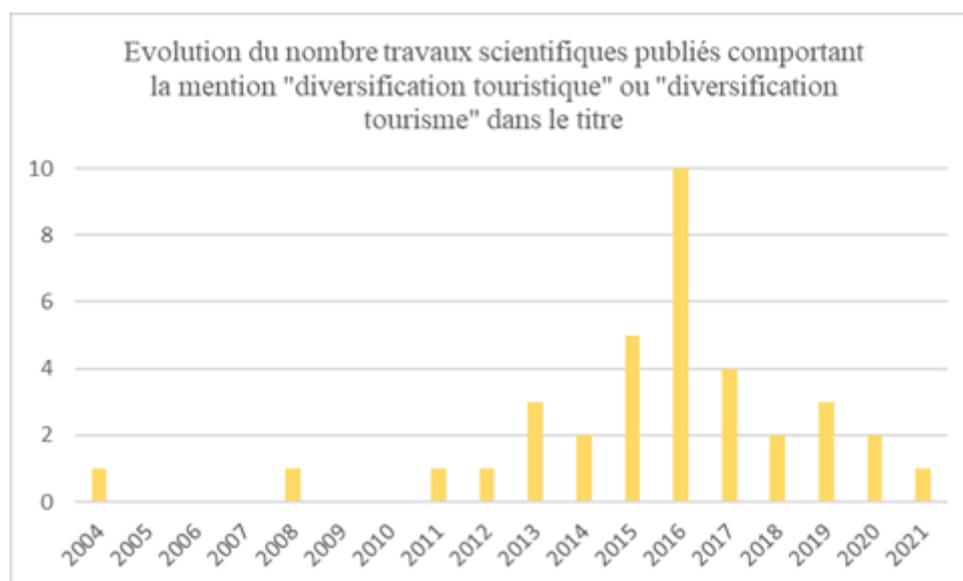


Figure 1 - Nombre d'articles scientifiques, de thèses et de communications en colloques parus par an dans des revues francophones comportant la mention « diversification touristique », « diversification tourisme » ou « diversification » et « montagne » dans le titre. Cette méthode de recensement s'inspire des méthodes quantitatives de revue de littérature systémique (Pickering et Byrne, 2013) et permet de recenser 36 articles francophones avec ces mentions dans le titre auprès de *Google Scholar*, *Science Direct*, *Web of science*, Hal et Scopus. (élaboration propre).

La grande majorité de ces publications portent sur la diversification du tourisme en montagne, que ce soit à l'échelle de stations de ski, ou plus largement de territoires de montagne. Seules deux de ces publications traitent de la diversification de l'offre touristique en stations balnéaires sur le littoral français (Vlès et al., 2009). Parmi ces publications, plusieurs approches de la diversification de l'offre en stations de ski se sont succédées. A l'échelle de destinations touristiques de sports d'hiver, la littérature en sciences de gestion considère que les choix de diversification relèvent de l'opérateur de remontées mécaniques (Botti et al., 2012; Bocquet, 2008). Centrées sur la performance de ces destinations, ces approches résument la diversification à une stratégie marketing et la restreignent à des indicateurs économiques et financiers – notamment le chiffre d'affaires des opérateurs de remontées mécaniques et le nombre de forfaits vendus ou encore le nombre d'emplois équivalents taux pleins – plutôt que de la considérer comme un ensemble de dynamiques plus territoriales (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Définie comme le développement d'attractions « secondaires » (Botti et al., 2012) la diversification de l'offre touristique n'est pas l'objet central de leur recherche et est uniquement considérée comme un outil menant vers une meilleure performance de la station.

La diversification a également été abordée sous l'angle de l'évolution des pratiques touristiques, telles que l'émergence de nouvelles pratiques et la structuration de filières de sports de nature comme le VTT ou le trail sur des territoires montagnards (Perrin-Malterre, 2018; Langenbach et al., 2019; Bourdeau, 2007). Ciblées sur une pratique donnée, ces approches en sociologie et en géographie ont le mérite de préciser les mécanismes à l'œuvre localement, et ce, de manière évolutive. Ces travaux donnent à voir les évolutions dans le temps, soit vers un renforcement de modèles anciens, soit vers la

découverte d'alternatives. Dans ces travaux, les facteurs de dépendance, les freins, mais aussi les moteurs menant à de nouvelles pratiques et donc à une nouvelle offre touristique sont détaillés. Néanmoins, le parti est pris de se centrer uniquement sur une pratique dans une logique de filière économique, sans questionner les modes d'aménagement du territoire. Ceux-ci se concentrent également sur une seule pratique, uniquement sur le Trail par exemple, parmi un panel plus large d'activités qui constituent un processus de diversification de l'offre touristique sur un territoire.

En parallèle, suivant une dynamique de régionalisation liée aux lois de décentralisation des années 1980 en France, la question de la territorialisation des activités économiques, et notamment du tourisme, prend de l'ampleur dans la littérature en géographie, en économie et en aménagement du territoire. Plusieurs travaux, basés sur le concept de Systèmes Touristiques Localisés (STL) (Perret, 1992), font alors référence à l'ancrage territorial des activités touristiques, notamment le ski alpin, à travers le rapport station de ski-territoire (Marcelpoil, 2007; François, 2007). Plus tard, au regard de l'évolution des stations de ski et d'une diversification de l'offre touristique naissante, ces approches territoriales ouvrent la porte à des questionnements sur la sortie d'un modèle fordiste autour du ski alpin, sur la mise en place d'un tourisme plus durable (François, 2008), ainsi que sur la gouvernance des stations de ski (George-Marcelpoil et al., 2016). Articulée au développement de systèmes touristiques territorialisés que sont les STL, la diversification est alors présentée comme un mode de valorisation des ressources spécifiques locales (François, 2007), puis étudiée selon les modalités de gouvernance facilitant sa mise en place (Achin, 2015).

La définition de Achin (2015) s'inscrit dans cette lignée de travaux, car elle critique la mono-spécialisation de l'économie des territoires de montagne autour du ski alpin, et particulièrement le fait de fonder entièrement une économie locale sur une seule activité touristique. L'auteure inclut alors dans ce processus de diversification toutes pratiques, ressources ou activités touristiques pratiquées non seulement en hiver, et hors ski alpin, mais aussi sur les autres saisons. Sont également comprises dans la définition de Achin (2015) des activités d'autres secteurs économiques, qualifiées de diversification économique. La diversification de l'offre touristique se décline alors en quatre catégories (Tableau 1).

Tableau 1 - Types de diversification de l'offre touristique en moyenne montagne (Achin, 2015)

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

Outre les types de diversification, qui présentent ce à quoi le processus de diversification aboutit, Achin (2015) détaille aussi les objectifs qui motivent le processus de diversification, à l'échelle de la station de ski. Les motivations<sup>2</sup> de la diversification peuvent être multiples. Elles vont de la diversification dans une logique de poursuite d'aménagement de la montagne en parc à thèmes, à la diversification dans une logique de valorisation des savoir-faire et des ressources locaux.

Les travaux de Achin (2015) ne s'arrêtent pas à une simple définition. Ils s'intéressent aux modalités de mise en place d'une diversification de l'offre en station de ski de moyenne montagne, nécessairement distinctes d'un territoire à l'autre, modulées par une diversité de facteurs territoires-dépendants. Ainsi, dans son étude, l'auteure met en avant le rôle des acteurs publics supra-locaux dans l'établissement d'une offre touristique alternative au ski alpin. En effet, le terme « diversification » apparaît en premier lieu dans des rapports de collectivités publiques à l'échelle départementale, régionale ou de massifs. L'action publique en faveur d'une diversification de l'offre touristique se traduit par plusieurs séries de politiques publiques, qui depuis la fin des années 1990 (François, 2007) sont élaborées sur tous les massifs français, et destinés principalement aux territoires de moyenne montagne. Ces politiques sont les témoins de la diversité des formes et natures de diversification mises en place, car l'objectif de la politique, l'acteur porteur et l'échelle d'action ont longtemps été différents d'une politique à l'autre, d'une période à l'autre, d'un territoire de moyenne montagne à l'autre. L'historique

<sup>2</sup> L'auteure utilise la notion de nature de la diversification comme synonyme de motivation ou objectif de la diversification.

des politiques publiques de soutien à la diversification de l'offre touristique pour les Alpes établi par Achin et George (2018) en est la preuve (Tableau 2).

Tableau 2 - Historique des politiques publiques de soutien à la diversification de l'offre touristique dans les Alpes du Nord depuis 2000 (Achin et George, 2018)

Politique publique	<b>Contrats Stations Moyennes</b>	<b>Contrats Stations Durables</b>	<b>Dispositif Espaces Valléens</b>
Période	2000-2006	2006-2013	2014-2020
Acteurs porteurs	État, ex-Région Rhône Alpes, départements concernés	ex-Région Rhône Alpes, départements concernés, État, Union Européenne	Région Auvergne-Rhône-Alpes, Région PACA, Commissariat de massif des Alpes (ANCT <sup>3</sup> ), Union Européenne
Périmètre d'action	Station de ski	Périmètre englobant plusieurs stations de ski	Intercommunalité de projet
Objectif(s)	Définition d'un projet touristique, définition d'une organisation durable pour s'adapter à la demande et aux <b>aléas météorologiques</b>	Définition d'un projet touristique quatre saisons qui s'inscrit dans une démarche de développement durable et d'adaptation au <b>changement climatique</b> à l'échelle locale	Définition d'un périmètre d'action cohérent, diversification de l'offre touristique par la valorisation de ressource locale, augmentation de la fréquentation touristique

Suite au constat de difficultés financières et de gestion des stations de ski de moyenne montagne à la fin des années 1990, les contrats stations moyennes (2000-2006) incitent les stations de ski de moyenne montagne du périmètre de l'ex-Région Rhône-Alpes, principalement les opérateurs de remontées mécaniques et les OT, à rentrer dans une logique d'entreprise, de professionnalisation et de fédération des acteurs en vue d'améliorer la commercialisation de leurs produits. La diversification est alors traitée à la marge, et principalement considérée comme la mise en place d'une offre estivale. En pratique, elle ne représente que 7% de l'enveloppe budgétaire de ces contrats (Achin et George, 2018).

Dans une logique d'adaptation plus ancrée, les contrats stations-durables (2006-2013) considèrent les phénomènes climatiques comme des menaces structurelles envers les stations de ski et non plus comme un aléa conjoncturel. Ces contrats misent sur la mise en place d'un projet touristique

<sup>3</sup> Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires (ex-CGET, ex-DATAR).

quatre saisons commun, élaboré sur un périmètre englobant plusieurs stations de ski. Ce soutien à la diversification de l'offre touristique cherche à pousser les stations de ski à s'engager dans une logique de développement durable.

Aspirant à une cohérence à l'échelle du massif des Alpes françaises, l'ex-Région Rhône-Alpes et la Région PACA, articulées à la politique du commissariat du massif des Alpes (ANCT) via des financements de l'Union Européenne et de l'État français, mettent en place le programme des Espaces Valléens (2014-2017). Ce programme prend la suite des politiques publiques de soutien aux stations de ski de moyenne montagne et poursuit un objectif d'aide à la diversification de l'offre touristique. Dans les appels à candidatures ainsi que dans les plans d'actions, les Espaces Valléens font davantage mention de projets et d'actions de diversification, par rapport aux programmes précédents, en ciblant principalement l'élaboration d'une offre touristique qui valorise le patrimoine naturel et culturel de montagne. Une diversification de l'offre touristique que la politique entend mesurer sur un critère d'augmentation du nombre de nuitées touristiques estivales sur les espaces labélisés. À la lecture des plans d'actions élaborés par chaque Espaces Valléens, Achin et George (2018) recensent 51 % du nombre d'actions annoncées comme relevant d'une diversification de l'offre touristique<sup>4</sup>, principalement des projets de valorisation du patrimoine, de mise en place d'une offre de sports de nature et de construction d'infrastructures de loisirs. Les Espaces Valléens instaurent également une réflexion autour d'un périmètre touristique cohérent. Que ce soit en ex-région Rhône-Alpes et en région PACA, les différents programmes de soutien sont passés de l'échelle de la station à l'échelle des communes et de périmètres englobants plusieurs stations de ski pour arriver à soutenir, via les Espaces Valléens, des intercommunalités de projets en moyenne montagne, avec ou sans stations de ski.

En 2021, une nouvelle génération du programme des Espaces Valléens (2021 – 2027) démarre. Pour être sélectionnés, les espaces candidats doivent toujours avoir comme objectif principal de « *favoriser l'émergence d'une offre quatre saisons innovante, diversifiée et durable à partir de la valorisation des patrimoines naturels et culturels, sur un territoire dont le périmètre est cohérent géographiquement, économiquement et socialement.* »<sup>5</sup>. Les candidatures devaient également travailler sur des enjeux d'adaptation au changement climatique, de transition écologique, de développement économique diversifié – autour d'une identité montagne et à l'écoute des demandes de clientèle – ainsi que sur des enjeux de cohérence territoriale. Cet appel à candidature aux Espaces Valléens reflète un élargissement des thématiques et enjeux traités dans ces programmes d'accompagnement à la diversification de l'offre touristique. Ils ne touchent plus exclusivement le secteur touristique de montagne et s'intéressent plus au territoire de moyenne montagne dans son ensemble.

---

<sup>4</sup> Le reste des actions se répartissant entre la mise en place de nouveaux modes de gouvernance, d'amélioration du parc immobilier de montagne, d'amélioration de la promotion touristique, etc.

<sup>5</sup> Appel à candidature, sélection des Espaces Valléens 2021-2027.

D'autres politiques publiques sont également portées auprès de stations de ski de moyenne montagne et de leurs territoires supports dans d'autres massifs, comme les Pyrénées ou le Massif central, avec, là encore, des acteurs départementaux et régionaux impliqués, des objectifs et périmètres d'action différents, qui oscillent entre la station et l'intercommunalité. Ce sont des politiques qui recherchent aussi parfois la complémentarité au ski alpin ou l'adaptation de l'offre touristique. Dans les Pyrénées, les contrats de pôles touristiques, en place entre 2002 et 2006, et lancés en partie par le SEATM, entendent « *créer un équilibre économique et social mieux partagé pour des territoires contenant une ou plusieurs stations de montagne.* » (Vlès et al., 2009). L'objectif est d'ancrer les stations de ski à leur territoire support, tout en reconnaissant leur rôle moteur de l'économie locale. La diversification de l'offre touristique apparaît à la marge et se traduit plutôt par une tentative de mise en valeur du patrimoine naturel de montagne. Le commissariat de massif des Pyrénées (ANCT) et les départements, surtout, sont les soutiens de l'aménagement du tourisme en montagne. Dans le Massif central, avant d'être repris et pilotés par le commissariat de massif (ANCT), via des financements Européens (FEDER<sup>6</sup>) et régionaux, ce sont les départements qui portaient dans les années 2000, de manière ponctuelle, des programmes de soutien à l'offre touristique appelés « pôles nature ». Ces programmes se traduisaient par la définition de positionnements touristiques et l'élaboration de stratégies à l'échelle de communes ou d'intercommunalités. Puis, à partir de 2015, les Pôles « pleine nature » visent « *avant tout à provoquer une rencontre des visiteurs sur le cœur de pôle et organiser les flux découlant de cette concentration mais également des pratiques itinérantes, dans l'objectif d'irriguer et d'animer l'ensemble du territoire.* » (Achin, 2015). Elaborée initialement pour réactiver l'attractivité du Massif central via le tourisme, cette politique de soutien envers une forme diversifiée de tourisme et un tourisme à l'année, ne porte pas nécessairement sur des échelles intercommunales, mais attend néanmoins un portage et une cohérence politique des projets touristiques (Achin, 2015).

Récemment, à la suite de la pandémie de Covid 19 et à ses sombres conséquences sur le tourisme, l'État français a annoncé en mars 2021 lancer le Plan « Avenir Montagnes » jusqu'à la fin 2022. Sous forme d'indemnités directes, pour un montant global de 5,4 milliards d'euros, le Plan « Avenir Montagnes » a pour objectif de mettre en place des actions à même de rendre la montagne plus résiliente aux différents changements globaux. Pour ce faire, les trois principaux buts poursuivis sont de continuer à diversifier l'offre touristique et la clientèle, de valoriser la biodiversité de montagne et de dynamiser l'immobilier de montagne en luttant contre les « lits froids ». Après un an de mise en place, le plan « Avenir Montagnes » est jugé pertinent du fait de l'ingénierie qu'il met à disposition auprès des territoires<sup>7</sup>. La diversification de l'offre touristique est bien au cœur des enjeux d'action publique et d'accompagnement des territoires de montagne dans leur réflexion sur leur avenir.

---

<sup>6</sup> Fonds Européen de Développement Régional.

<sup>7</sup> Rapport d'information à l'Assemblée Nationale, déposé le 24 février 2022, sur le tourisme de montagne et les enjeux du changement climatique : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/opacity/RINFANR5L15B5127.html>

La diversification de l'offre touristique est donc un processus descendant qui dénote l'importance et la prégnance de l'action publique supra-locale, qui peut tout de même rentrer en résonance avec des initiatives locales mises en place sur les territoires, assurément distinctes d'un territoire à l'autre, d'un massif à l'autre.

Notre travail de thèse s'inscrit dans la lignée des travaux de Achin (2015) et des approches territoriales de la diversification<sup>8</sup>. Il les poursuit en considérant cette diversité de processus de diversification possibles, spécifiques à chaque territoire, et en intégrant de manière plus forte le temps long. En effet, au regard des politiques publiques de soutien qui se succèdent depuis plus de 30 ans maintenant, la diversification s'inscrit comme une trajectoire d'évolution, pouvant être relue par des approches évolutionnistes.

### 1.1.2. Des approches plus englobante sur la diversification d'un secteur économique : quels apports ?

La diversification de l'offre touristique, ou plutôt la diversification touristique, a également fait l'objet de travaux internationaux à partir des années 1990, mais très peu ont intégré cette dimension territoriale. L'objectif de cette partie est alors de faire le lien entre approches territoriales de la diversification de l'offre touristique, approches régionales de la diversification économique appliquée au tourisme et approches en sciences de gestion de la diversification de l'offre touristique, qui convergent, depuis 2017, vers un cadre évolutionniste de la notion de diversification touristique ou *tourism diversification*. Au sein de cette littérature internationale pluridisciplinaire, plusieurs périodes de publications se sont succédées (Figure 2).

---

<sup>8</sup> Une approche territoriale basée sur les STL (Perret, 1992), que nous détaillerons en partie 2 de ce chapitre.

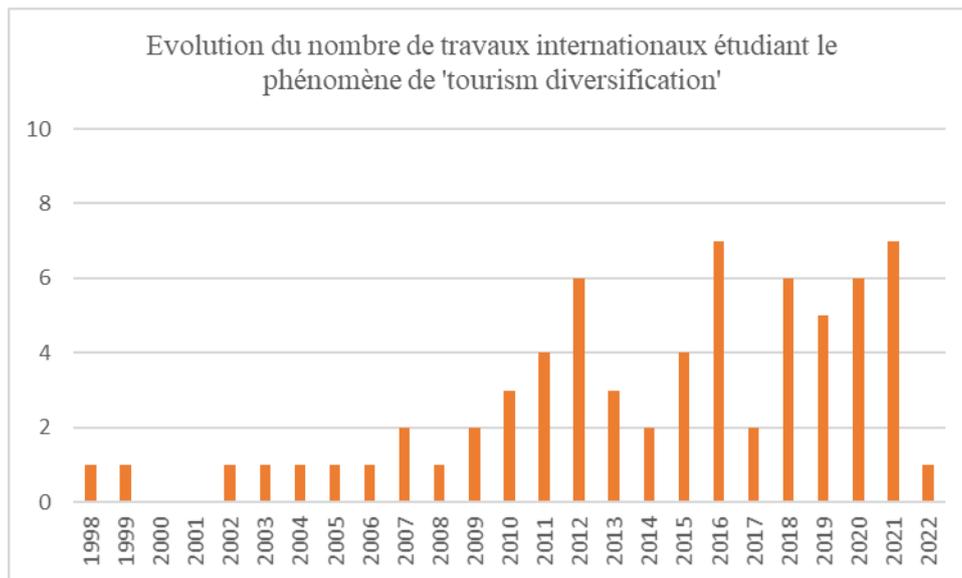
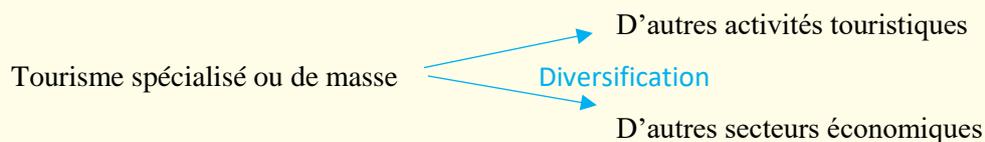


Figure 2 - Nombre d'articles, de travaux de thèses et d'ouvrages parus par an en anglais dans des revues anglo-saxonnes, européennes ou asiatiques comportant la mention '*tourism diversification*' ou '*tourism*' et '*diversification*' dans le titre ou l'abstract et se référant uniquement au processus de diversification du secteur touristique. Cette méthode de recensement s'inspire des méthodes quantitatives de revue de littérature systémique (Pickering et Byrne, 2013) et permet de recenser 67 références auprès de *Google Scholar*, *Web of science*, *Science Direct* et Scopus. (élaboration propre)

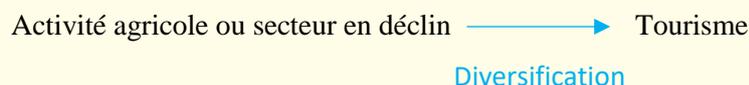
Nous précisons néanmoins que cette notion de *tourism diversification* est à la fois utilisée pour traduire une évolution au sein du secteur touristique et employée pour traiter de la diversification d'une économie, souvent rurale, par le tourisme. Cette dernière n'est pas traitée dans nos travaux de recherche, ni comptabilisée dans la Figure 2 (Cf. Encart 1).

La Figure 2 comptabilise uniquement les travaux de recherche qui examinent la diversification du secteur touristique en suivant le schéma ci-après :



La diversification concerne alors la mise en place d'alternatives sur une destination touristique spécialisée autour d'un seul type de tourisme. Ces alternatives peuvent être purement touristiques ou intégrer des activités d'autres secteurs comme celui de la santé ou de l'agriculture. Il est important de préciser que la thèse s'inscrit dans cette lignée.

À la même période, fin des années 1990 et début 2000, un autre champ de littérature sur la diversification touristique apparaît mais il suit davantage le schéma ci-après :



Dans ce schéma, le développement du tourisme est considéré comme un moyen de diversifier une économie non touristique, souvent agricole, mais aussi comme une solution pour enrayer le déclin de territoires.

Bien que ce type de travaux ne soit pas comptabilisé dans la figure 2, la recherche bibliométrique a néanmoins permis de se rendre compte de l'ampleur de la littérature à ce sujet (Giampiccoli et Mtapuri, 2015; Hjalager, 1996), Depuis 1996, sur *Google Scholar*, nous avons recensé au moins 65 articles et ouvrages traitant de la diversification d'une économie par le tourisme.

Encart 1 - Types de travaux comptabilisés dans la figure 2

Au cours de ces différentes périodes, ces approches ont montré des manières distinctes d'appréhender et d'étudier la diversification de l'offre touristique, mais toutes prennent généralement source dans les travaux de R.W. Butler en géographie, sur les cycles de vie des destinations touristiques (Tourism Areas Life Cycle (TALC)) (Butler, 1980; 2006) ou sur le tourisme durable (Butler, 1999). Ses travaux proposent un cadre d'analyse des trajectoires d'évolutions des destinations touristiques. De manière linéaire, une destination touristique naît, croît, stagne, meurt ou se renouvelle. Par ailleurs, selon R.W. Butler, au moment de leur période de stagnation, ou de maturité, les destinations touristiques peuvent opter pour la mise en place d'un tourisme alternatif, potentiellement durable, afin d'éviter le déclin (Butler, 1989).

Au début des années 2000, c'est par le biais de cette notion de tourisme durable qu'émergent les premiers travaux faisant mention de la diversification dans le secteur touristique, comme une critique du tourisme de masse, principalement à l'encontre d'un tourisme côtier sur des destinations 'mer et soleil' (Bramwell, 2004). Sans préciser comment et sans le prouver par ailleurs, ces travaux supposent

que la diversification de l'offre permettrait d'orienter le renouvellement d'une destination vers des objectifs de durabilité en sortant d'une spécialisation aux effets nécessairement néfastes car pressurant certains espaces : « *It has been widely assumed that mass tourism is less sustainable than 'alternative' tourism because the former is more likely to entail environmental damage.* » (Bramwell, 2004).

Mais le premier pic de publication observé à la fin des années 2000 – début 2010 (Figure 2) est plutôt le fait de travaux en sciences de gestion appliquant de manière empirique le concept du TALC de Butler (1980, 2006). Ces publications se concentrent sur les causes et les étapes de mises en place d'une offre touristique alternative, comme le tourisme culturel ou l'agritourisme, dans une logique de croissance et de compétitivité de la destination (Farmaki, 2012; Sharpley et Vass, 2006). Ces travaux ont alors démontré que proposer un tourisme alternatif et diversifier l'offre touristique deviennent un mode de renouvellement des destinations touristiques pour éviter le déclin. Davantage interdisciplinaire, la seconde vague de publications, qui débute autour de l'année 2015 propose des analyses des formes, des caractéristiques du processus de diversification de l'offre touristique, pour mieux en saisir les contours. Benur et Bramwell (2015) illustrent cette vague en proposant un premier cadre théorique dédié à la notion de '*tourism product diversification*'. La diversification est alors présentée comme une série d'actions visant à offrir une diversité de produits touristiques sur une même destination. Le champ d'actions peut être de l'ordre de la promotion de produits touristiques variés, de la création de nouvelles activités plus ou moins alternatives, ou de l'adaptation de l'offre à la demande, précisant ce qui compose le processus de diversification de l'offre touristique. Les auteurs considèrent également que le processus de diversification est multidimensionnel. Il peut être de niche ou de masse, concentré ou non, suivre une mise en place intégrée – c'est-à-dire sous forme de synergies – ou en parallèle – sans mise en commun et intégration entre toutes les parties prenantes. Bien que centrés sur la destination et le produit touristique, Benur et Bramwell (2015) proposent d'étudier le processus en tant que tel et non plus sa finalité, ce qui prévalait dans les travaux précédents. Leur approche processuelle et leurs critères d'analyse correspondent en partie aux enjeux soulevés en partie précédente, et complète la littérature française plutôt centrée sur les modalités de sa mise en place et ses origines.

Néanmoins, entre la définition de Achin (2015) et l'approche processuelle de Benur et Bramwell (2015), les échelles auxquelles s'observe la diversification de l'offre touristique sont différentes et restent encore floues. Achin (2015) s'arrête aux contours de la station de ski et de son territoire support, Benur et Bramwell (2015) se concentrent sur le secteur, sans donner de limites physiques. Le processus de diversification en tant que tel est aussi sujet à interprétation et se caractérise différemment lorsque certains travaux traitent de la diversification d'un produit touristique tandis que d'autres s'intéressent à la diversification d'une économie touristique dans son ensemble. En suivant cette logique de processus et de temps long, une récente série de travaux à partir de 2018 (Figure 2) entend réintégrer l'étude de la diversification de l'offre touristique au sein du front de recherche en géographie économique évolutionniste (GEE) (Weidenfeld, 2018), afin de clarifier les différentes interprétations des contours de

la diversification. Découlant de la géographie économique, la GEE considère que des facteurs historiques induisent une différence de croissance et de développement économique entre régions, et se centre sur les processus d'évolutions, et notamment la diversification (Encart 2).

La GEE poursuit le front de recherche de la géographie économique et notamment les travaux de Krugman (1998), qui mettent en avant que la concentration d'entreprises sur un espace géographique donné – en d'autres termes la proximité géographique – s'explique par des rendements croissants. Plus globalement, la géographie économique entend expliquer les différences de développement économique, comprises comme des différences de croissance, entre régions. Dans son volet évolutionniste (Boschma et Martin, 2007), la géographie économique considère que le degré de spécialisation et de diversification est aussi une des variables explicatives des différences de croissance entre régions. Ce sont alors les dynamiques plutôt que l'état de régions économiques qui sont étudiées, intégrant l'histoire, le temps, les événements et processus passés (Abbott, 2001) comme facteurs de dépendance à un modèle économique particulier. Les différences entre régions s'expliquent alors par des trajectoires '*path*' et '*place dependant*', c'est-à-dire, dépendantes à la trajectoire passée et au lieu.

Encart 2 - De la géographie économique à la GEE (élaboration propre)

Weidenfeld (2018) précise les différentes déclinaisons de la diversification en fonction de l'échelle d'étude et identifie théoriquement trois grandes échelles de diversification, de l'échelle la plus fine à l'échelle la plus large : diversification de produits touristiques, diversification à l'échelle régionale ou territoriale et diversification à l'échelle sectorielle. Ces niveaux de diversification s'appréhendent différemment mais ne sont pas exclusifs, voire s'imbriquent et sont interconnectés.

À l'échelle d'un produit touristique, la diversification se traduit par le développement d'une stratégie d'un opérateur ou d'un réseau d'opérateurs en vue de garantir de nouvelles opportunités sur de nouveaux marchés (Benur et Bramwell, 2015).

À l'échelle régionale ou territoriale, la diversification touristique se caractérise par des formes d'ancrage aux espaces supports, comme mode de valorisation des caractéristiques et compétences locales (Achin, 2015).

À l'échelle sectorielle, la diversification fait référence à une subdivision d'un secteur touristique en sous-secteurs du fait de l'évolution des pratiques touristiques, mais aussi à l'intégration de services et de produits d'autres secteurs économiques dans le secteur touristique.

En pratique et au regard de la littérature, les dynamiques de diversification à l'œuvre se manifestent souvent sur plusieurs échelles en simultanément. À titre d'exemple, en ouvrant les remontées mécaniques l'été pour la pratique du VTT, les opérateurs de domaines skiables diversifient à la fois leurs produits touristiques, en créant un nouveau forfait estival, et contribuent également à la diversification de l'économie du territoire par l'intégration d'activités qui n'existaient pas localement auparavant. Selon

Weidenfeld (2018), l'approche territoriale/régionale de la diversification tend à être la plus courante, car positionnée à mi-chemin des deux autres échelles de diversification. Cette approche théorique rejoint finalement les approches territoriales françaises de la diversification de l'offre touristique en station de ski. Sans oublier les autres échelles et leurs interactions, notre travail de thèse entend donc se centrer sur une échelle territoriale de la diversification, en considérant sa dimension processuelle.

Ainsi, afin de prendre en compte la dimension processuelle et multi-échelle de la diversification de l'offre touristique, nous proposons de modifier à la marge la définition de Achin (2015) pour aboutir à la proposition suivante :

**La diversification de l'offre touristique en territoire de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, peut se comprendre comme un processus entraînant :**

- **La création d'activités touristiques hors ski alpin, sur n'importe quelle saison ;**
- **L'intégration d'autres secteurs économiques dans le secteur touristique local ;**
- **Ou encore la réaffirmation ou le développement de nouveaux savoir-faire et compétences.**

Définie ainsi, la diversification remet en cause les fonctions de ces territoires structurés par le tourisme des sports d'hiver. La mise en place de nouvelles activités et la valorisation de l'ensemble des ressources et savoir-faire locaux rebattent les cartes fondatrices de ces territoires et impliquent un élargissement des périmètres. En effet, le processus de diversification de l'offre touristique se positionne sur un espace géographique et socio-politique plus vaste, sur un pas de temps plus long, avec un panel d'acteurs et d'activités plus large que pour l'échelle historique de la station de ski (Achin et George, 2018). Centrée sur les modalités, les étapes de mise en œuvre, poussées par l'action publique supra-locale notamment, ainsi que sur les caractéristiques de dynamique de diversification développée sur les territoires, la littérature s'est peu attardée sur ce que suscite un tel élargissement, dont découle pourtant des changements dans la structure et le fonctionnement de ces territoires particuliers de moyenne montagne. Nous pouvons alors poser les questionnements suivants : dans des territoires où le ski alpin et l'organisation en station de ski domine, que produisent ces dynamiques de diversification à différentes échelles ? Pourquoi la question des effets de la diversification et de ce qu'elle entraîne survient aujourd'hui sur ces territoires ?

## **1.2. Une évaluation des retombées économiques de dynamiques touristiques à dépasser**

Au regard de la montée en puissance du secteur touristique à l'international depuis les années 1970, toujours en croissance depuis et représentant le premier secteur de services mondial (Lew, 2011), organisations internationales et chercheurs se sont, dès les années 1980, attachés à mieux appréhender les effets du développement touristique pour à la fois justifier de ses apports, et pour mieux comprendre ce secteur complexe (Lew, 2011; Hall et Lew, 2009). L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) édite chaque année un rapport répertoriant les chiffres clés du tourisme dans le monde, avec un focus sur les contributions économiques du secteur. Bien que critiquables (Lew, 2011), leurs méthodes

permettent de préciser que le tourisme représentait 4% du PIB mondial en 2021, et ce malgré les effets de la pandémie mondiale. Ainsi un certain nombre d'outils d'évaluation des apports ou retombées économiques, à une échelle globale, ont été élaborés et utilisés pour rendre compte du rôle du tourisme dans les économies nationales, notamment pour guider les politiques publiques (Hall et Lew, 2009; Equipe Mit et Duhamel, 2000). Les méthodes quantitatives entrées-sorties, le calcul de coefficients multiplicateurs, la mesure des emplois directs, indirects, induits et le passage par des méthodes d'évaluation coût-bénéfice, entre autres (Mathieson et Wall, 1982) sont autant d'outils utilisés par les organisations internationales, mais aussi à des échelles plus locales, par des représentants de la filière ski notamment (1.2.1.). Outre ces effets économiques, les premiers krachs pétroliers des années 1970 et la montée d'enjeux de durabilités, une période caractérisée par le rapport Brundtland (1987), ont donné à relativiser la seule prise en compte de critères économiques, notamment dans le tourisme, traduisant « *a noticeable shift towards a more balanced perspective incorporating a critical examination of the costs, or negative impacts, of tourism.* » (Mathieson et Wall, 1982). Ainsi, les effets néfastes du tourisme, principalement sur des aspects sociaux et environnementaux, sont également appréhendés, avec quelques tentatives d'évaluations à l'échelle de stations de ski (1.2.2.).

### 1.2.1. Les effets économiques du tourisme des sports d'hiver : méthodes et discours

Assez rapidement dans l'histoire des stations de ski et du tourisme des sports d'hiver, la littérature a exposé le rôle qu'ont joué les stations dans le renouvellement d'économies montagnardes plutôt rurales et en déclin. Avec les données et les méthodes d'époques, plusieurs études de cas, à l'image des sites de Val d'Isère ou des Deux Alpes, ont mis en avant le rôle de « sauveur » que prenait le tourisme des sports d'hiver, en s'appuyant sur des critères quantitatifs. L'aménagement de stations de ski est effectivement venu augmenter le nombre d'entreprises et d'emplois créés, ainsi que le nombre de résidents sur certaines stations alpines (Veyret-Verner, 1959).

Au fur et à mesure de l'établissement d'un modèle économique touristique autour de l'exploitation de remontées mécaniques et de la pratique du ski alpin, la littérature française en aménagement et géographie sur le tourisme s'est progressivement intéressée aux modifications spatiales, à l'élaboration de lieux touristiques sous forme de stations de ski (Knafou, 1978) et à l'ancrage local de ce secteur touristique florissant, remplaçant tout ou partie des secteurs préexistants (Lamour, 1980; Knafou, 2018; Marcelpoil, 2008). Plutôt dans une optique de décrire les formes de stations et de modes de développement touristiques sur les différents massifs français (Balseinte, 1958; Cumin, 1970; Knafou, 1978; Préau, 1975), la littérature a usé de monographies et de descriptions qualitatives dans l'optique de classer les différents types de stations. Sans directement mesurer les retombées économiques, ces travaux ont mis en avant le poids économique que le tourisme des sports d'hiver représentait pour les territoires supports, sans relever le caractère positif ou négatif des effets de ce mode de tourisme.

Il faut attendre les années 2000 pour que des premiers travaux questionnent la nature de ce poids économique. D'un côté, la littérature scientifique qui interroge par le prisme des vulnérabilités liées au changement climatique et changement globaux, de l'autre côté, les acteurs de la filière ski qui justifient leur place et leur rôle par l'ampleur des retombées économiques générées par le ski alpin. Dans un contexte de premières remises en cause de modèles économiques du tout-ski en moyenne montagne (Pascal, 1993), plusieurs travaux pointent du doigt les potentiels effets néfastes d'une surspécialisation économique, dont la dépendance aux revenus liés à l'industrie du ski alpin (Perret, 1992; François, 2007; Bourdeau, 2007). Cette dépendance économique renforce finalement les vulnérabilités face à des changements globaux, comme les modifications d'attentes de la clientèle ou la modification des conditions d'enneigement liées au changement climatique, des changements qui touchent en premier lieu la moyenne montagne (George-Marcelpoil et Boudières, 2008). Ces vulnérabilités économiques s'observent particulièrement au sein des collectivités publiques de moyenne montagne, qui dès les années 1990, rencontrent leurs premières difficultés économiques dans la gestion de domaines skiables (Lorit et al., 1990). Ces collectivités dépendent encore aujourd'hui des revenus du tourisme par un système de taxes toujours en place. En effet, la taxe de séjour et la taxe sur les remontées mécaniques représentent encore une part non négligeable des moyens de financements des collectivités supports de domaines skiables (Encart 3). Cette dépendance questionne donc leur vulnérabilité économique si les fréquentations touristiques venaient à diminuer.

Les revenus des collectivités locales de montagne, principalement les communes, dépendent en partie de taxes appliquées sur les activités touristiques de montagne.

#### La taxe sur les remontées mécaniques :

Depuis la loi Montagne 1985, la taxe sur les remontées mécaniques, perçue par les départements et les communes supports de domaines skiables, est basée sur les recettes brutes des ventes de titres de transports par câble. Cette taxe implique de fait une dépendance à la vente de forfaits de ski. Plus il y a de forfaits vendus, plus le montant de la taxe perçue par les communes supports est important. Ces revenus représentent un apport non négligeable car au début des années 2000, le rendement moyen de cette taxe était en moyenne de 56 euros par habitant contre 9 euros par habitant en moyenne pour la taxe de séjour (De Biaisi, 2008).

#### La taxe de séjour :

Instaurée dès le début du 20<sup>e</sup> siècle en France, la taxe de séjour est payée par les vacanciers séjournant au moins une nuit dans un hébergement touristique (Hôtel, meublés, campings, etc.). Elle est reversée par ces établissements à la commune ou à l'EPCI<sup>9</sup> compétent dans l'attribution de la taxe. Elle peut donc être communale ou intercommunale. Elle est récoltée pour chaque nuitée et par vacancier. Chaque année la commune ou l'EPCI définit la période durant laquelle la taxe de séjour s'applique

<sup>9</sup> Établissement Public de Coopération Intercommunal.

ainsi que le montant par type d'hébergement. Ce dernier est fixé à chaque début de période et encadré par une grille tarifaire nationale.

Même si la taxe de séjour constitue un apport plus modéré et est plus difficile à percevoir (De Biaisi, 2008), elle garantit aux communes un revenu fonction du nombre de nuitées touristiques<sup>10</sup>. Ainsi, plus les hébergements touristiques d'une commune accueillent de touristes chaque année, plus le montant de la taxe de séjour perçu par la commune, ou par la collectivité compétente, est élevé.

Encart 3 - Le système fiscal des collectivités locales de montagne (élaboration propre)

Pour illustrer et mesurer ces vulnérabilités économiques des stations de ski, un certain nombre de travaux se sont alors attachés à évaluer la compétitivité des stations de ski, que ce soit par des analyses multicritères quantitatives centrées sur les attentes de la demande touristique (Botti et al., 2014) ou par des corrélations expliquant la compétitivité par des différences de caractéristiques physiques, de fréquentation et de prix des forfaits des stations de ski (François, 2007). Derrière la compétitivité des stations de ski se cache davantage une volonté de les comparer entre elles et de déterminer lesquelles sont plus compétitives et en capacité de faire face aux aléas. Aucun de ces travaux ne prétend, en revanche, mesurer les retombées économiques, ou apports économiques, du ski alpin et de la station sur son territoire support.

Du côté des professionnels de la filière ski alpin, leur ambition est toute autre, et depuis 2007, le syndicat représentant des domaines skiables, Domaines Skiables de France (DSF)<sup>11</sup>, présente un rapport récapitulatif des chiffres et résultats économiques annuels de la filière (Encart 4).

Depuis 2007, DSF publie annuellement des recueils d'indicateurs et d'analyses qui annoncent des chiffres phares asseyant la position centrale de l'industrie du ski dans les économies montagnardes.

Pour l'année 2020, ces chiffres sont les suivants :

- 120 000 emplois induits qui dépendent de l'ouverture des remontées mécaniques,
- 19% des Français skient chaque années (tiré de sondage Ipsos sur un échantillon de 1000 français),
- 2 milliards d'euros d'apport sur la balance extérieure en France,
- 44,9 millions de journées skieurs vendues (nombre de forfaits de ski vendus), ce qui place la France au troisième rang des destinations mondiales pour le ski,
- le ski est la 1ere motivation des Français pour les vacances d'hiver,

---

<sup>10</sup> Selon l'INSEE (2020), le nombre de nuitées correspond au nombre total de nuits passées par les clients dans un établissement ; deux personnes séjournant trois nuits dans un hôtel comptent ainsi pour six nuitées de même pour six personnes ne séjournant qu'une nuit.

<sup>11</sup> Domaines Skiables de France (DSF) est une chambre professionnelle, ou syndicat professionnel, des opérateurs de domaines skiables. D'abord Syndicat National des Téléphériques de France, créé en 1938, le syndicat devient DSF en 2010 en intégrant tout corps de métiers opérant sur les domaines skiables.

- et enfin, « pour 1 € dépensé en forfait, 6 € supplémentaires sont dépensés par le client en station, soit au total 7 € dépensés ». Ce ratio est très souvent la référence pour justifier le poids et l'importance des remontées mécaniques et du ski dans l'économie montagnarde.

Source : Domaines Skiables de France (2020)

Encart 4 - Chiffres de Domaines Skiables de France argumentant le poids du tourisme des sports d'hiver (élaboration propre)

"DSF utilise pour aboutir à la phrase : « *Pour 1 € dépensé en forfait, 6 € supplémentaires sont dépensés par le client en station, soit au total 7 € dépensés* » un ratio calculé initialement sur une seule station puis appliqué à l'ensemble des stations, via une méthodologie qui reste obscure. Cet adage des stations de ski est repris depuis plus de 10 ans par tous les acteurs de la filière ski, à savoir de nombreux élus de montagne, les opérateurs de remontées mécaniques, les agences de tourisme départementales, les offices de tourisme, ainsi que quelques élus de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, afin d'ancrer ce poids de la neige. Par ailleurs, l'utilisation de ces méthodes d'évaluation quantitative par coefficients multiplicateurs, ou ratio, n'est en rien représentative de la complexité du phénomène touristique, même à l'échelle d'une station de ski, et n'est surtout pas suffisante pour tirer des conclusions sur le rôle du tourisme dans une économie, comme le rappelle Lew (2011) : « *the challenges of defining and measuring the tourism economy are so daunting that we will likely never know the true size of the global tourism economy* » (Lew, 2011).

Face à ce discours ancré, quelques travaux apportent une vision plus large, et repositionnent ces apports économiques dans des considérations de durabilité notamment. En effet, un consensus semble se dessiner depuis la fin des années 2000 sur le fait que le tourisme des sports d'hiver a également une responsabilité environnementale à tenir (Bourdeau, 2007). La pratique du ski alpin, mais aussi la gestion des domaines skiables (opération des remontées mécaniques, damage et entretien des pistes), peuvent effectivement causer des dégradations environnementales comme la dégradation de certains habitats, la déstructuration et l'imperméabilisation des sols (Rixen et Rolando, 2013; Gaucherand et Isselin-Nondredu, 2011). Sur des aspects plus sociaux, le tourisme des sports d'hiver a certes permis une relocalisation partielle et un maintien de populations montagnardes en France, mais au fil du temps l'expansion d'un immobilier dédié à l'accueil de touristes pour de très courtes durées a commencé à poser des problèmes de partage des sols et d'augmentation du prix du foncier (Fablet, 2015). Les populations résidentes à l'année et travaillant en montagne n'ont, finalement, plus les moyens de résider sur leurs communes d'exercice professionnel. Les populations moins aisées sont aussi repoussées hors de stations de ski (Barrioz, 2019). Les travailleurs saisonniers – catégories majoritaires des salariés embauchés pour répondre aux besoins de fonctionnement des stations et de service touristique en montagne – peuvent difficilement se loger à proximité de leur lieu de travail, voire s'établir (Barrioz, 2019; Fablet, 2015; Clivaz, 2010). Ces effets de cette urbanisation des territoires de montagne étaient par ailleurs déjà identifiés dans les années 1970 (Arnaud, 1975). Quelques travaux scientifiques sur les

effets plutôt néfastes du tourisme en montagne existent, mais restent marginaux et confidentiels par rapport aux travaux et études annuelles professionnelles relayant l'importance des apports économiques du secteur ski alpin

Dans ce contexte, de nombreux questionnements ont été formulés par les professionnels du tourisme quant aux retombées économiques de la mise en place d'un tourisme alternatif, nécessairement moindre au regard de l'importance économique du ski alpin.

### 1.2.2. Une critique de l'évaluation de la diversification de l'offre touristique sur des critères économiques

Face au slogan « *Le tout ski c'est fini, mais sans le ski tout est fini* »<sup>12</sup>, l'utilité de mettre en place des alternatives peine à être reconnue. En effet, malgré les pressions externes sur l'exploitation de domaines skiables et une diversification déjà en cours, garantir une économie touristique diversifiée est difficilement entendu comme un modèle touristique possible (François et al., 2016). L'argument des retombées économiques est ainsi surtout avancé par des acteurs de la filière ski alpin. Comparées au ski alpin, les alternatives touristiques ne permettraient pas d'assurer autant d'emplois sur les territoires et de générer des chiffres d'affaires qui s'élèvent à plusieurs millions d'euros par an. En d'autres termes ces alternatives ne pourraient pas générer autant de retombés économiques que l'économie des sports d'hiver. Ce postulat entraîne un cercle vicieux qui fait que la diversification de l'offre se retrouve bien moins étudiée que toute autre stratégie qui favorise la fiabilisation de l'enneigement et l'exploitation de remontées mécaniques, « *renforçant d'autant le scepticisme et la méfiance des acteurs* » envers la diversification de l'offre touristique (Achin et George, 2018).

Pour pallier ce manque de connaissance sur les effets économiques d'activités hors ski, plusieurs filières touristiques tentent de justifier et de démontrer leur importance dans l'économie touristique de montagne par le biais d'évaluation des retombées, en usant des mêmes critères et méthodes que ceux usités par DSF. À titre d'exemple, en 2020, Nordic France présente les résultats d'une étude<sup>13</sup> mesurant les apports socio-économiques des activités nordiques (ski de fond, raquette, etc.) et assure que la filière contribue à hauteur de 7,4% en moyenne dans l'économie du territoire support. Un résultat relativement flou, difficile à interpréter et qui, finalement, assoit un type de discours en ligne avec les acteurs de la filière ski alpin.

Sur un plan plus académique, une seule étude pour quantifier les retombées économiques de la diversification de l'offre touristique est en cours<sup>14</sup>. Celle-ci prend notamment le cas de la transformation de la station de ski de Puigmal, dans les Pyrénées catalanes, en station expérimentale « outdoor » (Vlès

<sup>12</sup> Slogan souvent annoncé par DSF, puis repris par les opérateurs de remontées mécaniques et certains élus locaux.

<sup>13</sup> Mandaté par Nordic France en 2020, le projet Utopies réalise l'étude intitulée : « Les impacts socio-économiques de la filière Nordique de 6 sites français ».

<sup>14</sup> Elle fait l'objet d'un contrat doctoral à l'Université de Perpignan, réalisé par Solène Albert. Sous la direction de Nicolas Peypoch et de Vincent Vlés, la thèse a débuté en octobre 2020 et s'intitule pour l'instant : « Retombées économiques et sociales des stations de montagne de la région Occitanie ».

et Rey, 2020). Elle tente de mesurer les retombées économiques, c'est-à-dire les impacts primaires et secondaires sur l'économie du territoire ciblé, issues de la pratique de quatre activités touristiques « outdoor », à savoir le VTT, le trail, le ski de randonnée et la marche nordique. Mais tout comme le précisent Vlès et Rey (2020), ce type d'étude nécessite de déterminer en amont le territoire de référence sur lequel étudier ces impacts, nécessairement plus large que la station de ski originelle. Cet exemple montre que pour mesurer des retombées économiques, il est primordial de se centrer uniquement sur quelques activités et pratiques. Cette évaluation met alors de côté un ensemble de dynamiques territoriales qui pourtant éclairent sur ce processus complexe de diversification.

En sortant du cadre des stations de ski, les travaux de Farmaki (2011) ont été les premiers à tenter d'évaluer les apports économiques d'une stratégie de diversification de l'offre touristique sur l'île de Chypre. Dans une économie dominée par le tourisme « mer, plage et soleil », la diversification se caractérise par la mise en place d'une offre touristique culturelle. L'objectif des travaux de Farmaki (2012) est d'évaluer le succès de cette stratégie en suivant le cadre des TALC de Butler (1980). Considérée comme une stratégie permettant de garantir une croissance touristique, cette diversification de l'offre touristique est analysée en fonction de ses capacités à améliorer les résultats économiques de la destination (c'est-à-dire plus d'emplois, croissance des chiffres d'affaires et davantage de retombées fiscales), améliorer la satisfaction des populations touristiques et améliorer l'image de la destination. L'auteure conclut que dans le cas de Chypre, la stratégie de diversification n'a pas atteint ces objectifs, notamment en termes d'image et de positionnement difficilement visible pour la clientèle. L'auteure donne en conséquence des recommandations en termes de planification touristique pour améliorer les prochaines stratégies touristiques de la destination en s'inspirant de l'expérience des Baléares ou de Malte (Farmaki, 2012).

Plus spécifique au tourisme en moyenne montagne et toujours par le biais de critères d'évaluation économiques et quantitatifs, Achin (2015) donne quelques premiers éléments d'analyse des effets de la diversification de l'offre touristique en station de ski de moyenne montagne. En particulier, elle constate que cette diversification amène une augmentation des fréquentations touristiques, avec un étalement sur les saisons hors hiver. Néanmoins, ce type de résultat est très dépendant de la disponibilité des données sur la fréquentation touristique, hétérogène d'une station de moyenne montagne à l'autre. Ensuite, la diversification impliquerait une augmentation du nombre d'entreprises installées sur la station. Puis, sur des aspects plus sociodémographiques, elle aiderait à stabiliser voire à favoriser l'installation de nouvelles populations permanentes. L'analyse quantitative de Achin (2015) permet déjà de dresser un diagnostic des territoires de moyenne montagne plus ou moins avancés dans leur diversification. Néanmoins, cette étude explique difficilement des liens de cause à effet, ou même de corrélation, entre diversification de l'offre et augmentation des fréquentations, du nombre d'entreprises et de la population locale, car ces dynamiques sont bien plus complexes et difficilement mesurables par une simple analyse de statistiques descriptives.

Ces quelques rares études quantitatives des retombées économiques de la diversification de l'offre touristique soulignent la difficulté de rendre compte d'impacts ou d'influences à l'échelle de territoire et dans le temps. En effet, ces études imposent souvent de définir une échelle spatiale d'étude relativement circonscrite, celle de l'opérateur ou d'un groupe d'opérateur touristiques bien souvent, tout comme elles appellent à définir un pas de temps sur lequel évaluer ces retombées. Achin (2015) et Farmaki (2012) tentent d'évaluer les effets d'une diversification en analysant l'évolution sur quelques années. Mais aucune étude des retombées ne prend en compte le facteur temps et la temporalité avec laquelle ces retombées économiques se font sentir sur les territoires. Souvent, les évaluations quantitatives dans le secteur touristique, écartent ce facteur temps et se concentrent sur des évaluations *ex ante* et *ex post* d'un événement touristique, à l'image des marathons (Lapeyronie, 2009). Cependant, la diversification de l'offre touristique, et donc ses potentielles retombées, est indissociable de ce facteur temps.

Outre la non prise en compte du facteur temps, les évaluations quantitatives des effets économiques de la diversification nécessitent des données en nombre et qui, souvent, ne sont pas encore produites. En effet, en poussant plus loin l'évaluation des effets économiques de la diversification, il serait peut-être possible d'apprécier l'ampleur économique de la diversification en comptabilisant toutes les valeurs ajoutées d'établissements et d'entreprises hors ski alpin d'un territoire donné. Mais en pratique, cela demanderait de compiler de nombreuses données quantitatives, issues de diverses sources, et nécessiterait de créer une méthodologie entière pour les collecter et les analyser au travers de modèles statistiques dynamiques. Cependant, même s'il était possible d'envisager ce type de travail afin d'avoir une idée plus fine des effets économiques de la diversification de l'offre touristique sur un territoire, les résultats obtenus seraient automatiquement comparés aux effets économiques du ski alpin. Aussi comment et pourquoi comparer les effets d'un processus multi-acteurs, multi-échelle et multi-activité par rapport à la valeur ajoutée et au résultat d'un seul opérateur de remontées mécaniques ? Cette situation pose l'enjeu de l'échelle et du périmètre de référence de l'évaluation, qui n'est de fait pas le même entre le ski alpin et un tourisme hors ski alpin, et questionne sur la manière d'appréhender ces effets à l'échelle de territoires.

En plus des critères économiques d'évaluation de la diversification de l'offre touristique, Farmaki (2012) soulève également le rôle de l'image de la destination, difficilement mesurable. Ainsi d'autres dimensions, moins explorées, sont plus pertinentes pour appréhender les mécanismes par lesquels la diversification de l'offre touristique conduit sur le long terme à une logique d'adaptation. Par rapport à des formes de tourisme spécialisé, peu d'études ont tenté de déterminer les effets environnementaux et sociaux de formes de tourisme dites alternatives, mis à part des études ponctuelles réalisées par des Parcs Naturels Régionaux (Vlès et Rey, 2020) ou autres institutions publiques régionales. Les écrits sur le tourisme durable partent même du principe qu'un tourisme alternatif et la sortie d'un tourisme spécialisé et de masse sont supposément positifs en termes de durabilité (Bramwell,

2004) car ils pèsent moins sur la capacité de charge (*carrying capacity*<sup>15</sup>) de la destination (Oriade et Evans, 2011). Tel que décrit ci-dessus, le tourisme alternatif serait alors un tourisme diffus qui éviterait une trop forte concentration de touristes sur un même espace. Ce faisant, il éviterait d'altérer les propriétés physiques, environnementales et sociales de la destination touristique. Mais là, encore, cette capacité de charge est souvent évaluée à un temps *t* sur un site restreint ou à l'échelle d'un pays, et étudiée en tant que critique du tourisme de masse ou du sur-tourisme (Butler, 2019) plutôt que comme une analyse, sur des critères précis, des effets négatifs ou positifs d'une offre touristique alternative. De plus, l'étude de la *carrying capacity* d'une destination s'oriente davantage sur une analyse des impacts d'une offre touristique alternative déjà en place, en termes de fréquentations qu'elle génère plus que sur une analyse des effets de sa mise en place.

Par conséquent, au-delà des retombées, des effets ou autres impacts – que ce soit en termes économiques, sociaux ou environnementaux – nous cherchons plutôt à caractériser les processus de mise en place d'une offre touristique diversifiée, et à mettre en évidence leurs étapes et les reconfigurations qu'ils génèrent. En effet, au carrefour de la littérature et de l'observation des terrains d'étude, nous en sommes arrivés à nous interroger sur la manière dont la diversification de l'offre touristique fait évoluer des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver dans une logique d'adaptation et dans un contexte de transitions, et, ce faisant, révèle des processus piliers de capacités adaptatives.

### **1.3. Diversification de l'offre touristique et capacités adaptatives : de l'adaptation au changement climatique à la résilience.**

Dans le contexte de territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, impactés par des changements globaux – dont climatiques – il nous semble pertinent de traiter du caractère adaptatif de ces territoires plutôt que de rester dans un prisme d'étude du tourisme et de ses évolutions basées uniquement sur des critères économiques. Face à cet enjeu d'adaptation, la diversification de l'offre touristique est surtout abordée par des travaux se concentrant sur l'adaptabilité des opérateurs de remontées mécaniques confrontés au manque de neige (Scott et McBoyle, 2007). Cette notion d'adaptabilité, ou de capacités adaptatives, est de plus en plus mobilisée depuis 2015 dans la littérature détaillant l'adaptation de destinations touristiques au changement climatique (Phan et al., 2021), mais sans, pour autant, la définir ni considérer la diversification de l'offre touristique comme une stratégie à part entière (1.3.1). Mais hors du spectre touristique, la notion de capacité adaptative questionne les limites de raisonner uniquement en termes d'adaptation au changement climatique, sans réfléchir à s'adapter de manière durable. La notion de résilience fait alors son apparition et complète la notion de capacité adaptative (1.3.2). Par conséquent, prenant source dans une littérature abordant les

---

<sup>15</sup> La *carrying capacity* d'une destination touristique renvoie à un seuil de fréquentation touristique au-delà duquel l'arrivée de touristes entraînerait la dégradation des propriétés physiques, environnementales et sociales de la destination, ce qui viendrait dégrader l'expérience client (Oriade et Evans, 2011).

notions de vulnérabilité, d'adaptation au changement climatique et de résilience, nous préciserons quelles sont ces capacités adaptatives, leurs déterminants et comment la diversification de l'offre touristique intervient (1.3.3).

### 1.3.1. Capacités adaptatives et adaptation au changement climatique : le cas des stations de ski

Parmi d'autres phénomènes globaux, considérés comme des pressions ou des perturbations sur des destinations touristiques de montagne, le manque d'enneigement est le plus étudié depuis les années 2000. Les travaux du GIEC (Groupement d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat) ont participé à la connaissance des effets du changement climatique en montagne (Hock et al., 2019; Pachauri et al., 2014; GIEC, 2007) et ont démontré une augmentation des températures moyennes plus fortes en zones de montagne qu'en plaine (Beniston, 2003). Cette hausse de températures se répercute sur l'enneigement et entraîne une diminution du cumul de neige moyen annuel, notamment sur les massifs français et en premier lieu en moyenne montagne (Spandre, 2016; Matiu et al., 2021; Scott, 2003; Richard et al., 2010) : « *en effet, en raison de l'altitude modérée du site d'étude [du Col de Porte en Chartreuse], la tendance à l'augmentation de température se traduit par une occurrence plus fréquente des précipitations sous la forme liquide plutôt que solide, responsable au premier ordre de la diminution de l'enneigement* » (Lesaffre et al., 2012). Ces évolutions se poursuivent voire renforcent la forte variabilité inter annuelle et intra-annuelle des conditions naturelles d'enneigement à des altitudes plus faibles (Serre, 2001; François et al., 2014), qui dépendent aussi des caractéristiques topographiques<sup>16</sup> de chaque espace de moyenne montagne (François et al., 2014).

Face à ce constat et dans la lignée des travaux du GIEC, un ensemble de travaux autrichiens, canadiens et français, se sont attachés à mesurer l'impact de cette diminution de l'enneigement sur la viabilité des domaines skiables (Scott, 2003; Koenig et Abegg, 1997; Steiger, 2010; François et al., 2014; Spandre, 2016). Nous pouvons alors parler d'un engouement autour de l'étude des effets du changement climatique sur le tourisme des sports d'hiver, puisque ces travaux évaluant la vulnérabilité des stations de ski au changement climatique représentent plus de 43% des travaux sur le lien entre développement touristique et changement climatique (Steiger et al., 2019). La vulnérabilité des stations de ski au changement climatique est alors résumée au risque encouru par la station de ski, et surtout l'opérateur de remontées mécaniques, exposée au manque de neige, écartant tout autres types d'impacts de changements globaux sur d'autres ressources ou sur d'autres acteurs.

Selon Steiger (2010), Scott (2003), Abegg et al. (2007) et Spandre et al. (2015), entre autres, l'enneigement naturel serait moindre en quantité, avec une épaisseur de neige moins épaisse et un manteau neigeux moins stable, sur une période plus courte. Cette situation impacte directement les saisons touristiques et raccourci alors les périodes d'ouvertures des remontées mécaniques. Les

---

<sup>16</sup> Notamment la pente et l'altitude.

modélisations répétées, depuis les années 1990, de l'évolution du manteau neigeux à l'échelle d'un domaine skiable sur différents massifs alpins ont alors donné une règle d'or selon laquelle un domaine skiable est considéré comme exploité avec succès, comme non vulnérable, s'il garantit 30 cm de couverture neigeuse des pistes de ski sur au moins 100 jours dans l'hiver, 7 hivers sur 10 (Steiger, 2010; Abegg et al., 2007; François et al., 2014). Cet indice de viabilité du domaine skiable est alors repris afin de déterminer quels types de domaines skiabiles, et dans quelle proportion, sont à même de rester viables au regard des différents scénarios du GIEC et de l'augmentation des températures moyennes (François et al., 2014). Ainsi, en France, ce sont principalement les plus petits domaines skiabiles, et bien souvent les plus bas en altitude, qui, dès les années 2000, attestent d'un indice de viabilité faible, même en prenant en compte leurs spécificités topographiques. Pour la période 2001 à 2012, « *la viabilité moyenne des petites stations s'étale entre 18 et 90 % tandis que les très grandes stations ont un indice moyen de 65 à 97 %, principalement du fait de leur plus haute altitude.* » (Spandre, 2016).

À partir des années 2000, toujours centrées sur la diminution de l'enneigement, les études sur l'évaluation de la vulnérabilité des stations de ski au changement climatique intègrent les mesures de fiabilisation de l'enneigement, et particulièrement la production de neige de culture, dans leurs calculs. La prise en compte du taux de couverture en neige de culture des domaines skiabiles permet alors d'ajuster le calcul de l'indice de viabilité, sortant certains domaines skiabiles de moyenne montagne d'une situation de vulnérabilité, si l'on ne considère que l'enneigement naturel (Steiger et al., 2019; Steiger et Abegg, 2018). Ces nouvelles évaluations de la vulnérabilité des stations de ski au changement climatique comparent principalement les taux de couverture en neige de culture, différents d'un pays à l'autre et d'une station à l'autre (Steiger et Abegg, 2018). Ils en déduisent ensuite, en intégrant également des critères liés au fonctionnement des opérateurs de remontées mécaniques et le nombre de journées skieurs, le degré de vulnérabilité au changement climatique. Ainsi, Steiger et Mayer (2008) concluent que les stations de ski allemandes et autrichiennes implantées en deçà de 1500 m risquaient, même avec des investissements en neige de culture et au regard de l'augmentation des températures moyennes, de ne plus pouvoir garantir leur enneigement. Mais pour toutes les stations au-dessus de 1500 m d'altitude, les résultats de l'évaluation de la vulnérabilité au changement climatique justifient bien souvent l'intérêt de la neige de culture comme mode d'adaptation approprié. Dans la continuité de ces travaux, le raisonnement autour de la neige de culture est poussé encore plus loin. D'une stratégie d'adaptation au changement climatique parmi d'autres (Abegg et al., 2007), la production de neige de culture est alors considérée comme une capacité adaptative des stations de ski face au changement climatique (Dannevig et al., 2021). À la fin des années 2000, ce changement de statut amène à qualifier les paramètres qui favorisent les investissements dans la neige de culture. L'intérêt de la neige de culture comme moyen d'adaptation n'est plus une question, il est avéré. Étudier les capacités adaptatives des stations de ski revient alors à déterminer les facteurs facilitant ou bloquant l'investissement en neige de culture (Dannevig et al., 2021).

L'usage de cette notion de capacité adaptative dans le secteur touristique de montagne est alors de plus en plus fréquent et derrière la notion de capacités adaptatives se cachent deux principaux types de travaux. Ceux déjà présentés sur les capacités adaptatives des opérateurs de remontées mécaniques dans leur quête d'un enneigement adéquat et ceux sur la demande touristique, sur le comportement des touristes par rapport à un déficit d'enneigement (Steiger et al., 2020). Pour ces derniers, la capacité adaptative des touristes est jugée par rapport à leur réactivité à changer de destination touristique hivernale en fonction de l'enneigement, ou à s'orienter vers d'autres types de destinations touristiques. Pour les opérateurs de remontées mécaniques, ce sont les déterminants des capacités adaptatives qui sont étudiés. Reprenant les grandes catégories de déterminants de capacités adaptatives définies par le GIEC en 2001, à savoir « *economic wealth, technology, information and skills, infrastructure, institutions and equity* » (McCarthy et al., 2001), Dannevig et al. (2021) considèrent alors l'accès aux technologies de production de neige de culture, les ressources économiques disponibles de l'opérateur de remontées mécaniques, la topographie du domaine skiable, l'existence de collaboration avec d'autres acteurs, la capacité à développer de nouveaux produits et l'existence d'institutions favorables à l'expansion du réseau de neige de culture comme les principaux déterminants des capacités adaptatives de l'opérateur de remontées mécaniques. La qualification de ces déterminants a, ensuite, amené Dannevig et al. (2021) à les classer selon leur degré d'impacts sur les investissements en neige de culture. L'accès aux technologies de production de neige, la disponibilité de ressources économiques et la topographie sont alors présentés, par les auteurs, comme plus facilitateurs dans la poursuite d'investissements en neige de culture, et donc sont les principales sources de capacités adaptatives. La gouvernance ou l'existence de collaboration sont présentés ici comme des facteurs qui ne sont pas des sources directes de capacités adaptatives pour les opérateurs de remontées mécaniques. Avec ces résultats, les auteurs vont même jusqu'à critiquer les apports de Luthe et Wyss (2016) sur l'intérêt d'étudier la gouvernance comme facteur de résilience et de capacités adaptatives dans le secteur du tourisme en montagne, tant bien même Luthe et Wyss (2016) travaillent à l'échelle de la destination et non pas à l'échelle de l'opérateur de remontées mécaniques.

Ainsi, la notion de capacité adaptative dans le secteur touristique de montagne arrive par le biais de ces travaux centrés soit sur l'habileté des opérateurs de remontées mécaniques à garantir un enneigement suffisant, dans un contexte d'augmentation des températures moyennes liée au changement climatique, soit sur la capacité de touristes à choisir une destination touristique en fonction des conditions d'enneigement. Cette vision des capacités adaptatives autour de l'enneigement des pistes comme unique estimateur du changement climatique nous semble cependant insuffisante.

D'abord, dans ces contextes incertains et au regard de l'évolution de la destination dans son ensemble, cette poursuite de la fiabilisation de l'enneigement à tout prix, en territoire de moyenne montagne, comporte des limites. Sans avoir connaissance de leur indice de viabilité, ni de l'augmentation des températures, des opérateurs de remontées mécaniques et gestionnaires de stations

de ski peuvent se retrouver dans l'impossibilité d'utiliser le réseau de neige de culture dans lequel ils ont investi, par manque de créneau de température suffisamment basse. La fiabilisation de l'enneigement peut alors se dessiner comme une mal-adaptation (Magnan, 2013; Dannevig et al., 2021), pouvant renforcer des vulnérabilités sociales et environnementales à des échelles plus larges (Njoroge, 2015). En effet, dans des contextes où le ski alpin et les stations de ski se sont érigés comme les piliers du développement de territoires de montagne, les investissements dans la fiabilisation de l'enneigement renforcent une dépendance au sentier autour de la neige et des remontées mécaniques (Demiroğlu, 2016; Bérard-Chenu, 2021).

Ensuite, outre les limites soulevées ci-dessus, nous critiquons également le raisonnement qui assimile la fiabilisation de l'enneigement – la production de neige de culture – à des capacités adaptatives des stations de ski. En effet, les travaux précédemment cités invoquent, certes, les capacités adaptatives des stations de ski, mais ne se centrent en pratique que sur les opérateurs de remontées mécaniques. Ils écartent de leur analyse tout autres types d'acteurs qui participent au fonctionnement des stations de ski, tels que les hébergements touristiques, les collectivités locales, les autres acteurs socioprofessionnels. Par ailleurs, ils ne prennent en compte que le périmètre du domaine skiable et son état d'enneigement, jugé satisfaisant ou non. Pour autant, en dé-zoomant et en se rapprochant de l'échelle du territoire, ces mesures se rapprochent davantage de mesures d'atténuations des effets du changement climatique que de mesures d'adaptation durable et de long terme (George-Marcelpoil et Boudières, 2008). Cette appréhension des réponses au changement climatique dans le secteur touristique est néanmoins relativement commune et soulève un enjeu de taille dans la littérature sur le tourisme : « *The tourism sector's response to climate change is not directly related to environmental and socio-cultural sustainability but rather to the mitigation of climate change impacts for tangible short- and medium-term benefits.* » (Phan et al., 2021). Effectivement, au regard des travaux de Fedele et al. (2019), la production de neige de culture et pour un enneigement garanti, dans un contexte de changement climatique, reviennent davantage à une adaptation en 'coping' – c'est-à-dire une forme de résistance au changement climatique pour maintenir à tout prix le modèle en place – plutôt qu'à une adaptation transformative, de long terme, qui viendrait questionner et prendre en compte les causes des vulnérabilités. Finalement, se centrer sur les effets du changement climatique sur l'enneigement et la réponse à ces effets sont une interprétation réductrice de la notion de capacité adaptative. Ils résument, en un sens, les comportements adaptatifs à la mise en place de technologies dédiées, et écartent la dimension sociale de l'adaptation.

Par ailleurs, cette vision resserrée autour de l'adaptation au changement climatique est critiquée (O'Brien, 2012). L'adaptation au changement climatique est communément définie comme des ajustements au sein de systèmes économiques, sociaux et écologiques pour répondre aux effets du changement climatique (Adger et al., 2005; McCarthy et al., 2001). En pratique, cette adaptation ne prend pas nécessairement en compte des objectifs de durabilité, ni ne questionne les causes des

vulnérabilités, et les raisons qui amènent à s'adapter (O'Brien, 2012). Concernant les stations de ski, quelques rares travaux s'intéressent davantage aux dimensions humaines et organisationnelles des capacités adaptatives et questionnent justement les facteurs de vulnérabilités au changement climatique (George-Marcelpoil et Boudières, 2008). George-Marcelpoil et Boudières (2008) investiguent les capacités de réponses des stations de ski face à ces phénomènes pour notamment « *penser le devenir des espaces montagnards* ». Ces capacités de réponses, sont alors favorisées ou freinées par un ensemble de facteurs qui, pour les auteurs, sont de l'ordre de la gouvernance locale. Ainsi, la vulnérabilité des stations de ski au changement climatique s'explique, certes par les conditions d'enneigement, mais également par des modes de gouvernance locale fonctionnant autour de la station de ski (George-Marcelpoil et Boudières, 2008). Ces auteurs amènent une compréhension plus large d'enjeux d'adaptation des stations de ski, en interrogeant la recherche de durabilité dans le développement des stations de ski. Dans cette critique générale autour d'un centrage exclusif à l'adaptation au changement climatique la notion de capacité prend plus de sens et renvoie plutôt à des problématiques de résilience au sein de systèmes complexes, au comment « faire avec » en plus du « faire face » à des pressions externes.

### 1.3.2. Capacités adaptatives et résilience au sein de systèmes touristiques complexes

En ouvrant vers des enjeux d'adaptation au changement climatique dans une logique de durabilité, la notion de capacité adaptative fait finalement davantage référence au concept de résilience. Les '*sustainability sciences*' et la littérature sur les '*socio-ecological systems*' (SES) (Gallopín, 2006; Walker et al., 2004), décrivent la résilience comme un ensemble de caractéristiques et mécanismes propres à un SES lui permettant de retrouver un état d'équilibre à la suite d'une perturbation. Cet état d'équilibre peut être non désiré car s'éloignant d'objectif de durabilité, ou à l'inverse souhaité car favorisant un état durable du système. Dans le cas de stations de ski, l'état d'équilibre souhaité est encore exprimé comme la garantie d'un modèle d'aménagement basé autour du ski et de la neige, quand bien même ce n'est peut-être pas un état d'équilibre désirable à l'échelle du territoire (Gill, 2018). Ainsi, si l'échelle d'analyse n'est pas précisée, la notion de résilience peut porter à confusion et sa mobilisation pourrait venir justifier la continuité d'une économie localisée spécialisée autour du ski alpin. Pour lever l'ambiguïté derrière la résilience appliquée aux territoires touristiques de moyenne montagne, nous devons préciser ses déterminants et composants.

À la notion d'état d'équilibre, qui reste la principale source d'ambiguïté dans notre contexte d'étude, nous préférons l'idée de stabilité le long de cycles adaptatifs ou de systèmes complexes adaptatifs (Holling et Gunderson, 2002), reprise à la marge dans la littérature sur le tourisme au travers de deux champs de travaux distincts.

Le premier champ de travaux introduit les capacités adaptatives de destinations touristiques afin de décrire le fonctionnement en système touristique complexe et adaptatif (Baggio, 2008; Duke et al., 2018). Ces travaux s'inspirent des cycles adaptatifs, d'abord appliqués à différents types d'écosystèmes

stimulés et impactés par des changements de températures (forêts, prairies), en considérant la résilience d'un système comme une phase de réorganisation vers un état stable du système, plus ou moins facilitée par des capacités adaptatives de différentes natures. Dans cette lignée, au sein de systèmes touristiques complexes adaptatifs, les capacités adaptatives se caractérisent par la manière dont la structure et le fonctionnement du système sont impactés et se modèlent en interaction avec l'évolution de son environnement extérieur (Baggio, 2008), dans une logique de renouvellement continu et perpétuel de la destination touristique. Poursuivant un objectif de durabilité, ce renouvellement continu et perpétuel intègre également les incertitudes à la fois liées aux pressions et effets de phénomènes globaux, et aux processus d'adaptation transformative, eux-mêmes nécessairement risqués (Fedele et al., 2019). La prise en compte de ces incertitudes implique de mettre en place des stratégies de développement et de gestion locales adaptatives, qui requièrent de nouvelles approches, notamment encourager les collaborations et les apprentissages des acteurs parties prenantes (Jones et al., 2010). Pour s'adapter à un environnement changeant, ces nouvelles approches promeuvent également une prise de conscience collective des risques et impacts économiques, sociaux et environnementaux. En d'autres termes, il s'agit de la capacité à anticiper les changements environnementaux et les opportunités économiques, et de s'adapter en permanence en apprenant comment améliorer la durabilité.

Le second type de travaux liant tourisme et résilience s'est davantage centré sur la notion de stabilité que visent le fonctionnement et la réorganisation du cycle adaptatif (Ruiz-Ballesteros, 2011). Ici, la conception de stabilité n'est pas comprise comme la recherche d'un état, d'une forme de système déterminée à préserver coûte que coûte. Pour des systèmes humains touristiques, la stabilité renvoie plutôt au maintien voire à l'amélioration du niveau de vie et moyens de subsistances des résidents locaux, internes à la destination touristique (Radzanowski et Uğur, 2020). Dans cette perspective, les capacités adaptatives peuvent se définir comme « *the capacity of any human system from the individual to humankind to increase (or at least maintain) the quality of life of its individual members in a given environment or range of environments* » (Gallopín, 2006). Dans cette lignée de travaux, le concept de capabilité est souvent employé. Le cadre des capabilités de Sen (1990) permet effectivement d'appréhender la capacité d'adaptation d'un individu en identifiant les moyens, les libertés et l'ensemble des opportunités qu'il arrive à saisir. À l'échelle d'un individu ou d'un ménage, ce cadre fait consensus pour traiter des capacités adaptatives (Toillier, 2009), mais à l'échelle collective, la tâche est plus complexe (Loudin, 2019). Dissart, (2012) proposent de pallier cette difficulté en proposant une lecture liant tourisme et développement des territoires par les capabilités. Considérées à l'échelle collective comme « *des éléments mobilisables pour faire évoluer le projet touristique.* » (Dissart, 2012), ces capacités collectives se construisent comme vecteurs d'une action collective et comme structure du « vivre ensemble », permettant de valoriser et de construire des ressources territoriales. Ces ressources sont alors révélées par la mise en place d'un projet touristique et mises à disposition des populations locales pour s'assurer d'un niveau de vie convenable (Loubet et al., 2011). L'analyse de ces capabilités, ou capacités territoriales, permet alors de mettre en relief la place que prend un projet touristique, ou le

tourisme au sens large selon Dissart, (2012), dans la spécification des trajectoires de développement. Le projet touristique faciliterait l'émergence de capacités à même d'orienter la trajectoire de développement des territoires de montagne – ce que nous clarifierons plus tard, une fois la notion de trajectoire explicitée. L'intérêt de cette approche est de considérer les capacités à l'échelle d'un territoire, en faisant ressortir leurs aspects collectifs, mais également en les présentant comme un construit local, en interaction avec des évolutions globales. Mais nous notons néanmoins que pour le moment, ces études sur les capacités à l'échelle de territoires touristiques explicitent uniquement la notion de capacité, mais pas son rapport adaptatif.

Ainsi, nous nous positionnons plutôt dans la continuité des premiers types de travaux mobilisant la notion de capacité adaptative pour étudier l'évolution et le caractère adaptatif de systèmes touristiques complexes, tout en empruntant aux écrits sur les capacités le caractère collectif et construit, pour élaborer notre propre appréhension de la notion de capacité adaptative. Nous considérons alors les capacités adaptatives comme un potentiel d'actions organisées et inclusives qui se construisent par des interactions du système avec son environnement, pour répondre ou pour « faire avec » des perturbations ou pressions externes, dans une logique d'adaptation transformative ou de résilience. Les capacités adaptatives peuvent finalement être comprises comme des facteurs permettant de sortir d'un *statu quo* non désiré, en garantissant une résilience plus durable des systèmes. Ce potentiel d'action est plus ou moins activé selon des déterminants de différentes natures. Nous les présenterons dans la partie qui suit tout en faisant le lien avec la diversification de l'offre touristique.

### 1.3.3. Les déterminants de capacités adaptatives : quelle place de la diversification de l'offre touristique ?

À l'intersection de différentes notions, les capacités adaptatives sont dépeintes comme la clé de compréhension des mécanismes à l'œuvre au sein de systèmes enclins à différentes pressions, mais il n'en reste pas moins qu'elles sont rarement évaluées (Engle, 2011). L'enjeu de leur évaluation porte sur la définition et l'étude de leurs déterminants. Les travaux du GIEC (McCarthy et al., 2001), qui définissent un certain nombre de ces déterminants, font souvent référence et sont mobilisés, comme nous avons pu le voir, au sein d'études sur les capacités adaptatives des opérateurs de remontées mécaniques. Mais ces différents types de déterminants d'ordre économique, technologiques, d'informations et de compétences, d'institutions et d'infrastructures, sont très englobants et laissent libre court à l'interprétation de chacun dans leur utilisation, ce qui rend leur définition relativement vague.

Également dans la lignée de travaux en « *sustainability sciences* », Jones et al. (2010) proposent de partir de ces déterminants des capacités adaptatives et de les adapter à l'échelle locale. De manière théorique, les auteurs établissent une liste de cinq paramètres de capacités adaptatives à l'échelle d'une communauté ou d'un groupe d'individus :

- Une base d'actifs disponibles mobilisables par le système ;

- Des institutions établies qui favorisent la participation ;
- Un système d'information et de savoir qui favorise l'adaptation ;
- Une ouverture à l'innovation et l'expérimentation ;
- Des modes de gouvernance et de planification adaptatifs, qui anticipent.

Mise à part la base d'actifs disponibles et accessibles qui renvoie davantage à des déterminants économiques de capacités adaptatives, Jones et al. (2010) font principalement état de deux types de déterminants : ceux relatifs aux modes d'organisations, de participations d'acteurs et de gouvernance (en vert), et ceux relatifs aux apprentissages (en violet). Ce sont ces deux types de déterminants de capacités adaptatives que nous testerons à l'échelle de territoires touristiques de moyenne montagne.

Bien que centrés sur une échelle d'acteurs relativement restreinte, et surtout, n'ayant jamais été appliqués à l'échelle de destinations touristiques ou de systèmes touristiques complexes, ces deux types de paramètres de capacités adaptatives font écho aux travaux de Luthe et al. (2012) sur les caractéristiques de réseaux d'acteurs améliorant la résilience d'une destination de tourisme de sports d'hiver. En effet, en prenant le cas de la région du Gothard en Suisse, qui regroupe trois stations de ski, les auteurs rejoignent finalement Jones et al. (2010) sur la notion de gouvernance adaptative, la qualifiant en fonction de la manière dont les réseaux d'acteurs touristiques se structurent et fonctionnent. Ce sont alors les caractéristiques des réseaux d'acteurs qui éclairent sur les capacités adaptatives de la destination. Parmi ces caractéristiques des réseaux d'acteurs, Luthe et al. (2012) identifient en discussion la diversité des liens et la diversification de l'économie locale comme piliers de capacités adaptatives à l'échelle de la destination : « *It is argued that the diversification of a community's economy, the communities' positions, and their communication flows within the governance network have a strong influence on the overall adaptive capacity.* » (Luthe et al., 2012). Mais, leur approche quantitative, centrée sur la mesure du nombre et de la densité des liens au sein de réseaux d'acteurs, ne leur permet pas d'appréhender la diversité et la diversification des réseaux d'acteurs d'une destination touristique de sports d'hiver, qui nécessite, selon eux, une approche qualitative.

Notre travail de recherche entend pallier cette lacune dans la littérature. Dans la même logique, Radzanowski et Ugur, (2020) annoncent, dans une revue de littérature axée sur la diversité comme source de résilience de destination touristique, qu'un « *complex adaptive systems such as tourism destinations require high levels of diversity to ensure a continued ability to adapt to change* ». En plus de ce postulat, les auteurs illustrent (Figure 3) comment la garantie d'une diversité au sein d'une destination touristique, via ce que nous nommons diversification de l'offre touristique, est, dans une trajectoire plutôt favorable au développement des territoires étudiés, la fondation de capacités adaptatives, qui elles-mêmes jouent sur la résilience de la destination. Résilience, qui à l'échelle d'une destination se traduit par une planification touristique dans un objectif de durabilité.

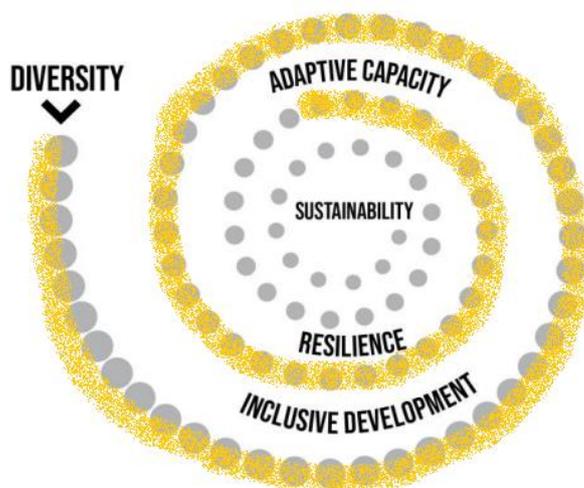


Figure 3 - Interprétation de la figure intitulée « La diversité comme fondement du développement durable du tourisme » de Radzanowski et Ugur, (2020).

En partant de cette spirale (Figure 3), notre travail de recherche se positionne sur la première moitié. Notre objectif est de tenter d'expliquer comment la diversification de l'offre touristique constitue un pilier de capacités adaptatives à l'échelle de territoire de moyenne montagne structurés par le tourisme de sports d'hiver (en jaune sur la figure). En les considérant comme un potentiel d'actions inclusives et localisées, ces capacités adaptatives prennent source dans la diversification de l'offre touristique via des reconfigurations de réseaux d'acteurs et des apprentissages, occasionnés par l'élargissement des périmètres et des contours de systèmes touristiques. Le reste de la spirale, portant sur l'analyse de l'influence de ces capacités adaptatives mobilisées sur les territoires pour garantir leur résilience, dans une optique de planification touristique durable n'est pas traité dans cette recherche.

Dans ce travail de thèse, nous suivons ces dernières approches sur les déterminants de capacités adaptatives localisées avec l'objectif d'expliquer les mécanismes à l'œuvre, les reconfigurations et changements liés à la diversification de l'offre touristique, alors piliers des capacités adaptatives de systèmes touristiques complexes. En d'autres termes, nous cherchons à qualifier ces capacités adaptatives au sein de systèmes touristiques complexes, sans forcément aboutir à une mesure quantitative. Nous cherchons surtout à identifier le rôle de la diversification de l'offre touristique dans leur mobilisation. Ainsi, nous envisageons dorénavant la diversification de l'offre touristique comme un processus qui reconfigure et amène les territoires à se restructurer et à modifier leur fonctionnement pour devenir plus adaptatifs. Dans cette optique, les capacités adaptatives s'appréhendent, au même titre que la diversification de l'offre touristique, sur le long terme, de manière dynamique (Engle, 2011). Aussi, pour prendre en compte cette dimension temporelle, nous supposons que la diversification de l'offre touristique doit au préalable être appréhendée le long de trajectoires – définies dans la partie qui suit – qui peuvent impliquer de possibles bifurcations vers des territoires ou systèmes touristiques plus diversifiés.

## 2. UNE APPROCHE PAR LES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : LE LONG CHEMIN VERS DES SYSTÈMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS

Afin de considérer la diversification sur le temps long, à l'échelle de territoire et dans sa complexité, nous ancrons notre travail dans une approche basée sur les trajectoires d'évolutions lues et interprétées grâce à la combinaison du courant de la Géographie Économique Évolutionniste (GEE) au courant des *transition studies*<sup>17</sup>. Trajectoires au sein desquelles la diversification de l'offre prend une place plus ou moins importante (2.1.). L'analyse en trajectoire permet de considérer la variété de situations et de dynamiques localisées, menant à caractériser la diversification et son avancement au sein de systèmes touristiques. Dans une optique territoriale, nous détaillerons notre cadre d'analyse renouvelé des Systèmes Touristiques Diversifiés (STD) (2.2.).

### 2.1. Les trajectoires d'évolution des territoires touristiques de moyenne montagne : approches et application à la diversification

Considérée comme un processus, la diversification de l'offre touristique s'insère le long de trajectoires de territoires touristiques plus ou moins centrées autour du ski alpin. Un travail de définition des notions de processus et de trajectoire s'impose ici. La diversification se développe par une succession d'étapes, par des processus de nature différentes, issus d'un ensemble d'actions portées par une diversité d'acteurs du périmètre de la station et de ses environs qui visent à mettre en place et proposer d'autres activités touristiques que le ski alpin. Ce processus, énoncé comme « *une suite organisée d'opérations* » (Bergeret et al., 2015), est rarement représenté et étudié comme « *une configuration dynamique d'éléments contextualisés* » (Bidart et Mendez, 2016) à l'échelle d'un territoire. Pour caractériser les processus, la notion de trajectoire fait consensus (Mendez, 2010), et est comprise comme un moyen d'observer un corps en mouvement. Plus qu'une notion scientifique, la trajectoire est une approche qui considère le long terme et caractérise les dynamiques à l'échelle d'un territoire. Elle permet d'expliquer « *le passage d'une forme de réseau à une autre ou d'un état de développement à un autre, [...] les modalités de transitions et les mécanismes de changements* » (Chabault, 2009). Dans cette optique, les stations de ski ont déjà fait l'objet d'études en termes de trajectoires, d'abord *a posteriori* pour comprendre les différentes formes de développement des stations de ski françaises (Perret, 1992). Puis dans une logique prospective, la trajectoire future des stations se caractérise par un cône des possibles, entre continuité d'un modèle d'aménagement autour du ski alpin et de l'hébergement touristique et un maillage économique local plus diversifié. Les stations de ski sont entraînées dans une voie ou une autre par des différences de gouvernance (Marcelpoil, 2008).

En continuité de ces travaux et afin de les enrichir en incarnant la diversité de trajectoires de station de ski envisagée, nous souhaitons intégrer nos travaux au sein d'approches plus récentes, en GEE et en *transition studies*, à l'instar des travaux de Boschma et al. (2017). En effet, ces cadres théoriques

---

<sup>17</sup> Études des Transitions

posent une lecture plus approfondie des formes de trajectoires, des facteurs d'évolution et viennent compléter notre cadre d'analyse. Encore peu appliquées au secteur touristique, en particulier les *transition studies*, nous cherchons à les employer pour analyser le processus de diversification de l'offre touristique sur des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. Par une approche en termes de trajectoire notre objectif est double. Dans un premier temps, nous présentons la combinaison de cadres qui facilite la lecture de trajectoires de diversification de l'offre touristique, afin d'en comprendre leurs caractéristiques, leurs étapes et leurs formes (2.1.1). Dans un second temps, nous précisons les critères par lesquels nous envisageons de qualifier la manière dont ces trajectoires de diversification s'ancrent et modifient les territoires de moyenne montagne, initialement spécialisés autour du tourisme des sports d'hiver, et ce, grâce à la mobilisation de différentes approches des trajectoires (2.1.2).

### 2.1.1. Trajectoires de diversification de l'offre touristique : une lecture renouvelée par la GEE et les *transition studies*

Appréhender la diversification de l'offre touristique comme une trajectoire, nécessite de déterminer ses étapes, son origine et sa nature. Les travaux de Benur et Bramwell (2015) susmentionnés donnent déjà une visée processuelle de la diversification et caractérisent aussi différents stades d'évolution, différentes options de développement de l'offre touristique, selon le degré d'intensification et le degré de diversification des produits touristiques sur une destination. Bien que n'expliquant pas le passage d'un stade à un autre, les auteurs précisent les caractéristiques des différents degrés de diversification en se basant sur des critères d'origine, de mise en place et de nature de la dynamique de diversification. Sur la Figure 4, les différents degrés de diversification sont représentés par des encadrés, allant de la mise en place d'un seul produit touristique diversifié concentré de niche ou de masse à la mise en place de manière parallèle et intégré d'un ensemble de produits touristiques, qu'ils soient de masse ou de niche (Figure 4).

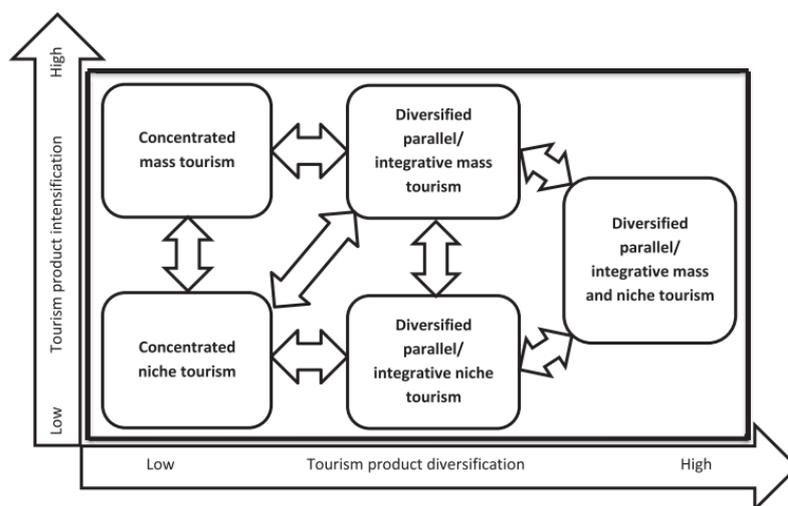


Figure 4 - Les options du développement d'un produit touristique à l'échelle d'une destination donnant à voir les étapes du processus de diversification et leurs caractéristiques (source : Benur et Bramwell, (2015))

Cependant, le manque d'explication sur le passage d'une option à l'autre limite l'usage de ce cadre dans une approche intégrée des trajectoires. De même que, chaque degré de diversification est finalement très peu explicité par les auteurs, ce qui ne nous permet pas de comprendre quelle situation se cache derrière chacune de ces étapes. Néanmoins ces travaux donnent deux critères d'analyse, à savoir le gradient entre un processus de niche ou de masse et une diversification plutôt intégrative ou parallèle, qui font écho à des critères relevés notamment au sein de deux fronts de recherche, respectivement les *transition studies* et la GEE. Ces deux fronts de recherche ont par ailleurs été récemment combinés par Boschma et al. (2017) dans un même cadre d'analyse de la diversification à l'échelle régionale.

Ces deux types de critères décrivent l'origine dans la trajectoire (niche/masse) et l'origine spatiale (reliée/non liée) des processus de diversification. Cette dernière renvoie directement à la notion de *related vs unrelated variety*, en nouvelle économie géographique (Frenken et al., 2007), utilisée par la suite sous les termes de *related et unrelated diversification* en GEE (Boschma et al., 2017). En GEE, la diversification d'une économie régionale peut expliquer, selon son origine spatiale et sectorielle, des différences de croissances économiques d'une région à l'autre. Définie simplement comme « *the process by which locations enter new economic activities* » (Pinheiro et al., 2021), la diversification d'une économie régionale peut, selon la GEE, se former de deux manières distinctes, qui selon Boschma et al. (2017) sont rarement observables en simultanément, au sein d'une même économie régionale.

La première, la plus communément observée, selon les travaux en GEE – que ce soit dans le secteur touristique mais aussi dans d'autres secteurs économiques – se caractérise par la mise en place de nouvelles activités complémentaires qui utilisent le même savoir et les mêmes capacités que celui et celles nécessaires à l'activité initiale majoritaire localement. La diversification est alors reliée

directement aux activités, technologies et institutions préexistantes localement (*related diversification*) et est ainsi moins risquée et plus facile à mettre en place (Boschma, 2017).

La seconde, plus récemment étudiée, se définit comme un processus amenant à proposer de nouvelles activités. Ce processus est basé sur l'activation de nouveaux savoirs et capacités, provenant parfois de l'extérieur de la région étudiée, non reliés aux technologies et institutions déjà existantes (*unrelated diversification*).

Derrière cette distinction entre le caractère relié ou non de la diversification d'une économie régionale, c'est son rapport à l'espace géographique, à l'origine géographique des savoirs et des capacités mobilisées – en d'autres termes son caractère *place dependent* – qui est qualifié. Dans nos cas d'étude, ce critère d'analyse renvoie à l'origine des savoirs et capacités mobilisés par la diversification de l'offre touristique. La trajectoire de diversification est considérée comme reliée à l'économie locale dominante lorsque les savoirs et capacités mobilisés dans la trajectoire proviennent du périmètre spatial des stations de ski et de leurs communes support. Elle sera considérée comme non reliée si les savoirs et capacités mobilisés proviennent de l'extérieur du périmètre des stations et de leurs communes support.

Boschma et al. (2017) entendent ensuite rendre compte de l'origine de la diversification dans la trajectoire de la région étudiée pour comprendre les moteurs de changements de trajectoire. Pour ce faire, Boschma et al. (2017) s'inspirent des *transitions studies* en mobilisant la notion de niche. Raisonnant plutôt à l'échelle du secteur, ce courant met en avant le côté plus ou moins radical des transitions – au sein de régimes sociotechniques, de systèmes de production et de consommation – vers des objectifs de durabilité (Encart 5). Dans l'approche de Boschma et al. (2017), ce n'est pas tant l'objectif de durabilité que les mécanismes étudiés et cadres d'analyse employés qui motivent la mobilisation de ce courant de recherche.

Pluridisciplinaire, le front de recherche des *Sustainable Transition Studies* (ou plus rapidement *transition studies*) se construit depuis le début des années 2010 autour de la revue *Environmental Innovations and Societal Transitions* (EIST). Partant du principe qu'il est urgent de modifier les activités économiques pour mieux prendre en compte les crises environnementales, ce front de recherche s'intéresse aux processus à long terme et à l'occurrence de changement radical et structurel vers des modes de production et de consommation durables. Ces transitions sont étudiées à l'échelle de régimes sociotechniques<sup>18</sup> ou de secteurs économiques, notamment ceux de l'agriculture, du transport, de l'énergie, de la gestion de l'eau, du logement et à la marge, celui des loisirs et donc du tourisme.

Ce front de recherche se décompose en quatre grandes approches conceptuelles et cadres d'analyses (Köhler et al., 2019) :

<sup>18</sup> Un régime sociotechnique est selon Geels et Schot (2007) défini par a « *shared cognitive routines in an engineering community and explained patterned development along technological trajectories* ».

- Les transitions de régimes socio-techniques est l'approche dominante, et considère que les transitions s'effectuent grâce à l'émergence d'innovations technologiques. Ces transitions sont souvent analysées par le cadre des Multi-Level Perspective, dont l'objectif est de détailler les différents types de trajectoires de transition en fonction de l'échelle sectorielle d'origine de l'innovation (Geels et Schot, 2007).
- Le cadre des Technological Innovation System est également usité, davantage ciblé sur l'identification des facteurs d'émergence de nouvelles innovations technologiques.
- Le cadre des Strategic Niche Management s'intéresse aux facteurs d'émergence de niches, considérées comme les ferments d'innovations radicales, basées sur plusieurs niveaux d'apprentissage.
- Les transitions socio-institutionnelles s'intéressent à la manière dont est gérée la transition, notamment en termes de politiques publiques. Le cadre des Transition Management (Loorbach, 2010) permet alors de détailler les étapes et outils en termes de gouvernance des transitions.

Les transitions socio-écologiques sont également étudiées dans ce courant et sont caractérisées par des approches qui se soucient des conséquences des transformations d'interactions hommes-nature. Ce champ d'étude relève davantage du cadre de l'économie écologique et des socio-éco systèmes.

Encart 5 - Présentation du courant des *transitions studies* (élaboration propre)

Même si Boschma et al. (2017) se concentrent sur les aspects technologiques des transitions en expliquant la mise en place d'une diversification par la mobilisation de nouvelles technologies, la distinction « niche » et « régime sociotechnique » peut également s'appliquer plus largement et ainsi permettre d'identifier les principaux facteurs moteurs de diversification. La diversification de l'économie régionale peut être mise en œuvre via l'activation d'institutions, de capacités et de technologies propres à la trajectoire du régime sociotechnique déjà en place, ou bien via l'activation d'institutions, de capacités et de technologies de niche – c'est-à-dire qui n'auraient jamais existées dans le temps au sein du régime sociotechnique établi. Dans notre cas d'étude nous considérons les STL spécialisés autour du ski alpin comme les régimes sociotechniques déjà en place. Ainsi, la diversification de l'offre touristique pourrait survenir en continuité du modèle des stations de ski en place, mise en place par des acteurs déjà implantés dans ce régime, via des projets qui viendraient utiliser les mêmes canaux de financement que le tourisme des sports d'hiver et avec comme objectif de rentabiliser des installations déjà existantes, par exemple. Dans la situation d'une diversification de niche, les initiatives et projets de diversification seraient portés par des acteurs qui n'ont jamais été impliqués dans le système station de ski en place, des initiatives qui sortent d'une logique industrielle des sports d'hiver. Ces formes de diversification peuvent tout à fait résulter de la traduction d'une innovation globale introduite localement ou bien être le fruit d'une idée originale locale.

Outre la lecture de la diversification via le gradient niche/régime, selon Boschma *et al.*, (2017), l'intérêt des *transition studies* est double. Tout d'abord, la notion de niche intègre une radicalité dans le changement que ne prend pas en compte la GEE. Cette notion met également l'accent sur les expérimentations et l'apparition de nouveaux acteurs dans le temps, plus à même de transmuter la trajectoire du régime sociotechnique en place. Ensuite, c'est cet accent sur les acteurs et leur agencement (*agency*), peu étudié en GEE, qui éclaire le rôle que peuvent jouer les acteurs leaders, les institutions et formes d'organisations d'acteurs, dans le blocage ou la facilitation de la transition au sein du régime sociotechnique. Présenté comme innovant en ce sens par Boschma *et al.* (2017), le courant des *transition studies* n'est néanmoins pas le seul à faire valoir l'importance des acteurs et leurs modes d'organisation en tant que moteurs de changements. En effet, les courants plus francophones sur la gouvernance territoriale et l'économie des proximités (Chia *et al.*, 2008; Gilly et Lung, 2005) – notamment appliqués aux stations de ski (Marcelpoil et Boudières, 2006) et à la diversification de l'offre touristique en moyenne montagne (Achin, 2015) – le font également.

En se rapprochant de contextes propres à la moyenne montagne et en proposant un cadre d'analyse des modes de gouvernance qui facilitent la mise en place de la diversification de l'offre touristique, les travaux d'Achin (2015) – plus empiriques que théoriques, et centrés sur le rôle de certains acteurs en particulier – peuvent s'insérer et enrichir cette approche évolutionniste de Boschma *et al.* (2017). De même, les deux gradients niche/régime et reliée/non reliée, qui caractérisent l'origine de la diversification, font écho à la nature de la diversification de l'offre touristique définie par Achin (2015). Cette nature de la diversification traduit la ligne directrice qui motive l'action de diversification. Il peut s'agir d'une diversification de l'offre touristique en station de moyenne montagne établie dans une logique d'aménagement et dans la continuité d'un modèle autour des remontées mécaniques, pour créer des « parcs à thèmes » de montagne ; d'une diversification qui vise à valoriser les ressources du territoire ; ou d'une diversification basée sur la valorisation de savoir-faire et de ressources locales, déconnectés du ski alpin. L'étude de la nature de la diversification de l'offre touristique complète alors l'étude des caractères qualifiant son origine spatiale (reliée / non reliée) et son origine au sein de la trajectoire en cours (de niche ou de régime).

Ainsi, l'analyse de la nature et de l'origine de la diversification de l'offre touristique nous donne les premières clés de lecture d'une trajectoire de diversification de l'offre touristique. En réintégrant Achin (2015) dans cette approche évolutionniste, nous enrichissons des travaux purement théoriques de Boschma *et al.* (2017) tout en inscrivant des travaux centrés sur l'objet « station de ski » au sein de courants théoriques plus ancrés dans la littérature sur les évolutions régionales.

À partir de l'analyse de l'origine de la diversification, l'originalité de l'approche de Boschma *et al.* (2017) est de croiser *transition studies* et GEE pour qualifier les trajectoires de diversification. En croisant l'analyse du caractère *related* ou *unrelated* de la diversification, apporté par la GEE, et l'identification de l'origine de la diversification – qu'elle soit de niche ou le long de la trajectoire du

régime en place – amenée par les études des transitions, Boschma et al. (2017) établissent 4 archétypes théoriques de trajectoires de diversification, de la plus conservatrice à la plus ambitieuse : réplication, transplantation, exaptation et saltation (Tableau 3). La différence entre les quatre types est caractérisée selon « *the type and extent of institutional work involved, the expected driving actors and the spatial logics* » (Boschma et al., 2017), c'est-à-dire par différents modes d'organisation d'acteurs, institutions ou acteurs leaders et instances, qu'ils soient propres ou externes au régime établi. Ainsi, l'explication des différences entre trajectoires de diversification se fait alors grâce à la mobilisation des *transitions studies*.

Tableau 3 - Détail des caractéristiques des différentes trajectoires de diversification selon Boschma et al. (2017)

**Table 2.** Characteristics of diversification trajectories.

Process	Relatedness	Level	Risk	Institutional work	Key actors	Spatial logic
Replication	Related	Regime	Low	Maintenance	Regional incumbents	Localized
Transplantation	Unrelated	Regime	Moderate	Creation (especially regionally)	Regime incumbents/ governments	Global to regional
Exaptation	Related	Niche	Moderate	Creation (especially globally)	New entrants	Regional to global
Saltation	Unrelated	Niche	High	Creation (all levels)	Broad range	Global to global

La trajectoire de réplication, la plus simple et la moins risquée, est basée sur la mise en place d'activités connexes et complémentaires à l'activité dominante, qui nécessitent les mêmes institutions que dans le régime en place. La transplantation revient à adopter de nouvelles activités ou innovations développées et reconnues à une échelle globale, mais qui engagent une adaptation des savoirs et des institutions locales. La trajectoire d'exaptation se caractérise par le fait de développer de nouveaux usages, de nouveaux débouchés pour des activités, produits et technologies déjà présents. La saltation, quant à elle, traduit une mutation des activités et technologies, qui s'avèrent être totalement nouvelles qu'importe l'échelle. Partant de cette grille d'analyse notre objectif est ainsi d'étudier à quelle trajectoire de diversification font référence les dynamiques observées sur des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. Relativement descriptif, ce cadre donne une vision plus complète et complexe de l'avancement, des étapes et caractéristiques de la diversification de l'offre touristique. Jamais appliqué au secteur et à des territoires touristiques de montagne, et au regard de la définition adoptée de la diversification de l'offre touristique dans ce manuscrit, les quatre formes de trajectoires de diversification de l'offre touristique ne sont pas exclusives et peuvent coexister sur un même territoire, voire s'opposer en fonction de la période analysée.

En mobilisant ce cadre, nous cherchons ainsi à caractériser et incarner les trajectoires de diversification de l'offre touristique. Mais les quatre archétypes de trajectoires n'incluent pas les mécanismes de changements, notamment en termes de modes d'organisation d'acteurs, qui façonnent les trajectoires et traduisent un ancrage plus ou moins fort au territoire support. La suite de notre raisonnement nous invite donc à considérer que, par leurs caractère *path* et *place dependant*, les

trajectoires de diversification de l’offre touristique peuvent transformer les trajectoires des territoires supports.

2.1.2. D’une approche évolutionniste à une approche stratégique des trajectoires

En effet, ces trajectoires de diversification s’érigent alors en rupture ou en continuité avec l’activité prédominante, mais pour quelles implications et transformations locales ? Les caractéristiques des trajectoires de diversification donnent déjà quelques éléments de réponse, mais ne permettent pas de déterminer la place de ces trajectoires de diversification ni ce qu’elles produisent comme effets sur les territoires concernés. Pour ce faire, tout un ensemble d’approches portant sur les trajectoires proposent différents cadres pour les analyser et les qualifier. Selon Chabault (2009), il existe trois courants d’approches des trajectoires à l’échelle d’un territoire : « *L’approche institutionnaliste s’articule autour de l’intervention des institutions et du phénomène de dépendance de sentier. La perspective évolutionniste, en termes de cycles de vie, met en évidence l’hétérogénéité des facteurs du changement et des trajectoires potentielles. Enfin, l’approche stratégique permet de réintroduire les acteurs dans les bifurcations de trajectoires* ». Au regard de cette catégorisation, les travaux sur les trajectoires des destinations touristiques s’imbriquent plutôt dans des approches évolutionnistes et institutionnalistes, et finalement peu les approches stratégiques (Tableau 4).

Tableau 4 - Les différentes approches des trajectoires de Chabault (2009) appliquées à l’évolution des destinations touristiques

<b>Approches évolutionnistes</b>	<b>Approches institutionnalistes</b>	<b>Approches stratégiques</b>
Cycle de vie, cône des possibles, articulation au territoire, trajectoires de diversification	Path dependency Path creation	Gouvernance, réseaux d’acteurs, apprentissage
	Path plasticity	
<i>Boschma et al., (2017), Marcelpoil (2008), François et al., (2013), Butler (1980, 2006)</i>	<i>Gill (2018), Brouder et al., (2016), Clavé &amp; Wilson (2017)</i>	<i>Achin (2015), Halkier &amp; Therkelsen (2013)</i>

Ici, illustrées par les travaux de Butler (1980) sur le renouvellement des destinations touristiques – et l’ensemble des applications du TALC qui en découlent – ou par Boschma et al., (2017) en ce qui concerne la diversification économique d’une région, **les approches évolutionnistes** se présentent comme la base de toute étude de trajectoires. Elles s’engagent à décrire sur le long terme le déroulé de trajectoires, en laissant libre cours à la diversité des évolutions possibles, et tout en dégagant souvent des archétypes de trajectoires. Outre les archétypes, elles mettent en avant les facteurs qui expliquent les modifications de trajectoire, leur intensité et permettent de juger de l’état d’avancement d’un système dans une trajectoire.

Dans cette lignée, les travaux sur l’ancrage territorial de modèles touristiques et l’évolution des stations de ski (Marcelpoil, 2008; François et al., 2013), attachés un front de recherche sur le

développement territorial (Torre, 2015), proposent plusieurs critères d'analyse des transformations de territoires touristiques, liés, ici, aux trajectoires de diversification de l'offre touristique. Tout d'abord, François et al. (2013) spécifient, comme l'ont fait Boschma et al. (2017), les différents types de trajectoires de développement local, portés dans leur cas d'étude par le tourisme. François et al. (2013) distinguent deux types de trajectoires de développement local : les trajectoires qui se lisent sur un gradient entre généralité et spécificité, et celles qui traduisent une construction, un développement en train de se faire, une transformation qui s'effectue sur un gradient entre spécification et banalisation. Ce sont ces deux derniers archétypes de trajectoire de transformation qui nous intéressent pour l'étude des formes de diversification. La trajectoire suivant une spécification revient à miser sur une production et des activités économiques essentiellement locales tout en communiquant sur l'identité propre au territoire. La trajectoire de banalisation se caractérise plutôt par l'adoption ou la continuité dans un modèle de production local dicté de l'extérieur, dans une logique de filière, ancrée et adaptée au territoire, mais où le territoire valorise plutôt son appartenance à un modèle global et exclut les ressources qui ne rentrent pas dans cette logique de filière. Puis, les auteurs mettent en exergue la différence entre ces trajectoires, fonction du degré de construction des ressources locales, du degré de valorisation des ressources locales et de la cohérence entre ces deux dynamiques.

En se centrant sur les trajectoires de transformation, entre spécification et banalisation, il est alors possible de questionner dans quelle mesure la diversification de l'offre touristique oriente vers l'un ou l'autre des archétypes, et de quelle manière elle transforme les territoires. Selon la forme de trajectoire de diversification de l'offre touristique observée (entre réplique, transplantation, exaptation et saltation), mais surtout selon sa nature et la prise en compte ou non de spécificités locales, notre objectif est de préciser, par ce cadre, la finalité de la trajectoire de diversification, sa direction, le long d'un gradient entre spécification et banalisation. Ce faisant, nous dépassons l'analyse statique de la nature de la diversification de l'offre touristique proposée jusqu'à présent (Achin, 2015). Par ailleurs, nous ne restons pas neutres face à ce gradient de trajectoires des territoires. En effet, par rapport à notre problématique de recherche, le travail de création et de valorisation de ressources localisées à une échelle cohérente et le travail de communication territoriale engagés dans la trajectoire de spécification, impliquent un questionnement continu sur ce qui fait territoire et sur ce qui fait sa spécificité (François et al., 2013). Ce positionnement ouvre alors un champ des possibles plus large dans la transformation de la trajectoire. Plutôt dans une logique d'intégration d'un ensemble de ressources par rapport à la banalisation, la spécification créerait davantage un capital local mobilisable par le territoire dans une logique d'adaptation transformative.

**Les approches institutionnalistes**, représentées par les travaux en GEE sur la dépendance au sentier, continuent d'approfondir la question des facteurs de bifurcation ou de permanence en se centrant sur les mécanismes de blocages et de résistance au changement, le long de trajectoires ancrées dans le temps et dans l'espace. Dans notre contexte de recherche, François et al. (2013) et Marcelpoil, (2008),

entre autres, ont montré que les trajectoires d'évolutions de territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver oscillaient entre permanence au modèle établi et transformation, dépassant la dépendance au sentier autour de la neige, de l'hébergement touristique et des remontées mécaniques. Expliquée par une opposition entre valorisation et construction de ressources locales, la dépendance à une trajectoire économique est le cheval de bataille de la GEE appliquée au tourisme (Brouder et Eriksson, 2013). Initialement séparé en trois sous-courants (Brouder et al., 2016), l'ensemble des travaux portant sur l'étude de l'évolution des destinations touristiques s'est essentiellement concentré sur l'explication de leur '*path dependency*'. La *path dependency* (Martin et Sunley, 2006) – la dépendance à une trajectoire – se caractérise alors par un ensemble de facteurs et de phénomènes dits de '*lock in*' – de trappes – qui peuvent être vertueuses comme indésirables. La question de cette dépendance à une activité ou à un modèle touristique historique, comme celui des stations de ski, se pose lorsque celle-ci s'érige en frein au renouvellement des destinations touristiques, que ce soit pour garantir leur attractivité ou adaptation, par le biais de routines défensives. Dans le cas des stations de ski, les investissements en neige de culture pour garantir le produit « ski alpin », alimentent des phénomènes de '*lock in*', renforçant d'autant plus la dépendance des opérateurs de remontées mécaniques à la neige, pourtant vouée à drastiquement diminuer ces prochaines années (Bérard-Chenu, 2021).

Dans ce courant de la *path dependency*, une fois les facteurs de dépendance identifiés et décrits, un certain nombre de travaux se sont attachés à démontrer que d'autres trajectoires étaient possibles, permettant parfois de s'écarter d'une dépendance. Deux principales formes de trajectoires d'évolution sont alors identifiées : la *path creation* et la *path plasticity*. Ces deux formes de trajectoires sont possibles et se construisent grâce à l'évolution de modes d'organisations d'acteurs (*human agency*) (Sanz-Ibáñez et Clavé, 2014). Pour distinguer ces deux autres types de trajectoires, et surtout pour faire ressortir le rôle des acteurs dans ces trajectoires, la GEE appliquée au tourisme fait souvent appel à d'autres courants de recherche, comme les *transition studies*, au regard des travaux de Boschma et al. (2017), ou encore la *relational economic geography* (Bathelt et Glückler, 2003), mobilisé par Sanz-Ibáñez et Clavé (2014).

La *path creation* modifie la trajectoire de dépendance d'une destination touristique en cassant les routines établies (Clavé et Wilson, 2017). Plutôt en rupture avec le modèle touristique initial, la *path creation* s'approche finalement davantage de la transition tel que décrit par les '*transitions studies*'. La *path creation* peut également servir de cadre intéressant pour étudier les périodes de ruptures, de crises, observées le long de la trajectoire d'une destination touristique. Appliquée, par exemple, au cas de la station de ski de Whistler, Gill (2018) a pu décrire comment la station de ski s'est orientée vers un tourisme plus durable et comment elle en est revenue. Par ailleurs, les travaux de A. Gill (Gill, 2018; Gill et Williams, 2014) sont les seuls à étudier l'évolution de stations de ski qui s'ancrent explicitement dans le front de recherche de la GEE. Le cas de Whistler met en évidence le caractère réversible de la

création d'un nouveau chemin, qui n'empêche pas finalement de retomber dans une forme de dépendance. En effet, après s'être engagée dans un tourisme plus durable, dans une optique de sortie d'un tourisme hivernal de masse, Whistler est revenu sur ses pas à l'issue de l'accueil des Jeux Olympiques de 2011. En cause, les effets retardés de la crise économique de 2008 et une baisse de fréquentation. Gill (2018) constate également que ce revirement est dû au changement de l'équipe municipale de Whistler. Ainsi, selon Gill (2018), la combinaison de facteurs globaux et d'organisations d'acteurs locaux explique les revirements drastiques de trajectoires. L'autrice précise, d'ailleurs que l'action d'acteurs leaders seule n'est pas suffisante pour ancrer et stabiliser l'orientation vers une nouvelle trajectoire, démontrant ainsi qu'une action et une configuration d'acteurs collective sont nécessaires.

Plus fluide, synonyme de flexibilité, la *path plasticity* se positionne comme un cadre permettant d'étudier l'évolution, ici de destinations touristiques, de manière incrémentale (Clavé et Wilson, 2017). Les destinations touristiques évolueraient dans leurs activités et dans leurs modèles d'aménagements, grâce à des ajustements progressifs conduits par les acteurs qui les constituent, les amenant à s'orienter vers d'autres formes de tourisme : un tourisme à l'année (Halkier et Therkelsen, 2013), voire une résidentialisation de la destination (Clavé et Wilson, 2017). L'apport de ce cadre réside dans l'explication du comment une destination sort d'une dépendance pour se diriger vers une trajectoire plastique, et dans l'identification des facteurs qui facilitent cette plasticité. Selon Halkier et Therkelsen (2013), les principaux facteurs de plasticité se caractérisent par des changements d'organisation d'acteurs, localement et à des échelles supra-locales, par un apprentissage collectif et un partage d'expériences sur des périodes de crises passées, qui rendent les modifications de trajectoires proactives et intentionnelles (Halkier et Therkelsen, 2013). Les auteurs rejoignent sur ce point les approches en *transition studies*.

Nous pensons que la diversification de l'offre touristique, présentée comme un processus incrémental de mise en place d'alternatives au ski alpin, aurait tout intérêt à être analysé sous l'angle de la *path plasticity*. Dans une logique de sortie d'une dépendance, questionnée par la diversification de l'offre touristique, ce ne sont plus les facteurs de blocage et phénomènes de '*lock in*' qui sont ciblés, mais plutôt les bifurcations de trajectoires (Bessin et al., 2010). Nous questionnons le fait que la diversification de l'offre touristique pourrait agir sur les trajectoires des destinations en les rendant plus plastiques, en modifiant notamment les modes d'organisations d'acteurs et en stimulant des formes d'apprentissages à l'échelle d'un territoire. En ce sens, ce centrage sur les acteurs et sur leur rôle dans le caractère intentionnel et proactif des trajectoires, nous rapproche **des approches stratégiques** des trajectoires.

Nos travaux s'inscrivent dans ce front de recherche sur les trajectoires et s'inspirent d'approches évolutionnistes et institutionnalistes des trajectoires. Notre but est d'identifier les critères jugés pertinents pour étudier des trajectoires de diversification de l'offre touristique. Par ailleurs, en suivant

le raisonnement présenté ci-dessus, nous questionnons l'orientation stratégique de trajectoires de diversification de l'offre touristique. Ceci implique d'axer notre étude sur les modes d'organisations d'acteurs et les capacités d'apprentissage, que nous considérons comme vecteurs de transformation de trajectoires de développement. Bien que présentés en trois types d'approches des trajectoires, le dénominateur commun reste la GEE, qui, en s'inspirant dans d'autres fronts de recherche et méthodes, notamment les *transitions studies*, donne un cadre complet à l'étude des trajectoires passées, afin de mieux comprendre le présent et d'appréhender le futur, applicable et déjà appliqué partiellement à l'échelle de territoires touristiques.

Pour conclure, par cette approche sur les trajectoires, nous cherchons à (1) caractériser la diversification de l'offre touristique dans sa temporalité et spatialité au regard du cadre posé par Boschma et al., (2017), et (2) comprendre et qualifier la manière dont les différentes formes de trajectoires de diversification modifient les territoires supports des activités touristiques, comment elle les orientent entre trajectoire de spécification ou banalisation, entre trajectoire plastique ou de dépendance. Ces trajectoires de diversification de l'offre touristique, multi-échelles, multi-acteurs et inter reliées à d'autres dynamiques territoriales, font ressortir le caractère complexe et systémique de la diversification. Une analyse systémique de la diversification de l'offre touristique vient compléter cette approche par les trajectoires, et présente ce que les trajectoires de diversification ont produit sur les territoires.

## **2.2. Une vision systémique de la diversification de l'offre touristique : les Systèmes Touristiques Diversifiés (STD)**

De par la complexité de notre objet d'étude, relevant de plusieurs niveaux d'acteurs et d'organisations, entremêlant des éléments spatiaux, économiques, et à la marge, sociaux, la diversification de l'offre touristique peut, afin de prendre en compte toutes ces dimensions, être appréhendée par une approche systémique. Cette approche conduit, comme le précise Tafani (2010), à « *considérer l'objet comme un ensemble « auto-éco-organisé » pour reprendre un terme cher à Edgar Morin (1988), un système, que l'on peut néanmoins décomposer en autant de sous-ensembles nécessaires à la compréhension du phénomène* ».

Déjà utilisée pour faire état des différentes dimensions d'une station de ski, au travers du concept des Systèmes Touristiques Localisés (STL) (Perret, 1992), l'approche systémique permet de dépasser l'échelle de la station de ski pour s'intéresser au territoire touristique, support d'activités touristiques diverses (2.2.1). Nous proposons alors un nouveau cadre analytique d'un système touristique localisé, certes, mais surtout diversifié et territorialisé. En effet, cette relecture systémique de trajectoires de diversification de l'offre touristique à l'échelle d'un territoire, questionne la dimension territoriale des évolutions des modèles d'aménagement touristiques en montagne, et s'inscrit dans une problématique de développement territorial, centrée sur les acteurs (2.2.2).

### 2.2.1. Le STL comme base de notre approche

Le développement du tourisme en montagne et ses effets sur les territoires ont longtemps été étudiés et caractérisés par l'objet « station de ski ». D'abord analysé par des approches fonctionnalistes, dans un contexte de reconstruction de la France post Seconde Guerre mondiale, les stations de ski font, dans les années 1990, l'objet d'approches territoriales, dans lesquelles s'inscrivent les STL (François, 2007). Prenant du recul sur la période d'essor du ski des années 1960-1970, les STL de Perret (1992) donnent un nouveau cadre afin « *d'observer les modalités locales d'appropriation* », et d'étudier l'évolution des stations et leur ancrage ou « *imbrication avec le territoire* » (François, 2007). Cette approche souhaite dépasser les approches historiques du développement des stations de ski, centrées essentiellement sur les stations intégrées d'altitude (Knafou, 1978; Cumin, 1970), en réintégrant notamment les stations de moyenne montagne dans l'analyse. L'objectif est de réaliser un diagnostic plus complet des modes de développement touristique en montagne.

Sans s'ancrer dans la GEE, Perret (1992) a néanmoins comme but de distinguer les différents facteurs qui expliquent l'émergence de STL, le long de trajectoires spécifiques. Deux types de trajectoires de stations de ski sont alors identifiées : les stations *ex-nihilo* et les stations-village, présentées en introduction de ce manuscrit. La différence entre ces trajectoires archétypes s'explique alors par les types d'acteurs mobilisés dans le système touristique et l'ancrage au territoire (Marcelpoil, 2007). L'apport des STL, par rapport aux approches fonctionnalistes des stations de ski, réside dans la prise en compte d'un plus grand nombre d'acteurs engagés dans les stations. Aux acteurs directement engagés dans la station – c'est-à-dire les acteurs économiques qui proposent activités et services liés à la pratique du ski alpin, et les acteurs politiques, plus ou moins impliqués dans la gestion ou le financement des domaines skiables – s'ajoutent la société civile, les artisans, agriculteurs et fournisseurs de services de proximité. La demande touristique, c'est-à-dire les touristes venant de l'extérieur, est aussi considérée, mais à la marge, dans sa participation à la création d'une image de la destination. Tous ces acteurs sont plus ou moins mobilisés dans le développement touristique, et alimentent les différences entre trajectoires de stations. Quant aux différences d'ancrage territorial, elles s'expliquent par le type de relations qui s'instaurent entre l'histoire du territoire support et l'émergence des dynamiques touristiques de spécialisation autour du ski alpin, dans le cas de stations de ski, qui peuvent être « *en osmose ou fruit de rapports de force ; dans la continuité du modèle économique préexistant ou en rupture* » (Achin, 2015; François, 2007). Par la présence et l'action d'une plus grande diversité d'acteurs et considérant que le ski alpin a émergé en parallèle d'activités préexistantes, les stations villages sont plus à même d'expérimenter des formes de diversification de l'offre touristique et sont plus représentatives des territoires visés par nos travaux.

Dans notre contexte d'étude de territoires de moyenne montagne qui tendent à se diversifier dans une logique d'adaptation, le cadre des STL permet de lire et « *d'appréhender la richesse des situations locales* » (Achin, 2015), et donne également un premier cadre pour appréhender la

diversification sur ces territoires comme un tout, de manière holiste, sans opposer les sports d'hiver à d'autres formes d'activités touristiques (François et Marcelpoil, 2007). Toutefois, le processus de diversification lui-même va de pair avec la prise en compte d'un plus large panel d'acteurs et d'activités, comme le prônent les STL, mais il va par conséquent de pair avec un élargissement du périmètre spatial, questionnant les limites aux stations de ski comme objet d'étude (Achin et al., 2015).

En effet, les STL, repositionnés dans une approche par les trajectoires, sont un point de départ pertinent pour appréhender les systèmes touristiques qui deviennent plus diversifiés, mais restent bornés aux frontières des stations de ski, pourtant déjà poreuses (Bourgel, 2018). En sciences de gestion, Bourgel (2018) identifie trois types de frontières des stations que la diversification s'empresse d'élargir :

- Les frontières géographiques qui « *correspondent à l'espace physique de la station, défini par des barrières naturelles (cols, sommets, etc.) et les zones où se déroulent les activités touristiques* ». Dans le cas d'une diversification de l'offre touristique, voire économique, des prestataires d'activités peuvent exercer sur le périmètre de la station, en périphérie ou sur d'autres espaces voisins, élargissant ainsi le périmètre géographique à prendre en compte ;
- Les frontières administratives qui concernent la gestion des activités touristiques. La diversification de l'offre touristique pose la question de l'échelle administrative à même de représenter et gérer toute une diversité d'activité et d'acteurs (Achin, 2015). De l'échelle de la ou des communes supports des domaines skiables, l'échelle administrative des communautés de communes est depuis le milieu des années 2010 reconnue comme la plus apte à représenter cette diversité. Les communautés de communes sont par ailleurs, depuis le milieu des années 2010, le relai des politiques publiques de soutien à la diversification (Achin et George, 2018) ;
- Les frontières inter-organisationnelles qui, définies initialement autour d'un groupe d'acteurs centrés autour des opérateurs de remontées mécaniques, des hébergements, des communes supports et autres acteurs économiques ou publics liés au ski alpin, incluent dorénavant d'autres réseaux d'acteurs et relations avec des acteurs d'autres secteurs économiques et d'autres zones géographiques.

Ainsi, de manière générale, les frontières des stations de sports d'hiver et les espaces historiques de pratique et de gestion des activités touristiques de montagne, s'élargissent afin de laisser s'exprimer la diversité de pratiques et d'activités portées localement. Les STL, compris comme des stations de ski qui ont tenté de s'insérer dans des trajectoires de diversification de l'offre touristique, sont alors le socle de systèmes ou territoires touristiques structurés par la diversification. Un socle qui, par cet élargissement, devient un STL diversifié et renouvelé de moyenne montagne. Ce passage à un cadre plus large que nous nommons Systèmes Touristiques Diversifiés (STD) s'inscrit dans une lecture territoriale de ces approches systémiques et des trajectoires de diversification.

### 2.2.2. Du STL au STD : Un cadre renouvelé qui questionne le développement territorial en montagne

Grâce à une relecture du cadre des STL de Perret (1992) par l'approche de Moine (2006), qui considère les territoires comme des systèmes complexes, nous caractérisons cet élargissement et le passage à des STD.

Cherchant à définir le « territoire », ses frontières et ses ingrédients – en vue de préciser une notion trop souvent usitée qui perd de son sens, et donner un outil opérationnel de diagnostic territorial – Moine (2006) propose d'assimiler le territoire à un système complexe, se caractérisant comme « *un tout, composé de sous-systèmes, d'éléments, et surtout de relations multiples, notamment des boucles de rétroaction positive ou négative, qui évoluent dans le temps* ». Cette vision systémique des dynamiques territoriale part du principe holistique que le tout est supérieur à la somme des parties et que le territoire n'est pas seulement un ensemble de sous-systèmes inter reliés. En s'inspirant de la littérature pluridisciplinaire qui tente de définir et de s'appropriier le « territoire », Moine (2006) reprend les trois entrées principales posées par les travaux fondateurs de Di Méo (1998) pour les deux premières, et de Gumuchian et al. (2003) pour la dernière.

Ces entrées par lesquelles s'érige un territoire sont :

- Celle de la nature matérielle du territoire et de l'appropriation d'un espace géographique par des individus, en instaurant des limites administratives par exemple, qui caractérisent un **système socio-spatial** ;
- Celle de la nature symbolique du territoire qui mène à une **représentation** que les individus ont de l'espace ;
- Celle des **acteurs** qui font le territoire, qui sont en relations, s'allient, sont en conflit et agissent sur un espace donné.

Ces dimensions sont largement reprises par l'ensemble des travaux portant sur la notion de territoire, notamment les approches processuelles (Amblard et al., 2018). Ces trois entrées constituent finalement les trois principaux sous-systèmes d'un territoire.

En interrelation, ces trois sous-systèmes se concrétisent par un ensemble d'actions. Moine (2006) s'intéresse particulièrement aux actions de gestion et d'aménagement, individuelles ou au sein d'organisations, qui donnent vie et construisent le territoire (Amblard et al., 2018). Ce système d'actions reste, selon l'auteur, difficile à appréhender. Par ailleurs, par rapport aux STL, inspirés des Systèmes Productifs Localisés (SPL) (Courlet, 2001), Moine (2006) ne fait pas état des actions « économiques », qui aboutissent à la mise en place et à la production d'activités économiques. Réinterprétation française des districts industriels (Becattini, 1992), les SPL considèrent le territoire comme un espace productif. Pour notre question de recherche et processus d'intérêt, il est important de considérer cet aspect économique du territoire qui a amené à aménager les territoires de moyenne montagne autour du tourisme des sports d'hiver. En effet, la diversification de l'offre touristique se traduit notamment par

une évolution des activités touristiques, et donc économiques. De ce fait, nous considérons **l'action touristique** – c'est-à-dire, le fait de proposer des activités touristiques différentes du ski alpin – comme une entrée importante des systèmes territoriaux touristiques que nous étudions. Cette entrée se rajoute alors aux trois entrées principales précisées ci-dessus.

La combinaison de l'approche de Moine (2006) et des STL (Perret, 1992), dans un contexte de diversification, permet alors de considérer un STD – système touristique plus ou moins diversifié – comme le fruit d'un élargissement du STL. Le STD se compose donc d'un sous-système d'acteurs, d'un sous-système socio-spatial, d'un sous-système d'actions et d'un sous-système de représentations qui relie le tout. Le STD est alors diversifié en termes d'acteurs, d'activités, sur un périmètre spatial plus large et qui fonctionne grâce aux représentations des acteurs menant à des formes de collaborations et de gouvernance autour de la diversification.

La Figure 5 met en évidence ces STD. Ils sont composés du sous-système socio-spatial de diversification (en marron pointillés), sur lequel le sous-système d'acteurs (en vert) proposent et coordonnent des activités touristiques autre que le ski alpin et sur plusieurs saisons, et forment un sous-système d'actions touristiques individuelles et collectives (en orange). Ces trois sous-systèmes fonctionnent de concert, motivés et organisés selon des modes de gouvernance et de systèmes de représentations (flèche en rose) autour de l'héritage culturel et environnemental local (Capone, 2006). Ancré sur un territoire de moyenne montagne structuré par le tourisme des sports d'hiver, le STD s'établit sur un périmètre socio-spatial plus large que les stations de ski et englobe alors les acteurs et les activités liés au sports d'hiver, eux même ancrés au territoire au sein de STL (Perret, 1992) (Figure 5).

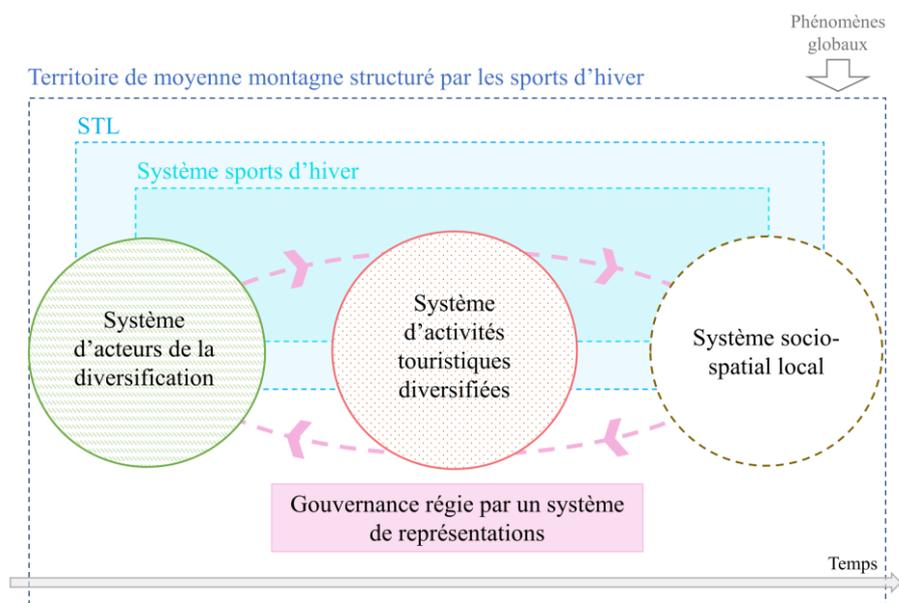


Figure 5 - Le cadre des Systèmes Touristiques Diversifiés (STD) (élaboration propre)

Par rapport à Moine (2006), nous avons donc réintégré le système d'actions comme un sous-système, à part entière, d'un système complexe territorial autour de la diversification. De même, nous considérons que le système de représentations, questionnant le sentiment d'appartenance à la dynamique territoriale, va de pair avec les modes de gouvernance facilitant la mise en place d'une diversification de l'offre touristique (Achin, 2015). Chaque sous-système évolue dans le temps, le long de la trajectoire de diversification, et leur diagnostic permet de comprendre les mécanismes qui mènent à la création ou à la réaffirmation de STD. Basé sur ces quatre sous-systèmes, cette approche systémique permet de concevoir ce qu'introduit et modifie la diversification sur les territoires tout, et d'illustrer les mécanismes par lesquels la constitution d'un STD modèle le développement territorial en montagne.

Plus qu'une définition, l'approche systémique de la diversification permet de traiter le passage d'un système « station de ski » spécialisé autour des sports d'hivers, composant principal des STL, à un système touristique plus diversifié. Cet élargissement questionne le développement territorial de ces territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. En effet, dans une logique de construction territoriale essentiellement basée sur le tourisme hivernal, la station de ski structure le territoire et constitue le STL. Mais dans un contexte d'adaptation et de changements globaux, cette structure territoriale s'ébranle.

La notion de développement territorial fait référence à un processus de transformation faisant appel à la capacité d'acteurs situés sur un territoire à maîtriser les évolutions du territoire (Angeon et al., 2006). Ces capacités des acteurs situés à définir et à appliquer un projet de développement constituent un capital territorial<sup>19</sup> (Lacquement et Chevalier, 2016). Les acteurs sont alors centraux dans la constitution de ce capital territorial qui regroupe selon Lacquement et Chevalier (2016) les trois dimensions du développement territorial :

- La gouvernance territoriale, comme « *un mode de coordination d'acteurs tourné vers la réalisation d'un projet de territoire* » (Lacquement et Chevalier, 2016), est la première dimension,
- La composition et le fonctionnement de réseaux d'acteurs localisés, qualifiés selon la mobilisation de proximités géographiques et organisés, représente la seconde dimension. Ces réseaux de concertation, de coopération et de négociation, favorisent l'émergence d'un capital social, de dynamiques relationnelles entre acteurs de la diversification qui expliquent la manière dont les acteurs créent un cadre local qui leur permet de justifier leurs actions individuelles,
- Pour finir, les mécanismes de construction et de valorisation des ressources locales constituent la troisième dimension du développement territorial. Basée sur les trajectoires de ressources, cette dimension questionne le lien global / local.

---

<sup>19</sup> Un capital dont nous avons déjà fait mention au travers des trajectoires de spécification.

Chaque dimension est complémentaire pour étudier le développement territorial. Dans le cas des territoires de moyenne montagne, leur développement, questionné par une nécessaire adaptation, a d'abord été appréhendé par des enjeux de construction et de valorisation de ressources locales, dans une logique de renouvellement de trajectoires intégrant une diversification de l'offre touristique (François, 2007; Marcelpoil, 2008). Puis, est intervenu l'enjeu du renouvellement de modes de gouvernance de la station de ski et de gouvernance territoriale, afin de faciliter la mise en place d'une diversification de l'offre touristique (Achin, 2015). Cependant, peu de travaux sur ce contexte montagnard se sont penchés sur la seconde dimension du développement territorial, à savoir les réseaux d'acteurs et la dimension relationnelle. Par conséquent, pour faire le lien entre ces deux dimensions et pour compléter l'étude du développement territorial en territoires de montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, notre travail entend étudier les acteurs de la diversification et les relations qui s'établissent entre eux.

Par ailleurs, cette manière d'appréhender le développement territorial caractérise en un sens ce que Boschma et al. (2017) tentent de théoriser en associant la GEE avec les *transitions studies*, et en se centrant sur les acteurs et leurs 'agency'. Le territoire – comme construit social multidimensionnel et système d'actions localisé où l'acteur est au centre – est finalement la concrétisation de ce que recherchent à théoriser Boschma et al. (2017), dans leur volonté de comprendre les mécanismes de changement et de qualifier les différentes trajectoires de diversification. Ainsi, après avoir décrit les trajectoires de diversification menant à des STD, grâce à une approche stratégique des trajectoires couplée à une approche systémique de la diversification, notre objectif est de comprendre comment ces STD fonctionnent. Leur fonctionnement, régi par une diversité d'acteurs, est alors révélateur de capacités adaptatives.

### **3. LES ACTEURS DES STD : DYNAMIQUES RELATIONNELLES ET APPRENTISSAGES**

Ce centrage sur les acteurs de la diversification de l'offre touristique permet, dans un contexte d'adaptation, de spécifier les reconfigurations à l'échelle du territoire amenées par l'évolution vers des schémas de systèmes touristiques plus diversifiés. Ces STD fonctionnent et évoluent par l'action d'acteurs localisés. La manière dont ces systèmes se structurent, fonctionnent et évoluent peut être révélatrice de capacités adaptatives. Comme annoncé en partie 1.3 de ce chapitre, nous ciblons des capacités en termes d'organisation et d'évolutions de réseaux d'acteurs de la diversification – notamment celles qui conduisent à plus de collaborations (3.1) – qui peuvent à leur tour être vecteur d'apprentissage à l'échelle des territoires touristiques (3.2).

#### **3.1. Fonctionnement des STD et évolution des relations entre acteurs : vers plus de collaborations ?**

Benur et Bramwell (2015) annoncent que la diversification de l'offre touristique crée des synergies et des collaborations, mais sans le démontrer concrètement. Finalement, peu de travaux se

sont attachés à qualifier les réseaux d'acteurs autour de la diversification de l'offre touristique, et encore moins ont tenté de comprendre les renouvellements de modes d'organisations et de relations qui mènent à davantage de collaborations. Aussi, nous proposons dans un premier temps de préciser la nature de ces acteurs de la diversification et leur rôle sur les territoires d'intérêt (3.1.1). Puis, dans un second temps, nous analysons le fonctionnement des STD au travers de ces acteurs qui s'organisent, échangent et gèrent la diversification de l'offre touristique via différents modes de gouvernance (3.1.2). Et enfin, nous nous concentrons sur l'évolution des réseaux d'acteurs, via l'étude des dynamiques relationnelles, afin de dégager des critères d'analyses des collaborations (3.1.3).

### 3.1.1. Des acteurs de la diversification, aussi diversifiés que les activités proposées

Les différentes approches que nous mobilisons, à savoir l'approche par les trajectoires de diversification ainsi que l'approche systémique de la diversification à l'échelle d'un territoire, sont à la frontière entre économie territoriale, géographie économique et sciences de gestion appliquées aux territoires, et mettent les acteurs au centre des enjeux de développement territorial, d'évolution, de bifurcations et de trajectoires. Reconnus comme doués de capacités d'entreprendre et de « bricolage » (Boschma et al., 2017), les acteurs sont autonomes, reliés entre eux, voués à agir et à animer l'espace géographique (Moine, 2006). Ils construisent le territoire tout comme ils le font évoluer (Gumuchian et al., 2003). D'abord dépeints comme des agents uniquement économiques, la notion d'acteurs prend davantage de sens grâce à la géographie sociale (Di Méo, 1998) qui définit un acteur par des pratiques, des comportements, des valeurs et des discours qui façonnent l'organisation spatiale. Ainsi, d'une confusion amenant à considérer l'acteur par son activité économique localisée, l'acteur devient l'opérateur de « l'espace en mouvement » (Gumuchian et al., 2003) et rompt avec une vision plutôt statique et immuable de l'espace aménagé. Par conséquent, dans l'optique de comprendre de manière dynamique et ancrée sur un territoire les mécanismes par lesquels la diversification de l'offre touristique modifie les trajectoires et coïncide avec la consolidation de capacités adaptatives, les acteurs de la diversification sont au centre de notre recherche.

L'apport de Gumuchian et al. (2003), dans leur ouvrage sur « les acteurs, ces oubliés des territoires », réside dans le lien entre acteur et action sur un territoire. Plus qu'un acteur lambda, les auteurs se concentrent sur l'acteur territorialisé qui lie action et territoire par des actes dans une situation territoriale particulière. Ces actes sont à leur tour justifiés par des discours et intentions menant de manière volontaire à une diversité de territorialités. Ce rapport à l'action permet de dépasser les seules catégorisations sociogéographiques d'acteurs, utilisées jusqu'alors. Alors que la catégorisation de ces acteurs est une grille de lecture de la structuration de l'espace, la classification du type : acteurs institutionnels, associatifs, économiques, politiques, ne transcrit pas les multiples territorialités. En classant les acteurs territorialisés selon leur situation d'action, Gumuchian et al. (2003) proposent neuf

types d'acteurs multi casquettes<sup>20</sup>, répartis en trois classes, à savoir : les acteurs qui assurent le leadership, les structures partenaires et organismes financeurs des projets, et les acteurs qui participent directement à la dynamique du projet. Ces catégories ne sont pas exclusives et rendent compte de la diversité d'acteurs – à la fois localisées sur le territoire mais également à des sphères plus larges – qui participent à un projet de développement. Cette diversité est une force qui, dans notre cas d'étude, concourt à définir le « D » de Systèmes Touristiques Diversifiés. Mais ces types d'acteurs sont très généraux et non problématisés, au regard de l'ensemble des actions possibles sur un territoire.

Dans notre cas d'étude, les types d'acteurs que nous considérons, sont nécessairement liés à cette problématique de diversification de l'offre touristique. En s'inspirant du rapport à l'action développé par Gumuchian et al., (2003) nous définissons alors un acteur de la diversification de l'offre touristique par son rapport à l'action de diversification – c'est-à-dire à toute action qui vise à proposer ou à gérer l'accès à une activité touristique autre que le ski alpin. En d'autres termes, **les acteurs de la diversification de l'offre touristique sont ceux qui agissent en faveur d'une diversification de l'offre touristique**. Les trois classes d'acteurs de Gumuchian et al., (2003) peuvent se retrouver ici dans le sens où nous considérons qu'il existe bien des acteurs leaders dans la diversification, des acteurs qui financent et soutiennent les projets de diversification, et ceux qui mettent en place et sont à l'initiative de ces projets. Dans cette approche territoriale, nous définissons les différents types d'acteurs de la diversification que nous avons recensés (Chapitre 2), avant de donner en résultat la façon dont se répartissent les acteurs selon leur situation d'action de diversification (Chapitre 3).

Diversifiés dans leurs actions sur un territoire donné, ces acteurs sont également diversifiés dans leur statut et dans leur rôle (Gumuchian et al., 2003). Ils peuvent être indépendants, sous formes d'associations, institutionnels, acteurs économiques gérés par une collectivité, structurés collectivement ou en individuels, impliqués dans des réseaux d'acteurs tout en gardant une certaine autonomie. Ces acteurs ont alors différentes positions dans le territoire, et certains se définissent comme des leaders dans le projet de développement. Notre objectif est alors, au sein des STD, d'identifier les acteurs qui ont été et sont leaders dans le processus de diversification, et de préciser d'où proviennent les acteurs parties prenantes de la diversification – s'ils proviennent du système d'acteurs historique autour des stations de ski, s'ils sont nouvellement installés ou s'ils proviennent d'autres secteurs économiques, entre autres. Toutes ces caractéristiques dévoilées permettent de rendre compte des jeux d'acteurs en présence sur le territoire (Brulot et al., 2014).

---

<sup>20</sup> A savoir : Les élus et techniciens, considérés comme des acteurs leaders ; les acteurs médiateurs, partenaires de collectivités qui font le lien entre acteurs institutionnels et non-institutionnels ; les « embrayeurs d'action » qui activent directement un projet de développement ; les participants actifs aux projets (ex : PNR) ; les habitants ; les acteurs opposants ou concurrents au projet ; les acteurs instructeurs de procédures, souvent des services d'administration centrale ; les structures partenaires non concernées territorialement, mais qui peuvent assurer la maîtrise d'ouvrage de projets ; d'autres acteurs extérieurs au territoire mais pouvant être amené à participer à la dynamique.

Au sein de ces jeux d'acteurs, la position de leader dans le projet de territoire est particulièrement importante à identifier, car elle permet de comprendre quel type d'acteur a été ou est moteur pour mettre en place, dans notre cas, des actions de diversification de l'offre, avec quel objectif et à quel moment. L'acteur leader peut exercer un leadership, c'est-à-dire qu'il arrive à susciter l'adhésion et qu'il est reconnu légitime dans cette action par le reste des acteurs impliqués dans l'action. Mais cette notion de leadership dépasse la simple action d'acteurs leaders et peut être un leadership collectif, en faisant jouer notamment la proximité cognitive (Marcelpoil et Boudières, 2006), particulièrement au sein de systèmes touristiques complexes (Beritelli et Bieger, 2014). Par conséquent, la simple identification du ou des leaders n'est pas suffisante pour comprendre l'évolution des trajectoires. La nature du leadership est tout aussi importante. À titre d'exemple, dans une logique d'adaptation durable, le leadership est certes fondamental (Coudel, 2009), mais il est synonyme de facilitation dans les stratégies d'adaptation s'il est bienveillant, s'il lutte contre des routines défensives ou verrou, et si le ou les leaders sont ouverts à l'appui d'autres acteurs (Bouvier et al., 2020).

À l'échelle de destinations touristiques, l'étude du leadership et de l'implication dans les processus territoriaux s'inscrit dans une approche constructiviste des trajectoires de destinations touristiques (Nordin et al., 2019). Celle-ci assoit, de nouveau, le rôle des acteurs et de leur volonté de changer de trajectoire, rejoignant ainsi les approches des *transitions studies* et des *path plasticity* précédemment citées. Dans le secteur touristique, les travaux sur le leadership ont principalement porté sur sa définition et son articulation à la notion de gouvernance des destinations (Pechlaner et al., 2014), ainsi que sur l'identification et la mesure de ses déterminants (Beritelli et Bieger, 2014). Puis, de manière plus qualitative, dans la continuité de ses travaux sur la gouvernance de la diversification de l'offre touristique en station de moyenne montagne et dans cette logique de comprendre les moteurs d'adaptation, Achin (2015) s'est attachée à qualifier la nature du leadership porteur et facilitateur dans la diversification. Dans un premier temps, l'autrice a donc identifié l'origine des acteurs leaders – soit provenant du tourisme des sports d'hiver et des stations, soit provenant uniquement d'un tourisme alternatif et d'autres périmètres – concluant notamment sur le fait que les acteurs leaders dans la diversification étaient bien souvent, aussi, des acteurs leaders dans la station de ski. Son objectif était ensuite de comparer la nature de ces acteurs leaders – acteurs politiques ou économiques. Dans un second temps, C. Achin s'est intéressée à l'exercice et à la nature du leadership comme critère d'analyse de modes de gouvernance plus ou moins facilitateurs dans la mise en place d'une diversification de l'offre touristique. Le leadership se lit alors selon trois niveaux, du moins facilitateur au plus facilitateur dans la formalisation d'une gouvernance de la diversification : pas de leadership car aucun leader n'est identifié, un leadership exercé par un acteur supra local et un leadership exercé par des acteurs locaux, publics ou privés.

Plus que cette grille d'analyse, nous retenons surtout le protocole suivi. En tout premier lieu, nous cherchons à identifier, le long des trajectoires de diversification, qui sont les acteurs leaders de la diversification de l'offre touristique, afin d'observer une éventuelle évolution, sans chercher, comme le

fait Achin (2015), à séparer et confronter les leaders du tourisme des sports d'hiver aux leaders de la diversification de l'offre touristique. Ensuite, dans l'objectif de juger du degré d'avancement dans la constitution d'un STD, nous identifions le type d'acteurs de la diversification de l'offre touristique qui porte le leadership et promeuvent une diversification de l'offre touristique à l'échelle du territoire, dans une logique d'adaptation durable. Nous jugerons, *in fine*, du caractère ouvert ou non de ces leaders, à inclure et à travailler avec l'ensemble des acteurs parties prenantes. Néanmoins, pour mieux comprendre le fonctionnement des STD, l'étude du leadership ne suffit pas et s'insère, comme l'énonce Achin (2015), au sein de l'analyse et de la caractérisation des modes de gouvernance de la diversification.

### 3.1.2. Du fonctionnement à l'évolution des STD

En partie 2.2.2 de ce chapitre, nous avons posé la structure globale des STD (Figure 5), mais notre analyse des STD ne s'arrête pas là. En effet, le passage d'un système touristique spécialisé à un système touristique diversifié se traduit par la modification de la structure, mais aussi du fonctionnement du système. Le fonctionnement du STD est le reflet de modes d'organisations d'acteurs et de gouvernance de la diversification de l'offre touristique. Par conséquent, un rapide détour par les études de la gouvernance des stations de ski semble nécessaire.

Déjà dans les années 1990, les travaux sur les STL (Perret, 1992) et sur les moteurs de développement en montagne ont fait ressortir l'importance des acteurs parties prenantes du tourisme des sports d'hiver et de leurs modes d'organisations comme pivots du fonctionnement et de la structuration des stations de ski – basés sur des relations entre opérateurs de domaines skiables, élus, propriétaires et promoteurs immobiliers. L'évolution dans le temps de ces stations de ski, étudiées comme des STL, implique d'intégrer dans l'analyse les acteurs économiques des stations (remontées mécaniques, services de location, ...), mais aussi les acteurs politiques, la société civile, les artisans, agriculteurs et fournisseurs de services de proximité. Cette vision systémique reconnaît alors un ensemble d'acteurs, une diversité de réseaux d'acteurs qui s'organisent et échangent des intérêts communs autour des stations de ski, dans une logique de proximité géographique. Une vision systémique qui a amené à identifier et à caractériser les modes de gouvernance des stations de ski (Flagestad et Hope, 2001; Gerbaux et Marcelpoil, 2003), issus de collaborations construites entre acteurs historiques des stations ancrés dans le temps et sur les territoires.

La notion de gouvernance fait référence, ici, à la manière dont différents groupes d'acteurs locaux s'organisent autour de stations de ski et de l'opération de remontées mécaniques. Plus largement, dans une optique de développement territorial, la gouvernance se définit comme un « *processus de coordination des acteurs entre eux dans la perspective de l'organisation de l'activité économique.* » (Leloup et al., 2005), à l'interface de l'action publique et d'auto-organisation de réseaux d'acteurs locaux (Chia et al., 2008). La notion revêt de nombreuses définitions qui, globalement, renvoient à un ensemble d'institutions, d'inter relations entre des sphères locales et régionales ou nationales de

pouvoirs – tout en considérant les réseaux d’acteurs comme autonomes – et prend la forme d’un emboîtement d’échelles d’actions (Maillefert, 2009).

Dans la littérature anglo-saxonne et française, cette gouvernance des stations de ski, a d’abord été étudiée afin d’identifier les facteurs de leur performance (Flagestad et Hope, 2001). Puis, dans un contexte d’impacts de changements globaux, la gouvernance des stations de ski a été une grille d’analyse des capacités d’adaptation des stations (Luthe et al., 2012). Représentant des modes d’organisations et de collaborations plus ou moins formalisées entre acteurs privés, publics, économiques et politiques (Gerbaux et Marcelpoil, 2003), ces différents modes de gouvernance se distinguent selon le type d’acteurs leader, le nombre de relations et la structure des réseaux d’acteurs. Ces catégorisations, à l’exemple des travaux de Flagestad et Hope (2001) sur les *community model vs corporate model*, mettent en lumière l’importance du rôle joué par les relations formelles inter-organisationnelles, par l’existence et le type d’acteur leader, mais aussi de l’importance des relations informelles, notamment dans la création d’un référentiel commun (Gerbaux et Marcelpoil, 2006). Ces trois derniers critères peuvent servir à l’étude des collaborations entre acteurs touristiques. Ces travaux sur les systèmes d’acteurs des stations de ski et leurs modes de gouvernance, témoignent d’un ancrage dans le champ des proximités (Pecqueur et Zimmermann, 2004), notamment pour expliquer leur formation, pour comprendre les blocages dans la mise en place de stratégies à l’échelle de la station de ski (Marcelpoil et François, 2008). Ce sont alors les proximités géographiques – caractérisées par le STL – ainsi que des proximités organisationnelles et cognitives qui sont articulées au sein de ces stations de ski (Marcelpoil et François, 2008).

Avec l’arrivée de nouvelles activités touristiques et l’élargissement du panel d’acteurs engagés dans le processus de diversification de l’offre touristique, ces modes de gouvernances autour des stations de ski sont renouvelés. Ils passent d’une gouvernance de la station de ski à une gouvernance de la diversification (Achin, 2015). Le prisme de l’économie des proximités (Gilly et Lung, 2005; Torre et Zuindeau, 2008) est également mobilisé. Afin de décrire les étapes et modalités de formation de modes de gouvernance de la diversification de l’offre touristique, et mettre en avant le rôle de l’acteur supra-local dans ce procédé, Achin (2015) questionne les trois proximités citées ci-dessus ainsi que la proximité institutionnelle éloignée (Gilly et Lung, 2005).

Par ce biais, Achin (2015) met en évidence huit critères qui permettent de catégoriser les modes de gouvernance de la diversification, à savoir : la constitution d’un territoire touristique, la fréquence et composition de concertations publiques, la nature des acteurs leaders dans la diversification, le sentiment d’appartenance à la dynamique, la nature de la diversification, l’existence d’un projet touristique diversifié et le type de structure institutionnelle porteuse du projet touristique. En fonction de la position de trois territoires de moyenne montagne<sup>21</sup>, par rapport à chaque critère, le mode de gouvernance de la

---

<sup>21</sup> Les stations du Massif du Sancy, la station de la Bresse dans les Vosges et la station de Super-Dévoluy dans le Dévoluy.

diversification oscille entre une forme multidimensionnelle, planifiée, descendante ou figée. Cette typologie des modes de gouvernance de la diversification – représenté par des radars (Figure 6) – donne ainsi des repères plus prescriptifs qui guident la mise en place de la diversification de l’offre touristique.

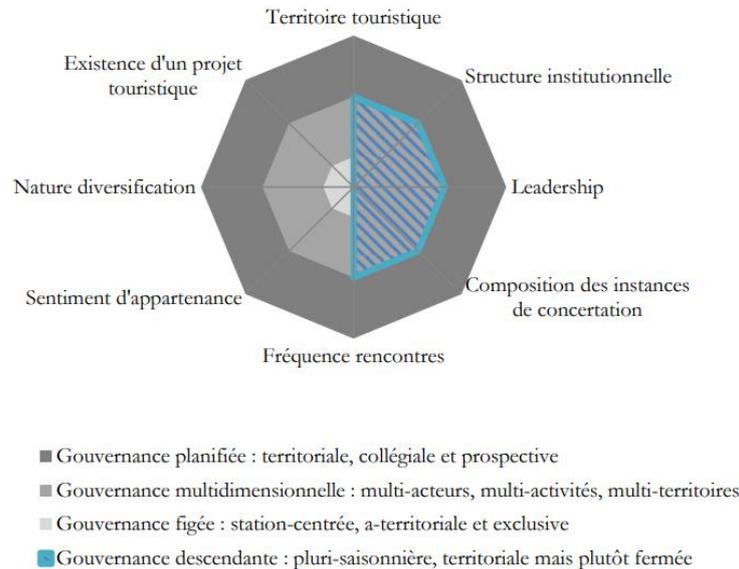


Figure 6 - Un radar pour la gouvernance de la diversification (Achin, 2015)

L’auteur rejoint en partie les travaux sur la gouvernance des stations de ski et souligne en particulier le rôle des acteurs pivots, la nécessité de définir une échelle spatiale claire, d’inclure une diversité d’acteurs au sein d’instance de concertations ainsi que le sentiment d’appartenance à la dynamique de diversification. Plus ces conditions sont satisfaites, plus la gouvernance de la diversification est planifiée et appuie la constitution de STL diversifiés et renouvelés de moyenne montagne (François, 2008) – de STD en somme. Afin de rendre compte du fonctionnement et de l’avancement dans la constitution d’un STD, nous appliquons ce cadre. Et pour ce faire, nous tâcherons d’étudier chacun des huit critères présentés.

Que ce soit pour la gouvernance des stations de ski ou la gouvernance de la diversification, l’économie des proximités est engagée afin de comprendre la formation de systèmes d’acteurs organisés autour des stations de ski, ou à une échelle plus large autour de la diversification. Donnant de premiers critères d’analyse des collaborations entre acteurs, l’économie des proximités explique partiellement la structure et le fonctionnement de ces systèmes. En revanche, l’économie des proximités, telle qu’utilisée pour rendre compte de modes de gouvernance, ne permet pas d’analyser l’**évolution** de ces systèmes d’acteurs. Pour ce faire, le passage par l’étude des réseaux sociaux appliquée à la géographie est plus adéquat (Lacquement et Chevalier, 2016; Grossetti, 2004). En effet, outre le renouvellement des modes de gouvernance, la constitution de ces systèmes autour de la diversification de l’offre touristique se caractérise également par des réseaux d’acteurs porteurs d’alternatives, qui évoluent sur un espace donné en s’ancrant dans des stratégies de développement territorial (Lacquement et Chevalier, 2016; Torre,

2016). Notre objectif est donc de dépasser l'analyse de configurations d'acteurs à un temps *t*, et d'étudier et illustrer les reconfigurations de réseaux d'acteurs à l'œuvre dans la constitution d'un STD.

Ces réseaux se définissent comme un ensemble d'acteurs qui se retrouvent autour d'une problématique commune, « *un découpage a priori dans un ensemble de relations non déterminées et potentiellement infinies* » (Grossetti, 2004). Ils sont étudiés à l'échelle de la destination touristique, par des méthodes quantitatives, pour mieux saisir leurs capacités de réponses ainsi que leurs facteurs de résilience et de performance (Baggio, 2017; Luthe et al., 2012). Appliquées à trois stations de sports d'hiver suisses (Luthe et al., 2012) ces méthodes mesurent, par huit critères<sup>22</sup>, le degré de collaboration entre acteurs de la chaîne de valeur touristique, au sein desquels nous retrouvons des critères déjà identifiés comme le leadership et auquel s'ajoutent la densité, l'intensité des liens ainsi que la création de synergie. Sur ce dernier point, les travaux de Benur et Bramwell (2015) sur la diversification de produits touristiques mettent en avant que des formes intégratives de diversification facilitent l'émergence de synergies – thématiques ou spatiales – qui représentent un premier pas vers une analyse de ce qu'implique la diversification de l'offre sur les territoires, en termes de collaboration d'acteurs. Dans la continuité des travaux de Luthe et al. (2012) et de Kelman et al. (2016) illustrent par des cartographies de réseaux d'acteurs cette question de l'arrangement spatial des réseaux d'acteurs – alors considéré comme une caractéristique à prendre en compte dans l'analyse des collaborations – rebouclant finalement avec l'école des proximités (Torre, 2016).

Mais ces approches quantitatives des réseaux se concentrent sur l'identification des acteurs du réseau et du nombre et densité des relations qu'ils ont entre eux. L'analyse de ces réseaux d'acteurs par une lecture sociologique du développement local va plus loin, et aide à comprendre les mécanismes « *par lesquels les ressources sociales (normes et règles de comportement) sont produites, circulent et organisent elles-mêmes la configuration des relations entre les individus* » (Lacquement et Chevalier, 2016). En d'autres termes, l'approche par les réseaux engage aussi à qualifier les relations entre acteurs. La distinction la plus courante est celle des relations formelles et informelles, reconnues au sein de la proximité cognitive. Lacquement et Chevalier (2016) traitent de relations de « vivre ensemble », « produire ensemble » et « organiser ensemble ». Au sein de systèmes d'acteurs touristiques, ce sont principalement les réseaux d'acteurs marchands – au sein desquels se créent des relations de « produire ensemble » – qui sont étudiés lorsqu'il est question d'évaluer la collaboration. Mais dans une approche stratégique des évolutions de systèmes de relations entre acteurs touristiques, Marsat et Guerra (2011) identifient les acteurs, leurs relations puis les qualifient, entre création d'un produit touristique en commun, relation formelle au sein d'associations ou dans le cadre d'une politique publique, adhésion à l'office de tourisme, renvoi de clientèles, recommandations et autres relations informelles au sein de réseaux d'acteurs non-marchand. Ce sont des critères et formes de relations que nous reprenons pour

---

<sup>22</sup> La nature horizontale ou verticale des organisations, la densité des liens, la centralité des liens, la modularité des liens, la « clusterisation » et la cohésion au sein de la destination, l'intégration des parties prenantes au sein des structures institutionnelles locales, la centralité d'acteurs clés (leadership).

notre analyse, qui sont, certes, de l'ordre du « produire ensemble », mais également de l'ordre du « organiser ensemble ».

Ainsi, les travaux sur les modes de gouvernance des stations, sur les modes de gouvernance de la diversification et sur les relations et réseaux d'acteurs mettent en avant différents critères d'analyse des collaborations entre acteurs à l'échelle de STD. L'étude de la gouvernance permet de comprendre le fonctionnement des STD, l'analyse des réseaux d'acteurs complète et amorce l'étude mettant en avant la manière dont évoluent les STD. Ces approches permettent d'identifier les « ingrédients » des collaborations c'est-à-dire les types d'acteurs et de relations qui les constituent. Mais en ce qui concerne les processus de renouvellement des réseaux d'acteurs parties prenantes de la diversification, qui amènent à davantage de collaborations, une analyse sur le temps long est nécessaire. Afin de répondre à cet enjeu et pour prendre en compte la dimension temporelle des relations, nous proposons de mobiliser des cadres d'analyse portés sur les collaborations, recoupant les théories évolutionnistes et stratégiques des trajectoires. Fruits de l'évolution des réseaux, les formes de collaborations sont alors qualifiées, ce qui revient à révéler en partie des paramètres de capacités adaptatives.

### 3.1.3. Les dynamiques relationnelles au sein de STD, des révélateurs de collaborations

Selon la littérature portée sur l'analyse quantitative des réseaux d'acteurs à l'échelle de destinations touristiques, la collaboration est reconnue comme vecteur d'adaptation au changement climatique (Luthe et al., 2012) et comme un moyen de pallier les turbulences dans des contextes incertains (Jamal et Getz, 1995). Analysée sur le long terme et dans une optique de capacités adaptatives, ces collaborations informent sur la possible mise en place de stratégies de développement et de gestion durable et adaptative des territoires ou des destinations touristiques (Schianetz et al., 2007).

La notion de collaboration renvoie à un processus « *de prise de décision conjointe entre les principales parties prenantes d'un domaine problématique concernant l'avenir de ce domaine* » (Jamal and Getz, 1995). Bien que ce centrage sur la prise de décision soit réducteur pour notre contexte d'étude, nous utilisons cette notion de collaboration car elle renvoie à un ensemble de relations formelles et informelles, de coopérations et coordinations d'acteurs (Schianetz et al., 2007), qui amènent les acteurs à agir ensemble, à définir un objectif commun, à des ajustements mutuels, à des coalitions ou synergies inclusives, sous forme de réseaux structurés (Hall, 2000; Bramwell et Sharman, 1999).

Avec leur ancrage en sciences de gestion, Jamal et Getz (1995) détaillent comment un système touristique complexe peut mettre en place des collaborations en trois étapes : (1) *problem-setting*, qui revient à identifier les parties prenantes et poser les enjeux principaux d'une situation problématique<sup>23</sup> ; (2) *direction-setting*, qui permet d'identifier des interprétations et visions communes futures ; puis (3)

---

<sup>23</sup> Cette situation problématique peut renvoyer de manière assez large à une mise à plat et prise de position collective d'enjeux en termes de développement territorial.

*application*, avec l'institutionnalisation de la direction partagée. Ces étapes donnent une portée évolutive, voire évolutionniste de la collaboration (Selin et Chavez, 1995). Pour le moment, seule les monographies de destinations touristiques, à l'image de celle effectuée sur Whistler au Canada (Gill et Williams, 2014) (cf. partie 2.1.2) mettent en exergue le caractère évolutionniste des modes de gouvernance et des relations entre acteurs d'une destination touristique hivernale, mais l'échelle d'étude reste limitée à celle de la station de ski, et la diversification n'est mentionnée qu'à la marge. Pour dépasser la monographie et la lecture empirique des problématiques évolutionnistes, Sanz-Ibáñez et Clavé (2014) proposent de lier des approches en *Relational Economic Geography* (Bathelt et Glückler, 2003) – qui correspondent aux approches sur les réseaux d'acteurs spatialisés – à celles de la GEE appliquées aux destinations touristiques. La plus-value réside dans la mise en exergue du rôle des relations sociales entre acteurs comme moteur de changement de type de trajectoire (*path dependency*, *path creation* ou *path plasticity*). En procédant ainsi, les auteurs proposent également de détailler les évolutions de relations, c'est-à-dire les dynamiques relationnelles, afin de décrire comment, entre quels acteurs, au sein de quel réseau, les relations naissent, se transforment dans leur nature ou disparaissent. Toutefois, ce cadre est purement théorique et ne précise pas le type de relations sociales à observer, ni les formes de réseaux amenant à plus de collaboration. Reste qu'il ajoute sa pierre à l'édifice pour nous permettre de donner à voir la structure, le fonctionnement et les évolutions de réseaux sociaux d'acteurs du STD.

En résumé de la littérature, nous proposons d'étudier les dynamiques relationnelles entre acteurs parties prenantes de la diversification, qui renforcent et modifient les collaborations selon cinq critères. L'identification des acteurs parties prenantes de la diversification et de leurs relations – le tout évoluant dans le temps – représente la première étape, et mènent, ensuite, à (1) la potentielle affirmation d'un ou de plusieurs acteurs pivots, facilitateurs dans la collaboration (Brullot et al., 2014).

En s'inspirant des différentes étapes de la collaboration, énoncées par Jamal et Getz (1995) et en élargissant à des collaborations le long de trajectoires de STD, (2) la mise en place d'une vision et d'objectifs communs entre ces acteurs parties prenantes, permet de poser une problématique commune (*problem-setting*) ou un projet de développement territorial commun, pour ensuite le construire collectivement. Cette étape, peut mener à termes à des formes d'actions collectives territoriales (Maillefert, 2009).

Les systèmes touristiques sont composés d'une diversité d'acteurs, dans leurs statuts et activités, qui participent à la diversification. Un enjeu fort réside donc dans (3) l'inclusion et la participation de ces acteurs dans les prises de décisions.

Plus ou moins ancrées sur les territoires, les dynamiques relationnelles autour de la diversification impliquent plusieurs échelles d'acteurs, et questionnent à la fois (4) l'articulation de collaborations entre échelles spatiales et la création de synergies localisées.

Finally, in contexts turned towards alpine skiing and the exploitation of mechanical lifts, diversification interrogates (5) the degree of dependence of territories on configurations of historical actors, linking public collectivity and exploiting ski domains, potential brake in the place of collaboration with and between other types of actors.

À partir de ces cinq critères, nous considérons alors que les formes de collaborations – qui se révèlent sur le temps long – sont propices à l'émergence d'actions collectives intentionnelles (Maillefert, 2009), qui, articulées aux modes de gouvernance de la diversification, sont synonymes d'émergence de modes de gouvernance et de gestion locale adaptatifs (Schianetz et al., 2007). Mais l'étude de la structure, du fonctionnement et de l'évolution des réseaux d'acteurs vers davantage de collaboration – qui facilitent l'émergence de modes de gestion et de gouvernance localisés intentionnels – n'est pas suffisante pour appréhender les capacités adaptatives des territoires. En effet, le « produire » ou « organiser » ensemble va de pair avec le « apprendre ensemble » sur un territoire. Diversifier l'offre touristique sur un territoire produit des apprentissages (Bramwell et Sharmann, 1999), et permet ainsi de mieux maîtriser l'évolution des trajectoires futures de systèmes touristiques sujets à des pressions externes. Ces apprentissages découlent partiellement des formes de collaborations et des évolutions de relations, et questionnent les conditions d'émergence de dynamique d'apprentissage sur les territoires en lien avec la diversification de l'offre touristique.

### 3.2. Du STD aux conditions d'émergence de territoires apprenants

Avant d'être mobilisée à l'échelle d'un territoire, la notion d'apprentissage est originaire des sciences cognitives et de l'éducation. Elle se traduit par l'acquisition ou l'accumulation de connaissances par un travail intellectuel, par expérience et qui peut aboutir à une modification du comportement (Coudel, 2009). Cette notion est ensuite reprise par divers courants en économie.

En économie du développement, l'apprentissage est un mécanisme implicite de l'innovation (Lucas, 1988), ou un marqueur d'« *empowerment* » dans l'approche par les capacités (Nussbaum et Sen, 1993). En économie institutionnelle, l'apprentissage des normes et des règles à l'échelle d'un groupe d'individus régit l'action collective (Ostrom, 2010). La notion d'apprentissage est aussi présente dans des courants de recherche sur la résilience des systèmes face aux changements globaux. La capacité d'apprentissage est parfois un facteur de résilience, un synonyme ou un élément constitutif de la résilience (Carpenter et al., 2001). L'apprentissage, sans être clairement explicité, favorise l'innovation, renforce l'adaptation et la résilience de système, permet l'anticipation, est multi-acteur et multi-échelle. En d'autres termes « *l'apprentissage apparaît comme un concept complexe, qui concerne à la fois la connaissance et le comportement, l'individu et le collectif, le processus et le résultat* » (Coudel, 2009).

Finally, it is the management sciences that will define and describe the mechanisms in progress behind the notion of learning at a collective and social scale. The works of Schön and Argyris (1996) on organizational learning and social learning will make a difference, and inspire all a part of the literature in geography that will lead to the notion of learning territory (Jambes, 2001)

(3.2.1). Tout l'enjeu est de faire le lien entre diversification de l'offre touristique par la création de STD et apprentissage, au regard des quelques travaux réalisés sur l'apprentissage au sein de destinations touristiques (3.2.2). Nous terminons cette partie en décrivant le cadre que nous mobilisons en vue d'identifier les conditions d'émergence de territoires apprenants liées à la constitution d'un STD territorialisés (3.2.3).

### 3.2.1. Des organisations apprenantes aux territoires apprenants

S'érigeant peu à peu comme un front de recherche en sciences de gestion, le processus d'apprentissage au sein d'organisations est d'abord étudié sous son aspect social. Cette étude, par la suite, mène à l'émergence de la notion d'organisation apprenante. Ces théories sur l'apprentissage considèrent alors les organisations de manière systémique, et incluent tout autant l'échelle individuelle de chaque composant de l'organisation que l'échelle du groupe et de l'organisation collective, ainsi que les interactions inter échelles. Par rapport aux approches prescriptives fordistes et tayloristes qui conçoivent l'organisation comme un organe de production uniquement, ce positionnement représente un tournant dans la discipline, car la posture est plus analytique et constructiviste – dans le sens où l'organisation se construit par ses actions. L'étude de l'apprentissage au sein d'organisation donne alors à comprendre la « boîte noire » et les mécanismes régissant ces organisations et leurs actions (Bouvier, 2009). Ainsi, ce sont les actions, individuelles et collectives, qui déterminent le degré d'apprentissage des organisations.

Cette théorie de l'apprentissage par l'action conduit à définir plusieurs types d'apprentissages, sous formes de boucles (Argyris et Schön, 1978). Inédite, la théorie de Argyris et Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel en boucle devient incontournable et source de nombreux travaux qui expliquent les routines et sources sociales de changements dans le fonctionnement d'une organisation. Le processus d'apprentissage se décompose en trois boucles, l'arrivée à la troisième boucle d'apprentissage étant la plus aboutie.

L'apprentissage en simple boucle correspond à un changement progressif des routines d'un individu ou d'un groupe grâce à l'acquisition de nouvelles informations.

L'apprentissage en double boucle traduit un changement plus radical où le groupe « *acquiert une nouvelle perception des enjeux et des problèmes, menant à une nouvelle manière de les résoudre. Ceci signifie que les valeurs du groupe sont changées et de nouvelles routines émergent* » (Coudel, 2009).

Quant à l'apprentissage en triple boucle, rajoutée par Foldy et Creed (1999), il dénote de la capacité d'acteurs – qui n'appartiennent pas au même groupe – de « *développer des cadres pour apprendre ensemble* » (Coudel, 2009), et laisser ainsi infuser un apprentissage à une échelle sociétale. Pour arriver à un apprentissage de triple boucle, il faut passer au préalable par les boucles précédentes.

Ces travaux permettent de considérer l'apprentissage comme un processus multi-échelle. Ils permettent aussi d'identifier les conditions pour que les boucles d'apprentissages se réalisent, puis

détaillent les changements entraînés par l'accomplissement de ces boucles. Le cadre de l'apprentissage en boucles sert par ailleurs de référence comme outil d'évaluation de dispositifs collectifs, proposant des critères de réussites basés sur le niveau d'apprentissage atteint, à l'image de la thèse de Coudel (2009) sur l'évaluation d'un dispositif de formation comme vecteur de développement territorial.

Ces boucles d'apprentissage peuvent mener à la construction d'organisations dites apprenantes, qui ont la caractéristique de développer une plus forte propension à innover (Senge, 1990). Après avoir proposé des résultats en termes de conditions de mise en place de l'apprentissage et en termes d'effets de ces apprentissages sur les organisations, la notion d'organisation apprenante entend détailler le contenu de l'apprentissage, à l'instar de Senge (1990) qui caractérise les organisations apprenantes selon cinq disciplines.

Selon cet auteur, une organisation est dite apprenante si elle est basée sur une vision systémique, la maîtrise personnelle, la remise en question des modèles mentaux, l'existence d'une vision partagée et l'apprentissage en équipe. Cette pensée systémique – qui implique de considérer la complexité des phénomènes, de collectivement se focaliser sur les interactions plutôt que sur les entités – conduit à la constitution de systèmes apprenants qui sortent de l'organisation pensée comme une entité juridiquement définie et stable. Englobant tout type de construit cognitif et collectif, le système est apprenant, car il « *s'organise pour apprendre en permanence à travers son travail, pour capitaliser ses savoir-faire et ses compétences, pour les transmettre et se transformer volontairement pour atteindre ses objectifs en fonction des évolutions de son environnement, de ses ressources, de sa culture et des représentations des groupes d'acteurs en son sein.* » (Bouvier, 2009). Plus ouverte, la notion de système apprenant, basée sur cette littérature en sciences de gestion, a été la source de nombreuses déclinaisons à l'échelle de clusters (Helmsing, 2001), de milieux innovateurs ou de régions (Florida, 1995), de villes (Longworth, 2006) ou encore de territoires (Bier, 2010).

La géographie économique s'est emparée de la notion d'apprentissage en démontrant que les *learning regions*, les régions apprenantes gagnent par rapport aux régions non-apprenantes car elles savent mobiliser des organisations collectives et ressources spécifiques qui garantissent leur compétitivité (Florida, 1995). Reliées à des courants de l'économie de la connaissance et en prenant l'exemple de la *Silicon Valley*, il est alors question de régions sur lesquelles s'implantent des complexes universitaires importants qui facilitent l'orientation vers des projets autour de l'innovation, de la recherche et du développement.

Plus précis dans l'explication du processus d'apprentissage à une échelle méso, entre individu et société, le terme de territoire apprenant émerge dans les années 2000, et intègre des enjeux d'éducation au sein du développement territorial (Jambes, 2001). Pouvant se comprendre comme le rapport de l'individu à la connaissance, l'apprentissage à l'échelle territoriale est composé de connaissances, de compétences, de savoir-faire, acquis et transférés par une multitude d'acteurs, qui se traduisent par un degré plus ou moins fort d'intelligence territoriale (Bouvier et al., 2020). Cette intelligence se caractérise

par des outils, des compétences et des capacités du territoire, parfois gérés au sein d'un observatoire de territoire dont la mission est, notamment, d'aider les acteurs à agir, à prendre des décisions et à déployer des projets (Lenormand, 2011). Tout comme ce que nous prônons depuis le début de cette revue de littérature, la notion de territoire apprenant sacralise l'intégration des acteurs et de leurs interactions comme moteur de développement (Torre, 2018). Comme le dit si bien (Bier, 2010) : « *organisation, société ou territoire apprenants fonctionnent sur le même modèle : ils appellent la coopération des acteurs, la mobilisation des ressources (savoirs et compétences) dans le cadre d'un projet partagé. À la logique verticale, ils substituent celle de l'horizontalité, à l'organisation hiérarchique, ils substituent celle des réseaux. [...] ce qui compte c'est le lien plus que le lieu* ».

Face à la gestion et au transfert des connaissances, informations et compétences, deux formes de territoires sont distinguées (Bouvier et al., 2020):

- Les villes ou territoires intelligents, ou *smart cities*, telle Singapour, qui sont tournés vers la mise en place d'innovations technologiques, mais qui écartent les aspects sociaux et les relations entre acteurs.
- Les territoires apprenants qui, à l'inverse, misent davantage sur « *l'humain, les liens et coopérations interterritoriales, le participatif, le collaboratif, toutes les formes d'apprentissage individuel et collectif, la culture, l'éducation, ...* » (Bouvier et al., 2020).

En se centrant sur les acteurs et les processus, la seconde forme est plus adaptée à notre sujet, d'autant que l'intelligence, même si développée à l'échelle d'un territoire, est un stock plus qu'un flux. Bouvier et al., (2020) précisent également les trois piliers de ces territoires apprenants.

L'ancrage territorial est le premier pilier. Totalement enraciné dans les théories du développement territorial, cet ancrage est basé sur la construction de ressources territoriales (Zimmermann, 2005) et la mobilisation d'un capital territorial, ou capital stratégique, par les acteurs du territoire (Lacquement et Chevalier, 2016; Bouvier et al., 2020). L'ancrage est plus ou moins fort en fonction de l'assemblage des spécificités du territoire, qu'elles soient matérielles (ressources naturelles ou écologiques, savoir-faire, technologies, marché du travail), organisationnelles (coopération, partenariats, coordination et leadership, ouvertures des réseaux d'acteurs) et symboliques (système de valeurs, identité territoriale partagée, savoirs et compétences locales). Nous considérons par ailleurs que cet ancrage va de pair et se révèle le long d'une trajectoire de spécification (cf. partie 2.1.2 de ce chapitre).

L'apprentissage tout au long de la vie est le second pilier. Basé sur l'intelligence collective, sur une culture locale, sur le transfert, l'accumulation et l'hybridation d'informations et de savoirs, il permet d'améliorer les capacités d'analyse, de décision et d'action des acteurs pour transformer un territoire. La gestion des compétences sur le territoire, et notamment s'assurer de compétences dédiées à l'accompagnement, est aussi nécessaire pour passer de l'intention à l'action et améliorer les capacités des acteurs (Lenormand, 2011).

La prise en compte des conditions et phénomènes externes, comme les directives politiques, les pressions et transitions environnementales, une modification de comportement au sein de réseaux connexes, etc., constitue le dernier pilier.

Reprenant les théories de Argyris et Schön (1978) et de Senge (1990), ces notions d'apprentissage et la manière de les appréhender infusent, depuis le milieu des années 2000, dans le secteur touristique, mais très peu dans une approche territoriale de l'apprentissage, comme nous venons de le détailler. La partie qui suit entend faire état des différents travaux sur l'apprentissage au sein du secteur et de destinations touristiques.

### 3.2.2. Des destinations touristiques intelligentes ou apprenantes ?

Rejoignant finalement les deux formes de territoires apprenants précédemment cités, deux pans de la littérature se sont penchés sur la notion d'apprentissage au sein d'une destination ou d'un secteur touristique : les travaux décrivant des destinations touristiques dites intelligentes (*smart destination*) et ceux cherchant, d'une manière plus prescriptive, à mettre en place des destinations touristiques apprenantes (*learning tourism destination*).

Historiquement, la littérature sur le champ touristique s'est, dans un premier temps appliquée aux destinations touristiques apprenantes, avant de traiter des *smart destination*, puis de la *smart specialisation* (Figure 7).

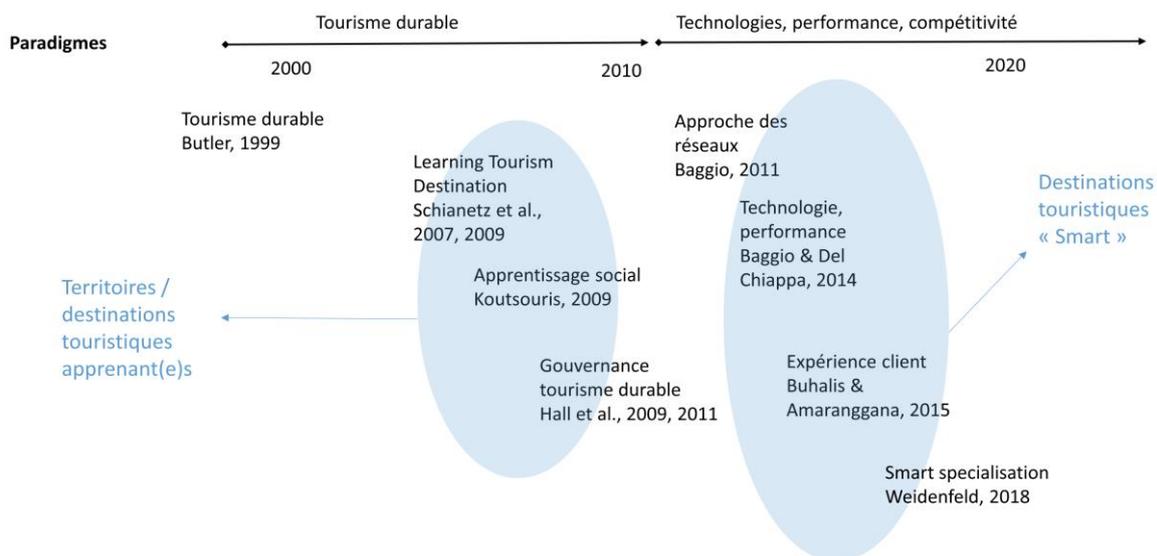


Figure 7 - Chronologie des approches sur les destinations touristiques apprenantes et intelligentes (élaboration propre)

La première vague de travaux s'inscrit dans le front de recherche sur le tourisme durable (Butler, 1999), et considère qu'un apprentissage organisationnel de double et triple boucle est garant de la préservation

des écosystèmes naturels, d'une meilleure prise en compte d'enjeux sociaux, tout en préservant l'attractivité touristique (Koutsouris, 2009). Les destinations touristiques sont relues sous la forme de systèmes complexes adaptatifs (Holling, 2001) – systèmes qui assument une part d'incertitude à laquelle ils doivent s'adapter. Dans cette logique, Schianetz et al. (2007) développent le concept des *Learning Tourism Destination* (LTD) qui détaille les étapes de mises en place (Figure 8) d'organisations « *within a destination which are adaptive to change and capable of learning how to improve sustainability continuously* » (Schianetz et al., 2007).

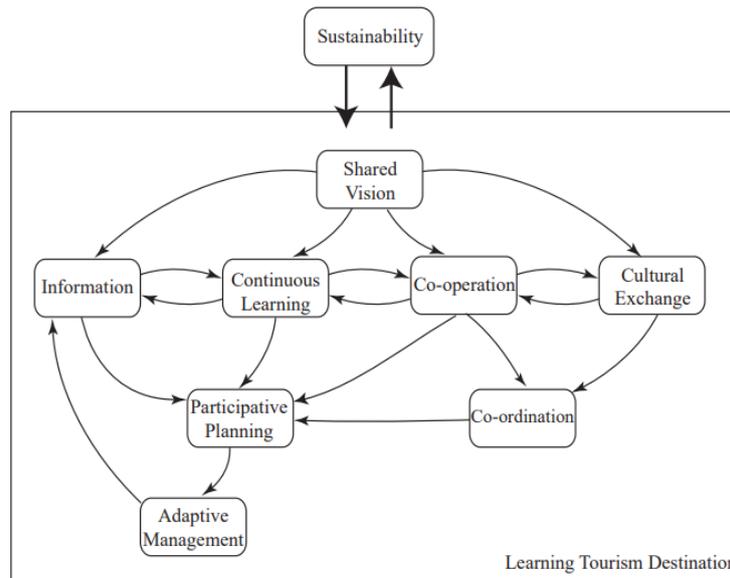


Figure 8 - Le cadre des destinations touristiques apprenantes de Schianetz et al. (2007)

L'intérêt de cette approche réside dans la représentation systémique du LTD qui, en plus de déterminer comment sont inter-reliés les éléments constitutifs d'un apprentissage à l'échelle d'une destination, indique les étapes par lesquelles procéder pour aboutir à une destination touristique apprenante. Ainsi, l'existence d'une vision partagée du projet de la destination, constitue la première étape. Celle-ci nourrit, par la suite, un système d'acquisition et de transfert d'information, un apprentissage continu, des formes de coopération (relations informelles) et des échanges culturels. Ces quatre éléments fonctionnent de pair. Coopération et échanges culturels facilitent à leur tour la mise en place de formes de coordinations (relations formelles) qui, en accord avec les autres éléments déjà mentionnés concourent à la mise en place d'une planification participative. À noter que l'axe entre mise en place d'une vision partagée, coopération et coordination, renvoie à l'établissement de formes de collaborations que nous avons détaillé en partie 3.1.3. Pour terminer, cette forme de planification valorisant la participation est maîtresse dans l'instauration d'une gouvernance adaptative de la destination qui fonctionne de manière systémique, par des boucles de rétroaction entre gouvernance adaptative, planification participative et système d'information.

Ce cadre permet alors l'évaluation de destinations touristiques dans leur cheminement vers des schémas plus apprenants en deux étapes. La première étape entend d'abord décrire et modéliser la

destination touristique de manière systémique. Cette première phase a par ailleurs fait l'objet d'un programme de recherche-action, piloté par les auteurs sur la destination de Ningaloo, en Australie, dans l'objectif de guider la destination vers la mise en place d'un tourisme durable (Schianetz et al., 2009). Selon Schianetz et al. (2007, 2009), cette première phase est nécessaire à la mise en place d'une destination touristique apprenante, la contourner rend plus difficile la suite du cheminement. Cette phase de modélisation systémique de la destination est ensuite évaluée par les auteurs, et est considérée comme aboutie si elle remplit des critères relatifs à la création d'un consensus, à la mise en place d'un dialogue entre parties prenantes, d'une compréhension de la complexité de la destination, de l'acceptation des incertitudes, et aboutit à un changement de mentalité.

La seconde étape revient à évaluer la destination touristique selon le cadre présenté en Figure 8 (cf. ci-avant). Les auteurs arrivent ainsi au tableau d'évaluation suivant (Tableau 5), testé sur six destinations touristiques *a posteriori* (Schianetz et al., 2007).

Tableau 5 - évaluation de la mise en place de destinations touristiques apprenantes (Schianetz et al., 2007)

Étapes d'évaluation des LTD	Indicateurs d'évaluation	Critères d'évaluation
Modélisation systémique	Recherche de consensus Dialogue Compréhension du système Accepter les incertitudes Changement de mentalités	Oui/Partiellement/Non
Potentiel vers la mise en place d'une destination touristique apprenante	Vision et objectifs partagés Système d'information Apprentissage continu Coopération Coordination Echanges culturels Planification participative Gestion adaptative	Oui/Partiellement/Non

Grâce à leur méthodologie d'évaluation *a posteriori* ou en recherche action, impliquant sur le moyen terme et permettant d'étudier les changements de comportement collectifs, les auteurs ont réussi à démontrer que, sur l'ensemble des destinations étudiées et engagées dans le processus de recherche, Ningaloo en Australie et Obergurgl en Autriche ont réussi à se construire comme des destinations apprenantes parce qu'elles ont explicitement suivi les étapes décrites en Tableau 5. Elles sont considérées comme telles, car les acteurs de ces destinations, informés de leurs responsabilités en termes de durabilité<sup>24</sup> – et ainsi davantage proactifs – sont plus à même de prendre des décisions éclairées garantissant à la fois adaptabilité de la destination et durabilité. Ces résultats précisent également que la discussion autour de scénarii, et la planification touristique autour de projections futures, ne sont pas

<sup>24</sup> En termes de préservation des écosystèmes, d'inclusivité ou d'attractivité de la destination.

suffisantes pour qu'une destination devienne apprenante. C'est bien la mise en place d'arènes participatives et inclusives – dans lesquelles la recherche intervient, dont l'objectif est de créer et d'entretenir des processus collaboratifs, qui garantissent l'apprentissage.

Ce cadre partage plusieurs critères d'analyse avec les approches sur les territoires apprenants et permet, à la fois, d'identifier les conditions ainsi que les étapes de mise en place de destinations touristiques apprenantes. Jamais appliqué à des territoires touristiques de moyenne montagne dans leur route vers plus de diversité, nous retenons ce cadre d'analyse, davantage centré sur les acteurs et les processus que les cadres portant sur les *smart destinations*.

En effet, pour ce second type de travaux, le paradigme de recherche derrière l'apprentissage au sein de destination touristique est différent, basé plutôt sur l'accumulation de connaissances, sur l'intelligence, comme vecteur d'innovations plutôt d'ordre technologique avec pour objectif une meilleure performance de la destination. À titre d'exemple, l'usage de nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) par les organismes de promotions touristiques est alors reconnu comme un garant d'une meilleure expérience client, renforçant l'attractivité touristique (Buhalis et Amaranggana, 2015). Les innovations organisationnelles ne sont, cependant, pas intégrées dans le périmètre de ces travaux.

En se référant plutôt à des destinations touristiques intelligentes car accumulant un capital territorial grâce au tourisme, les récents travaux en GEE sur la *smart specialisation* s'écartent de ce prisme technologique pour questionner le déploiement d'idées innovantes sur un espace spécialisé, et permettent d'obtenir plus d'informations sur les effets et valeurs économiques d'une évolution future de la destination, toujours dans une logique de compétitivité (Weidenfeld, 2018). Néanmoins, les innovations organisationnelles font partie intégrante de l'approche et sont présentées comme un facteur facilitant l'expérimentation en termes de politiques publiques, mais aussi l'expérimentation des entrepreneurs touristiques. Nous retrouvons peu ou prou un raisonnement et un cadre d'analyse qui rejoint les théories sur les territoires apprenants, réinscrits en GEE et qui considère la diversification de l'offre touristique comme un vecteur de spécialisation intelligente. Un cadre qui reste pour le moment encore très théorique.

Ainsi, au regard des apports de chacune des approches, et de par les similitudes entre approches sur les territoires apprenants, les destinations touristiques apprenantes et la spécialisation intelligente, une combinaison s'impose afin d'aboutir à une grille de lecture des conditions d'émergence de territoires apprenants en moyenne montagne, identifiées au sein de STD. La partie qui suit entend présenter la manière dont nous avons combiné approches spécifiques aux destinations touristiques apprenantes et approches sur les territoires apprenants.

3.2.3. La construction de STD territorialisés comme condition d'émergence de territoires apprenants ?

Afin de positionner notre cadre d'analyse sur l'apprentissage au sein de STD – et ainsi détailler les éléments de l'apprentissage à l'échelle de territoire et de destinations touristiques que nous mobilisons – nous utilisons le cadre employé par l'institut de l'Unesco pour l'apprentissage tout au long de la vie car il est plutôt parlant. Ce cadre recourt à la métaphore du temple grec pour distinguer les différents temps de l'étude de l'apprentissage. Les fondations de ce temple se caractérisent par l'identification des conditions d'émergence de territoire apprenants, et font notamment l'objet de travaux sur les territoires gagnants du développement local (Rieutort, 2021). Les colonnes représentent chacun des éléments constitutifs des territoires apprenants – qu'une majorité de travaux sur les territoires apprenants tentent de définir, pour caractériser ce qui fait qu'un territoire est plus apprenant qu'un autre. Pour finir, le toit correspond aux effets et apports de l'apprentissage sur les territoires – souvent étudiés par les théories de l'apprentissage organisationnel et les boucles d'apprentissages de Argyris et Schön (1978) (Figure 9).

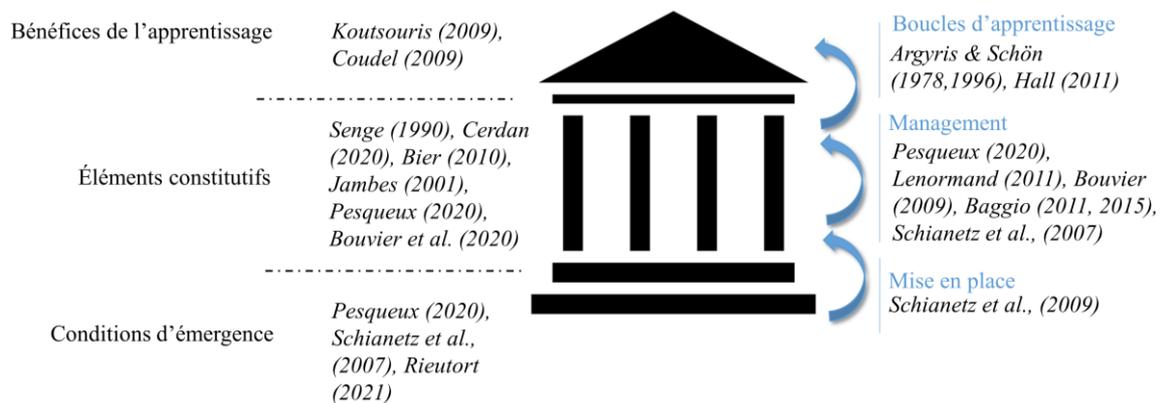
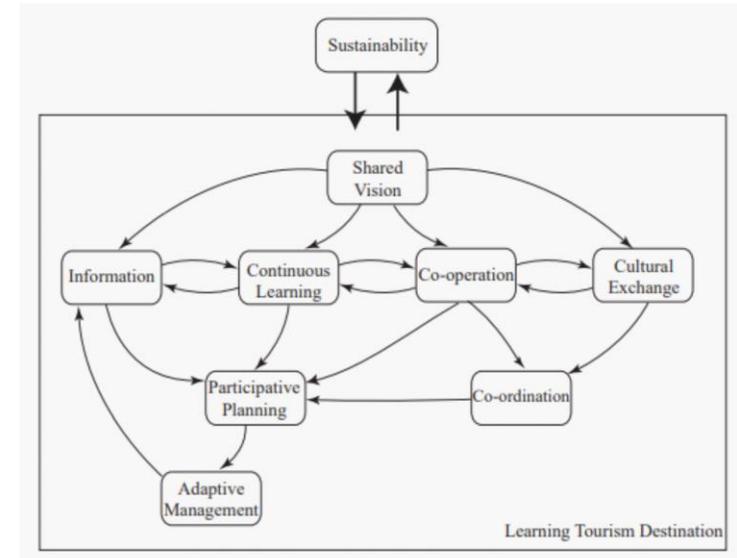
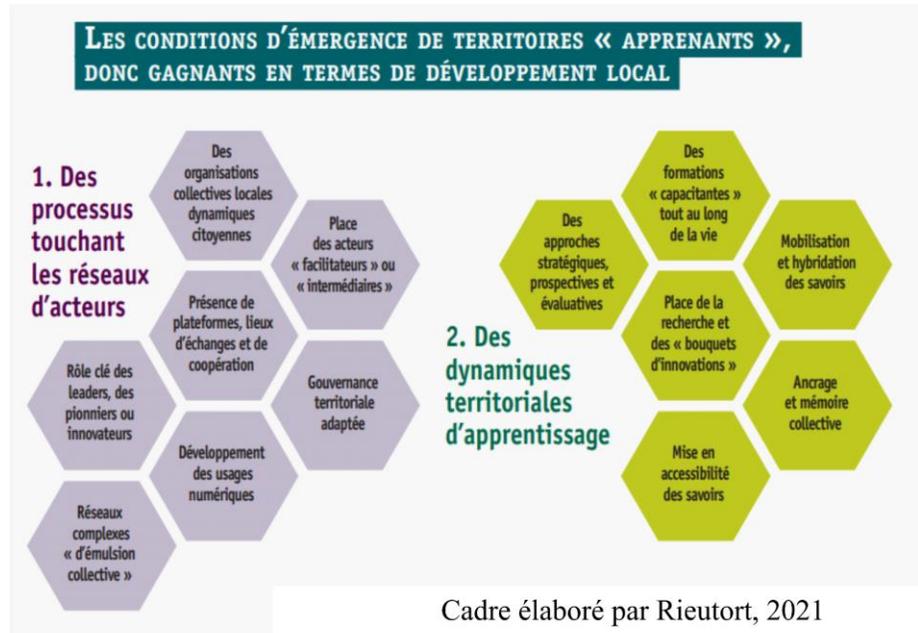


Figure 9 - Positionnement des théories sur l'apprentissage organisationnel, les territoires apprenants et destinations apprenantes (élaboration propre)

Les flèches en bleu et les travaux attenants, relient les trois temps de l'étude de l'apprentissage en partant de la mise en place de territoire apprenant pour se diriger vers leur gestion, puis vers les boucles d'apprentissage qu'ils génèrent (Figure 9).

Considérant qu'un territoire, notamment touristique, apprenant est plus en capacité de s'adapter, notre objectif est alors d'identifier les éléments de formation, de structure, de fonctionnement et d'évolution des STD qui remplissent des **conditions d'émergence** de territoires apprenants. Ainsi, notre recherche s'ancre dans le front de recherche sur les conditions d'émergence et la mise en place de territoires ou destinations touristiques apprenantes (représentés par les fondations du temple Grec). Nous nous inspirons de la grille d'analyse exploratoire de Rieutort (2021), tout en apportant un angle

touristique grâce à l'approche des LTD de Schianetz et al., (2007), le tout dans un contexte de STD (Figure 10).



Cadre élaboré par Schianetz et al., (2007)

Cadre que nous mobilisons, à l'intersection de Rieurtort (2021) et de Schianetz et al., (2007)

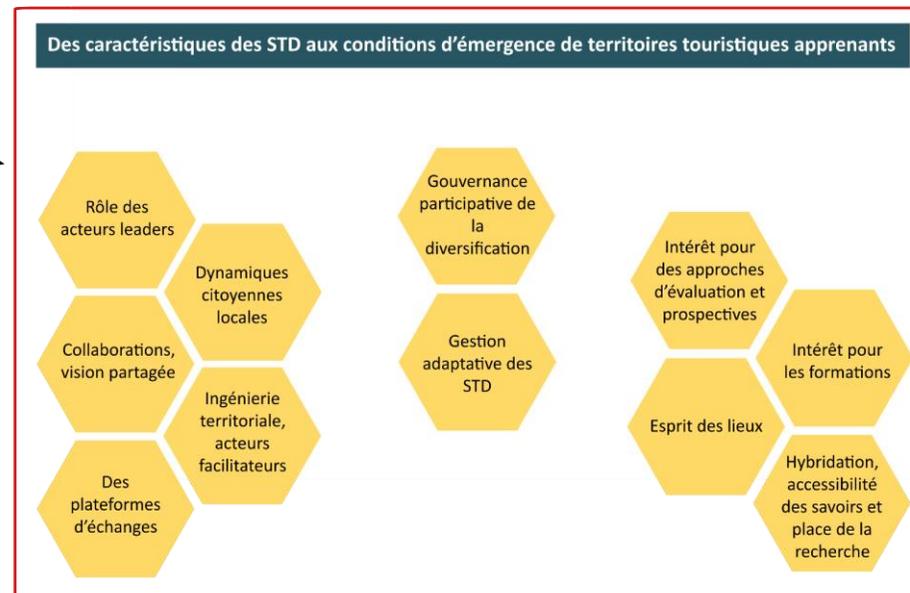


Figure 10 - Cadre d'analyse des conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants (élaboration propre)

La Figure 10 présente notre cadre d'analyse guidant le diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants dans un contexte de constitution de STD. Ce cadre est à l'intersection de celui de Schianetz et al. (2007) et de celui de Rieutort (2021), dont nous avons repris une partie des critères d'analyse. Le chemin par lequel nous sommes passé et la combinaison des critères repris de Schianetz et al. (2007) et de Rieutort (2021) est exposé dans la carte heuristique en **Annexe 1**. Nous avons gardé l'ensemble des critères de Schianetz et al. (2007) présentés en Figure 8, dans une visée descriptive et évaluative, sans nécessairement suivre à la lettre les étapes telles que définies et empruntées par Schianetz et al. (2009) dans une visée normative et appliquée. Recoupant ces huit indicateurs, parfois combinés et intitulés différemment, Rieutort (2021) détaille davantage les éléments facilitant un apprentissage continu. Par ailleurs, Rieutort (2021) présente plutôt ces indicateurs d'évaluation comme des conditions d'émergence de territoires apprenants – terme que nous reprenons – et met en évidence deux types de conditions : celles liées aux acteurs et celles liées aux apprentissages en tant que tel. À ces deux catégories de conditions d'émergence de territoires apprenants nous en ajoutons une troisième, à l'interface entre les deux premières, qui, comme le montre Schianetz et al. (2007), garantit une boucle de rétroaction afin de perpétuer un apprentissage continu et une adaptation continue.

Notre cadre d'analyse détaille alors onze conditions qui décrivent la mise en œuvre de territoires touristiques apprenants. Parmi ces conditions, cinq sont relatives à la manière dont les réseaux d'acteurs se structure, fonctionnent et évoluent. Elles impliquent :

- Des acteurs leaders porteurs d'actions collectives et ouvert au renouvellement de leadership,
- Des collaborations qui s'ancrent grâce à une vision partagée du projet de développement,
- La mise en place et le recours à des plateformes ou moments d'échanges, qu'ils soient physiques ou numériques,
- Des dynamiques ou mouvements citoyens locaux, porteurs d'innovations sociales qui sont les témoins d'actions collectives,
- Une ingénierie territoriale en place, valorisant l'expérimentation, récoltant des informations, portée par des acteurs facilitateurs, ou acteurs relais<sup>25</sup> (Brulot et al., 2014), dans l'apprentissage.

À ces conditions s'en ajoutent quatre propres aux dynamiques d'apprentissage, dans le sens où un territoire apprenant est considéré comme tel si :

- Un intérêt pour des approches d'évaluation, de prospective est exprimé et que ces types de démarches sont concrètement mis en place,
- Un esprit des lieux est transmis – c'est-à-dire un partage de repères historiques et culturels propres au territoire,

---

<sup>25</sup> A la fois légitime et intéressé par la dynamique.

- Un intérêt pour la mise en place et la participation à des formations continues ou initiales est exprimé et si des formations sont déjà suivies ou mises en place,
- Les savoirs et connaissances sont accessibles, hybrides et s'il y a une reconnaissance locale dans l'intérêt de la recherche et de l'innovation.

Finalement, à l'image des LTD (Schianetz et al., 2007), dans une optique systémique, deux autres conditions d'émergence permettent de garantir un apprentissage continu. Bien qu'étant des conditions inhérentes au systèmes d'acteurs des STD, leur activation fait le pont entre les conditions liées aux acteurs et celles liées à l'apprentissage. Nous considérons alors :

- La mise en place d'une gouvernance participative de la diversification de l'offre touristique,
- Ainsi que la mise en place d'une gestion adaptative des STD permettant de réguler les routines défensives et de gestion des incertitudes liées à des enjeux globaux, surtout dans un contexte de poids du modèle autour du ski alpin.

Ces conditions d'émergence de STD territorialisés apprenants rejoignent et peuvent être associées aux paramètres des capacités adaptatives tels que décrits par Jones et al., (2010) en partie 1.3.3.

Exploratoire, cette grille d'analyse renouvelée des conditions d'apprentissage de territoires apprenants donnerait à voir les contributions de la diversification, par le biais des STD, en termes de capacités adaptatives des territoires, à la fois en matière d'acteurs mais aussi en matière d'apprentissage.

### CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre avait pour but de renseigner le cadre théorique nous permettant d'adresser notre question de recherche sur la diversification de l'offre touristique comme vecteur de capacités adaptatives pour des territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. Dans la suite des travaux sur l'évolution des stations de ski en aménagement du territoire, nous avons préféré opter pour une lecture évolutionniste et stratégique de la diversification de l'offre touristique, en la considérant comme une trajectoire interrogeant la constitution de systèmes touristiques diversifiés et territorialisés.

Nous posons alors la première hypothèse de recherche : ***La diversification de l'offre crée ou renforce des Systèmes Touristiques Diversifiés et territorialisés (STD), le long de trajectoires.***

Nous chercherons alors à affirmer ou infirmer cette hypothèse en apportant des éléments sur le déroulé des trajectoires de diversification tout en précisant comment se structurent, fonctionnent, évoluent et interagissent les trois sous-systèmes qui constituent les STD. Ainsi, l'avancement dans la trajectoire de diversification renseigne sur la constitution de STD plus ou moins structurés et fonctionnels. Des STD qui induiraient la modification des fonctions des territoires supports. Notre objectif est finalement de donner un cadre à l'analyse de ce processus de diversification et de ce qu'il peut entraîner le long de trajectoires.

Une fois la notion de diversification clarifiée, ce chapitre entendait présenter sous quels aspects nous pensions appréhender la manière dont la diversification de l'offre touristique pouvait contribuer à l'émergence de capacités adaptatives. De fait, nous ne souhaitons pas mesurer les effets de la diversification de l'offre touristique via des indicateurs économiques et quantitatifs, mais plutôt suivre la littérature en économie territoriale, en géographie sociale et en GEE, en nous intéressant aux acteurs de la diversification de l'offre touristique et à leurs capacités à s'organiser et à produire ensemble. Les STD se structurent, fonctionnent et évoluent principalement en fonction des acteurs et des modes d'organisations qui apparaissent, se modulent ou disparaissent le long de la trajectoire de diversification. Par ailleurs, dans une logique d'adaptation, ce centrage sur les acteurs vient questionner leurs capacités d'apprentissage à une échelle territoriale, principalement étudiées au sein de front de recherche en sciences de gestion. Selon le degré de collaboration entre acteurs, selon les caractéristiques structurelles, fonctionnelles et évolutives des STD, et selon le degré d'ouverture à des dynamiques d'apprentissage, les territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver rempliraient les conditions pour s'orienter vers des schémas apprenants, lors de la mise en place d'une diversification de l'offre touristique territorialisée.

Nous posons alors la seconde hypothèse de recherche : ***La diversification de l'offre modifie les relations entre acteurs parties prenantes, renforce les collaborations et conditionne l'émergence de dynamiques d'apprentissage sur les territoires de moyenne montagne.***

Nous chercherons à affirmer ou infirmer cette hypothèse en nous centrant sur les acteurs de la diversification et en établissant un diagnostic des conditions d'émergence de territoire apprenant. Comparée à la littérature sur le tourisme, notre approche est plus exploratoire.

Pour simplifier, en guise de métaphore, nous cherchons à démontrer que la diversification de l'offre touristique est aux territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver ce que le yoga est au corps humain : elle assouplit, fait travailler la respiration et peut aller jusqu'à l'adoption d'un nouveau mode de vie à l'écoute du corps et de son environnement (Illustration 2, ci-après).



Illustration 2 - La diversification de l'offre touristique : le yoga de la moyenne montagne ? (Illustration : Mathilde Rouch)

Ancrée dans les sciences du territoire, à la croisée de la GEE, de la géographie sociale, de l'économie territoriale et des sciences de gestion, notre approche est interdisciplinaire (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2011) et basée en *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Dans une démarche plutôt inductive – qui s'appuie sur des observations empiriques – nous déconstruisons l'objet d'étude initial de la « station de ski » et de son adaptation au changement climatique, pour le reconstruire au regard de ce que nous avons compris du terrain. Ces situations sur les terrains d'études nous les relisons grâce à une combinaison de théories que nous venons confirmer ou enrichir (Joannidès et Berland, 2012). Plutôt qualitative, notre démarche de recherche est précisée dans le chapitre qui suit.



**CHAPITRE 2**

**UNE METHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE SUR DEUX TERRITOIRES DE  
MOYENNE MONTAGNE : LE MASSIF DU SANCY ET LE HAUT-CHABLAIS**

L'objectif de ce chapitre est de préciser la démarche méthodologique en lien avec notre questionnement de recherche. Fondamentale, cette étape construit le processus par lequel les résultats ont été produits tout en garantissant leur validité.

Dans un premier temps, nous présentons nos terrains d'étude : les périmètres des communautés de communes du massif du Sancy et du Haut-Chablais, en région Auvergne-Rhône-Alpes, et leurs principales caractéristiques. Nous nous attacherons en particulier à montrer en quoi ces deux terrains sont représentatifs de dynamiques territoriales autour des enjeux de la diversification touristique, et ce dans le cadre d'une approche qualitative en science du territoire.

Dans un second temps, au regard de notre problématique de recherche, nous détaillons notre démarche, ancrée sur le terrain, inductive, et empruntant des méthodologies pratiquées en géographie humaine (Patton, 2014). Dans cette démarche, nous mobilisons plusieurs sources de données qualitatives qui contribuent à l'élaboration d'outils d'analyses nous permettant de répondre à nos hypothèses, tout en visant une montée en généralité.

## **1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE EN MOYENNE MONTAGNE : LE CHOIX DE DEUX TERRAINS D'ÉTUDE EN RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES**

Essentiellement montagnarde, avec 75% de son territoire classé en zone de montagne (Figure 11), les territoires de la Région Auvergne-Rhône-Alpes sont le berceau du ski alpin et de l'aménagement de la montagne par des stations de ski. La partie nord des Alpes et le Massif central sont les deux massifs les plus importants de la région (Figure 11).

**Communes classées en zone de montagne** - Source: Ministère de l'agriculture, arrêtés établis entre le 26 juin 1961 et le 30 mars 2021

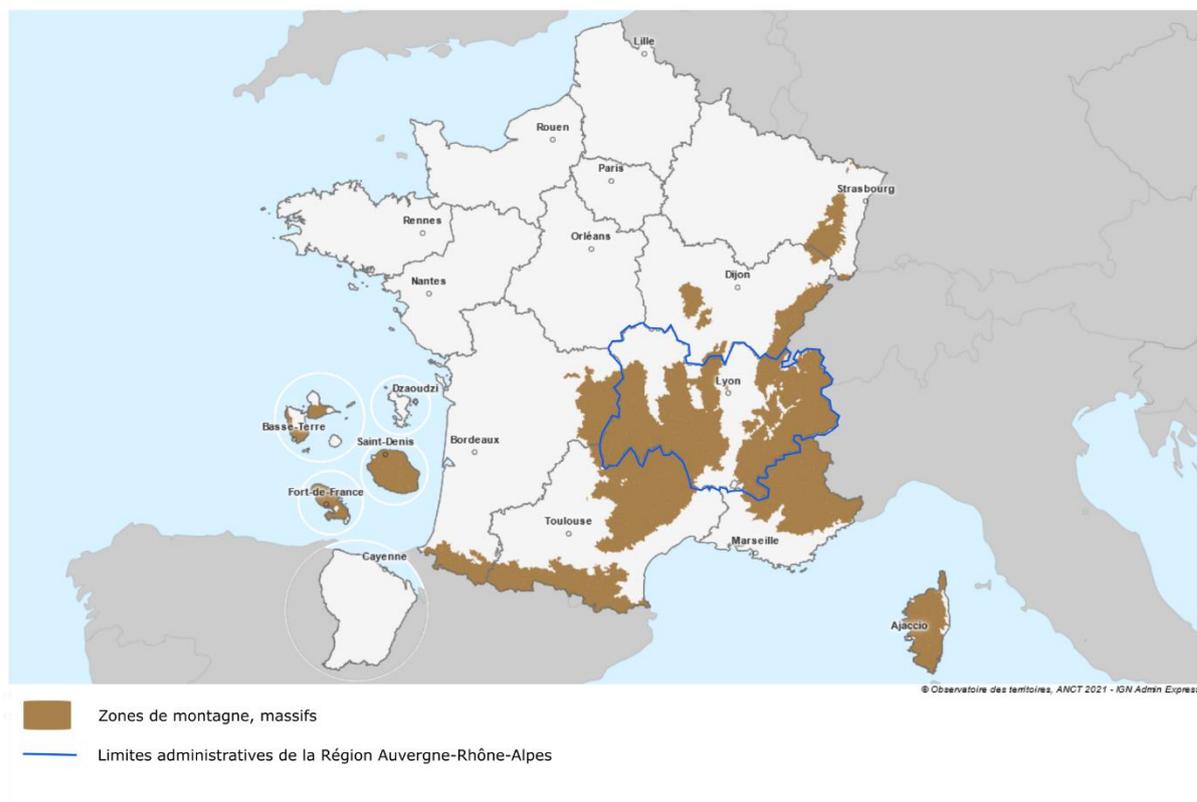


Figure 11 - La région Auvergne-Rhône-Alpes, un territoire essentiellement montagnard. En bleu, le périmètre administratif de la région Auvergne-Rhône-Alpes. (carte: ANCT)

Ces massifs, tout comme les autres massifs français, ont vu se développer la pratique du ski alpin, les premières stations de ski et les premiers pics d'affluence hivernaux, mais avec pour les Alpes une forte concentration de stations de ski, notamment de grande taille, mises en place grâce au soutien du « plan neige ». Sur ces deux massifs et de manière générale, les territoires supports de stations de ski de moyenne montagne, à plus faible altitude, ont été considérés comme plus vulnérables au manque de neige et aux évolutions touristiques, par rapport à leurs confrères d'altitude. Caractérisés par des dynamiques socioéconomiques multiples, ces territoires sont certes le support de secteurs d'activités touristiques mais sont aussi parfois le support d'autres secteurs économiques, comme l'agriculture. Du fait de ces caractéristiques, ces territoires de moyenne montagne ont été encouragés et soutenus par des politiques publiques, depuis le début des années 2000, pour diversifier leurs offres touristiques, avec comme objectif de pallier ces vulnérabilités, mais aussi d'améliorer la performance de ces destinations (cf. partie 1.1.1 du chapitre 1). Au sein de ce « pool » de territoires de moyenne montagne, une diversité d'options, d'articulations entre ski et autres formes de tourisme, de trajectoires d'évolution, sont possibles. Sur tous ces territoires, nous observons depuis les années 1980-1990, des initiatives spécifiques de diversification de l'offre touristique. Ces initiatives sont parfois portées par des acteurs déjà implantés sur les territoires ou installés depuis peu pour offrir une nouvelle activité. Elles peuvent émerger dans une logique de niche, via des activités inédites sur le territoire, dans l'optique de suivre

l'évolution de pratiques sportives de montagne, ou encore dans l'objectif de répondre à l'évolution de la demande touristique. Ce sont des formes de diversification multiples, tantôt mises en place et considérées comme essentiellement complémentaires au ski alpin, tantôt inhérentes au territoire et constituant une base d'activités touristiques dans lequel s'insère le ski alpin. Afin d'illustrer cette possible diversité de trajectoires possible de diversification de l'offre touristique en territoires de moyenne montagne en Auvergne-Rhône-Alpes, notre choix s'est porté sur un territoire du Massif central, le massif du Sancy, et un territoire de la chaîne alpine, le Haut-Chablais (Figure 12). En effet, dans le cadre de la fusion des deux ex-Région Auvergne et Rhône-Alpes, pour créer en 2015 la Région Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons souhaité faire le lien entre ces deux massifs.

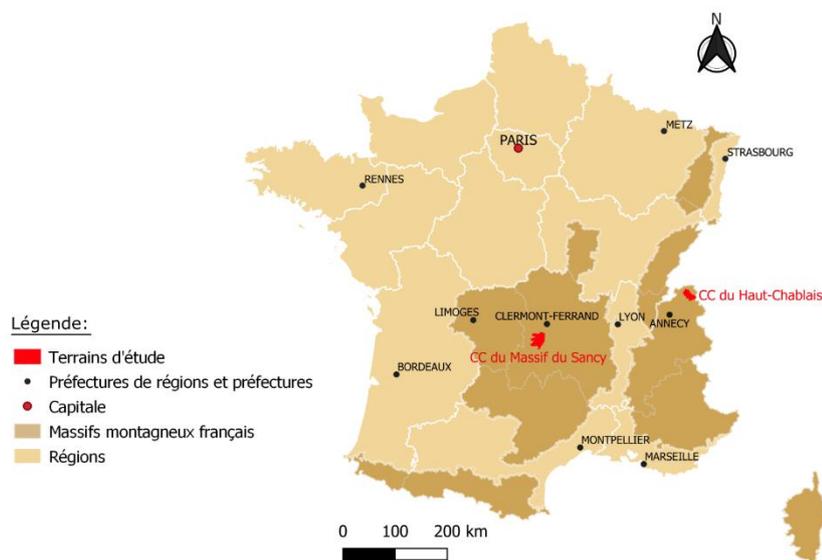


Figure 12 - Localisation des deux terrains d'études (élaboration propre)

Pour être en résonance avec notre définition de la diversification de l'offre touristique, impliquant l'élargissement des périmètres d'action locaux, dans une optique plus systémique et territoriale, nous délaissions l'objet de recherche « station de ski » pour nous concentrer sur les périmètres des communautés de communes du massif du Sancy (CCMS) et du Haut-chablais (CCHC). Pour autant, ces périmètres restent tout de même marqués et structurés par le tourisme des sports d'hiver, avec la présence de domaines skiables, et par le secteur touristique en général. En effet, le taux de fonction touristique<sup>26</sup> (Équipe Mit et Duhamel, 2000) à l'échelle de la communauté de communes du massif du Sancy est de 619 et celui du Haut-Chablais de 672. Ces ratios dénotent une forte « touristicité » de ces périmètres – le seuil appliqué par l'Équipe MIT pour considérer un lieu comme touristique étant

<sup>26</sup> Le taux de fonction touristique est un indicateur de touristicité d'un lieu. Calculé par le rapport de la capacité d'accueil (nombre de lits touristiques en résidence secondaires et de lits touristiques marchands) à la population totale sur le périmètre étudié, si ce rapport est égal à 100 cela signifie que le territoire peut accueillir autant de touristes que d'habitants à l'année.

de 100. Cette forte capacité d'accueil et cette touristicité conséquente sont en partie dues à la présence de 3 petites<sup>27</sup> stations de ski sur les versants du puy de Sancy dans le massif du Sancy, et de 5 stations de ski, petites et grandes<sup>28</sup>, sur le périmètre de la CCHC. Par ailleurs, le choix s'est porté sur ces deux terrains car ils ont effectivement fait l'objet de politiques publiques de soutien de la diversification de l'offre touristique. Quoique différentes dans leurs objectifs et dans leur périmètre d'action, ces politiques traduisent une action d'acteurs supra-locaux – plus ancienne sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais – en faveur de la mise en place de la diversification de l'offre touristique (Achin, 2015).

Bien que marqués par des caractéristiques distinctes<sup>29</sup>, ces deux territoires de moyenne montagne sont le support d'une diversification de l'offre touristique déjà en cours, et répondent aux mêmes enjeux en termes d'évolutions du secteur touristique et de pressions liées aux effets du changement climatique. En ce sens, ils sont les marqueurs et le reflet de situations similaires pour d'autres territoires de moyenne montagne.

### **1.1. Le massif du Sancy : un pôle touristique régional autour du puy de Sancy**

Situé sur les versants du puy de Sancy, point culminant du Massif central, et débordant au sud sur le Cézallier, vaste plateau volcanique, le périmètre de la CCMS – dont l'entrée nord est à 47 km au sud-ouest de Clermont-Ferrand, préfecture du département du Puy-de-Dôme – représente 20 communes et, s'étend sur une superficie de 601,4 km<sup>2</sup> (Figure 13). Pour cette superficie, la population résidente s'élève à 9 641 habitants en 2019, soit 1,4 % de la population du département, pour une densité de population de 15,9 hab/km<sup>2</sup><sup>30</sup> – densité relativement faible par rapport au reste du département (83,1 hab/km<sup>2</sup> en 2019). La population résidente se trouve, aujourd'hui, majoritairement implantée dans le nord du périmètre de la CCMS, autour du puy de Sancy. La CCMS est la moins peuplée du département, et souffre, comme bon nombre de zones rurales de l'ex-Région Auvergne, d'une déprise démographique depuis la fin des années 1960. En effet, entre 1968 et 2015, la population résidente sur la CCMS a chuté de 42 %. Cette chute s'explique par des soldes migratoire et naturel négatifs. Cependant, ce recul démographique se stabilise depuis 2015. Pour la communauté de communes voisine Dômes-Sancy-Artense, la dynamique démographique est similaire jusqu'à la fin des années 1990, enregistrant une diminution de près de 30 % de sa population entre 1968 et 1999<sup>31</sup>. Mais depuis, la population augmente doucement, notamment du fait de l'influence de Clermont Ferrand, dont la

<sup>27</sup> Selon la classification DSF (Domaines Skiabiles de France).

<sup>28</sup> Selon la classification DSF (Domaines Skiabiles de France).

<sup>29</sup> Au-delà de leurs caractéristiques, le choix de ces deux terrains d'études a été facilité grâce à leur intégration dans des projets de recherches sur l'adaptation au changement climatique ou sur l'innovation vers de nouveaux modèles touristiques. Enfin, un des enjeux de notre recherche était de mettre en relation ces deux territoires, pour favoriser les retours d'expériences autour des processus de diversification touristique, des modalités d'ingénierie territoriale associées. Sur un plan plus académique, le projet de recherche permettait également d'intensifier les relations entre chercheurs grenoblois et clermontois sur des questions de développement touristique et d'adaptation de territoires de moyenne montagne.

<sup>30</sup> Source : INSEE

<sup>31</sup> Source : INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-200069169>

croissance démographique continue tire l'évolution positive de la population à l'échelle du département, avec des phénomènes de desserrement urbain.

Au sein de cette population résidente sur le massif du Sancy plus de 80% des actifs travaillent sur le périmètre de la CCMS (Figure 13), bien plus que sur les communautés de communes voisines – à titre d'exemple 54% des actifs de la CC Dômes-Sancy-Artense travaillent sur le périmètre du territoire, et 24% sur l'agglomération clermontoise.

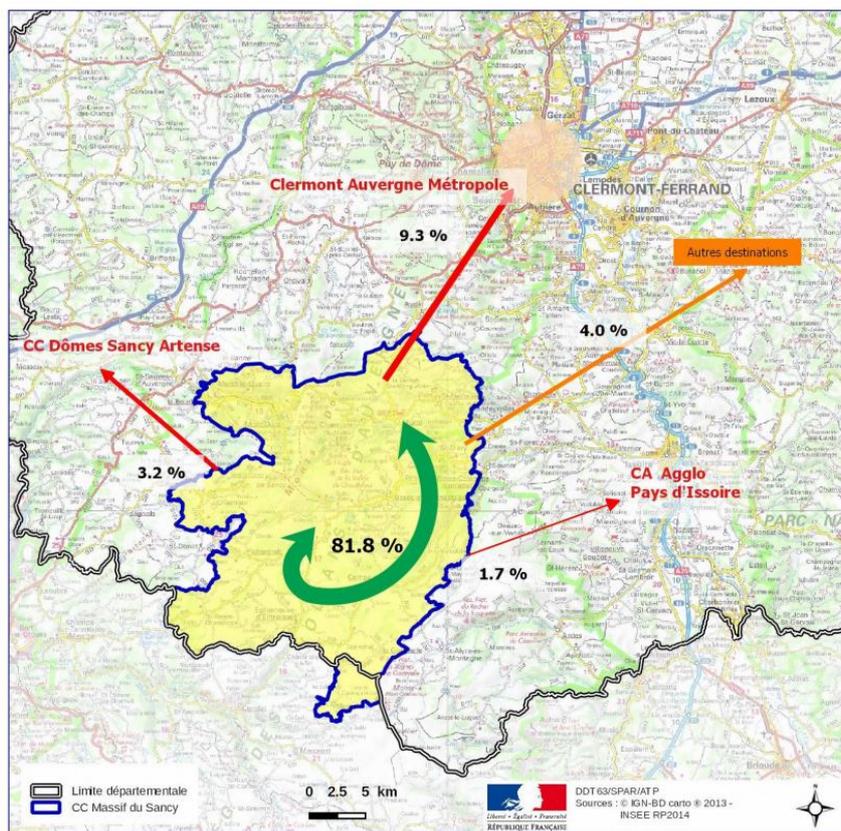


Figure 13 - Migration domicile – travail sur le massif du Sancy en 2014 (source: DDT Puy de Dôme). La flèche en vert représente le pourcentage d'actifs habitants de l'EPCI CCMS qui travaillent sur le périmètre de la CCMS. Les flèches sortantes en orange représentent le pourcentage d'actifs habitants le périmètre de la CCMS qui travaillent sur le périmètre des EPCI voisines, avec ici une majorité qui travaillent sur la Métropole de Clermont-Ferrand.

Sur le Sancy, l'emploi en 2018 se répartit comme suit en Figure 14, avec 50% des emplois dans les commerces, transports et services divers – auxquels se rattache le secteur touristique – et 12% qui persistent dans le secteur agricole.

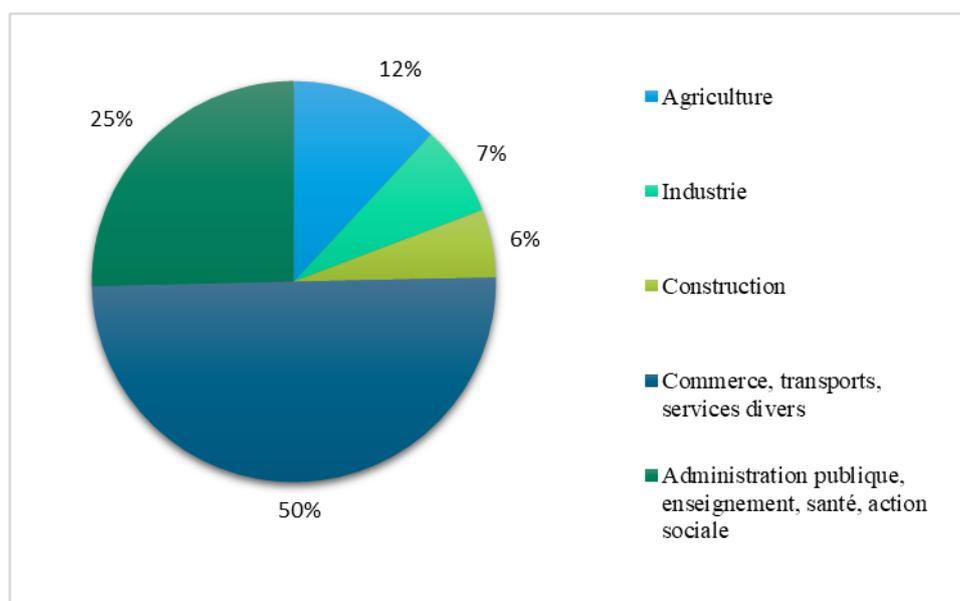


Figure 14 - Répartition des emplois par secteurs d'activités en 2018 (%) sur le périmètre de la communauté de communes du massif du Sancy (élaboration propre)

Il est néanmoins difficile d'estimer un chiffre exact d'emplois dans le secteur touristique. Dans les années 2000, l'Unédic<sup>32</sup> recensait les salariés du tourisme, qui en 2007 s'élevait à 807 sur le périmètre de la CCMS. Depuis, cette comptabilisation des salariés du tourisme ne se fait plus de la même manière et les emplois touristiques sont directement intégrés au sein de catégories plus larges, dénombant les emplois dans les services. Par ailleurs, il est difficile d'estimer ces emplois tant les frontières du secteur touristique peuvent être floues. À titre de comparaison avec ces chiffres sur l'emploi, les établissements actifs employeurs sont aussi majoritaires dans les secteurs des commerces, transports, hébergements et services divers, et représentent 66% des établissements actifs sur la CCMS, confirmant la tendance des emplois présentée en Figure 14. À noter néanmoins que le taux de chômage avoisine les 8%, légèrement en deçà du taux de chômage national (à 9,1% en 2018), et que les retraités représentent 36% des CSP du périmètre en 2018.

Au regard de cette rapide présentation, le tourisme est donc un secteur économique notable sur le territoire de la CCMS, que ce soit en termes d'emplois, d'établissements, ou de nuitées touristiques. Pour l'année 2018, l'office de tourisme intercommunal (OTI) comptabilisait 2,8 millions de nuitées touristiques, soit les  $\frac{3}{4}$  des nuitées en hébergement marchands du département du Puy-de-Dôme. En 2021, ces nuitées touristiques s'élèvent à 2,4 millions<sup>33</sup>. Elles sont certes en diminution par rapport à 2018, mais ne porte pas atteinte au statut de pôle touristique du département. Le massif du Sancy est effectivement reconnu comme tel et, depuis plus de 10 ans maintenant, il s'appuie sur une fréquentation touristique l'hiver, l'été, mais aussi sur les ailes de saisons. Toutefois, dans le contexte régional Auvergne-Rhône-Alpes, comptabilisant, pour l'année 2018, 36,1 millions de nuitées touristiques en

<sup>32</sup> Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce.

<sup>33</sup> Source : METT (Module d'Évaluation du poids du Tourisme des Territoires) de Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, le comité régional de tourisme.

hôtels et campings<sup>34</sup>, le puy de Dôme se positionne dans le panier moyen en termes de fréquentation touristique par rapport à d'autres départements comme le Rhône ou la Haute-Savoie. Estimée par le taux de remplissage des hébergements marchands, mesuré par l'OTI chaque année<sup>35</sup>, la fréquentation touristique atteint 72% de la capacité totale des hébergements marchands sur le périmètre de la CCMS en moyenne ces cinq dernières années<sup>36</sup> pour les seules vacances d'hiver de février, contre 68% en moyenne ces cinq dernières années pour le mois de juillet et 79% pour le mois d'août. Bien que n'étant pas considérées comme des saisons touristiques, les vacances de printemps, le mois de mai et de juin attestent d'un taux de remplissage des hébergements marchands moyen, ces cinq dernières années, qui gravitent entre 20 et 30%. Seul le mois de novembre persiste comme un mois « mort » en termes de fréquentation touristique.

Cette fréquentation touristique exprime un tourisme sur au moins trois saisons, voire à l'année, qui s'explique par une diversité d'activités touristiques. L'hiver, les activités se concentrent autour des trois stations de ski du territoire : Super Besse, Mont-Dore et Chastreix-Sancy (fiche « stations », Figure 15).

#### Les stations de ski du massif du Sancy

	Super Besse	Mont-Dore	Chastreix-Sancy
<b>Année de création</b>	1961	1936	1969
<b>Taille (DSF)</b>	Moyenne	Moyenne	Petite
<b>Nombre de pistes</b>	27	31	18
<b>Nombre de remontées</b>	21	14	7
<b>Altitude bas des remontées</b>	1280 m	1070 m	1320 m
<b>Altitude moyenne</b>	1545 m	1482 m	1486 m
<b>Périodes d'ouverture</b>	Mi-Décembre – fin mars, WE mai et juin, juillet-août-septembre, Vacances de la Toussaint (luge d'été, tyrolienne, parcours aventure)	Mi-Décembre – Fin mars, WE mai, Juillet-août-septembre, début novembre	Mi-décembre – mi-mars
<b>Infrastructures de diversification</b>	Tyrolienne, espace multi-activité, lac de baignade, VTT de descente, parcours aventure, luge d'été, escape game	Tyrolienne, téléphérique du Mont-Dore	∅
<b>Mode de gestion</b>	SAEM Pavin Sancy 100% commune de Besse	SAEM du Mont Dore Présidence et direction: commune du Mont Dore Administrateur: CCMS	SAEML Chastreix-Sancy Présidence et direction: commune de Chastreix Administrateur: CCMS

SAEM: Société Anonyme d'Economie Mixte

SAEML: Société Anonyme d'Economie Mixte Locale



Photo: OT du massif du Sancy



Photo: OT du massif du Sancy

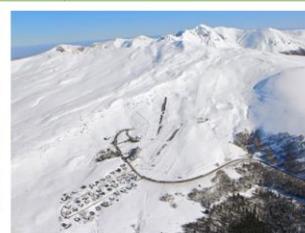


Photo: OT du massif du Sancy

Figure 15 - Caractéristiques des trois stations de ski du massif du Sancy (élaboration propre)

<sup>34</sup> INSEE (2018)

<sup>35</sup> Grâce à une enquête envoyée chaque année à tous les propriétaires d'hébergements du massif du Sancy.

<sup>36</sup> De 2017 à 2021 inclus

Chacune aménagée sur un des versants du puy de Sancy, elles sont l’héritage de premiers clubs de ski apparus au tout début du 20<sup>e</sup> siècle. Les remontées mécaniques du Mont-Dore, inaugurées par le téléphérique du Sancy, ouvrent en 1936, s’érigeant comme une des premières stations de ski de France. Déjà touristique grâce au thermalisme, le massif devient donc, dans les années 1930, également une destination pour la pratique du ski alpin, et encore plus dans les années 1960, avec l’ouverture de Super Besse en 1961. Ces stations sont restées de taille modeste étant donné la topographie du massif mais aussi de par la contrainte à leur extension, exercée par la mise en place, à partir des années 1970, de réserves naturelles qui s’étendent aux frontières des domaines skiables (Figure 16). Ces réserves naturelles sont gérées par le Parc Naturel (PNR) des Volcans d’Auvergne, créé en 1977.

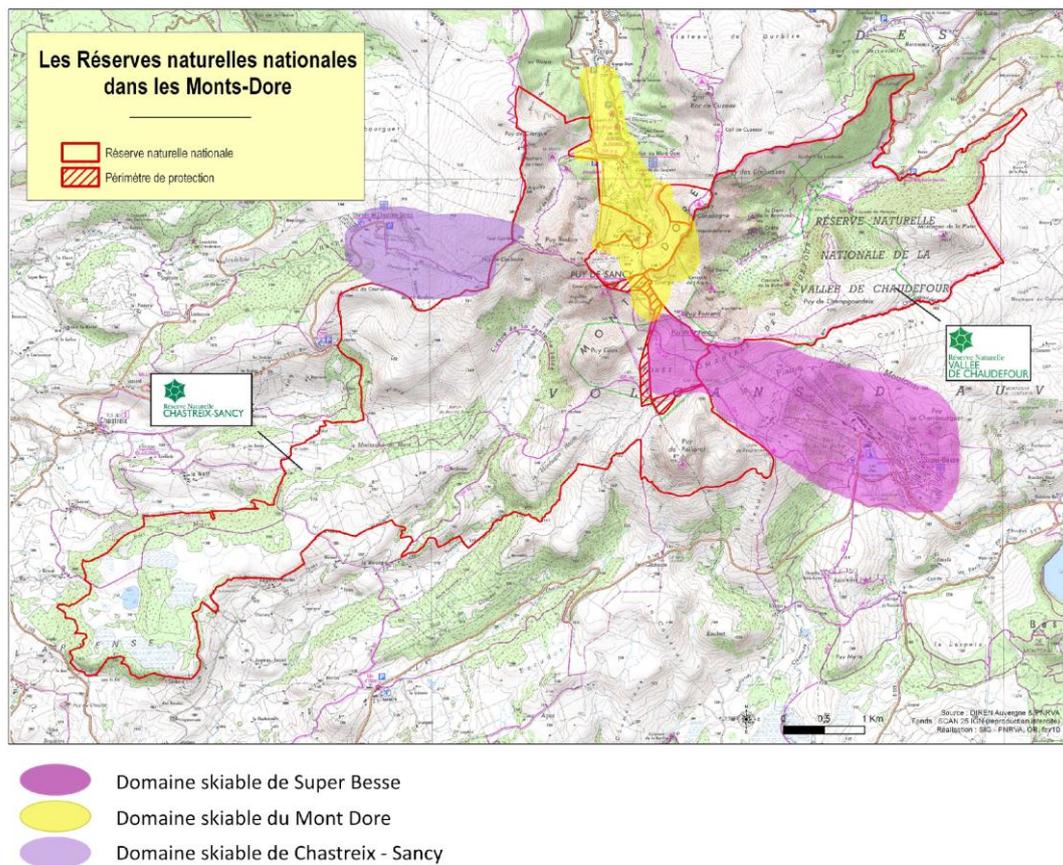


Figure 16 - Organisation spatiale du puy de Sancy, entre stations de ski et réserves naturelles (Tiré de Achin (2015))

Les conditions d’enneigement ont également joué et contraint la taille de ces stations. Les travaux de Serre (2001) mettent en évidence l’irrégularité de l’enneigement sur le Massif central, et ce depuis le début des stations de ski. Du fait de l’influence océanique et l’existence de forts vents, le massif du Sancy est témoin, comme d’autres massifs du Massif central, d’une forte variabilité interannuelle et intra-annuelle de l’enneigement. En analysant l’enneigement des années 1960 à 1990 sur le Massif central, F. Serre conclut que cette irrégularité de l’enneigement se traduit sur le massif du Sancy par une probabilité légèrement inférieure à 25% d’avoir un hiver sans neige sur quatre en février. La probabilité

s'élève presque à 50% d'avoir un hiver sur deux sans neige à Noël. Il n'y a donc jamais eu 100% de garantie d'enneigement sur le massif du Sancy, même s'il s'érige comme le massif le mieux enneigé du Massif central. Néanmoins, depuis la fin des années 1980, la variabilité interannuelle de l'enneigement tend à se renforcer avec davantage d'hivers excessifs – que ce soient des hivers très peu enneigés, comme celui de 2006-2007, ou à l'inverse, des hivers extrêmement bien enneigés, comme celui de 2005-2006 (Serre, 2015). De manière générale, au regard du nombre de jours de neige au sol sur la commune du Mont-Dore, à 1030 m d'altitude, il y a eu davantage d'hivers avec un déficit de jours de neige depuis l'hiver 1988-1989, par rapport à la médiane des jours de neige entre 1961 et 2010, que pour les hivers de 1961 à 1988 (Serre, 2015).

Les trois stations de ski du massif du Sancy garantissent, depuis leur création, la pratique du ski alpin, mais, à partir des années 2010, les opérateurs de remontées mécaniques du Mont-Dore et de Super Besse ont diversifié leurs activités, à la fois l'hiver et l'été, en partenariat et en cohérence avec les directions des communes supports. En effet, ces stations sont en SEAM (Société Anonyme d'Economie Mixte) (Figure 15), présidées et dirigées, voire administrées pour Super Besse, par les communes supports des deux stations, à savoir Besse-et-Saint-Anastaise et le Mont-Dore. La station de Chastreix Sancy reste, quant à elle, une station exclusivement hivernale. La station de Super Besse a lancé la dynamique et ouvre, depuis le milieu des années 2010, plus de 7 mois dans l'année grâce aux activités de descentes en luge d'été, de tyrolienne, des parcours aventures et autres escape game.

D'autres activités, telles que la randonnée autour des volcans, l'itinérance à vélo, la baignade, la pêche, sont proposées à l'année, ou en fonction de la saisonnalité des pratiques, sur le massif du Sancy. Ces activités sont assurées par un ensemble de prestataires et organismes touristiques. Cette offre touristique quatre saisons sur le massif du Sancy vise principalement une clientèle familiale et de proximité.

Outre l'offre touristique sur plusieurs saisons, principalement l'été et l'hiver, proposée en station de ski, le massif du Sancy est aussi réputé pour le thermalisme – par lequel le tourisme a débuté dans le massif. En effet, les communes du Mont-Dore et de la Bourboule sont toujours des villes thermales en activités, qui, après un creux des fréquentations des cures thermales – s'étalant des années 1960 à 2010 – accueillent en 2019<sup>37</sup> 13 630 curistes par an, pour les deux établissements thermaux confondus, ainsi que 10 067 cures « bien-être »<sup>38</sup>. En plus de la fréquentation touristique qu'ils génèrent, les établissements thermaux du massif du Sancy, vieux de plus d'un siècle, attestent de la place importante qu'occupe le thermalisme dans le patrimoine et dans l'économie locale.

---

<sup>37</sup> Pour les années 2020 et 2021, les fréquentations sont bien moindres du fait de la crise sanitaire. Aucune prestation « bien-être » n'a été enregistrée. Seuls 4 784 curistes pour des raisons médicales ont fréquentés les thermes de la Bourboule et du Mont-Dore en 2020 et 8 106 en 2021.

<sup>38</sup> L'année 2018 est une année record en termes de fréquentation de cure « bien-être », avec 12 371 clients « bien-être » enregistrés. Par « bien-être » est entendu tout offre de prestation de soins, massages, balnéothérapie, etc.

Pôle touristique départemental, les communes du Sancy, membres de la CCMS, ont été dès les années 2000, incitées par le département du Puy de Dôme, puis par l'ex-Région Auvergne et le Commissariat de massif du Massif central (ANCT), à se regrouper et à s'organiser autour et pour le tourisme, mais pour un tourisme à l'année. D'abord au nombre de 8 en 2000, maintenant 20, les communes délèguent leur compétence en termes de promotion touristique et d'aménagement d'infrastructures touristiques à la CCMS, via un Office de Tourisme Intercommunal (OTI) qui œuvre pour l'ensemble des communes membres. Les communes gestionnaires de SEM restent néanmoins maîtres de leurs décisions en ce qui concerne les investissements et aménagements des domaines skiables, tout en faisant appel à l'OTI en cas de besoin.

Terrain d'expérimentation de différents types d'activités et de tourisme, soutenant une fréquentation sur plusieurs saisons, le massif du Sancy est un terrain de prédilection pour l'étude de la diversification de l'offre touristique, d'autant que le tourisme s'est installé par le thermalisme et non par le tourisme des sports d'hiver. À l'inverse, le Haut-Chablais est un exemple de mise en place d'une diversification de l'offre dans un contexte où le tourisme a été porté par le ski alpin et l'aménagement de la montagne par les stations de ski.

### **1.2. Le Haut-Chablais : des disparités structurelles entre la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon**

Situé au Nord du département de la Haute-Savoie – juste au sud de la métropole de Thonon-les-Bains, non loin du Lac Léman et partiellement frontalier avec la Suisse – le périmètre de la communauté de communes du Haut-Chablais (CCHC) s'étend sur 309 km<sup>2</sup> et est séparé en deux vallées : la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon (Figure 17).

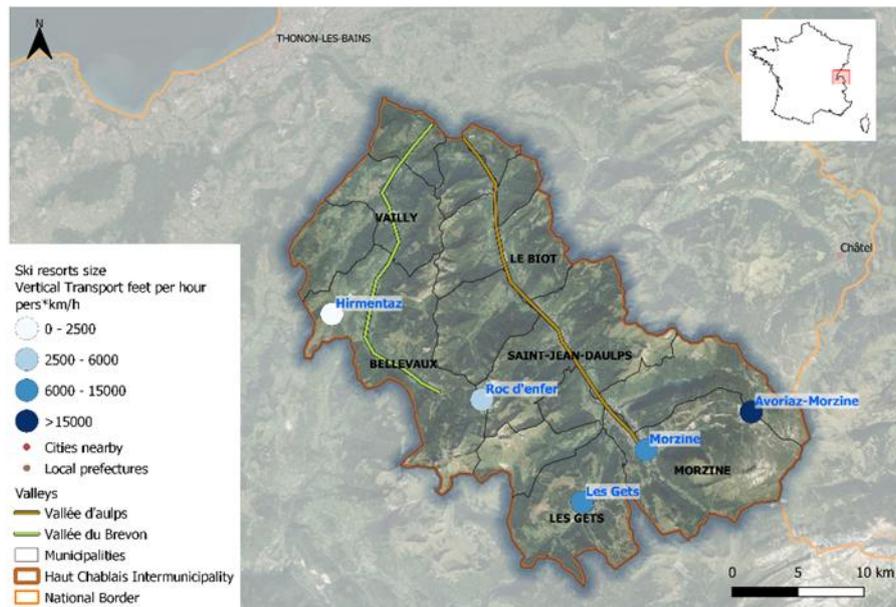


Figure 17 - Cartographie de présentation du Haut-Chablais (élaboration propre)

Sur ces deux vallées alpines résident 12 821 habitants en 2019, soit une densité de population de 41,5 hab/km<sup>2</sup>, dans un département assez densément peuplé (186,1 hab/km<sup>2</sup> en 2018)<sup>39</sup>. Le périmètre de la CCHC est le troisième moins peuplé du département. Principalement répartie sur la vallée d'Aulps, la population résidente ne fait que croître depuis les années 1970. En effet, entre 1968 et 2018, la population du périmètre de la CCHC a augmenté de 33 %, poussée à part égale par le solde migratoire et le solde naturel. Cette croissance est néanmoins plus raisonnée que pour l'ensemble du département, qui, sur la même période, a crû de 54 %. Toutefois, la tendance tend à s'inverser pour les communes de Morzine et des Gets qui, depuis 1990, perdent progressivement des habitants, avec une baisse de 7% de la population totale de Morzine entre 1990 et 2018. Une diminution qui s'accélère depuis 2013, liée notamment à l'augmentation des prix du foncier et à une augmentation du coût de la vie, conséquence d'un pic de constructions touristiques à la fin des années 2000<sup>40</sup>. Cette tendance est similaire sur l'ensemble des stations de ski des Alpes du Nord, dont plus de 60 % des communes supports de station de ski des départements de l'Isère, de la Savoie et de la Haute-Savoie, affichent des soldes migratoires négatifs entre 2009 et 2014. Un solde migratoire négatif qui, pour plus de 40 % de ces communes, s'ajoute à un solde naturel également négatif ou stable, entraînant une diminution de la population (Gauchon, 2019). Pour le reste de la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon, la tendance ascendante d'une croissance de la population continue.

Le haut de la vallée d'Aulps, constitué des communes de Morzine et les Gets, est également le cadre, depuis le milieu des années 2000, d'un changement de caractéristiques de la population résidente.

<sup>39</sup> Source : INSEE.

<sup>40</sup> Source : SIDDT (Système d'Information Dédié aux Territoires).

Grâce à l'ouverture de lignes *low-cost* aériennes entre l'aéroport international de Genève – à 40 min en voiture – et les aéroports londoniens, de nombreuses familles britanniques se sont installées de manière définitive, principalement sur la vallée d'Aulps, représentant presque 10% de la population résidente de Morzine en 2016<sup>41</sup>.

Parmi cette population résidente, la population active travaille en majorité sur le territoire de la CCHC (69%<sup>42</sup> en 2015), tandis qu'une petite partie de frontaliers, principalement résidant de la vallée du Brevon, travaille en Suisse (4% en 2015). À titre de comparaison, pour la communauté de communes du pays d'Évian et de la vallée d'Abondance, aux caractéristiques économiques semblables, seulement 46% des actifs travaillent sur le périmètre en 2018, avec une part plus importante (presque 30%) de frontaliers qui travaillent à Lausanne<sup>43</sup>. La CCHC se dessine alors comme un îlot avec peu de frontaliers dans une région située au nord de la Haute-Savoie essentiellement basée sur une économie frontalière. Au sein de cette population active, près de 67% des emplois salariés sont dans le secteur des commerces, transports et services divers, dans lequel s'insèrent les activités touristiques (Figure 18), avec notamment plus de 30% de la population active dans l'hébergement et la restauration en 2013, et seulement 1% dans l'agriculture.

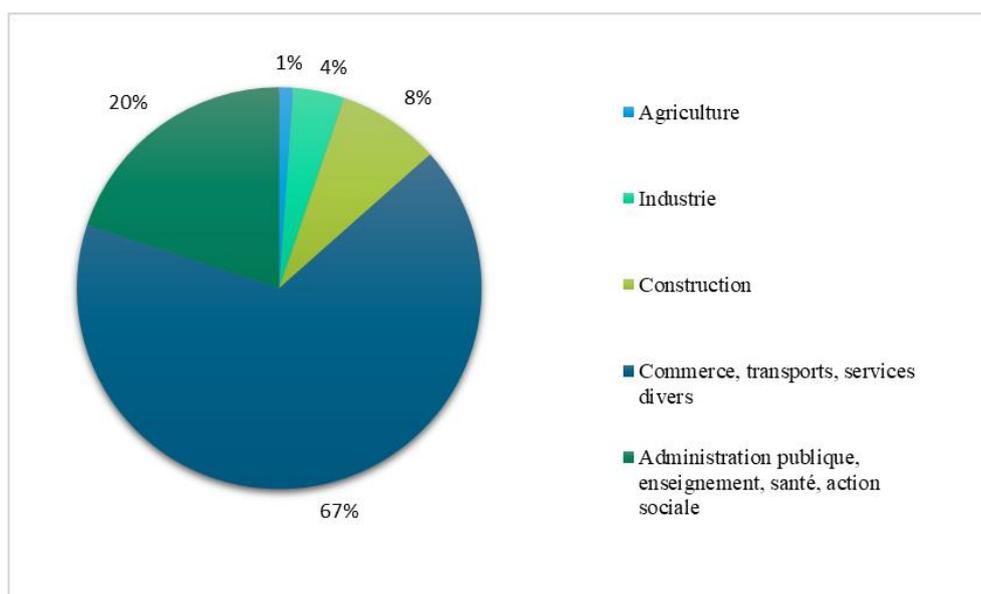


Figure 18 - Répartitions des emplois par secteurs d'activités sur le périmètre de la CCHC en 2018 (%) (élaboration propre)

Le taux de chômage y est faible et constant par rapport au reste du département, autour de 3% en 2019<sup>44</sup> et 23,6% de la population de plus de 15 ans est retraitée – en phase avec la situation à l'échelle du département. Par rapport à la répartition des emplois par secteurs présentée en Figure 18, la répartition

<sup>41</sup> Source : INSEE.

<sup>42</sup> Source : Agence économique du Chablais.

<sup>43</sup> Source : INSEE, données combinées par le département de la Haute-Savoie.

<sup>44</sup> Source : INSEE.

pour les établissements employeurs sur le périmètre de la CCHC est d'autant plus marquée, dont 77% sont dans le secteur des commerces, transports, services divers, composés pour moitié d'établissements employeurs dans la restauration, hébergement et commerces.

Comme pour le massif du Sancy, ce diagnostic met en avant une prégnance du tourisme dans les emplois et activités économiques de la CCHC. En effet, les 10 établissements principaux employeurs de la CCHC en 2015, sont directement ou indirectement impliqués dans l'activité touristique (Tableau 6), avec en première position la SERMA<sup>45</sup>, opérateur des remontées mécaniques d'Avoriaz, et en seconde position la Sagets, opérateur des remontées mécaniques de la station des Gets.

Tableau 6 - Principaux établissements employeurs en nombre de salariés sur le périmètre de la CCHC en 2015 (réalisation: Agence économique du Chablais)

EMPLOYEUR	Nombre d'établissements	COMMUNES	ACTIVITE	EFFECTIFS SALARIES
SERMMA	1	Morzine	Tourisme	300 à 399
SAGETS	1	Les Gets	Tourisme	100 à 199
Commune de Morzine	11	Morzine	Administration	100 à 199
Téléphérique Morzine-Pleney	4	Morzine, la Vernaz	Tourisme	100 à 199
Pierre & Vacances	9	Les Gets, Morzine	Tourisme	50 à 109
Club Méditerranée	1	Morzine	Tourisme	50 à 99
JHM (Chalet Hôtel La Marmotte)	2	Les Gets	Tourisme	50 à 99
JC2B (Carrefour)	1	Saint-Jean d'Aulps	Commerce de détail	50 à 99
Commune des Gets	5	Les Gets	Administration	50 à 99
SESAT Bellevaux-Hirmentaz	1	Bellevaux	Tourisme	50 à 99

**Les principaux employeurs du territoire - SIRENE**

Cette prégnance touristique s'observe également par le nombre de nuitées touristiques et de lits touristiques existants sur le territoire. Savoie Mont Blanc Tourisme<sup>46</sup> répertorie à l'échelle des Portes du Soleil – association de coordination du domaine skiable international auquel appartiennent les stations internationales du Haut-Chablais – 6 955 700 nuitées touristiques, soit presque 20 % des nuitées touristiques du département de la Haute-Savoie et 85 942 lits touristiques en 2015. Néanmoins, rappelons que le département de la Haute Savoie est éminemment touristique, et que le Haut-Chablais et les Portes du Soleil ne sont qu'une destination parmi d'autres. Le tourisme est néanmoins moteur pour le Haut-Chablais au vu du nombre d'emplois, d'établissements et d'infrastructures touristiques, qui dépendent encore largement d'une fréquentation touristique hivernale. En effet, la fréquentation hivernale, de décembre à avril, est estimée en 2019 à 64 % des nuitées touristiques, contre 34 % l'été, de juin à septembre, et de 2 % pour le printemps<sup>47</sup>. L'hiver est toujours la saison touristique majoritaire,

<sup>45</sup> Société d'Exploitation des remontées Mécaniques de Morzine-Avoriaz.

<sup>46</sup> Savoie Mont Blanc Tourisme est l'agence bi-départementale des deux Savoie (Haute Savoie et Savoie) de promotion touristique.

<sup>47</sup> Source : Stratégie touristique du Haut-Chablais (2021)

avec l'été qui s'installe également, le printemps qui émerge comme potentielle saison et l'automne qui reste une saison touristique « morte », traduisant une spécialisation touristique saisonnière relativement prononcée.

L'observation de la fréquentation touristique et le type d'établissement principaux employeurs confirment l'importance persistante du tourisme hivernal, tiré par le tourisme des sports d'hiver. Ce tourisme est porté par cinq stations de ski sur le périmètre de la CCHC. Trois stations de ski sont dites internationales, car accueillant une clientèle touristique française, britannique et européenne, à savoir : Avoriaz, Morzine et Les Gets (Figure 19), auxquelles s'ajoutent deux petites stations de moyenne montagne, la station du Roc d'enfer et celle de Bellevaux-Hirmentaz (Figure 20).

### Les stations de ski internationales du Haut-Chablais

	Avoriaz	Morzine	Les Gets
<b>Année de création</b>	1967	1934	1937
<b>Taille (DSF)</b>	Très grande station	Grande station	Grande station
<b>Nombre de pistes</b>	50	69	71
<b>Nombre de remontées</b>	27		48
<b>Altitude bas des remontées</b>	970 m (les logements de la station sont situés à 1800m)	980 m	1000 m
<b>Altitude moyenne des remontées</b>	1789 m	1468 m	1502 m
<b>Périodes d'ouverture</b>	Début décembre à fin avril, fin Juin – mi septembre	Début décembre – Mi avril, Début Juin – fin septembre	Début décembre – Mi avril, Début Juin – fin septembre
<b>Infrastructures de diversification</b>	VTT de descente, espace aquatique, nuit en igloo	Luge d'été, espace découverte rapaces, VTT de descente	VTT de descente, Parc lumineux Alta Lumina, Golf, lac de baignade, spa, trail
<b>Mode de gestion</b>	Privée (Société d'exploitation des Remontées Mécanique d'Avoriaz (SERMA), filiale de la société financière de Val d'Isère (SOFIVAL))	Privée (SA Téléphérique du Pleney)	SEAM (Sagets): 100% commune des Gets



Photo: James Preston



Photo: Joe Shlabotnik



Photo: J-M Baud  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>

Figure 19 - Caractéristiques des trois stations de ski internationales du Haut-Chablais (élaboration propre)

### Les stations de ski de moyenne montagne du Haut-Chablais

	Roc d'enfer	Belleaux -Hirmentaz
<b>Année de création</b>	1969	1964
<b>Taille (DSF)</b>	Station moyenne	Petite station
<b>Nombre de pistes</b>	32	25
<b>Nombre de remontées</b>	16	15
<b>Altitude bas des remontées</b>	945 m	1100 m
<b>Altitude moyenne des remontées</b>	1425 m	1362 m
<b>Périodes d'ouverture</b>	Mi décembre – début avril, début juillet-fin août	Mi décembre – fin mars, début juillet – fin août
<b>Infrastructures de diversification</b>	VTT de descente, kart, trottinette électrique de descente, trail	Trottinette sur herbe, VTT
<b>Mode de gestion</b>	SAEM Roc d'enfer Présidence et direction : commune de St-Jean-D'Aulps Administrateur : commune des Gets	SAEM Société d'aménagement sportifs Amena tourisme Belleaux Présidence et direction : commune de Belleaux Présidence déléguée : Claude Bernaz

Figure 20 - Caractéristiques des deux stations de moyenne montagne du Haut-Chablais (élaboration propre)

Les stations de ski internationales sont les premières à avoir été aménagées, en commençant par celle de Morzine. Dès les années 1930, quelques hôtels s'y implantent, puis viennent les remontées mécaniques, aménagées et gérées de manière indépendante. La même dynamique est observée aux Gets, voisine de Morzine. Les deux domaines skiabiles sont ensuite reliés en 1947. La dynamique de construction de stations de ski se poursuit surtout dans les années 1960, avec la création de la station d'Avoriaz, sur un alpage à 1800 m, qui s'érige comme un *resort* d'altitude à l'architecture particulière. Accueillant en majorité une clientèle parisienne à leurs débuts, ces stations internationales se sont positionnées sur une clientèle étrangère belge et britannique à partir des années 2000, au niveau de vie assez élevé.

Cette ouverture et ce rayonnement à l'international se sont progressivement établis grâce à l'association des Portes du Soleil, qui à partir de 1964 coordonne et propose à la vente un forfait commun à tous les opérateurs de remontées mécaniques partenaires, qu'ils soient localisés en Suisse ou en France. D'un forfait de remontées mécaniques uniquement hivernal, les Portes du Soleil se sont aussi spécialisés dans la mise en place d'évènements sportifs et musicaux, valorisant peu à peu d'autres activités que le ski alpin et l'exploitation de remontées mécaniques. En faisant ainsi, l'association soutient la dynamique engagée par les opérateurs de remontées mécaniques et les mairies de ces stations internationales, qui souhaitent valoriser leur parc de remontées sur d'autres saisons, notamment grâce à l'accueil de VTTistes l'été. Ce nouveau produit touristique entraîne la création de forfaits pour la période estivale (Figure 21). Toujours dans une logique d'aménagement pour le tourisme, d'autres infrastructures comme une luge d'été à Morzine, un parc aquatique à Avoriaz ou récemment un parc d'attraction lumineuse aux Gets, sortent de terre. Un ensemble d'activités qui peuvent être accessibles grâce au forfait « multipass » des Portes du soleil, mis en place en 2009, garantissant l'accès à une soixantaine d'activités sportives et culturelles (Figure 21).

Les forfaits été des stations de ski internationales du Haut-Chablais

Stations / domaines skiables	Type de forfait	Prix 2022 (Pour un adulte)	Comparaison / hiver 2022/23 (en ligne)
Morzine	Piétons	7 € l'aller-retour pour un adulte	38 € les 5h (même forfait avec les Gets)
	VTT	7 € un passage en télécabine	
	Luge d'été	5,9 € le passage	
Avoriaz	VTT et Piétons	7 € l'aller-retour 30,4 € les 8 trajets (soit aller, soit retour)	38 € les 5h
Les Gets	VTT	25 € les 5h (Tarifs Portes du Soleil)	38 € les 5h
	Piétons	7,5 € l'aller-retour	
Les Portes du Soleil	VTT	25 € les 5h 310 € la saison	50 € les 5h 797 € la saison (si forfait pris avant 31 août)
	Multi pass Accès à une soixantaine d'activités : RM piétons, piscines, patinoires, sites culturels, parcours trails, minigolfs, navette bus, etc. sur l'ensemble du périmètre des PS	2,5 € la journée si séjour hébergeur partenaire 12 € la journée si séjour hébergeur non partenaire 80 € la saison	

Figure 21 - Les différents forfaits proposés en été par les stations internationales de la CCHC et les Portes du Soleil (élaboration propre)

Aujourd'hui ce rayonnement international et la taille de ces stations de ski les placent dans le top 30 des stations de ski françaises en termes de chiffres d'affaires pour l'hiver 2018/2019<sup>48</sup> (Tableau 7).

Tableau 7 - Chiffres d'affaires pour l'hiver 2018-2019 des opérateurs de remontées mécaniques des stations d'Avoriaz-1800, Morzine - Avoriaz et Les Gets (élaboration propre)

Opérateur RM	SERMA	Sagets	SA Téléphérique Morzine Pleney
Rang Top 30 des stations françaises	11	19	21
Chiffre d'affaires 2018/2019 (€)	42 444 891	18 725 272	16 500 000

Avoriaz, opéré par la SERMA, se place en 11<sup>e</sup> position au niveau national, les Gets, opéré par la Sagets, en 19<sup>e</sup> position et Morzine-Avoriaz, opéré par la SA du téléphérique de Morzine-Pleney, en 21<sup>e</sup> position. L'écart de chiffre d'affaires entre Avoriaz, classé très grande station par DSF et les deux autres stations, classées grandes stations, est relativement important – la SERMA dégagant un chiffre d'affaires plus de deux fois plus élevé que celui de la Sagets ou de la SA téléphérique du Pleney. Mais globalement, par rapport aux stations de même gabarit, ces trois stations se situent dans le haut du panier moyen en termes de chiffre d'affaires.

<sup>48</sup> Source : Mountain Leaders, n° 275, octobre-novembre 2019. Nous avons volontairement pris les chiffres de l'hiver 2018-2019 pour considérer un classement et une opération normale des remontées mécaniques. Effectivement, l'hiver d'après, les remontées mécaniques fermaient de manière prématurée, suite à l'épidémie de Covid-19.

Les deux autres stations du territoire (Figure 20) sont plus petites et ont été aménagées dans cet élan du ski alpin des années 1960. Le développement de l'immobilier touristique a néanmoins été bien moindre que pour leurs voisines internationales. Ces deux stations sont situées sur la commune de Bellevaux, dans la vallée du Brevon, et la station du Roc d'enfer fait la liaison entre la vallée du Brevon et la vallée d'Aulps. Plus proche du Léman et de Genève, la station de Bellevaux-Hirmentaz a toujours fonctionné comme une station familiale de proximité. Indépendante des autres stations du périmètre de la CCHC, elle est plus basse en altitude, avec des périodes d'ouverture hivernale plus restreintes, mais elle ouvre dorénavant l'été pour la pratique de trottinette de descente, entre autres activités proposées en partenariats avec des hôtels locaux. La station du Roc d'enfer a, quant à elle, rejoint les Portes du Soleil en raison de son appartenance partielle à la vallée d'Aulps. Néanmoins, elle n'est pas reliée par des remontées mécaniques aux autres domaines skiables des Portes du soleil. Les élus émettent toujours, cependant, le souhait d'aménager cette liaison avec la station des Gets, mais qui reste pour l'instant à l'étape du vœu.

Alors que les stations de ski internationales, et surtout Avoriaz, semblent être encore aujourd'hui bien enneigée grâce à l'influence du lac Léman (Chamaret et al., 2018), les deux autres stations de moyenne montagne sont davantage concernées par une diminution de l'enneigement. En se basant sur des données climatiques de stations de relevé localisées sur Thonon, la vallée d'Abondance et Chamonix, le projet Artaclim<sup>49</sup> estime plusieurs évolutions de paramètres climatiques qui pourraient jouer sur le cumul de neige annuel, mais sans pouvoir conclure sur une diminution certaine. À Thonon, les températures moyennes ont augmenté de 1,9 °C en hiver entre 1951 et 2016 et le nombre de jours de gel a diminué de 14,2 jours sur la même période, sans grandes modifications du régime de précipitations toutefois. À Chamonix, situé à 1042 m d'altitude, les hauteurs de neige ont diminué de 22,2 cm entre la période de mesure de 1959 à 1988 et la période de mesure de 1988 à 2017, avec une baisse plus marquée pour la fin de saison hivernale. Même si aucune mesure n'a été effectuée directement sur le Haut-Chablais, des baisses de l'enneigement sont par ailleurs déjà visibles et soulignées par des élus et socioprofessionnels, particulièrement côté vallée du Brevon (Chamaret et al., 2018). Mais comme précisé dans le rapport Artaclim (Chamaret et al., 2018), ces évolutions et la variabilité de l'enneigement, ainsi que d'autres phénomènes comme l'évolution de la demande touristique par rapport au produit ski, ne sont pas nouvelles.

Cette bi-saisonnalité touristique appuyée par les stations de ski est également alimentée par d'autres activités, diverses et variées, à l'échelle de la CCHC, que ce soit en hiver avec les raquettes, le ski de fond, le chien de traîneau, le ski de randonnée, entre autres, ou sur les autres saisons avec du trail, de la randonnée, de l'escalade, etc. Un certain nombre de sites touristiques historiques et naturels sont

---

<sup>49</sup>ARTACLIM est un projet de recherche-action transfrontalier dont l'objectif principal est d'intégrer des mesures d'adaptation au changement climatique dans la planification territoriale des collectivités locales (<https://www.interreg-alcotra.eu/fr/decouvrir-alcotra/les-projets-finances/artaclim-adaptation-et-resilience-des-territoires-alpins-au> ).

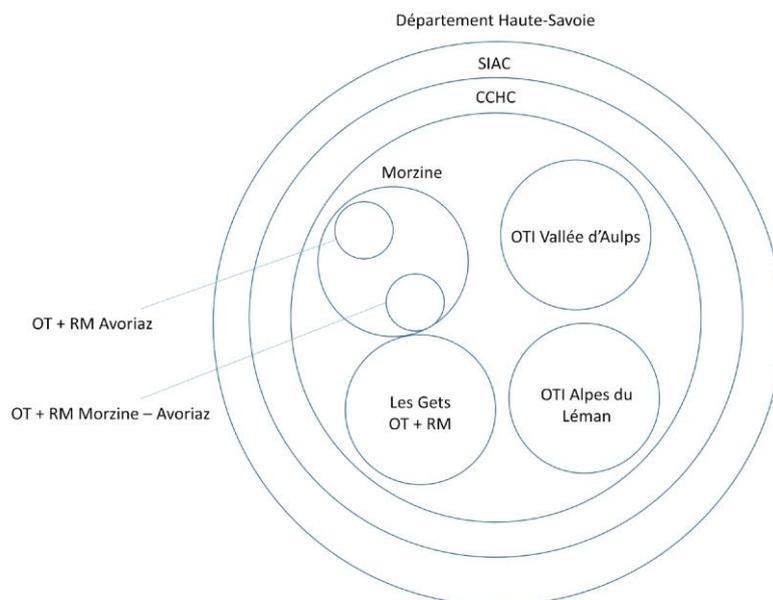
aussi aménagés pour accueillir des touristes toute l'année. Néanmoins, la prégnance des stations internationales fait que l'organisation et la promotion touristique, à l'échelle de la CCHC, restent particulièrement tournées autour du ski alpin et de l'hiver. Depuis les années 2010, des efforts sont faits pour davantage intégrer et organiser les autres activités existantes sur le territoire, menant à un partage des compétences tourisme et à une organisation touristique particulière et complexe.

En effet, la situation inédite du Haut-Chablais réside déjà dans l'existence de deux stations de ski sur la même commune. Nous entendons par là que deux systèmes économiques basés sur des remontées mécaniques pour la pratique du ski, avec des logements dédiés, cohabitent sur la commune de Morzine. Avoriaz 1800 et Morzine-Avoriaz ont chacune leur propre opérateur de remontées mécaniques et leur propre Office de Tourisme (OT). Voisine, la station des Gets a également son propre OT. Les deux communes des Gets et de Morzine, classées stations touristiques, sont donc détentrices de compétences tourisme propres qui leur permettent d'être décisionnaires, à leur échelle, au niveau de la gestion d'infrastructures touristiques ainsi que dans l'élaboration de projets d'aménagements touristiques. Forcées et contraintes par le département de la Haute-Savoie de rejoindre la CCHC en 2014, ces deux communes-stations ne sont pas les seules à être le support d'activités touristiques, toutes les autres communes de la CCHC le sont également, mais ne sont pas des communes classées<sup>50</sup>. Héritage d'une précédente communauté de communes au niveau du bas de la vallée d'Aulps, l'OTI de la vallée d'Aulps a persisté malgré la création de la CCHC sur un périmètre plus large. Il en est de même pour l'OTI des Alpes du Léman, qui, basée sur la vallée du Brevon et sur d'autres vallées voisines, hors CCHC, existait avant la création de cette dernière, autour des 15 communes actuelles.

La promotion touristique à l'échelle de la CCHC est donc assurée par cinq OT différents, dont deux sur la commune de Morzine, auxquels s'ajoute l'association des Portes du soleil, à une échelle inter-vallées. Les communes de Morzine et les Gets sont restées maîtres dans les aménagements touristiques, principalement autour du ski alpin, mais la CCHC a tout de même pris quelques compétences sur la randonnée, l'aménagement de pistes cyclables, la culture et la mise en réseau d'acteurs touristiques. À noter par ailleurs que la CCHC est elle-même intégrée, avec deux autres communautés de communes, au sein d'un syndicat intercommunal d'aménagement à l'échelle du Chablais, porteur d'un Schéma de COhérence Territoriale (SCOT) qui prend en considération la dimension touristique, principalement sur des aspects de mobilité, de disponibilité du foncier à des fins touristiques, de mise en complémentarité de l'offre touristique lac et montagne ainsi que sur la gestion du Géoparc Unesco (Figure 22).

---

<sup>50</sup> Dans le sens où elles n'ont pas le statut de commune station touristique.



Glossaire:  
RM: (Opérateur) Remontées Mécaniques

Figure 22 - Schéma récapitulatif représentant l'organisation touristique sur le périmètre de la CCHC (élaboration propre)

Ancré dans un développement touristique initié par le tourisme des sports d'hiver et les stations de ski, le périmètre de la CCHC est un terrain propice à l'étude de la diversification au regard de la diversité des dynamiques de diversification et des permanences issues d'un modèle d'aménagement centré autour des remontées mécaniques. D'un côté, les stations de ski diversifient leurs activités et proposent une offre hivernale et estivale, de l'autre, d'autres acteurs présents sur le périmètre de la CCHC expérimentent, depuis plusieurs décennies maintenant, d'autres types d'activités sur la saison estivale mais également à l'année. Moins visibles et promus, ces acteurs et activités façonnent pourtant la diversification de l'offre, au même titre que les stations de ski.

Bien que différents dans leur histoire touristique et dans leurs dynamiques territoriales, en termes de démographie, d'organisation spatiale et d'organisation d'acteurs, les deux terrains étudiés sont le support d'une diversification de l'offre touristique engagée par des actions à l'échelle de stations de ski – des actions menées par les opérateurs de remontées mécaniques, les communes support des domaines skiables et autres acteurs parties prenantes des stations de ski – tout comme ils sont le support d'une multitude d'autres activités – portées par d'autres acteurs que ceux des stations de ski et à des échelles plus larges. Dans les deux cas cette situation justifie la mise en place de soutien de la part d'acteurs supra-locaux. Notre recherche s'empressera de détailler cette diversité d'acteurs et d'activités, existants et agissants sur ces territoires – encore trop peu connus et dépeints dans leur globalité par la littérature.

Ainsi, pour faire ressortir le rôle des différents acteurs, pour comprendre quand et comment sont arrivées ces nouvelles activités à l'échelle des domaines skiables, et plus largement sur tout le territoire, nous optons pour une analyse temporelle, qualitative, basée sur des données mixtes qui chercheront à mettre en relief la complexité des phénomènes.

## **2. UNE MÉTHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE**

Une fois la démarche globale de la recherche détaillée (2.1), nous précisons les types de données mobilisées sur des périmètre spatiaux et d'acteurs délimités, ainsi que les méthodes de collecte et d'enquête (2.2) nécessaires à l'élaboration d'outils d'analyses adaptés pour répondre aux hypothèses (2.3).

### **2.1. Une démarche de recherche entre abduction et induction**

Pour répondre mais aussi pour construire la question de recherche ainsi que les hypothèses présentées en introduction et en fin de chapitre 1, nous avons suivi une démarche de recherche inductive et qualitative, s'inspirant et s'inscrivant dans la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Déjà mentionnée plus haut dans ce manuscrit, la théorie « ancrée » propose une démarche alternative à l'analyse hypothético-déductive en science sociale, notamment en géographie (Patton, 2014), par une démarche essentiellement inductive, qualitative et abductive (Joannidès et Berland, 2012). Selon Joannidès et Berland (2012) le recours à la *grounded theory* permet de générer de nouvelles théories ou d'en enrichir d'anciennes, de détailler des études empiriques pour mieux connaître les objets de recherche, et favorise l'assemblage de méthodologies. Dans notre cas, le recours à une démarche ancrée apporte un regard nouveau sur la problématique de l'adaptation des stations de ski et de leur diversification – déjà bien étudiée par des approches déductives. Cette démarche est considérée comme valide scientifiquement si le travail de recherche garantit un codage explicite de données textuelles, la réflexivité du chercheur sur son travail de recherche (Encart 6), ainsi que la réflexivité des acteurs concernés par la recherche. Et pour finir, le travail de recherche doit présenter un discours plausible permettant d'identifier les mécanismes, organisations et acteurs étudiés (Joannidès et Berland, 2012). Notre démarche de recherche s'attachera à répondre à ces trois critères de validité scientifique. Ainsi, ce sont des allers-retours entre littérature et terrains d'études qui nous ont aidé à préciser la question de recherche et les hypothèses, auxquelles nous répondons en combinant plusieurs types de données et plusieurs outils d'analyses, pour abonder différents courants de recherche, dans une logique de théorie confirmatoire (Joannidès et Berland, 2012).

Une posture de recherche et une réflexivité travaillées pendant les Journées des Doctorants du Département Act (INRAE) :

Proposées de la première à la troisième année de thèse, les journées des doctorants du département ACT<sup>51</sup> (INRAE), les JDD, se caractérisent par une formation d'une semaine qui amène les doctorants à se questionner et à clarifier leur posture de recherche. Dans un contexte de post-fusion entre Irstea – où la thèse a débuté – et INRA, créant INRAE, j'ai eu l'occasion de participer à cette formation en seconde et troisième années de thèse.

Essentiellement basé sur le parcours des doctorant.e.s de troisième année, l'objectif est de déterminer la trajectoire et de travailler la posture du doctorant en 3<sup>e</sup> année, par le biais d'ateliers en intelligence collective. L'atelier relatif à la posture de recherche repose sur l'article de Hazard et al. (2020). Cet article met en avant un cadre permettant de positionner la posture du chercheur sur un axe, entre une posture plutôt positiviste ou plutôt interprétativiste, selon trois critères, à savoir : l'épistémologie, la méthodologie et l'application des résultats (ou « retour au grand monde »). Ces trois grands critères d'analyse de la posture du chercheur sont à leur tour détaillés.

L'épistémologie (définie par la nature de la connaissance) s'explique par trois critères :

- Le processus d'objectivation, qui varie selon la volonté du chercheur de révéler des lois structurelles qui gouvernent les phénomènes étudiés, ou bien la volonté du chercheur d'encourager, de guider les acteurs de la problématique dans leurs actions.
- Le degré de participation des acteurs étudiés, dans la construction de la connaissance scientifique, entre une observation du chercheur sans recherche d'une implication d'acteurs du terrain et une implication d'une très large diversité d'acteurs au sein du processus de recherche.
- L'axiologie du chercheur, ou l'exposition du chercheur au débat de valeurs en cours entre acteurs des terrains étudiés. Le chercheur peut alors chercher à rester le plus « neutre » possible vis-à-vis de la situation problématique à traiter, évitant de s'engager auprès des acteurs parties prenantes et se détachant de toute responsabilité sur l'utilisation des résultats possibles. À l'inverse, si le chercheur est engagé dans une démarche participative, il est souvent amené à se positionner dans le débat de valeur et à gérer les relations de pouvoirs entre acteurs du terrain, en assurant lui-même une restitution des résultats pour éviter tout opportunisme.

La méthodologie suivie est analysée selon deux critères :

<sup>51</sup> Actions, Transitions et Territoires.

- La phase de problématisation et la formalisation des résultats peuvent se faire dans une démarche réductionniste de la complexité, dans une optique de modélisation, ou bien dans une optique holiste pour rendre compte de la complexité.
- La manière dont se déroule la collecte de données : en observation du terrain ou totalement en interaction, par une participation active des acteurs du terrain.

L'application et la performativité des résultats sont étudiées selon deux critères :

- La manière dont les résultats sont présentés et transmis aux acteurs de la situation problématique, entre un transfert des connaissances produites et création d'un questionnement, dans la quête de sens, où chaque acteur contribue et questionne son exercice pour répondre à la situation problématique.
- L'évaluation de la performativité des résultats pour chercher à savoir s'ils ont réussi à atteindre les objectifs de recherche attendus, ou plutôt s'ils ont produit des apprentissages sur les terrains.

Présentée ci-dessous, la posture de recherche permet d'éclairer les choix méthodologiques, tout comme elle permet une discussion autour de la démarche globale de la thèse et des résultats, apportant la réflexivité nécessaire à la validation scientifique des résultats.

L'intérêt de l'approche de Hazard et al. (2020) est de représenter ces trois grands critères de manière graphique, positionnant sur un axe la posture pour chaque sous critère, selon les choix d'épistémologie, de méthodologie et de transfert des résultats effectués par le chercheur. Cet axe est détaillé en trois grandes sous parties, une plutôt positiviste, représentée par la ligne de cercles sur la gauche du graphique, une mixte, représentée par la ligne de cercles au centre, et une plutôt interprétativiste, représentée par la ligne de cercles à droite. Cette base graphique a été reproduite et adaptée à notre recherche et est présenté en Figure 23.

Encart 6 - Les JDD une étape importante dans le processus de thèse (élaboration propre)

Suivant ce cadre, la Figure 23 détaille la posture adoptée pour notre recherche.

<b>Epistemology</b> Driving force Participation Axiology	Positivist Laws None Neutral		<b>Interpretivist</b> Agency Inclusive Engaged
<b>Methodology</b> Problematization Investigation	Preconceived Reductionist Hands-off		<b>Adaptive</b> Holist Transformative
<b>Implementation</b> Adoption Assessment	Instrumental Transfer Accountability		<b>Emergent</b> Sense-making Learning

Figure 23 - Application du cadre de Hazard et al. (2020) pour comprendre la posture de recherche adoptée (inspiré de Hazard et al. [2020]). La ligne de cercle sur la gauche illustre une posture plutôt positiviste et la ligne de cercles sur la droite une posture interprétativiste. La ligne du milieu représente une posture qui peut mixer les deux profils de posture archétypiques.

Au regard de la Figure 23, bien qu'inductive et basée sur des théories parfois constructivistes, notre posture globale est mixte et se rapproche du positivisme en ce qui concerne l'épistémologie suivie. En effet, aucun des cercles représentatifs d'une posture interprétativiste – ou constructiviste – n'est coloré en Figure 23. Cette posture est conduite par un processus d'objectivation double, entre positivisme et interprétativisme, qui se base à la fois sur : la révélation de lois structurelles ; l'application de théories déjà révélées et objectivées sur nos terrains d'étude ; la recherche d'une mise en place de diagnostics et d'outils qui viendraient rendre plus intelligible un processus de diversification complexe aux effets à long terme, afin de faciliter la mobilisation d'acteurs ancrés. Nous nous inscrivons d'autant plus dans une épistémologie positiviste que nous avons finalement, en temps d'épidémie de Covid-19 et de confinements répétés, peu inclus les acteurs des territoires étudiés dans le processus de recherche et dans la production de connaissance scientifique – mis à part quelques aller-retours avec des techniciens et porteurs de politique publique, que nous détaillerons dans la partie qui suit. Dans cette même logique, nous avons choisi de ne pas transmettre et faire transparaître nos valeurs, ou du moins de les mettre en discussions lors d'échanges avec les personnes interrogées. Notre ontologie explique, ici, le recours à de grands champs théoriques tels que la GEE, les *transitions studies* ou le développement territorial, et leur recoupement avec les enjeux et phénomènes observés sur les terrains. Notre objectif est davantage d'observer, dans une démarche positiviste, que de mettre en débat des positionnements autour de la diversification de l'offre touristique sur les terrains d'études.

Pour notre posture méthodologique, nous cherchons, certes, à retranscrire la multiplicité des dimensions qui façonnent la diversification de l'offre touristique, mais pas forcément à détailler et

identifier tous les mécanismes et dimensions par lesquels la diversification de l'offre touristique peut conduire à des systèmes touristiques adaptatifs et durables. Nous procédons alors à une nécessaire réduction sur des aspects de structuration, d'évolution de réseaux d'acteurs, d'émergence de territoires apprenants, ou encore de plasticité de trajectoires. Néanmoins, sur ces axes de recherche, nous gardons une approche systémique en essayant de décrire un ensemble d'interactions entre acteurs, entre sous-systèmes émergents autour de la diversification de l'offre touristique, nous plaçant dans une posture mixte. Assumant le rôle de chercheuse qui se nourrit de ce qu'elle interroge, observe, les données sont davantage collectées par une observation de l'extérieur, même si nous cherchons à échanger des retours d'expériences avec les terrains. Cette posture méthodologique à l'entre deux, entre positivisme et constructivisme, explique finalement le passage par une méthodologie qualitative mais mixte, croisant une diversité de types de données et d'outils d'analyse, représentée par les deux cercles colorés pour la posture mixte et positiviste en Figure 23.

Pour terminer, la posture du chercheur se définit aussi par la manière dont sont transmis les résultats aux principaux acteurs concernés, notamment dans la volonté de guider l'action. Dans notre cas, nos résultats seront transmis via le manuscrit et de potentielles publications scientifiques. Pour transmettre au plus proche des terrains nos résultats obtenus, nous envisageons la tenue de réunions de restitution sur les deux terrains d'études du massif du Sancy et du Haut-Chablais, dans une logique de transfert d'informations, tout en cherchant un retour réflexif de la part des acteurs participants. Ainsi, concernant l'adoption et la transmission des résultats aux terrains d'études, nous nous positionnons plutôt dans une posture positiviste mais qui tend à créer du sens et une réflexion locale, dans une logique constructiviste, d'où les deux cercles colorés en Figure 23. De même, la transmission des résultats « au grand monde » (Hazard et al., 2020) s'évalue par leur performativité – ce qu'ils ont ou pas généré comme actions – représenté par le dernier axe *assessment*. Bien que nécessaire pour envisager guider les acteurs des territoires vers la mise en place de territoires apprenants, et donc plus adaptatifs, cette étape n'aura malheureusement pas lieu dans ce travail de thèse (d'où le point d'interrogation en Figure 23).

Cette mise en perspective de notre posture de recherche nous amène à la démarche qualitative suivante, en aller-retour avec le terrain, détaillée en Figure 24. Les outils d'analyses mobilisés sont représentés en bleu et les données associées collectées, en vert, et sont positionnés par rapport à l'hypothèse à laquelle ils permettent de répondre. Écrits dans cet ordre, il est nécessaire de répondre à l'hypothèse 1 pour pouvoir répondre à l'hypothèse 2 (rappelées dans la figure). Dans ce cheminement, quatre grandes étapes d'analyses se sont dégagées et correspondent en un sens à ce que nous nommons les « temps des territoires », à savoir : le passé des territoires, le présent et leur futur proche. Dans notre démarche, le présent des territoires, complexe, s'est révélé au cours de deux phases d'analyse distinctes mais reliées.

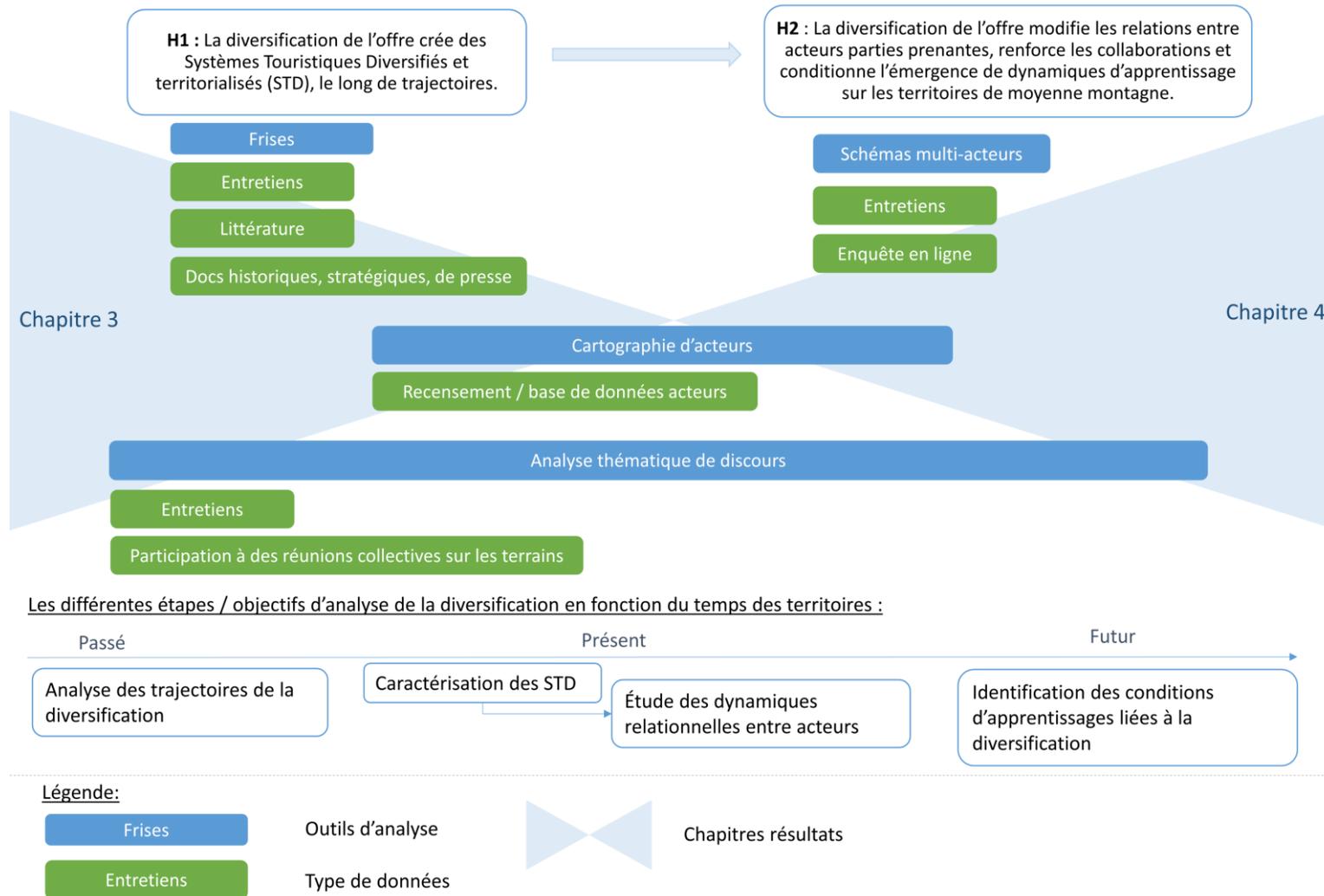


Figure 24 - Schéma de la démarche de recherche (élaboration propre)

La première étape propose d'analyser les origines, les prémices et les grandes séquences de la diversification de l'offre touristique le long de trajectoires, notamment grâce à la formalisation de frises chronosystémiques de la diversification, pour chaque terrain d'étude. Cette analyse temporelle vise à donner un socle pour la seconde étape, avec l'objectif de caractériser les Systèmes Touristiques Diversifiés dans leur complexité, et, ainsi, faire état de leur niveau de construction sur chaque territoire d'étude, par le biais de cartographies d'acteurs et surtout par l'analyse thématique de discours. À l'issue de cette seconde étape, nous amenons des premiers éléments de réponse à l'hypothèse 1 sur la constitution de STD. En plus de leurs caractéristiques et processus de construction ou de renforcement, ces STD sont plus ou moins structurés, ils fonctionnent et évoluent en fonction du système d'acteurs de la diversification. Ces acteurs sont au centre des préoccupations liées aux capacités adaptatives, et une troisième étape, dédiée à l'étude de leurs réseaux et dynamiques relationnelles permet de faire le lien avec l'hypothèse 2. Pour cette troisième étape, les dynamiques relationnelles sont traduites par des schémas multi-acteurs dynamiques, nourries de l'analyse thématique de discours, centrale dans notre recherche. Finalement, la quatrième et dernière phase de recherche, en un sens plus exploratoire et prospective, entend identifier, à partir des caractéristiques des réseaux d'acteurs, les conditions favorables à l'émergence de territoires apprenants, plus à même de s'adapter durablement. Elle est alimentée, ici aussi, par l'analyse de discours et par les résultats de l'enquête en ligne. À l'issue de cette phase finale, nous répondons à l'hypothèse 2 et complétons notre réponse à l'hypothèse 1, sur la question de la plasticité des trajectoires.

Pour plus de clarté, nous détaillons dans la partie qui suit la manière dont nous avons collecté les données nécessaires à la mise en place des outils d'analyses alimentant ces quatre étapes de la recherche.

## **2.2. Des données qualitatives récoltées au fil de l'eau**

Comme représenté en Figure 24, nous avons collecté et mobilisé 6 types de données différentes.

### 2.2.1. Des données historiques et documents stratégiques

Dans cette logique de théorie « ancrée », la collecte de données a débuté dès Janvier 2019, un mois après le début de la thèse, notamment autour de la collecte de données historiques et de diagnostic de territoire propres aux deux terrains d'étude. Pour comprendre les caractéristiques de chaque terrain d'étude et le contexte de diversification de l'offre touristique, nous avons mobilisé diverses sources de données. Les rapports et données produites et compilées par l'INSEE, ainsi que par le système d'information dédié aux territoires (SIDDT) développé au laboratoire Lessem, ont apporté des compléments d'informations sur les dynamiques économiques et démographiques des communautés de communes étudiées par rapport aux dynamiques départementales et régionales. La littérature scientifique détaillant l'histoire du massif du Sancy, de l'Auvergne, du Chablais et de la Haute-Savoie a été une première entrée, à l'image du chapitre d'ouvrage de Jamot (1983) sur l'histoire du tourisme en

Auvergne, ou bien les travaux de Miège (1933) sur la vie touristique en Savoie. En parallèle d'une littérature scientifique et historique, des archives et articles de presses locales, accessibles en ligne, ont également été une source d'informations précieuse pour préciser comment des décisions ont été prises sur des projets touristiques, quelles étaient les positions des parties prenantes, comment et quand se sont mises en place de nouvelles activités, et à l'inverse, comment et quand ont disparu certaines activités, ou encore, comment et quand des infrastructures touristiques se sont transformées. Dans le même but, la lecture et l'étude de documents stratégiques touristiques ou de planification, type Scot ou PLUIH, si existants, ainsi que les compte-rendu de conseils communautaires et de conseils municipaux des dernières années, ont affiné la compréhension des enjeux de développement territorial, des enjeux touristiques locaux, et des mécanismes de certaines décisions. La collecte de ces derniers types de documents a par ailleurs motivé la prise de contact avec les collectivités locales, OT, et permis des premiers entretiens exploratoires, facilitant par la suite la définition de l'échantillon d'acteurs enquêtés.

### 2.2.2. Des entretiens semi-directifs

Les données mobilisées ont principalement été collectées sous forme d'entretiens exploratoires et d'entretiens semi-directifs, en suivant la méthode d'enquête de Beaud et Weber (2003). Ces entretiens ont eu lieu à différents moments de la thèse, effectués en bilatéral avec la personne interrogée ou en groupe, lors d'entretiens collectifs avec d'autres chercheurs, ou lors de projets d'étudiants en master.

Pour débiter ces phases d'entretiens, et ainsi préciser le type de questions à poser par la suite, cinq entretiens exploratoires ont été réalisés entre janvier et mars 2019, auprès d'élus, de la direction de l'OTI et de chercheurs côté massif du Sancy, ainsi qu'auprès de techniciens territoriaux de la CCHC, côté Haut-Chablais (numérotés de 1 à 5 dans le tableau en Annexe 2). Assez généraux, ces entretiens questionnaient les acteurs sur : leurs postes et parcours professionnels, leur territoire et ses caractéristiques – notamment touristiques –, les effets du changement climatique, les modes d'adaptation existants, et leurs besoins en termes d'adaptation et d'accompagnement (Annexe 3).

Dans une logique dite de « boule de neige » (Corbin et Strauss, 2008), ces premiers entretiens ont permis d'obtenir les coordonnées d'autres types d'acteurs sur les deux territoires et d'engager une première vague d'entretiens semi-directifs en juin-juillet 2019, en présentiel. Effectués auprès d'une plus large diversité d'acteurs impliqués dans la diversification de l'offre touristique sur les territoires d'études, nous avons interrogé 21 personnes – 12 pour le Haut-Chablais, 9 pour le massif du Sancy (Du n°6 au 26 inclus dans le tableau en Annexe 2) – sur leur parcours, le territoire, ses forces, ses faiblesses, le type de tourisme, les projets touristiques et leurs retombées sur le territoire, sur le processus de diversification, ses retombées potentielles, les acteurs moteurs et les activités motrices de la diversification, sur le changement climatique, ses effets et les méthodes d'adaptation mises en place, et puis sur les besoins du territoire et leurs besoins en termes d'accompagnements à la diversification et à l'adaptation. L'objectif était d'interroger des techniciens touristiques employés d'OT, des élus locaux, des acteurs supra-locaux employés d'administrations porteuses de politiques publiques, des prestataires

d'activités et des opérateurs de remontées mécaniques, dans une recherche de représentativité des types d'acteurs parties prenantes du développement touristique, comme dépeints par Perret (1992) et Achin (2015). Auprès de techniciens, d'élus et de porteurs de politiques publiques, la discussion portait surtout sur l'organisation et les réseaux d'acteurs touristiques sur le territoire (Questionnaire en Annexe 4). Auprès de prestataires d'activités et d'opérateurs de remontées mécaniques, les questions s'orientaient davantage vers une précision des étapes de la diversification de leurs activités, des moyens nécessaires et des outils mis en place pour ce faire (Questionnaire en Annexe 5).

Dans le cadre de travaux de groupes d'étudiants de l'Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du Développement Territorial (IADT), une autre vague d'entretiens semi-directifs s'est déroulée en février 2020, majoritairement auprès de socioprofessionnels et prestataires d'activités touristiques, mais aussi auprès de techniciens de collectivités locales, d'agriculteurs et d'élus locaux du massif du Sancy. Ces 25 entretiens, auprès de 24 nouveaux interrogés (du N° 27 au N°50 inclus du tableau en Annexe 2) et 1 élu déjà interrogé auparavant, reprennent les grands axes de la vague précédente, tout en ajoutant trois nouveaux axes questionnant les liens entre acteurs, les apprentissages liés à la diversification de l'offre touristique et l'avenir du territoire et de l'activité de l'enquêté (Questionnaire en Annexe 6). Sur ces 24 entretiens, seulement 4 ont été enregistrés, les autres ayant fait l'objet de notes d'entretien.

Pour clore l'enquête de terrain, nous avons effectué 14 entretiens, dont 11 auprès de socioprofessionnels et techniciens interrogés pour la première fois (du N°51 inclus au n°61 du tableau en Annexe 2), principalement sur le Haut-Chablais, et 3 autres auprès de personnes déjà interrogées, dont 1 auprès d'un élu du Haut-Chablais et 2 auprès du même technicien de l'OT du massif du Sancy. Ces entretiens ont tous eu lieu en visio-conférence ou par téléphone dans un contexte de pandémie de Covid-19. Ces derniers entretiens servaient de test et venaient compléter une enquête questionnaire à questions ouvertes (présentée ci-dessous) afin de collecter les données nécessaires pour répondre à l'hypothèse 2. Toujours sous la forme d'entretiens semi-directifs, les grands axes de questions portaient sur : l'évolution de l'offre touristique et les compétences nécessaires à la diversification, l'existence et la structure des réseaux d'acteurs de la diversification de l'offre, la nature et l'évolution des relations entre acteurs, l'existence d'espaces de concertation et d'échanges, tout en gardant l'axe déjà présent dans la précédente vague d'entretiens sur l'avenir du territoire et de l'activité de l'enquêté.

Ainsi, nous avons interrogé en tout 61 personnes, ou groupe de personnes, certaines plusieurs fois, menant à un total de 65 entretiens semi-directifs effectués, dont 41 enregistrés et intégralement retranscrits, d'une durée moyenne de 1h23. La frise qui suit (Figure 25) résume les quatre différents temps et types d'entretiens semi-directifs réalisés. Ces entretiens constituent notre matériau empirique principal permettant de comprendre les processus de diversification dans leur complexité, leurs étapes, leurs moteurs, et leurs liens avec l'évolution de réseaux d'acteurs, des organisations locales menant à des apprentissages.

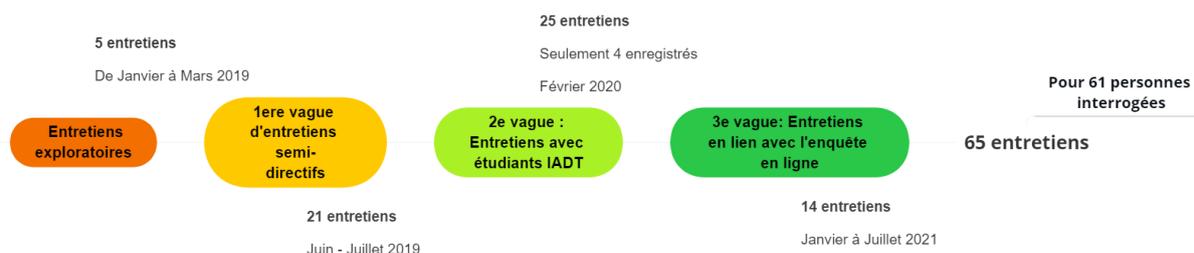


Figure 25 - Frise chronologique des entretiens réalisés pendant la thèse (élaboration propre)

### 2.2.3. Élaboration d'une base de données des acteurs de la diversification de l'offre touristique

Déjà mentionnés ci-dessus, des groupes d'étudiants de l'IADT ont participé à la collecte de données pour ce travail de recherche, une première fois à l'automne-hiver 2019-2020, puis en distanciel durant l'automne-hiver 2020-2021. Outre leur participation et la réalisation d'entretiens semi-directifs, ils ont également aidé à la collecte de deux autres types de données.

En 2019-2020, l'objectif du groupe d'étudiants de l'IADT était également de mieux apprécier la nature des acteurs de la diversification de l'offre touristique. Ainsi, nous avons collectivement procédé au recensement des acteurs de la diversification sur le périmètre des communautés de communes étudiées. Ce recensement recoupe à la fois des informations obtenues lors d'entretiens, issues de sites internet des OT qui répertorient leurs partenaires, de sites internet des mairies et collectivités locales qui contiennent parfois les entreprises et associations touristiques implantées localement, et qui informent de l'existence d'infrastructures touristiques gérées par ces collectivités. Nous nous sommes également basés sur *Google maps* afin d'identifier, via leur page internet, des acteurs hors de ces réseaux mais néanmoins parties prenantes de la diversification, localisés sur les territoires d'études ou en périphérie. Compilé au sein de fichiers Excel, ce recensement a été effectué pour chaque terrain d'étude séparément. En considérant un acteur comme une entité économique ou administrative, juridiquement définie et à vocation touristique, nous avons alors recensé environ 500 acteurs de la diversification sur le Haut-Chablais et près de 340<sup>52</sup> acteurs de la diversification sur le massif du Sancy.

Ce recensement a au préalable demandé de définir qui pouvait être considéré comme un acteur de la diversification. Par leur rapport à l'action de diversification (cf. Chapitre 1, partie 3.1.1) – à savoir : toute action qui mène à une offre touristique autre que liée au ski alpin – nous considérons par acteurs de la diversification tout établissement (et personnes gestionnaires de ces établissements) proposant :

<sup>52</sup> Le nombre d'acteurs de la diversification n'est pas exact car entre le début du recensement et la publication de ces résultats, certains acteurs ont cessé leurs activités et à l'inverse, d'autres ont démarré une activité touristique. Par ailleurs, certains acteurs peuvent ne pas être référencés sur internet, ni être au sein de réseaux ou en lien avec les collectivités locales, ce qui rend plus difficile leur identification.

- Des activités sportives, de découverte, de visites de sites, de fermes ou d'artisanats, sur plusieurs saisons en dehors de la pratique du ski alpin ;
- Des hébergements touristiques marchands ouverts au moins 9 mois dans l'année, des logements dits insolites, comme des nuits en yourtes, ou du camping pour des séjours estivaux ;
- L'achat ou la location de matériel pour mener à bien les activités touristiques autres qu'uniquement le ski alpin.

Nous incluons aussi : des associations représentant des nœuds d'acteurs de la diversification ; les offices de tourisme et autres agences territoriales de promotion du tourisme ; les acteurs accompagnant les filières touristiques (fédérations, ...) ainsi que les acteurs institutionnels (Chambres consulaires, Régions, ...), qui accompagnent et financent des projets de diversification. Nous avons volontairement écarté les loueurs de meublés, même si la plupart louent à l'année. Ces propriétaires exercent leur activité via la location de logements individuels, parfois à distance, et prennent peu part, individuellement, dans des projets de diversification. Nous avons inclus, en revanche, les associations de loueurs de meublés. De même que nous n'intégrons pas les établissements qui proposent uniquement de la restauration car, mis à part quelques restaurateurs qui proposent aussi des hébergements et un concept atypique autour de leur cuisine, peu se placent comme des initiateurs d'alternatives touristiques.

Outre le recensement en tant que tel, nous avons qualifié ces acteurs par types d'activités touristiques : loisirs sportifs, bien-être ou thermalisme, autres loisirs (découverte, etc.), commerces, hébergement touristique, visites patrimoniales et historiques, activités touristiques proposées par des agriculteurs ou des activités plutôt de coordination. Ces acteurs sont également qualifiés selon leurs statuts, entre public, privés, semi-publics, etc. Sont également distingués dans ce recensement les acteurs qui sont adhérents à un OT ou non, et ceux qui proposent au moins une activité nécessitant la présence de neige ou non. Ce recensement a également mené à leur localisation sur le territoire, permettant la réalisation de cartographies d'acteurs, outils d'analyse détaillé en partie suivante.

#### 2.2.4. Des données d'enquêtes questionnaire en ligne en appui

L'autre collecte de données opérée en collaboration avec un second groupe d'étudiants de l'IADT, durant la période 2020-2021, s'est concrétisée par la mise en place d'une enquête en ligne à questions ouvertes, visant à recueillir le ressenti et le retour d'expérience d'acteurs de la diversification, sur des aspects de relations entre acteurs, de réseaux, de concertation, d'échanges d'information, entre autres. Elaboré sur *Google form* avec les étudiants, le questionnaire a été construit en suivant les exemples d'enquêtes réalisées par Marsat et Guerra (2011) et Tafani (2010), mêlant questions ouvertes et fermées, interrogeant à la fois l'activité propre de l'enquêté et leur connaissance du territoire dans son ensemble. L'enquête posait des questions majoritairement ouvertes et libres d'expressions, relatives aux actions de diversification engagées par l'acteur, à ses relations avec d'autres acteurs du territoire et sa

participation au sein de réseaux d'acteurs, à l'existence d'un leadership et d'acteurs pivots dans la diversification, ainsi que sur les compétences et formations nécessaires à ses activités (questionnaire complet en Annexe 7). Notre échantillon intégrait principalement des socioprofessionnels, des prestataires d'activités touristiques ou connexes, qui « fabriquent » la diversification de l'offre et qui sont au cœur du processus. Avant l'envoi du questionnaire en ligne, la grille de questions a été testée auprès de deux personnes en entretiens semi-directifs (Entretiens n°52 et 53 du tableau en Annexe 2). L'enquête *Google form* a ensuite été envoyée par mail auprès de 120 socioprofessionnels, environ, du massif du Sancy<sup>53</sup>, et auprès de 380 socioprofessionnels et services dédiés à l'animation et gestion d'activités touristiques des communes du Haut-Chablais, via notamment les canaux de diffusion de l'OTI des Alpes du Léman<sup>54</sup>. Au bout de deux mois et après trois relances, nous avons reçu 45 réponses mobilisables, soit un taux de réponse de 9%. Il est certes plus bas que le taux de réponse attendu pour les questionnaires en ligne dans la littérature sur le tourisme, plutôt entre 10 et 19% (Hung et Law, 2011), mais l'objectif de l'enquête étant plutôt d'identifier des qualificatifs de relations entre types d'acteurs et de recueillir des verbatims grâce aux questions ouvertes, le taux de réponse n'est pas nécessairement un indicateur à retenir pour justifier de la validité de la collecte de données (Nulty, 2008). En effet, notre objectif n'est pas d'évaluer quantitativement des réseaux d'acteurs, ni de juger de la performance d'une destination, mais plutôt de compléter des informations déjà recueillies via les entretiens.

#### 2.2.5. Participation et mise en place de temps collectifs avec des acteurs du terrain

Toujours dans cette démarche ancrée, nous avons mis en place, au printemps 2020, un séminaire de présentation des premières analyses de la thèse. Il a eu lieu auprès d'acteurs des deux terrains d'études et de porteurs de politiques publiques de diversification. L'objectif du séminaire était multiple. D'une part, il visait à informer des avancées du travail de recherche afin de donner des premiers éléments de compréhension sur la notion de diversification de l'offre touristique : ses composants, ses étapes et son ampleur dans un contexte d'adaptation. D'autre part, il aspirait à faciliter le lien entre recherche et « terrain », afin d'obtenir, en retour, des attentes et des enjeux de recherche formulés par le terrain. Un autre objectif cherchait à susciter des échanges entre des acteurs de sphères différentes, entre acteurs de territoires différents, afin d'appréhender la complexité et la diversité des points de vue, des représentations et des actions de diversification. D'abord envisagé à Lyon sur une journée entière, en présentiel, avec des socioprofessionnels, techniciens des collectivités locales et des OT, des élus locaux des deux territoires d'études, ainsi que des chargés de missions et porteurs de politiques publiques à des sphères régionales et de massifs, le séminaire prévu le 15 mai 2020 a dû être adapté en visioconférence, sur trois heures, avec un nombre de participants restreint, et ce, dans le contexte de pandémie de Covid-

<sup>53</sup> Les étudiants IADT pour l'année 2020-2021 ont été autonomes sur les envois des questionnaires sur le massif du Sancy.

<sup>54</sup> Les autres OT côté Haut-Chablais et l'OTI du massif du Sancy n'ont pas fait suite à nos demandes de transmission de l'enquête à leurs adhérents.

19 (Encart 7). En effet, en local, seuls les technicien(ne)s des deux communautés de communes étudiées ont participé à ce séminaire. En revanche, plusieurs chargés de mission à la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'ANCT Alpes, de l'ANCT Paris et des membres d'Isère Attractivité y ont assisté. Ainsi, au vu de la participation, nous avons principalement recueilli une vision supra-locale de la diversification de l'offre touristique en montagne.

Les difficultés rencontrées dans la collecte de données liées à l'épidémie de Covid-19 :

Des obstacles dans la collecte de données se sont révélés lors de l'épidémie de Covid-19. En effet, les pratiques de collectes de données et les phases de terrain ont dû être adaptées. Toujours joignables par téléphone ou grâce à des outils de visioconférence, les acteurs pressentis pour les entretiens semi-directifs ont su se rendre accessibles et disponibles. Cependant, le rapport au terrain, la visualisation et l'expérience du terrain se sont finalement davantage faits au travers d'un écran, d'une ligne téléphonique, pouvant rendre le discours hors sol. La plus forte contrainte s'est surtout traduite par l'adaptation du séminaire organisé dans le cadre de cette recherche, écartant nombre d'acteurs et d'ateliers prévus qui auraient pu donner un caractère plus participatif à la recherche.

Encart 7 - Une adaptation du séminaire organisé en temps de Covid-19 (élaboration propre)

En plus de l'organisation d'un temps collectif pour présenter et échanger sur la diversification de l'offre touristique et ses effets en termes d'adaptation des territoires, la participation à des espaces de concertation, de réunions de projets ou encore de conférences, organisés par et pour les acteurs des deux territoires d'études, constitue également un apport de données de discours et relationnelles non négligeable. Dans une démarche d'observation participante, la participation à l'extension du projet AP3C (Adaptation des Pratiques Culturelles au Changement Climatique) sur un volet touristique – projet porté par le Sidam<sup>55</sup> en collaboration avec l'Université de Clermont-Ferrand – a permis d'assister à deux réunions collectives, en distanciel, conviant des acteurs du Sancy, tous secteurs confondus, et des acteurs du secteur touristique du Massif central, et dont l'objectif était d'échanger et de faire émerger des besoins, ou encore de répondre à des questionnements concernant la prévision d'impacts de dérèglements climatiques à une échelle fine pour tout le Massif central. Côté Haut-Chablais, l'élaboration de la candidature à la politique publique des Espaces Valléens 2021-2027 a suscité une démarche participative à l'initiative de la CCHC – terrain propice à l'observation participante. Cinq temps collectifs<sup>56</sup>, parfois dans une logique informative, parfois dans une logique consultative, ont été organisés et animés par un bureau d'étude externe, avec comme objectif d'élaborer, avec la participation d'un plus grand nombre et d'une plus large diversité d'acteurs touristiques du Haut-Chablais, la stratégie

---

<sup>55</sup> Service Interdépartemental pour l'animation du Massif central, un organisme du réseau des chambres d'agriculture d'Auvergne.

<sup>56</sup> Les quatre premiers temps se sont déroulés en distanciel, le dernier, celui dédié à la présentation de la stratégie touristique et du dossier de candidature, a eu lieu en présentiel, à Montriond.

touristique à inscrire au sein des Espaces Valléens. Les délibérations, échanges, ateliers en groupes de même catégorie d'acteurs ont révélé des discours et positions analysés par la suite dans la thèse.

Complémentaires pour appréhender la complexité de notre problématique du processus, ces différents types de données ont, pour permettre de répondre aux hypothèses, servi à l'élaboration d'outils d'analyses, nécessaires à la capture et à la présentation des résultats de recherche.

### **2.3. Elaboration d'outils d'analyse complémentaires**

La Figure 24 fait état de quatre outils d'analyse principaux (en bleu), qui de manière complémentaire constituent les différents pavés qui s'emboîtent pour dérouler les quatre étapes d'analyses. S'inscrivant pertinemment dans une démarche de recherche qualitative et ancrée, nous avons mobilisé des frises chronosystémiques (2.3.1), que nous avons complétées avec une analyse thématique de discours (2.3.2) – centrale dans notre recherche –, par des cartographies d'acteurs (2.3.3) et par des schémas de réseaux d'acteurs évolutifs (2.3.4).

#### 2.3.1. Des frises chronosystémiques comme témoins des trajectoires de diversification de l'offre touristique

La première étape s'attache, comme présenté en Figure 24, à la caractérisation de trajectoires de diversification, appliquées à nos deux cas d'études. Dans une démarche d'analyse processuelle, la trajectoire de diversification peut être illustrée par l'outil frise, ou frise chronosystémique (Bergeret et al., 2015). Comme énoncé par Bruley et al. (2021), l'étude des reconfigurations historiques le long de la trajectoire d'un système socio-écologique, ou *socio-ecological systems* (SES), s'effectue en trois étapes : (1) l'analyse préliminaire basée sur la littérature scientifique et grise, sur des bases de données et des entretiens exploratoires, (2) la construction d'une frise, fondée sur des entretiens et des ateliers collectifs, (3) l'interprétation de cette frise. Bien que notre objet ne soit pas un SES mais un STD, nous avons suivi peu ou prou les mêmes étapes d'analyse pour appréhender les trajectoires de diversification de l'offre touristique.

##### **- L'analyse historique préliminaire**

Dans un premier temps, l'objectif était de poser l'histoire de chaque terrain d'étude depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, époque qui correspond aux prémices du développement touristique dans les montagnes françaises, jusqu'à nos jours. Pour cette étape, nous avons mobilisé des données de documents historiques, de presse, de collectivités locales, entre autres (présentés en partie 2.2.1), ainsi que les premiers entretiens effectués en 2019. Ces données ont permis d'identifier les principaux événements et grandes périodes touristiques des territoires du massif du Sancy et du Haut-Chablais.

##### **- L'élaboration des frises chronosystémiques**

Dans un second temps, nous avons, à partir de cette mise à plat historique, élaboré les frises chronosystémiques en suivant les quatre étapes proposées par Bergeret et al., 2015. (1) La première

étape consiste en un processus de réduction, à une définition claire d'une période, d'une borne de début et de fin, et d'un périmètre spatial d'analyse auxquels se réfère une problématique. Dans notre cas, la frise chronosystémique se concentre sur la diversification de l'offre touristique, en explicitant comment ce processus se traduit à l'échelle d'un territoire et quelle place il tend à prendre dans le développement territorial. (2) La seconde étape s'inspire des démarches processuelles en sciences de gestion (Mendez, 2010), adaptées à la géographie (Bergeret et al., 2015), afin de définir les thèmes ou « ingrédients » du processus à étudier. Représentés par les axes horizontaux de la frise, ces ingrédients sont les éléments qui permettent de décrire l'action du processus étudié dans son contexte. Le travail d'élaboration de la frise, en aller-retour avec le terrain, a abouti à la définition de quatre grands ingrédients, eux-mêmes détaillés en sous-ingrédients :

- les activités touristiques et leurs évolutions, que ce soient les activités diversifiées directement liées à l'exploitation de domaines skiabiles ou les activités touristiques d'autres sphères ;
- le périmètre spatial et organisationnel de référence pour la diversification de l'offre touristique ;
- les acteurs de la diversification, séparés entre acteurs locaux, implantés sur le périmètre des communautés de communes ou proche périphérie, et acteurs supra-locaux, implantés à des sphères départementales, régionales et nationales, souvent porteurs de politiques publiques de soutien à la diversification et dont les actions modèlent la mise en place d'une diversification de l'offre localement ;
- le contexte territorial plus général, dans lequel s'insère le processus de diversification sur ces périmètres de communautés de communes, à savoir l'évolution de la démographie, du climat, de l'accessibilité et de la proximité géographique ainsi que les dynamiques de valorisations des ressources naturelles locales.

(3) La troisième étape de construction des frises réside dans le placement de jalons, d'évènements notables pour chaque ingrédient, qui mènent parfois à des configurations particulières d'ingrédients. L'intérêt d'une analyse par les frises chronosystémiques est d'établir les liens dynamiques entre ces jalons, des liens qui caractérisent les interactions entre ingrédients. Ces liens peuvent traduire des causalités ou une succession d'évènements, ou encore peuvent dénoter des tendances de la trajectoire tantôt en continuité, exprimant une inertie, tantôt une bifurcation. (4) La quatrième étape se traduit par un séquençage de la frise. Ces séquences sont les étapes du processus, une configuration spécifique d'ingrédients, de liens dynamiques et d'interactions. Le changement d'une séquence à l'autre révèle les changements de configurations des différents ingrédients, rendus visibles et matérialisés grâce à la frise. Une fois les quatre étapes suivies, les frises chronosystémiques sont confrontées à la littérature scientifique et grise, aux bases de données et aux entretiens pour vérifier leur plausibilité.

L'outil-frise est théoriquement un outil qui peut être élaboré lors d'atelier collectifs (Bruley et al., 2021). Sans faire l'objet de ce type d'ateliers, les frises chronosystémiques que nous avons obtenues ont été réalisées, pour la phase d'analyse historique préliminaire, au cours d'allers-retours avec des techniciennes et chargés de missions des communautés de communes des deux territoires, mais avec des échanges plus réguliers côté Haut-Chablais. Elles ont ensuite été présentées lors du séminaire organisé au printemps 2020, afin de valider leur construction, les enrichir ou les nuancer si besoin.

### - **Interprétation des frises**

Dans un troisième et dernier temps, l'interprétation des frises chronosystémiques se base sur l'étude du changement de séquence. En effet, une fois les séquences de la frise posées, le passage d'une séquence à l'autre s'explique par un changement de configuration du système touristique étudié qui évolue par lui-même, et au gré de contraintes et pressions externes. Ce mouvement peut être motivé par des facteurs ou moteurs, de différentes natures, qui peuvent être symbolisés dans la frise ou simplement décrits – ce que nous avons plutôt préféré. La description du passage d'une séquence à l'autre permet alors de visualiser et préciser les reconfigurations le long de trajectoires de diversification, qui témoignent en un sens de l'avancement, du déroulé dans la création ou le renforcement de STD.

Nourries par des données diverses, validées lors du séminaire organisé auprès d'acteurs plutôt institutionnels en mai 2020 et simplifiées pour être rapidement interprétables et comparables, deux frises chronosystémiques ont été élaborées, une pour chaque terrain d'étude.

#### 2.3.2. Une analyse thématique du discours en plusieurs volets

Une fois les entretiens et échanges lors de réunions collectives retranscrits, leur analyse consiste en un « *processus d'identification de thèmes, de constructions d'hypothèses et de clarification de liens* » (Krief et Zardet, 2013). Dans notre cas, l'intérêt de l'analyse d'entretiens semi-directifs est double.

Le premier intérêt est d'analyser le contenu des entretiens pour identifier et tirer des informations historiques et factuelles, mobilisables directement dans les frises chronosystémiques. Mais le principal intérêt réside dans l'analyse du contenu et du sens du discours, car elle éclaire davantage sur les mécanismes d'évolution, les reconfigurations, le fonctionnement de systèmes d'acteurs, la position des acteurs et surtout sur des problématiques d'apprentissages collectifs, ce que les approches uniquement cartographiques ou statistiques ne permettent pas d'appréhender.

Par ailleurs, en s'ancrant intégralement en *grounded theory*, l'analyse thématique du discours se déroule en plusieurs étapes (Chabault, 2009). La première phase de traitement de ces données qualitatives est une pré-analyse, une lecture globale qui vise à segmenter l'entretien et qui donne une vision des thématiques qui se dégagent des entretiens et de la participation d'instances collectives. À la suite de cette première lecture, la phase de codage qui s'ensuit vise à extraire le contenu du discours et à l'intégrer au sein de catégories ou thématiques. Ces thématiques sont ici à l'interface de

problématiques relevant du terrain et d'enjeux soulevés par la littérature. Pour cette phase de codage et de « thématisation », nous nous sommes appuyés sur le logiciel N'Vivo, auquel nous avons couplé une analyse « manuelle » des discours afin d'extraire directement le verbatim correspondant à une thématique apparue lors de la lecture de l'entretien retranscrit. Tous les entretiens et discours retranscrits de séminaires ou ateliers collectifs ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu – avec peu ou prou la même grille d'analyse, précisée et alimentée au fur et à mesure des entretiens. La dernière étape consiste à extraire les verbatims, ou extraits de discours, afin d'interpréter les résultats en hiérarchisant les thématiques étudiées. Cette étape mène, dans notre cas d'étude, à l'arbre des thématiques présenté en Annexe 8.

En plus du codage du contenu, l'analyse d'un corpus d'entretiens et de discours exprimés par des personnes impliquées dans les problématiques soulevées nécessite l'anonymisation des propos. Comme le soulève Achin (2015) « *plusieurs des personnes interrogées ont ainsi demandé en cours d'entretien une confirmation de la protection de leur anonymat. Si le plus souvent cette confirmation a suffi à libérer leur parole, des demandes d'interruption de l'enregistrement ont pu être formulées, le temps d'une phrase ou de manière plus pérenne* ». Afin de garantir l'anonymat, les personnes interrogées ne sont listées en Annexe 2 que par leur position et leur territoire d'implantation entre Haut-Chablais et massif du Sancy. De plus, afin de garder quelques repères de lecture lors de l'usage de verbatims, nous utilisons une codification précisant le territoire sur lequel l'acteur est implanté, la nature de la personne citée – entre acteur supra-local, prestataire touristique, technicien, association ou élu – ainsi qu'un numéro, basé sur l'ordre chronologique dans lequel nous avons effectué les entretiens. Des précisions sont apportées pour indiquer si l'entretien a été réalisé par les étudiants en master à l'IADT. Le Tableau 8 précise la construction du code par acteurs. Ainsi un élu du massif du Sancy interrogé en juin 2020 sera codé : MS\_elu\_3.

Tableau 8 - Codes d'anonymisation des entretiens (élaboration propre)

<u>Terrains d'étude</u>	<b>massif du Sancy</b>		<b>Haut-Chablais</b>		
Code	MS		HC		
<u>Types d'acteurs</u>	<b>Elu</b>	<b>Technicien<sup>57</sup></b>	<b>Prestataire</b>	<b>Supra local</b>	<b>Associations</b>
	<b>local</b>		<b>touristique</b>		
Code	elu	tech	sociopro	supra	asso
<u>Entretien réalisé par les étudiants IADT</u>			etu		

<sup>57</sup> Employés d'office de tourisme ou de collectivité locale.

### 2.3.3. Cartographies d'acteurs : articulation spatiale de la diversification

Afin de donner du corps à l'analyse de la construction d'un STD pour chaque terrain d'étude, l'élaboration de cartographies, localisant les acteurs de la diversification de l'offre touristique, s'est imposée d'elle-même. Ces cartographies de la répartition spatiale des acteurs de la diversification de l'offre touristique sur les territoires d'étude permettent de faciliter la visualisation de l'articulation spatiale de la diversification. Elles sont également un moyen de donner à voir l'implantation locale des moteurs de la diversification de l'offre touristique et d'en apprécier leur nombre, dans des contextes encore parfois très concentrés sur le ski alpin et les remontées mécaniques. En plus de la localisation d'acteurs, la cartographie peut être un outil descriptif par lequel les différentes caractéristiques de l'échantillon d'acteurs recensés au sein de bases de données, peuvent être illustrées pour rendre compte de la diversité des dynamiques spatiales de diversification.

L'outil cartographique, réalisé à l'échelle des communautés de communes, a été mobilisé par le groupe d'étudiants IADT de l'année 2019-2020 afin de valoriser le recensement des acteurs de la diversification, effectué au préalable (partie 2.2.3). D'abord élaborées par leur soin, les cartographies ont ensuite été retravaillées par Éric Langlois, cartographe à l'Université Clermont-Auvergne pour gagner en qualité graphique. En reprenant les caractéristiques des acteurs, renseignées dans les bases de données d'acteurs pour chaque terrain d'étude, les étudiants ont réalisé différentes cartographies des acteurs de la diversification du massif du Sancy, que nous avons en partie reprises afin d'obtenir les mêmes cartographies pour le Haut-Chablais, aidés d'Éric Langlois pour leur réalisation. Toutes les cartographies ont été élaborées grâce au logiciel Qgis.

Une première cartographie localise simplement les acteurs recensés dans les bases de données sur le périmètre des communautés de communes étudiées, avec pour principe qu'un point représente un acteur. Afin de rendre compte de la persistance de la neige comme moteur d'activité touristique sur les territoires d'étude, une seconde carte distingue, par deux différentes couleurs, les acteurs (ou plutôt les points les représentant) qui proposent au moins une activité touristique en lien avec la neige de ceux qui ne proposent aucune activité en lien avec la neige. Une seconde cartographie présente la diversité de types d'activités proposées par les acteurs de la diversification localisés sur les territoires. Ils sont alors représentés par un code couleur différent selon qu'ils soient socioprofessionnels dans le domaine des activités de loisirs sportifs ou autres types de loisirs, des visites patrimoniales ou culturelles, du bien-être ou du thermalisme, ou agriculteurs ouverts aux activités touristiques, ou hébergeurs, ou commerçants ou plus coordinateurs d'activités touristiques qu'ils n'en proposent.

L'ensemble de ces cartographies décrit les caractéristiques de notre échantillon d'acteurs de la diversification tout comme il permet d'identifier des tendances et articulations spatiales de l'évolution des activités touristiques. En un sens, il apporte une compréhension de ce que produit, de ce que représente la diversification de l'offre touristique sur un espace donné.

Les cartographies préparent l'élaboration de schémas diachroniques d'acteurs utiles à l'analyse des réseaux d'acteurs, des relations et de leurs évolutions vers davantage de collaborations, et ce, le long du processus de diversification.

#### 2.3.4. Des graphes diachroniques de systèmes multi-agents

Au regard de la Figure 24, un dernier outil d'analyse, les schémas multi-acteurs, ou multi-agents, ou encore sociogrammes, vient abonder la troisième et quatrième étape de notre démarche de recherche visant la qualification des réseaux ou du système d'acteurs au sein des STD, et faisant le lien avec l'analyse des conditions d'émergence de systèmes touristiques diversifiés territorialisés et apprenants. Ces schémas multi-acteurs permettent de visualiser les relations comme un ensemble de liens entre types d'acteurs, d'appréhender leur nature et leur intensité, afin de juger du degré de collaboration intra et inter réseaux d'acteurs, et apporter ainsi des éléments de réponse à l'hypothèse 2. Cet outil se base essentiellement sur les entretiens semi-directifs et sur l'enquête en ligne, et se centre sur les réponses fournies aux questions relatives aux relations que les enquêtés entretenaient avec d'autres acteurs touristiques.

Initialement utilisés en sociologie, ces schémas multi-acteurs sont de plus en plus mobilisés en géographie dans le but de qualifier les structures organisationnelles de réseaux d'acteurs spatialisés (Tafari, 2010; Cadoret, 2006). Plutôt employés de manière statique, nous nous autorisons à adapter les schémas multi-acteurs afin de faire apparaître les dynamiques relationnelles et les évolutions de réseaux d'acteurs vers davantage de collaboration. Pour cela, plusieurs étapes sont nécessaires à la construction de schéma diachroniques multi-acteurs.

À partir de l'analyse des frises chronosystémiques et de la typologie d'acteurs de la diversification, la première étape consiste en l'identification des acteurs de la diversification, présents pour chaque séquence précisée dans les frises, de leur type et de leurs liens.

La seconde étape cherche à qualifier les relations entre acteurs, plus que d'identifier les liens et leur densité, afin de donner à comprendre le fonctionnement de réseaux d'acteurs, et ce de manière dynamique. Pour ce faire, l'approche de Brulot et al. (2014), sur l'évolution des stratégies d'acteurs et de la gouvernance de démarches d'écologie industrielle, détaille l'arrivée, la disparition d'acteurs, l'apparition de relations de différentes natures ainsi que leur intensification, le tout par le biais de cartes sociales diachroniques d'acteurs. En s'inspirant de cette approche, plusieurs schémas diachroniques multi-acteurs se succèdent pour représenter les dynamiques relationnelles. Par souci de clarté, la nature et les différents types de relations entre acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre ne transparaissent pas dans les schémas des dynamiques relationnelles, mais sont détaillés dans le corps du texte. Nous avons principalement suivi les travaux de Marsat et Guerra (2011) qui considèrent que la mise en place de produits collectifs, le regroupement en associations, et autres relations majoritairement non marchandes entre acteurs de la diversification, sont des relations qui traduisent l'émergence de collaborations. Ainsi les schémas font apparaître sur plusieurs intervalles de temps, les acteurs porteurs

de diversification et leurs relations. Il est alors possible d'identifier quels acteurs apparaissent, à quel moment, quelles sont les relations qui évoluent et qui mènent à davantage de collaboration le long du processus de diversification, avec pour la période 2000-2020 un focus sur l'intensification de ces relations sur les deux territoires d'étude.

Pour la troisième et dernière étape, l'objectif est de caractériser les formes de collaboration et leurs évolutions, en lien avec la diversification, à partir de ces schémas de dynamiques relationnelles et au regard des cinq critères identifiés dans la littérature.

### CONCLUSION DU CHAPITRE

Le choix des terrains d'études, la collecte de données qualitatives mixtes et la mobilisation d'outils d'analyse variés ont été conduits selon un mot d'ordre : la complémentarité.

Déjà engagés depuis plusieurs décennies dans un processus de diversification de l'offre, les territoires d'études ont été choisis pour leurs caractéristiques, pour leur inscription dans des contextes régionaux distincts, et parce qu'ils sont déjà impactés par des irrégularités d'enneigements liés aux effets du dérèglement climatique – plus soutenues sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais. Cette différence est pour nous gage d'apports complémentaires dans l'analyse, tout en représentant un ensemble de territoires de moyenne montagne aux enjeux similaires. Par ailleurs, la démarche de recherche suivie a été élaborée dans un souci de reproduction sur d'autres territoires.

Cette complémentarité se retrouve également dans les données qualitatives mobilisées et les outils développés. Les entretiens semi-directifs représentent le cœur de notre matériau empirique et grâce à une analyse thématique du discours, ils permettent de comprendre et d'expliquer les processus, les mécanismes, les évolutions, les positionnements face à des changements, et de faire émerger des capacités. Mais pour appréhender l'entièreté du processus, ses origines et étapes et l'ensemble de ses composants, un travail de collecte de données historiques et un recensement des acteurs de la diversification étaient nécessaires, capitalisés au sein de frises chronosystémiques et cartographies d'acteurs. Complétés par l'enquête questionnaire – afin de laisser les acteurs enquêtés prendre plus de temps pour répondre – ces données et outils complémentaires sont d'une valeur ajoutée manifeste. Pour terminer, des points d'améliorations sont à formuler concernant la participation des acteurs des terrains dans la production de donnée. En effet, les phases d'observation participante et d'ateliers participatifs auraient mérité d'être plus nombreux tout au long de la thèse. Néanmoins, les quelques opportunités d'observation participante ont permis de rendre visibles des jeux et positions d'acteurs en vigueur dans des arènes collectives, ce que ne permettait pas de voir le reste des données utilisées.

Une fois ces outils et la méthode présentés, place à leur application sur les territoires d'étude. Comme l'annonce la Figure 24, le chapitre 3 qui suit vise à donner de premiers éléments de réponse à l'hypothèse 1, en décrivant la trajectoire de diversification de l'offre touristique de chaque territoire grâce à l'outil frise, et en mettant en avant l'avancement dans la constitution d'un STD. Le chapitre 4

entend ensuite répondre à l'hypothèse 1 et 2 en zoomant sur les acteurs, l'évolution de leurs réseaux et relations, qui peuvent s'ériger comme conditions à l'émergence de territoires apprenants en moyenne montagne touristique, impactée par des changements globaux.



### **CHAPITRE 3**

## **TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUEL RENFORCEMENT DE SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS (STD) ?**

En mobilisant le matériau qualitatif sur les deux terrains d'étude, l'objectif de ce chapitre est double. Premièrement, nous cherchons à caractériser, incarner et qualifier la forme des trajectoires de diversification pour chaque territoire d'étude, à partir des frises chronosystémiques (Bergeret *et al.*, 2015). Une fois ces trajectoires décrites, nous représentons, ensuite, leur portée sur les territoires, en détaillant l'état d'avancement dans la constitution de STD.

## **1. ÉTAPES ET FORMES DES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUELLES ÉVOLUTIONS SUR LES TERRITOIRES ?**

L'analyse porte sur la trajectoire de diversification de l'offre touristique de chaque terrain d'étude : d'abord pour le massif du Sancy (1.1.), puis pour le Haut-Chablais (1.2). Le même procédé d'analyse a été suivi pour les deux terrains et se base sur la description argumentée de frises chronosystémiques élaborées pendant cette thèse (cf. Chapitre 2). Ces frises finalisées et discutées avec des acteurs du terrain sont ici détaillées par séquence, c'est-à-dire par grandes étapes du processus de diversification – représentées par la première ligne bleue en partant du haut des frises (voir Figure 26 et Figure 29). Ces différentes séquences s'enchaînent, et le passage d'une séquence à l'autre implique une configuration nouvelle du système touristique. Aussi, chaque séquence du processus de diversification décrite, recoupe les évolutions et événements concernant les différents ingrédients de la trajectoire de diversification. L'objectif est ensuite de mettre en perspectives ces deux trajectoires en détaillant les changements d'une séquence à l'autre. Par ce travail nous mettrons en évidence la nature des moteurs de changements de séquence, qui explique les reconfigurations sur les territoires supports, le long des trajectoires. Nous terminerons en identifiant les points communs et similitudes entre terrains d'études sur les formes de leurs trajectoires de diversification (1.3).

### **1.1. Le massif du Sancy : du tourisme thermal à un espace touristique (presque) à l'année, animé par des acteurs publics**

La frise chronosystémique suivante (Figure 26) illustre la trajectoire de diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy. C'est un outil de synthèse qui permet de matérialiser les processus et trajectoires, et de contextualiser des événements marquants afin d'en comprendre leur importance dans la trajectoire de diversification. La frise révèle quatre séquences – quatre grandes étapes représentées sur la première ligne bleue de la frise (Figure 26) –, et indique, de prime abord, deux principales vagues de diversification des activités touristiques – symbolisées par les deux cercles marrons. Par ailleurs, il est à noter que les quelques événements marquants repérés dans la trajectoire de diversification de l'offre touristique du massif du Sancy – illustrés par des cadres roses – sont principalement liées à une évolution du périmètre socio-spatial de référence de la diversification, et que le nombre d'événements liés à la diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy est de plus en plus élevé à partir des années 2000, ce qui provoque une sorte d'intensification dans la trajectoire. Nous apportons une lecture plus précise de cette frise dans le corps de texte.

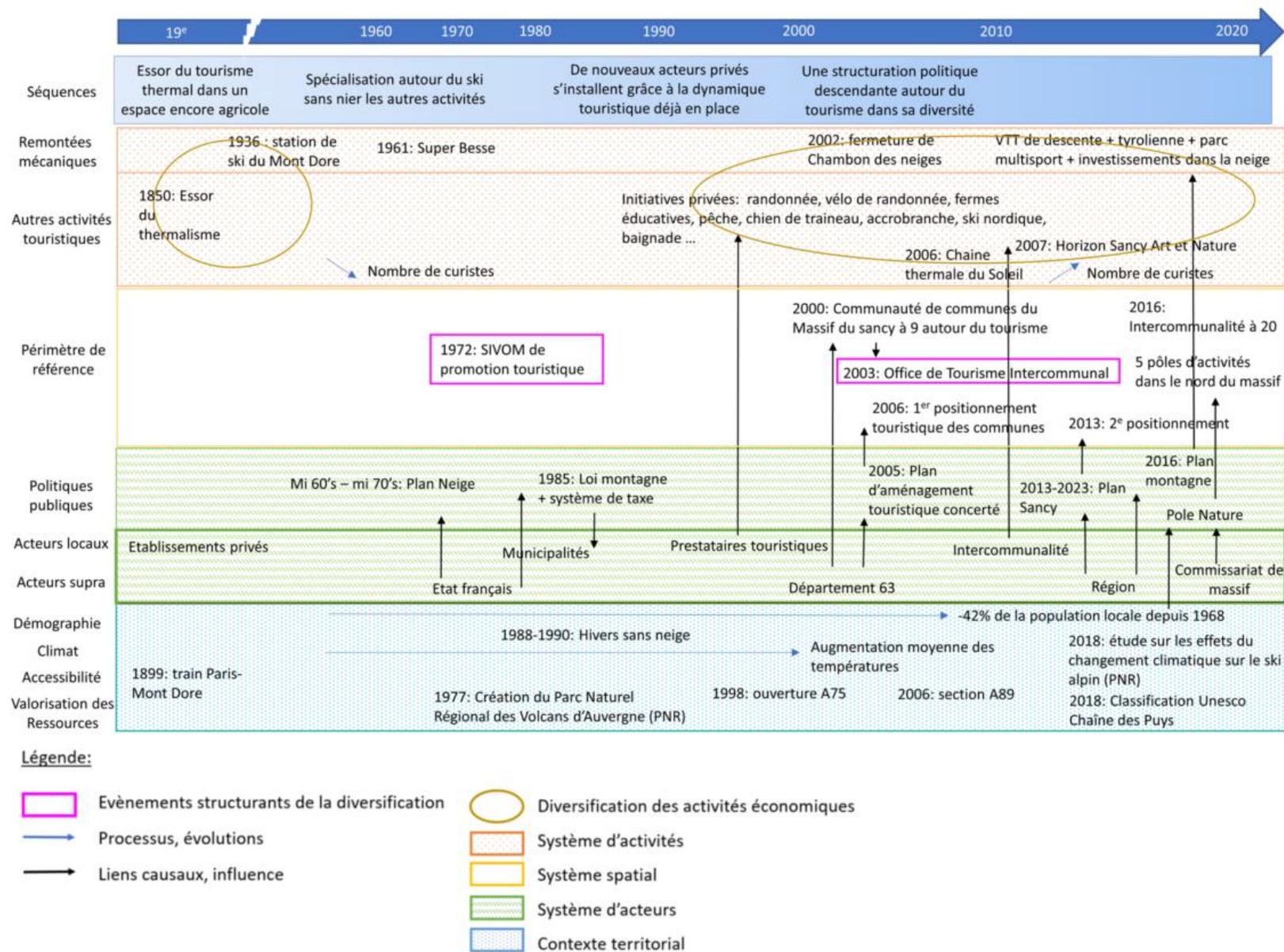


Figure 26 - Frise chronosystémique de la diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy (élaboration propre)

Cette frise chronosystémique débute par l'arrivée du **thermalisme**, dans un espace essentiellement agricole. Le tourisme a commencé à s'établir sur le massif du Sancy par l'ouverture d'établissements thermaux dans les années 1830, sur les communes du Mont-Dore et de la Bourboule. Dans les années 1850, grâce à la ligne de train direct Paris - Mont-Dore (Figure 27), ces établissements accueillent une clientèle bourgeoise et de renom, et atteignent un pic de fréquentation entre la fin du 19<sup>e</sup> siècle et les années 1930, âge d'or du thermalisme, notamment sur le Sancy (Sauvagnat, 1966).



Figure 27 - La gare du Mont-Dore au début du 20<sup>e</sup> siècle (source: Poisson Jacques, Le voyage aux eaux. Histoire de la desserte ferroviaire des stations thermales. 2004)

Puis, au début du 20<sup>e</sup> siècle, la pratique du ski fait son entrée sur les pentes du puy de Sancy, d'abord par des initiatives privées afin de se déplacer d'un versant à l'autre du massif, puis via la création du ski club de Besse et du Mont-Dore. Le Mont-Dore étant déjà touristique avec le thermalisme, ses infrastructures de transport et de logement, déjà en place, ont permis à de nombreux touristes, principalement parisiens, de venir également l'hiver pour tester le ski alpin. Ce tourisme des sports d'hiver se développe donc de manière complémentaire au thermalisme, et crée une saison touristique hivernale, installant, déjà, un tourisme presque à l'année. En 1927, les premières remontées mécaniques sont construites au Mont-Dore. Mais c'est surtout à partir de 1936-1937 que l'activité ski prend son essor, sous l'impulsion de Dieudonné Coste, aviateur de renom, avec l'inauguration de la station de Mont-Dore équipée d'un téléphérique et de trois téléskis (Achin, 2015). À cette époque, le Mont-Dore est considéré comme la 3<sup>e</sup> station de ski la plus fréquentée de France (Sauvagnat, 1966). Cette première phase, s'étalant sur un siècle, de 1830 à 1930 environ, correspond à une première vague de développement touristique, qui s'ajoute aux activités agricoles déjà en place, ce qui conduit à une diversification de l'économie locale et à une spécialisation progressive autour du tourisme (Cercle marron à gauche, Figure 26).

La Seconde Guerre mondiale est plutôt un temps mort dans l'aménagement touristique, et c'est surtout au cours des années 1960-1970 que différents facteurs – comme la baisse de fréquentation des cures thermales, la dynamique de l'État français dans la reconstruction et l'aménagement de la montagne française après la Seconde Guerre mondiale, ou encore le dynamisme des acteurs locaux dans la construction de remontées mécaniques – contribueront à l'émergence de nouvelles stations de ski avec l'ouverture de Super Besse en 1961. Deux autres petits domaines skiables ont suivi en 1969, notamment celui de Chastreix-Sancy. L'ouverture de ces domaines skiables s'accompagne d'une augmentation de la fréquentation touristique en hiver et consolide le tourisme lié au ski alpin comme outil d'aménagement local (Achin, 2015).

Les communes de l'époque se saisissent de cette dynamique touristique et se regroupent alors, en 1972, en syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) de promotion du tourisme. Ainsi, alors que le thermalisme et le ski alpin étaient jusqu'à présent opérés et gérés par des acteurs privés, la création du syndicat marque l'entrée des acteurs publics locaux dans la danse. Bien que structuré autour de la promotion et de la gestion des domaines skiables à l'échelle du massif, ce syndicat n'écarte pas pour autant les autres activités et promeut également le thermalisme et les activités de découverte. En pratique, il regroupe les quatre communes supports de domaines skiables, à savoir Besse et Saint-Anastaise, Chambon-sur-lac, Chastreix et le Mont-Dore, mais également les communes avoisinantes de La Bourboule, Murat-Le-Qaire, Murol et Picherande. Cette diversification dans les acteurs moteurs du développement touristique local se solde donc par une structuration, une organisation touristique ancrée spatialement. Cette structuration d'acteurs sur un périmètre défini peut être considérée comme une première impulsion vers une prise en compte de la diversité locale, comme un événement structurant dans la trajectoire de diversification (1<sup>er</sup> encadré rose, Figure 26). Par ailleurs, l'offre touristique n'est plus pensée et promue à l'échelle des périmètres des seuls domaines skiables ou des communes thermales, mais plutôt à celle des versants du puy de Sancy, témoin d'un premier élargissement des périmètres touristiques.

À partir de la fin des années 1980, profitant de la dynamique touristique déjà établie, une **diversité de nouvelles activités de plein air ou culturelles émerge** – initiée par des acteurs privés déjà présents ou nouvellement installés – comme le vélo, la randonnée pédestre, l'escalade, la découverte de volcans, la visite de sites historiques, entre autres. Ce mouvement prend de l'ampleur dans les années 1990 et se poursuit dans les années 2000 et 2010, traduisant une vague de diversification des activités touristiques locales, entre la saison touristique hivernale et la saison touristique estivale, qui s'affirme de plus en plus (2<sup>e</sup> cercle marron, Figure 26). Cependant, ces nombreuses initiatives restent isolées, avec des acteurs économiques qui travaillent chacun de leur côté, sans coordination.

Illustrée par un second cercle marron sur la frise (Figure 26) cette phase de diversification des activités est aussi portée par la station de Super Besse qui, à partir de 2013, suit la tendance, en

diversifiant l'utilisation de ses remontées avec des tyroliennes ou du VTT. La SEM<sup>58</sup>, gestionnaire de la station, se met alors à proposer de nouvelles activités presque tous les deux ans, que ce soit en termes d'animation, d'événements, de nouvelles infrastructures touristiques (parcours aventures, etc.), hiver comme été. Cette diversification est d'ailleurs relativement innovante par rapport à d'autres stations qui, à l'époque, étaient encore uniquement centrées autour du ski alpin. La station du Mont-Dore suit le mouvement, mais plus tard – à partir de la fin de 2017-2018 –, en proposant, l'été, des activités de tyroliennes, de quad ou de trottinette, en plus de garantir l'accès au téléphérique qui dessert le sommet du puy de Sancy depuis son ouverture en 1937. Cette diversification progressive des activités de la SEM du Mont-Dore a mené à la création d'un « pass liberté » spécial l'été, un forfait permettant l'accès à toutes ces activités.

Pour les opérateurs de remontées mécaniques, en particulier à Super Besse, le développement de nouvelles activités est justifié par la volonté de rechercher de nouveaux débouchés pour une technologie déjà existante, ici les remontées mécaniques, et non pas pour faire face à un manque de neige (cf. Chapitre 2, partie 1.1). En témoigne la volonté clairement exprimée d'attirer une clientèle en station sur la saison estivale.

*« La démarche c'est non pas que y aura pas de neige dans pas longtemps, j'y crois pas, c'est qu'on a besoin de se diversifier pour renforcer nos activités d'été, pour ramener de la clientèle l'été, pour aussi profiter de la clientèle l'été. » MS\_sociopro\_2*

Ainsi, à l'échelle des stations de ski du massif du Sancy, l'argument de l'adaptation au manque de neige n'est pas considéré comme un moteur clé de l'investissement dans des infrastructures destinées à la pratique d'activités alternatives. En revanche, il peut expliquer la mise en place de réseaux de neige de culture, annoncée comme un investissement nécessaire, dans les années 1990, au maintien de la SEM.

*« En 1988, la mairie a racheté la station, et la même année elle a racheté la montagne, enfin les 3/4 de la montagne. Elle a fait des investissements, et puis d'entrée de jeu on a passé 4 années sans neige. Donc d'entrée de jeu ça nous a bien calmé, surtout la mairie. Et c'est seulement à partir de 1993 qu'on a commencé à mettre de la neige de culture et on a poursuivi notre effort jusqu'à l'été dernier » MS\_sociopro\_2*

En repositionnant ce témoignage dans un contexte plus global, les hivers sans neige de la fin des années 1980 – qui ont, à l'époque, inquiétés l'intégralité de l'industrie des sports d'hiver – se sont, pour le massif du Sancy, alors traduits par des investissements en neige de culture plutôt que par une mise en place d'une diversification de l'offre touristique. Ces investissements n'ont finalement pas joué, ou très peu, dans la trajectoire de diversification.

C'est à partir de 2000, avec la création de la communauté de communes du massif du Sancy (CCMS), poussée par le Département de l'époque, qu'une forme de coordination de l'ensemble des

---

<sup>58</sup> Société d'Économie Mixte.

activités sur le massif arrive à l'agenda. Créée avec l'adhésion des huit communes membres du SIVOM de promotion touristique, cette **communauté de communes s'organise autour du tourisme à l'année comme moteur dans la construction de son territoire**. Les compétences en termes de tourisme sont ensuite déléguées, mis à part l'animation, à l'Office de Tourisme Intercommunal (OTI), créé en 2003, détenteur d'une importante force de frappe en termes de communication, de promotion et de montage de projets touristiques. Cet OTI, financé par la taxe de séjour perçue sur le territoire, disposait, en 2018, d'un budget d'environ 3,5 millions d'euros annuel, budget bien plus élevé que le budget moyen d'un OT d'autres destinations. Son rôle et sa place se renforcent, s'affirment d'autant que la communauté de communes accueille de nouveaux membres en 2009, en 2012, en 2015, pour arriver, en 2016, à 20 communes (Figure 28). Relativement différentes des communes « fondatrices » de la CCMS, les dernières communes à rentrer dans la collectivité – situées au sud du massif du Sancy – sont encore très rurales et peu impliquées dans une dynamique touristique, malgré les quelques prestataires d'activités ou hébergements touristiques qui y sont implantés. L'OTI a donc pour mission de représenter et promouvoir l'ensemble des activités touristiques présentes sur toutes ces communes, et sa création constitue un nouvel événement structurant dans la trajectoire de diversification de l'offre touristique – qui s'exerce dorénavant à l'échelle du massif (2<sup>e</sup> encadré rose, Figure 26).

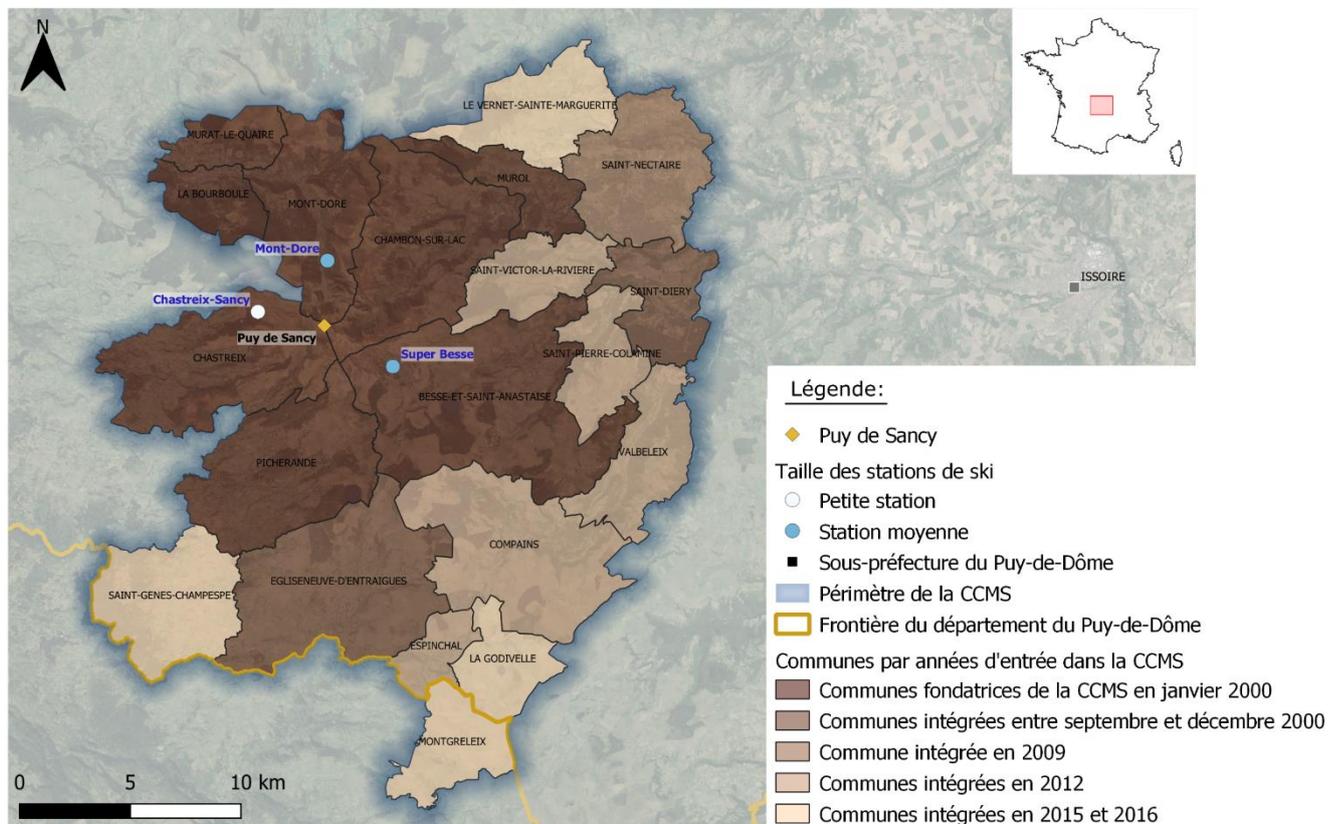


Figure 28 - Construction de la Communauté de communes du massif du Sancy (Inspiré de Achin (2015), mise à jour par l'auteure)

Ce travail d'inclusion de l'ensemble des communes du périmètre de la CCMS dans la dynamique touristique du massif a notamment été poussé par la mise en place d'un festival de *land art* Horizons Sancy, à l'initiative de l'OTI, dont la première édition s'est tenue à l'été 2007 – depuis ce festival perdure depuis (Photo 1). Ainsi, l'inclusion des petites communes rurales du sud du massif dans cette intercommunalité de projet autour du tourisme – initialement mises à l'écart –, traduit un développement touristique et une trajectoire de diversification sur le massif qui s'appuient sur des acteurs autant politique qu'économique.

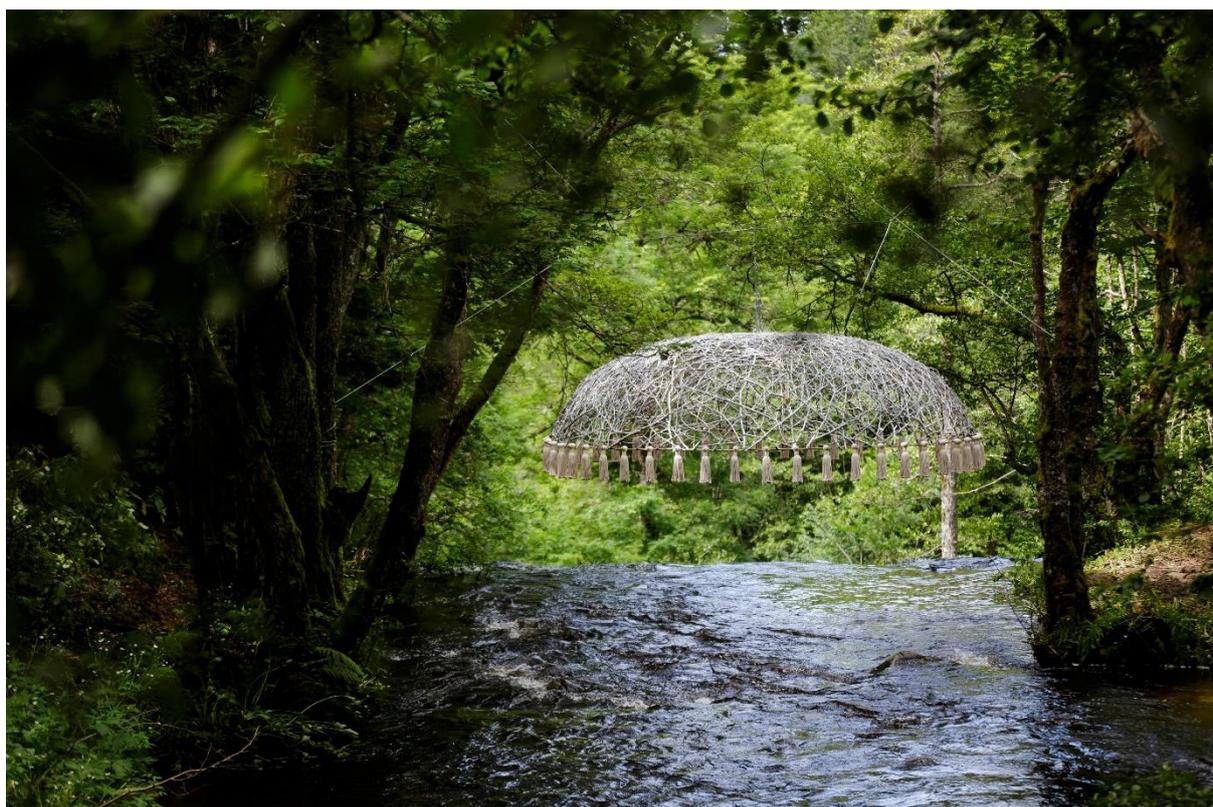


Photo 1 - '*Take a moment*', œuvre de Akunzo - Karola Pezarro et Aris De Bakkel, au ruisseau d'Entraigues sur la commune de Égliseneuve d'Entraigues. Edition 2018 du festival Horizon Sancy (photo : Ludovic Combes)

Cette structuration des acteurs publics est à inscrire dans le cadre des différentes politiques publiques de soutien qui se sont succédées depuis 2005. C'est d'abord le département du Puy-de-Dôme, puis la Région Auvergne, qui ont lancé plusieurs programmes d'accompagnement, nommés « Plan Sancy ». Le premier a débuté en 2006, avec 10 communes, puis le second, en 2013, avec les 6 nouvelles communes membre de la CCMS. Ces plans visent à retravailler la stratégie touristique du massif, en peaufinant l'image du massif, en demandant aux communes partenaires de définir les activités phares sur leur périmètre, afin d'élaborer un plan d'action et de priorisation des projets touristiques futurs. Par la suite, en 2015, le Commissariat de massif, la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes et l'Europe, lancent un appel à candidature pour le programme des Pôles de pleine nature. Après un premier refus de dossier en 2015 à cause d'une candidature jugée « *pas assez claire* » (MS\_supra\_1), sans priorités dégagées, la CCMS est retenue en 2016 et jusqu'en 2021. Dans un contexte de déprise démographique

exposé en Chapitre 2, **cette politique a la particularité de miser sur le tourisme toute saison comme vecteur d'attractivité résidentielle, afin d'accueillir davantage de résidents à l'année et de s'écarter d'une logique d'attractivité purement touristique** (Rieutort et al., 2013). Les chargés de missions au Massif et à la Région, en charge du suivi du programme pôle de pleine nature, justifient justement l'intérêt du programme en rappelant cet objectif d'attractivité résidentielle.

*« Les pôles natures ils sont là pour le développement touristique mais ils sont aussi là pour renforcer l'attractivité territoriale. Pour que ce soient des lieux de vie, agréables, avec une qualité de vie, où on puisse bénéficier de prestations, d'activités, d'infrastructures qui permettent de faire du sport en pleine nature, et que ça nous aide à convaincre des gens de venir habiter dans le Massif central. » MS\_supra\_1*

Ces différents plans ont, chacun leur tour, poussé chaque commune à définir leur positionnement touristique en cohérence avec leur imbrication à l'échelle du massif du Sancy. À titre d'exemple, le travail de positionnement touristique engagé via le « plan Sancy » de 2013, mené par la Région Auvergne, avait abouti à la définition de quatre bassins touristiques à l'échelle du massif, également représentatifs de bassin de vies. Mais il avait surtout conduit toutes les communes de la CCMS à déterminer leur vitrine touristique. Ce travail dirigé et accompagné par les acteurs supra-locaux a, en un sens, renforcé le leadership public, surtout supra-local, dans le processus de diversification. En témoigne les flèches noires sur la frise (Figure 26) qui soulignent cette prégnance des acteurs supra-locaux dans la trajectoire de diversification.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la trajectoire de diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy se caractérise par l'intégration du ski alpin dans un panel plus large d'activités, promues et organisées dans une cohérence à l'échelle du massif, et ce depuis le milieu des années 2000. Une trajectoire qui finalement ne se construit pas le long **d'actions d'adaptation** aux effets de phénomènes globaux, tels que le changement climatique ou la crise liée à l'épidémie de Covid-19.

À propos des effets du changement climatique sur l'enneigement, nous avons déjà soulevé le fait que, dans les années 1990, le manque de neige n'avait pas été, selon les opérateurs de remontées mécaniques, moteur dans la diversification de leur offre touristique. Mais trente ans plus tard, la question s'est renversée et c'est plutôt le fait de savoir si la diversification de l'offre touristique permet de s'adapter aux effets du changement climatique qui est débattu. Selon l'OTI du massif du Sancy, les effets du changement climatique sur les activités touristiques sont déjà reconnus par l'ensemble des acteurs du territoire. Cependant, l'intensité et le type d'actions à engager pour s'adapter, à l'échelle du massif, ne sont pas les mêmes en fonction des acteurs, notamment entre ceux qui considèrent qu'il faut s'adapter en trouvant les moyens de garder la neige et l'économie du tourisme des sports d'hiver intacts, et ceux qui considère ce type de tourisme inadapté.

*« Alors certains trouvent qu'on va pas assez vite dans la transformation, et d'autres trouvent qu'on va trop vite. Certains vous diront que : « moi je veux continuer avec les enneigeurs et je veux que dans 15 ans on puisse être moniteurs de ski ». Et certains vous diront : “Bah non on va pas utiliser l'eau pour la neige artificielle, on a qu'à faire autre chose et si les gens viennent pas c'est pas grave. ” » MS\_tech\_1*

Pour les acteurs des stations de ski, le lien diversification de l'offre touristique – adaptation au changement climatique est peu prononcé. En effet, les acteurs porteurs des stations du Sancy, élus et opérateurs de remontées mécaniques, reconnaissent et mettent en avant l'existence, localement, d'une diversité d'activités qui évitent au touristes de rester « *bloqués en station* » (MS\_sociopro\_1). Néanmoins, lorsqu'ils sont questionnés sur l'avenir des activités de la station, ils répètent que la mise en place d'activités alternatives pour être moins dépendants de la neige, est conditionné par leur revenus – qui pour le moment sont principalement générés grâce à la saison hivernale. Ils se retrouvent alors dans une sorte de cercle vicieux.

*« Tous ces nouveaux investissements-là, la tyrolienne, le VTT, si y a pas la neige pour financer, moi j'y vais pas. »*

*« Se diversifier oui, c'est bien gentil, tout ceux qui causent comme ça, mais c'est pas aussi simple. Donc on essaye de penser à la suite, mais le présent est aussi important et le présent c'est la neige ». MS\_sociopro\_2*

Selon ce raisonnement, c'est grâce aux revenus dégagés par la vente de forfaits de ski, et donc indirectement grâce à la fiabilisation de l'enneigement, que les opérateurs de remontées mécaniques auraient la capacité de diversifier leur offre. Une position similaire aux autres stations alpines et partagée par des acteurs institutionnels, notamment l'OTI et la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Depuis 2016, à la faveur d'un changement d'exécutif régional, la Région Auvergne-Rhône-Alpes répond à ce cercle vicieux – dans lequel sont entraînés les SEM de Super Besse et du Mont-Dore – via le plan Montagne et le financement de réseaux de production de neige de culture toujours plus grands. Aussi, même si la station de Super Besse est relativement avancée dans la diversification de ses activités et que la station du Mont-Dore a également suivi la même dynamique, ce type de position laisse entendre que, pour les opérateurs de remontées mécaniques et les acteurs supports des stations de ski, la diversification de l'offre touristique est plutôt considérée comme le résultat de l'adaptation au changement climatique que comme le moyen.

En revanche, en dehors des stations de ski, d'autres prestataires d'activités perçoivent la diversification de l'offre touristique comme un moyen de s'adapter aux pressions externes, notamment au changement climatique, mais sans nécessairement l'expliquer ni donner d'éléments nous permettant de faire un lien direct entre diversification de l'offre touristique et mode d'adaptation.

*« La diversification de l'offre est hyper importante notamment face au changement climatique qui est réel. » MS\_etu\_sociopro\_4*

Par ailleurs, la crise liée à l'épidémie de Covid-19 n'a fait que renforcer le caractère polyvalent du massif. En effet, même si les remontées mécaniques étaient fermées, la fréquentation touristique a tout de même été au rendez-vous, avec même un record pour les étés 2020 et 2021. L'hiver 2020-2021, alors que les remontées mécaniques étaient fermées, le taux de remplissage des hébergements touristiques a même atteint 60%<sup>59</sup> pour les vacances de février, montrant en un sens que le ski alpin n'est plus le générateur principal de séjour. Relativement contemporains dans la trajectoire de diversification que nous venons d'analyser, ces événements révèlent la place que la diversification de l'offre touristique a pris sur le massif du Sancy. La diversification de l'offre touristique se dessine alors comme un processus inhérent à la dynamique touristique locale, mais qui n'est pas forcément relié et appréhendé comme des actions d'adaptation par les acteurs du territoire.

Pour résumer la frise – située dans un environnement touristique diversifié dès son origine, il y a presque 200 ans – la trajectoire de diversification de l'offre touristique du massif du Sancy, menant globalement à une diversification ancrée et reconnue, peut être divisée en 4 grandes séquences, en 4 étapes :

(1) Principalement rural, le massif du Sancy voit le thermalisme asseoir le secteur touristique comme un secteur économique porteur de développement ;

(2) puis, durant les années 1900 à 1930, âge d'or du thermalisme, le tourisme des sports d'hiver fait son apparition, et l'ouverture de la station du Mont-Dore en 1937, puis celle de Super Besse, en 1961, entraînent, dans les années 1960-1970, le massif du Sancy dans une phase de spécialisation autour du ski alpin, dans un contexte national poussé par le « plan neige », même si le thermalisme et d'autres activités persistent ;

(3) ensuite, le processus de diversification prend tout son sens dans les années 1990, lorsque des acteurs déjà implantés et de nouveaux installés, publics et privés, commencent à travailler sur de nouveaux produits touristiques ;

(4) et enfin, la diversification prend une dimension plus publique, à partir des années 2000, avec notamment la création de l'OTI – qui peut se lire comme une bifurcation vers la structuration de l'offre touristique dans sa diversité à l'échelle du territoire.

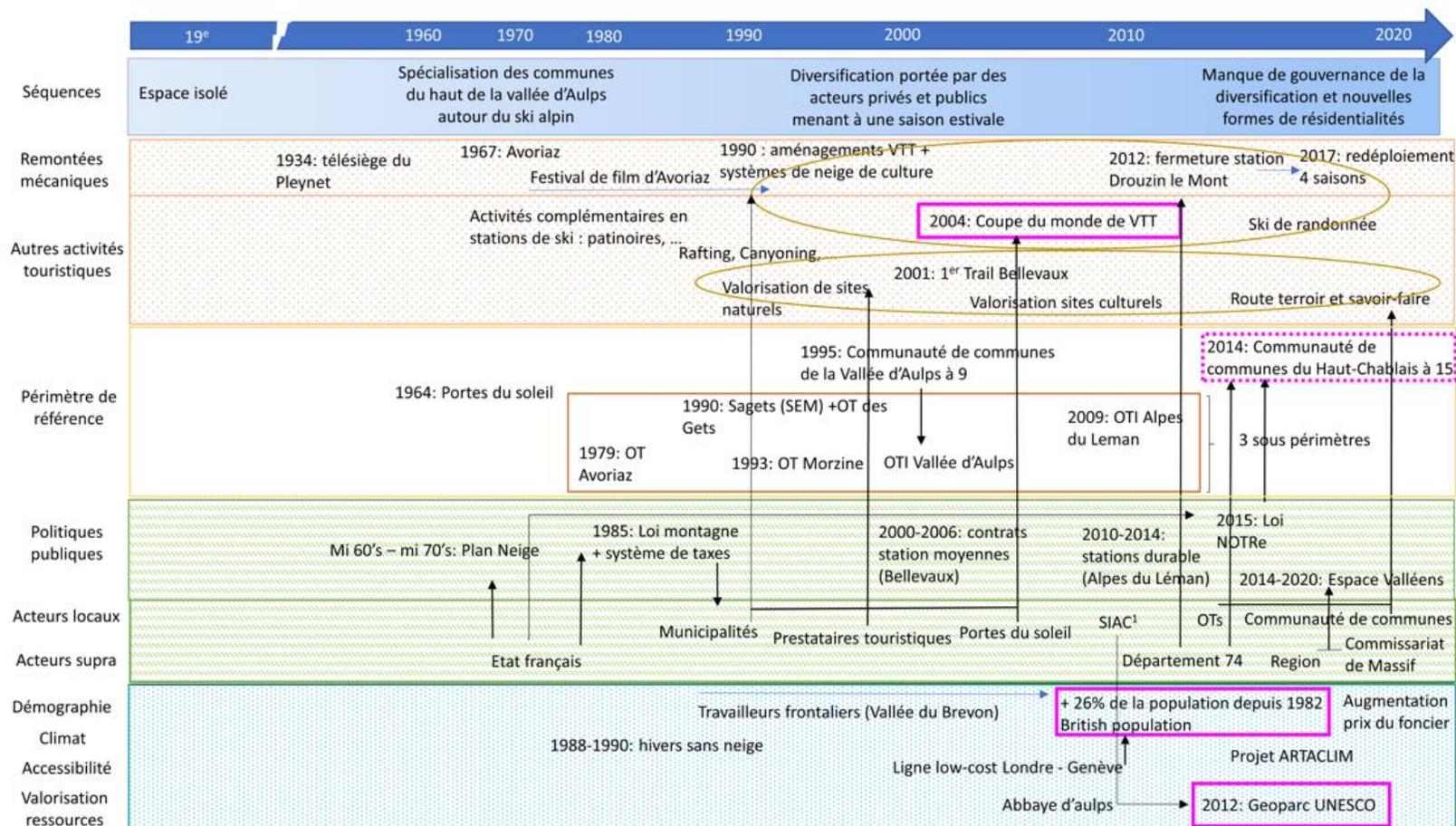
Depuis, la diversification de l'offre touristique reste essentiellement dans ce schéma, avec peu d'initiatives croisées entre acteurs d'autres secteurs économiques, comme l'agriculture. La trajectoire de diversification se poursuit, et se trouve dominée par des acteurs publics – qui, depuis peu, font de plus en plus attention aux attentes des prestataires de tourisme et à la demande touristique en matière d'adaptation et de durabilité.

---

<sup>59</sup> Source : Rapport annuel « Les chiffres clés du tourisme dans le Massif du Sancy », Janvier 2022, Office du Tourisme Intercommunal du Massif du Sancy

## 1.2. Le Haut Chablais : un espace divisé en plusieurs trajectoires de diversification

La frise chronosystémique qui suit (Figure 29) retrace la trajectoire de diversification de l'offre touristique qui se dessine sur le Haut-Chablais. De manière similaire au massif du Sancy, l'élaboration de la frise a permis de relever quatre séquences qui rythment la trajectoire de diversification et que nous détaillons dans cette partie. Par ailleurs, comme pour le massif du Sancy, nous repérons deux vagues de diversification des activités touristiques – matérialisées par des cercles bruns – qui ont lieu en simultané mais sans se recouper. De même que pour le massif du Sancy, nous identifions également des évènements structurants dans la trajectoire – caractérisés par un encadré rose – mais qui sont plutôt liés à l'apparition d'un nouveau produit touristique, au contexte territorial global, et, plus récemment, au périmètre de référence. De la même façon que sur la frise du massif du Sancy, un nombre plus important d'évènements dans la trajectoire se manifestent à partir des années 2000, et matérialisent une intensification dans la trajectoire. Nous notons néanmoins que par rapport au massif du Sancy, peu d'évènements sont répertoriés avant les années 1960. Toutefois, ils donnent déjà un élément de résultat en montrant que la trajectoire de diversification sur le Haut-Chablais est plus contemporaine que celle du massif du Sancy.



Légende:

- Freins dans la diversification
- Evènements structurants dans la diversification
- Processus, évolutions
- Système spatial
- Système d'acteurs
- Contexte territorial
- Diversification des activités économiques
- Système d'activités
- Liens causaux, influence
- Système d'acteurs

1: Syndicat Intercommunal d'Aménagement du Chablais

Figure 29 - Frise Chronosystémique de la diversification de l'offre touristique sur le Haut-Chablais (élaboration propre)

Avant la Seconde Guerre mondiale, les deux vallées du Haut-Chablais étaient plutôt rurales et isolées, avec quelques établissements hôteliers ouverts l'été. Les années 1930 sonnent l'arrivée du ski alpin avec de premiers aménagements qui aboutissent à la création des domaines skiables des Gets et de Morzine. Le téléphérique du Pleyne à Morzine est construit en 1934, puis la station des Gets ouvre ses portes en 1937. Avec la Seconde Guerre mondiale, le développement touristique est mis en pause. Mais au sortir de cette guerre, l'aménagement des espaces pour le ski alpin reprend de plus belle, avec la jonction et fusion des domaines skiables des Gets et de Morzine. Dans les années 1950, l'accueil de touristes pour la période hivernale et la pratique du ski deviennent la norme, et cette dynamique va inspirer un champion de ski local, Jean Vuarnet, qui souhaite créer une grande station innovante pour se positionner sur le même créneau que les grandes stations savoyardes. Jean Vuarnet va alors chercher Robert Brémond, promoteur immobilier de renom en région parisienne, afin de construire les logements touristiques de son projet de la station de ski d'Avoriaz. Robert Brémond délègue la réalisation de ce projet à son fils, Gérard Brémond, qui, pour se lancer dans ce premier projet d'immobilier touristique, fonde le groupe Pierre & Vacances. Avoriaz est inaugurée en 1967, et devient le premier centre Pierre & Vacances de l'histoire. Station à l'architecture particulière et entièrement piétonne, Avoriaz est surtout un projet immobilier insolite qui reste à ce jour unique en son genre (Photo 2). Elle est gérée en collaboration étroite entre la SERMA, la société privée exploitante des remontées mécaniques, et Pierre et Vacances. Suivant la doctrine neige et le modèle des stations dites intégrées, Avoriaz se dessine comme une station-entreprise hors sol.



Photo 2 - La station d'Avoriaz. Des bâtiments tout en bois perchés entre deux falaises. Les touristes se déplacent à pied, en ski ou en calèche. (Photo : Cameron.small, Source : Flickr)

Suivant la dynamique autour du tourisme des sports d'hiver, d'autres domaines skiables, plus petits, voient le jour plus bas dans les vallées. Principalement situés sur la vallée d'Aulps, les domaines skiables s'accompagnent de nombreux logements touristiques et de résidences secondaires, créant ainsi de véritables systèmes stations de ski. Dès 1964, les domaines skiables de la vallée d'Aulps, de la vallée d'Abondance et de Suisse s'associent à travers l'association des Portes du Soleil (Encart 8), et créent un forfait commun (le périmètre des Portes du Soleil est représenté en orange sur la Figure 31). Les opérateurs de remontées mécaniques de chaque station restent néanmoins indépendants dans leurs décisions d'aménagement et de gestion de leur parc, et dans leur mode de gestion – en SEM, en gestion privée, en régie publique. À la fin des années 1960, le tourisme des sports d'hiver devient alors dominant dans l'économie locale et concentre la majorité de l'activité touristique sur les 3-4 mois de saison hivernale, traduisant plutôt une trajectoire de spécialisation économique.

Les Portes du Soleil est une association de domaines skiables franco-suisse, créé en 1964 et regroupant 12 stations de ski. L'association propose, d'abord en hiver, un forfait commun à tous les domaines skiables partenaires, puis, après avoir aménagé des pistes de VTT de descente à la fin des années 1990, elle propose durant la période estivale, un forfait dédié au VTT (cf. Figure 21 en Chapitre 2). Aujourd'hui divisé en plusieurs filiales qui s'occupent de la répartition des revenus issus de la vente des forfaits « Portes du soleil », de l'évènementiel, des relations aux hébergements – entre autres –, les Portes du Soleil s'est construite comme une marque locale de promotion des activités, dans une optique collaborative entre les opérateurs de remontées mécaniques, les communes et tous autres prestataires d'activités autour du ski alpin ou du VTT. Ce regroupement dépasse, depuis ses débuts, la simple volonté d'affichage d'un nombre de km de pistes important, et se développe en portant une stratégie de collaboration locale, ce qui est, à sa création, assez précurseur par rapport aux autres domaines skiables alpins.

Encart 8 - Présentation des Portes du Soleil (élaboration propre d'après les entretiens semi-directifs et le site internet de l'association des Portes du Soleil<sup>60</sup>)

Dans ce contexte spécialisé, de nouvelles activités sur d'autres saisons apparaissent à partir de la fin des années 1980, portées par différents types d'acteurs et menant à deux vagues parallèles de diversification des activités touristiques (matérialisés par les deux cercles bruns, Figure 29).

**La première vague** est menée par les exploitants de remontées mécaniques, les promoteurs immobiliers et les municipalités qui les soutiennent, à l'échelle des stations de ski (cercle brun du dessus, Figure 29). En 1973, Gérard Brémond lance le festival du film fantastique d'Avoriaz, principalement dans le but d'amplifier l'attractivité touristique de la station d'Avoriaz nouvellement créée. Assez inattendue et surprenante à l'époque pour une station de ski, cette initiative de niche accueille et promeut dès sa première année le film « Duel » de Steven Spielberg<sup>61</sup>. Le festival acquiert une renommée

<sup>60</sup> <https://www.portesdusoleil.com/timeline.html>

<sup>61</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/17/avoriaz-vie-et-mort-d-un-festival\\_5316607\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/17/avoriaz-vie-et-mort-d-un-festival_5316607_3234.html)

importante et se dessine comme la capitale du film d'horreur. Cette notoriété permet à la station d'Avoriaz de remplir les lits touristiques pendant plus d'une semaine. Mais l'engouement diminue. Gérard Brémond juge que les films présentés ne sont plus de qualité suffisante et par faute de pouvoir accueillir un nombre croissant de festivaliers et ainsi se positionner au même rangs que d'autres festival de films internationaux, le festival prend fin en 1993. Ce festival reste, à ce jour, une des rares initiatives locales culturelles à s'être implantée dans un paysage dominé par la pratique du ski alpin.

Mais la station de ski d'Avoriaz ne s'arrête pas là et rejoint dans les années 1990, une dynamique qui se construit autour du VTT de descente. En effet, profitant d'un nécessaire renouvellement des parcs de remontées mécaniques, parfois soutenues pour ce faire par la Région Rhône-Alpes, les communes commencent à installer des dispositifs dédiés au transport de VTT de descente afin d'ouvrir les domaines en été et d'accueillir une nouvelle clientèle. Ces aménagements, destinés à recevoir des VTTistes l'été, sont effectués d'abord aux Gets, puis à Morzine et à Avoriaz. En 2004, la Coupe du Monde de VTT de descente se tient aux Gets et assoit la réputation internationale de ce « spot ». Cette première coupe du monde se dessine alors comme un événement important dans la trajectoire de diversification des remontées mécaniques (Encadré rose, Figure 29). Aujourd'hui, les Gets organisent d'autres événements internationaux, tels que les championnats du monde de VTT qui ont eu lieu en août 2022 (Figure 30).

*« Les hôtels ont commencé à rouvrir à la fin des années 1990, quand on a commencé à faire le vélo, avec les coupes du monde, les championnats du monde, tout ça. Il y a eu un retournement en 2004, quand il y a eu les championnats du monde en 2004 là, on a dit : "Ah ouai, c'est un gros truc, donc c'est LE spot de VTT de France." » HC\_elu\_7*

*« C'est la Mecque. On a les Gets qui décroche 3 coupes du monde et un championnat du monde de 2019 à 2022 » HC\_tech\_1*



Figure 30 - Affiche des Championnats du monde de Mountain Bilke 2022 (Source: Les Gets Tourisme)

S’installe alors un modèle spécifique aux trois stations de ski internationales de la vallée d’Aulps – à savoir, Avoriaz-1800, Morzine-Avoriaz et les Gets – avec le ski l’hiver et le VTT l’été, qui facilite l’établissement d’une diversification hiver-été. Cette diversification se poursuit dans les années 2010 avec la mise en place d’autres activités et prestations touristiques par les opérateurs de remontées mécaniques. Aux Gets, de nouvelles infrastructures touristiques sont construites, notamment un parcours illuminé dans la forêt, soutenues pour leur mise en place par les Espaces Valléens 2014-2020. A Morzine, un espace dédié aux spectacles de rapace sur un secteur moins fréquenté du domaine skiable voit également le jour. Dans la même lignée de projets, la petite station de Drouzin-le-Mont, fermée en 2012 sous décision du département de la Haute-Savoie, fait l’objet d’un projet de réaménagement en station 4 saisons. La commune du Biot – sur laquelle se situe la station – appuyé par la CCHC, également dans le cadre des Espaces Valléens 2014-2020, la rouvre en 2017, sous le nom de station du col du Corbier. Une base de trail, gérée par la marque Rossignol, un restaurant, mais aussi une retenue collinaire et un tapis consacré à l’apprentissage du ski sont mis en place.

Mentionné ci-dessus, le programme des Espace Valléens 2014-2020 est dans la continuité de politiques publiques, qui, dès les années 1990, à l’échelle de stations de ski, prennent une place de plus en plus importante dans la mise en place de projet touristiques. En effet, les stations des Gets et de Bellevaux-Hirmentaz ont bénéficié de contrats stations moyennes de 2000 à 2006, financés par l’ex-

Région Rhône-Alpes, notamment pour équiper les remontées mécaniques en dispositif d'accrochage des VTT. Puis à des échelles plus intercommunales, le syndicat de promotion touristique des Alpes du Léman, sur la vallée du Brevon, est accompagné – grâce à un contrat station durable de 2006 à 2014, appuyé par l'ancienne Région Rhône-Alpes, le département de la Haute-Savoie et l'Union Européenne – pour travailler sa communication et structuration (Tableau 2, Chapitre 1). Bien moins imprégné par le tourisme des sports d'hiver que la vallée d'Aulps, ce syndicat cherche, certes, à promouvoir les trois stations de ski sur son périmètre, à savoir les stations du Roc d'enfer, de Bellevaux-Hirmentaz et de Habères-Poche, mais aussi tout un ensemble d'activités de sports de pleine nature, de découverte, etc., et ce, sur plusieurs saisons. Il poursuit une logique claire de diversification de l'offre touristique dans une démarche de différenciation par rapport aux stations de ski internationales voisines. Ensuite, à partir de 2014, c'est l'ensemble du Haut-Chablais qui est concerné. Une fois la CCHC créée en 2014, l'intercommunalité candidate au programme des Espaces Valléens 2014-2020 et est retenue. Elle est alors soutenue par la Région Auvergne-Rhône-Alpes et le commissariat de massif des Alpes, entre autres, pour diversifier son offre touristique. La CCHC ainsi que tous les autres espaces labellisés Espaces Valléens, devaient, pour être retenus, présenter un plan d'action et une stratégie touristique sur l'ensemble de son périmètre – donc à la fois sur les stations de ski et sur le reste des vallées – visant à mettre en place une diversification de l'offre touristique axée sur la valorisation de patrimoine et des ressources locales. À la suite de ce premier programme de soutien à la diversification de l'offre touristique sur l'ensemble du territoire de la CCHC, une candidature au programme des Espaces Valléens de 2021-2027, structurée autour de 3 axes : mieux travailler ensemble, accompagner des démarches pilotes (ex : rénovation et piétonisation d'un hameau typique haut-savoyard) et structurer les filières, notamment la filière vélo<sup>62</sup>, a été menée courant 2021. La candidature a été acceptée à la fin de l'année 2021.

Ainsi, cette vague de diversification complémentaire au ski alpin portée par les opérateurs de remontées mécaniques et acteurs d'un système touristique spécialisé autour du ski alpin, à l'échelle des stations internationales du Haut-Chablais, constitue finalement une première trajectoire de diversification. Mais une trajectoire de diversification, qui reste hermétique à une ouverture au reste du périmètre de la CCHC et à une reconnaissance d'autres initiatives de diversification (cf. ci-après), et ce malgré des politiques publiques de soutien élaborées à une échelle intercommunale depuis 2014.

Se déroulant sur la même temporalité que la première vague de diversification, **la seconde vague** de diversification est davantage portée par des prestataires touristiques de diverses filières touristiques et par différentes intercommunalités (cercle brun du dessous, Figure 29). Les activités comme le rafting, la randonnée et autres activités sportives de plein air sont proposées par une multitude d'opérateurs touristiques depuis les années 1980. Ces activités s'installent peu à peu et suivent l'évolution des pratiques sportives de montagne et de la demande touristique. En 2007, la communauté

<sup>62</sup> Source : Plan d'action Espace Valléens Haut-Chablais, Candidature aux Espaces Valléens, Communauté de communes du Haut-Chablais, 2021.

de communes de la vallée d'Aulps porte le projet de réhabilitation de l'abbaye d'Aulps, afin de créer un centre historique et de découverte du patrimoine de la vallée. Toujours dans un objectif de patrimonialisation, la labellisation du Chablais en tant que Géoparc Unesco, en 2012, se traduit, au travers d'actions de sensibilisation, par la création de nouvelles activités de découverte du patrimoine naturel à la fois adressées aux résidents et aux touristes. Le Géoparc apporte alors une diversification de l'offre touristique basée sur les spécificités géologiques du territoire, et s'érige comme un acteur force de proposition et de structuration d'une offre diversifiée et innovante. Au regard des actions mises en place, la création du Géoparc peut être considérée comme un événement structurant dans cette vague de diversification (encadré rose en bas de la Figure 29).

Plus tard, en 2017, la communauté de communes du Haut-Chablais, lance la route « Terroir et Savoir Faire »<sup>63</sup>, afin de valoriser l'agriculture, les activités culturelles et l'artisanat local. Cette route est inscrite dans le cadre du programme des Espaces Valléens – dont les objectifs sont, entre autres, la promotion des patrimoines agricoles, environnementaux et culturels locaux. À cet effet, elle met en place un magasin de producteurs ainsi que des enseignes particulières pour mettre en valeurs les produits et les activités de ses partenaires agriculteurs et artisans.

Cette trajectoire de diversification, portée par une diversité d'acteurs, prend place à la fois sur le périmètre des stations et sur le reste du périmètre de la CCHC. Ces acteurs développent des activités hors ski, hors remontées mécaniques, sur la saison estivale ou sur toutes les saisons, mobilisant alors de nouveaux savoirs et savoir-faire. Mais cette trajectoire est moins visible, et peine à être reconnue comme une voie possible par les élus locaux notamment – alors même que ces activités sont parfois établies depuis plus de 30 ans sur le territoire. En effet, un certain nombre d'élus des communes supports de stations de ski, aussi élus à la CCHC, avancent l'argument selon lequel diversifier l'offre touristique ne remplacera pas le moteur et la ressource qu'est le ski.

*« Si on veut survivre, c'est quand même la principale ressource des stations, c'est le ski. C'est pas demain qu'on remplacera le ski avec le tourisme 4 saisons » HC\_elu\_2*

Un mantra qui a longtemps bloqué les actions de la CCHC pour diversifier l'offre touristique.

Ces différents positionnements et avancements dans la diversification de l'offre touristique en fonction de l'échelle concernée, révèlent donc plusieurs trajectoires de diversification, fruits d'une **fragmentation de l'espace et des acteurs** – des acteurs parties prenantes des trajectoires de diversification relativement nombreux, mais qui, au regard de la frise chronosystémique et de l'origine des flèches noires représentant l'influence d'acteurs (Figure 29), sont plutôt des acteurs locaux. Cette fragmentation est en lien avec la manière dont les compétences tourisme sont réparties entre les acteurs publics locaux. Ces derniers peuvent être moteurs, dans la mise en place d'une stratégie touristique globale et diversifiée à l'échelle d'un territoire (Achin, 2015), mais dans le cas du Chablais, ils sont si

---

<sup>63</sup> Initialement à l'initiative des OTI des Alpes du Léman et de la Vallée d'Aulps.

nombreux que l'ensemble des acteurs publics ont des difficultés à se mettre d'accord et à suivre une ligne directrice commune, questionnant plus globalement la gouvernance locale liée au tourisme.

*« Donc la communauté de communes elle a 5 OT, dont trois qui n'ont pas voulu rejoindre la comcom, qui sont indépendantes. Et ce sont les offices de tourisme des Gets, Morzine, Avoriaz, donc les stations internationales. Donc chaque office de tourisme, à travers sa commune, rédige sa copie et choisit son axe de développement, sans pour autant tenir compte des programmes auxquels la communauté de commune peut adhérer, notamment les Espaces Valléens. Et puis, ensuite, on a deux autres offices de tourisme qui sont des OTI, qui sont à l'échelle de massif et qui sont les stations de moyenne montagne, qui sont le Roc d'enfer et Bellevaux-Hirmentaz. Donc aujourd'hui la collectivité gère deux OTI. Alors quand je dis gère, je vais mesurer mes propos, mais c'est qu'on verse une subvention à ces OT et on les laisse faire. On a pas aujourd'hui de portage politique sur la question touristique à l'échelle de l'interco.*

*- Donc c'est une question de gouvernance.*

*- Tout à fait ».*

Dialogue entre HC\_tech\_1 et un acteur supra.

Depuis 1964 et l'avènement des Portes du Soleil – présente sur la vallée d'Aulps, la vallée d'Abondance et côté Suisse (Figure 31) – d'autres établissements publics ou privés assurant la promotion ou la structuration d'une offre touristique locale, se sont formés et se sont ajoutés. Ils créent une superposition de périmètres d'action, représentée en Figure 31. En Chapitre 2 (partie 1.2), nous avons déjà précisé l'encastrement de ces différents périmètres administratifs et de promotion touristique (Figure 22). Mais, ici, nous en précisons l'histoire.

En 1967, à l'inauguration de la station d'Avoriaz, un office de tourisme dédié est créé, sous forme d'association et restreint au seul périmètre de la station. En 1990, la commune des Gets devient gestionnaire des remontées mécaniques, via une SEM, et crée en conséquence un office de tourisme dédié à la commune. Puis s'ajoute en 1993, l'office de tourisme de Morzine, créé sous forme d'association et directement en lien avec la commune de Morzine. Dès cette époque, deux offices de tourisme se trouvent alors sur la même commune, Avoriaz étant situé sur la commune de Morzine. En 1995, les communes du bas de la vallée d'Aulps se réunissent en communauté de communes, créant la communauté de communes de la vallée d'Aulps, avec son propre Office de Tourisme Intercommunal (OTI). Puis en 2009, le syndicat mixte de promotion touristique des Alpes du Léman se transforme en OTI, localisé sur trois communautés de communes voisines, dont la CCHC. Ce partage complexe de la compétence de promotion touristique entre les cinq offices de tourisme du périmètre et cet isolement des stations internationales du reste du territoire, s'observe également en termes de fiscalité touristique. Les communes classées stations touristiques, à savoir Morzine et les Gets, perçoivent et gèrent seules la

répartition de la taxe de séjour. Quant au reste des communes, cette taxe est dorénavant perçue par la CCHC qui l'alloue au financement des OTI dont elle a à la charge.

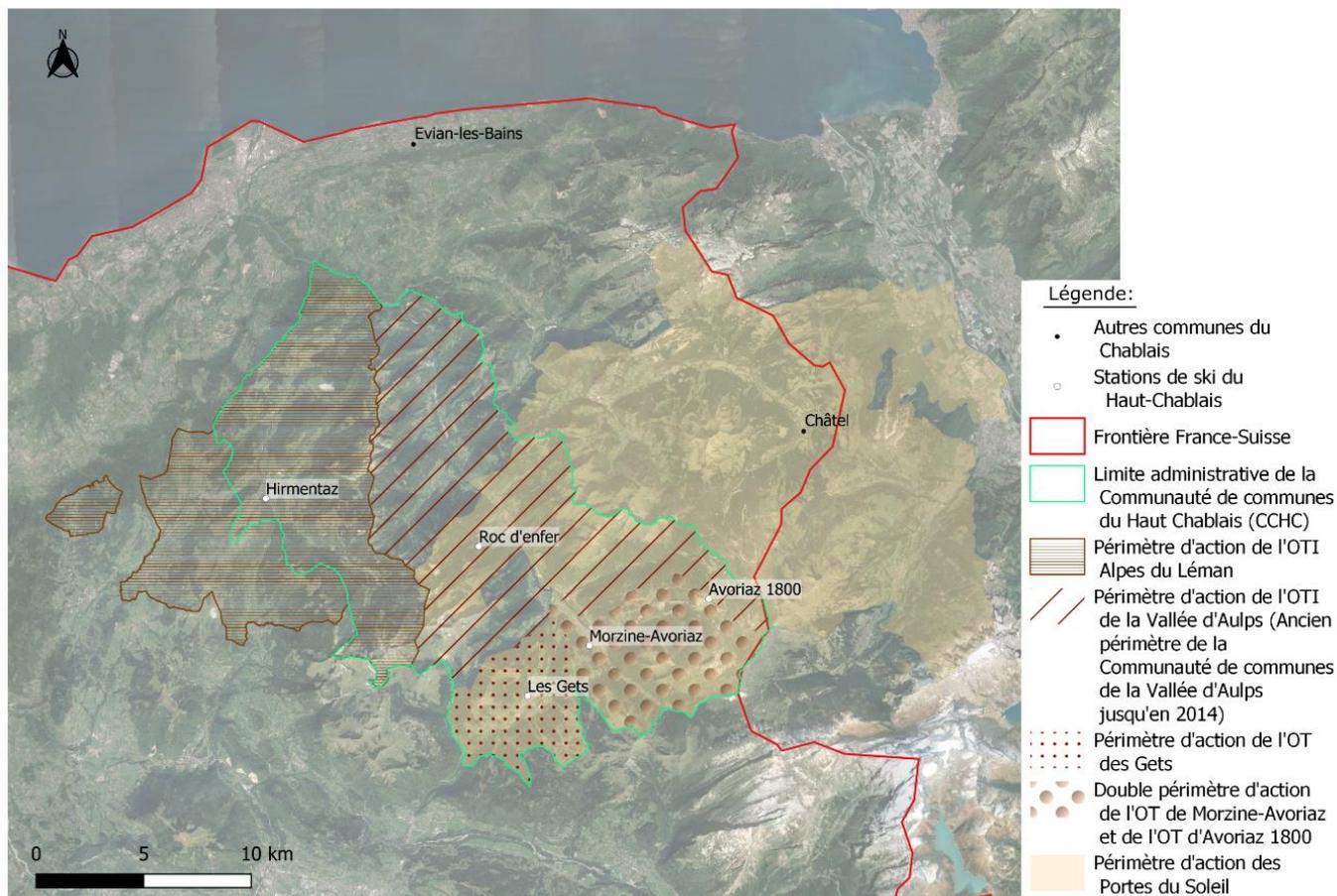


Figure 31 - Ensemble des périmètres d'action relatifs au tourisme sur le Haut-Chablais (partage des compétences tourisme et promotion touristique) (élaboration propre)

À ce propos, la création de la communauté de communes du Haut-Chablais (CCHC), unissant vallée d'Aulps et vallée du Brevon en 2014, n'a pas eu l'effet escompté de simplification du partage des compétences et de la gouvernance locale. Elle n'a fait que créer une échelle administrative de plus (cf. extrait « Dialogue entre HC\_tech\_1 et un acteur supra » ci-dessus). Plutôt légitime au sein de la seconde vague de diversification, car plus territoriale, la CCHC peine encore à unifier une trajectoire de diversification homogène à l'échelle de son périmètre. Néanmoins, cet échelon devient l'interlocuteur des porteurs de politiques publiques de soutien à la diversification. Par ailleurs, un certain nombre de projets de diversification vont voir le jour grâce au soutien et aux actions de coordination de la CCHC, voire à la prise en charge complète de certains projets. Sa création en fait donc un événement de bifurcation dans la trajectoire de diversification du Haut-Chablais. Il est à noter, également, que la communauté de communes gagne peu à peu une reconnaissance en tant qu'acteur porteur de la diversification, en témoigne les avis de plusieurs socioprofessionnels de stations et d'autres communes.

*« C'est toujours pareil, en tant que société privée, je dirais que l'acteur moteur c'est le conseil d'administration qui soutient ou pas les projets, mais ça c'est à titre vraiment indépendant, sinon ça doit être la commune et la CCHC. » HC\_sociopro\_8*

*« Donc je crois que l'acteur [central] c'est vraiment eux, c'est la CCHC. » HC\_sociopro\_2*

Mais la CCHC fait néanmoins toujours face à des problèmes de gouvernance, que nous représentons comme un semi-événement structurant dans les trajectoires de diversification sur le Haut-Chablais (Encadré rose en pointillé, Figure 29).

Bien que centrale, la question de l'organisation des acteurs – dans le cas du Haut-Chablais – n'est pas le seul facteur de bifurcation dans les modèles touristiques, vers des schémas diversifiés. Les **évolutions démographiques** en cours depuis la fin des années 2000, sur le Haut-Chablais, sont tout aussi marquantes, et peuvent être considérées comme un événement structurant dans les deux vagues de diversification (Encadré rose, Figure 29). Avec l'ouverture de lignes de transport aérien *low cost* entre Londres et Genève, une population britannique s'installe de manière permanente, principalement dans la vallée d'Aulps. En 2016, 10 % de la population de Morzine est d'origine britannique<sup>64</sup>. Cette nouvelle population résidente ouvre des commerces, des hébergements et des services de transports à destination d'une clientèle essentiellement britannique. Ce sont de nouveaux opérateurs de l'offre touristique du Haut-Chablais qui ébranlent les manières de fonctionner des opérateurs déjà en place. Ils proposent de nouveaux produits touristiques soit sur des activités déjà existantes, comme le développement de séjours ski clés en main, soit en créant de nouvelles activités sur le territoire, via l'ouverture de magasins de vêtements techniques de seconde main par exemple. Mais par rapport à leurs confrères français, la grande différence est que les commerces et hébergements tenus par des anglo-saxons sont ouverts à l'année.

*« Et les Anglais, ils font du bien parce qu'ils sont ouverts à l'année et que du coup s'ils font quelque chose de bien, et bien il faudra suivre. Du coup, ça amène une dynamique sur le territoire. » HC\_tech\_1*

Ce sont également des résidents à l'année, qui investissent localement, mais en parallèle des acteurs locaux francophones. De plus, ils sont difficiles à mobiliser par les collectivités sur des enjeux de territoire.

*« Alors ils s'intègrent de plus en plus, on les retrouve dans les conseils municipaux, on les retrouve ... Mais on a une école anglaise qui s'est créée à Morzine. On a une école privée, une école primaire, et puis à côté, y a celle des Anglais. Ils sont partout de toute façon, maintenant ils sont dans tous les corps de métiers. Donc ils ont créé une vraie économie parallèle. »*

---

<sup>64</sup> Source : INSEE, 2020.

*« Il faudrait voir au niveau du PLUI ce qu'il en est, mais moi je sais que pour tout ce qui est enquête, moi les Anglais ... ils sont pas là. »*

HC\_tech\_1

Par cette dynamique, le Haut-Chablais s'oriente aussi vers un territoire de moyenne montagne plus résidentiel – principalement sur le bas de la vallée d'Aulps, avec une augmentation de la population de la commune du Biot de 24 % entre 2010 et 2015, de 21 % pour la commune de Côte d'Arbroz et de 19 % pour la commune de Seytroux<sup>65</sup> – poursuivant une tendance engagée depuis le milieu des années 1990. En plus de ces changements territoriaux, ces nouvelles populations sont aussi porteuses de projets alternatifs, de sensibilisation autour d'enjeux de durabilité. En 2020, la mise en place d'initiatives de recyclage, de sensibilisation, par des associations et regroupement d'anglo-saxons résidents sur le Haut-Chablais – qui sortent certes du périmètre de la diversification de l'offre touristique – amènent une réflexion et un engagement d'autant plus fort dans une action d'adaptation au changement climatique.

À ce propos et comme nous l'avons fait pour le massif du Sancy, nous souhaitons identifier dans quelle mesure, le long de ces deux trajectoires de diversification de l'offre touristique sur le Haut-Chablais, émergent des **actions d'adaptation à des phénomènes globaux**, que ce soit face à des pressions environnementales liées aux effets du changement climatique ou des événements plus ponctuels, comme la crise liée à l'épidémie de Covid-19.

À l'échelle des stations de ski internationales, même si une diversification de l'offre des opérateurs de remontées mécaniques a bien lieu depuis les années 1990 et est soutenue depuis le milieu des années 2000, le ski et la station restent toujours considérés comme les moteurs économiques. Le slogan de DSF *« le tout ski c'est fini, mais sans le ski tout est fini »*, est souvent répété par les élus et les opérateurs de remontées mécaniques, même si quelques rares élus énoncent que *« le tout ski ici, il a jamais vraiment existé »* (HC\_elu\_7). Comme pour le massif du Sancy, la diversification de l'offre touristique en station est principalement élaborée comme complémentaire au ski alpin et non dans une optique d'adaptation au manque de neige et aux effets du changement climatique. Pourtant, même si les effets du changement climatique sur l'enneigement sont moins préoccupants et intenses que sur le massif du Sancy – avec des garanties d'enneigement relativement élevées grâce à l'influence du Lac Léman – en termes de températures moyennes, des changements sont déjà en cours (cf. Chapitre 2, partie 1.2). Néanmoins, encore une fois, le changement climatique et le fait de diversifier l'offre en conséquence ne sont pas considérés comme une priorité par les socioprofessionnels et les élus des communes supports de ces stations internationales.

*« Les problèmes de changement climatique, ils sont encore pas là,, on s'en inquiètera quand y aura vraiment un temps de merde, pour l'instant y a de la neige, y a du ski, et on verra ça en temps voulu, faut pas être trop en avance sur son temps. »* HC\_sociopro\_4.

---

<sup>65</sup> Source : INSEE 2018.

En effet, les investissements en neige de culture effectués sur toutes les stations du périmètre de la CCHC – facilités, comme pour le massif du Sancy par le plan Montagne de la Région Auvergne-Rhône-Alpes lancé en 2015 – permettent pour le moment de garantir l’activité et d’assurer ainsi des bons débuts de saisons hivernales. Une chance, selon les élus des communes supports des stations de ski, à l’image de la citation suivante :

*« Donc une chance c’était l’enneigement artificiel, qui a bouleversé l’économie et qui bouleverse encore l’économie du pays. Parce qu’aujourd’hui, on a plus de neige qu’avant! Les saisons sont mieux qu’avant. Quand je parle d’avant c’est les années 80. On est plus tranquille que dans les années 80 parce que l’enneigement est garanti. » HC\_elu\_4*

Là encore, comme pour les stations du massif du Sancy, les hivers sans neige de la fin des années 1980 ont davantage justifié les investissements dans la fiabilisation de l’enneigement que dans la recherche d’alternatives et de diversification de l’économie des stations de ski. Mais par rapport au massif du Sancy, l’adaptation n’est pas formulée comme nécessaire pour le moment.

En revanche, à l’instar du massif du Sancy, les acteurs parties prenantes de la seconde vague de diversification, qui sortent du périmètre des stations de ski internationales, considèrent et annoncent clairement que la diversification de l’offre touristique est synonyme d’adaptation au changement climatique.

*« [questionné sur le lien entre diversification et adaptation] : Ah bah très clairement. Je pense que ce qui est vrai pour les organismes vivants est aussi vrai pour les sociétés humaines. Un écosystème naturel avec une forte diversité résistera à des variations catastrophiques, leur capacité d’adaptation sera plus forte. » HC\_asso\_1*

Mais de nouveau, peu d’exemples d’actions concrètes de diversification, dans une optique d’adaptation au changement climatique, sont exprimées par les acteurs interrogés en entretiens semi-directifs. Le lien tourisme quatre saisons et adaptation semble évident, mais il n’est pas argumenté ni illustré par des actions explicites. Par ailleurs, cette prise en compte et reconnaissance des effets du changement climatique sur le tourisme de montagne est minoritaire dans le Haut-chablais, et n’est pour le moment pas discuté au sein de collectivités locales.

*« Il y a eu le programme Espace Valléens. Quand on était en phase de rédaction de la candidature, bon, on parlait 4 saisons, diversification 4 saisons, ressources naturelles etc. À ce moment-là, j’avais voulu moi, un gros séminaire sur le dérèglement climatique. On ne parlait même pas de réchauffement, on commençait à parler de dérèglement climatique. J’ai pas réussi à le faire valider. » HC\_tech\_1*

Même lors du projet Artaclim, dédié à l’intégration d’enjeux d’adaptation au changement climatique au sein de documents de planification territoriale, la question de l’adaptation du tourisme au changement climatique a rapidement été évincé, par les élus locaux, des sujets brûlants à traiter. Une situation qui

traduit, dans un contexte de changements globaux, un lien inexistant entre actions d'adaptation au changement climatique et trajectoire de diversification.

La situation a cependant évolué avec la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19. Cette crise s'est révélée être motrice dans la reconnaissance de la diversité du tourisme local. Dans une moindre mesure que pour le massif du Sancy, l'association des Portes du Soleil a comptabilisé un taux de remplissage des hébergements touristiques français de son périmètre, avoisinant les 40 % pour la semaine des vacances de Noël 2020, et environ 65 % pour la semaine du Nouvel an 2020-2021<sup>66</sup>, et ce malgré la fermeture des remontées mécaniques. Ce niveau de remplissage reste plus bas que pour une saison hivernale normale, mais il montre que même sans le ski alpin, une part de la clientèle continue à venir<sup>67</sup>. Par ailleurs, la montagne et les destinations touristiques françaises ont bénéficié d'un regain d'intérêt de la part de la population française, en raison des limitations de sortie du territoire français, accélérant, par la même occasion, la reconnaissance et la promotion de la diversité des activités implantées en montagne, à la faveur de socioprofessionnels hors stations de ski et travaillant sur la saison estivale.

*« Avec le covid, typiquement l'année dernière ça a vraiment accéléré le truc, où on a vraiment redécouvert de mettre en avant, justement, tous les petits intervenants, des acteurs du tourisme estival. Donc que ce soient les loueurs de paddle et de kayak sur les différents lacs, y a eu une espèce de recensement de toutes les activités qui peuvent être faites l'été sur le chablais, au vu du manque de touristes, pour pouvoir proposer aux locaux... »*  
HC\_sociopro\_7

La diversification de l'offre apparaît alors comme un moyen d'adaptation sur lequel les territoires de moyenne montagne peuvent se reposer en cas de menaces sur le tourisme des sports d'hiver, mais aussi comme un moyen de garantir une base de fréquentation touristique.

**Pour conclure**, la trajectoire de diversification de l'offre touristique du Haut-Chablais peut se raconter le long de 4 séquences, menant finalement à une double trajectoire de diversification de l'offre touristique :

(1) Prenant source dans un tourisme estival confidentiel, assuré par quelques établissements hôteliers, le Haut-Chablais est surtout marqué par l'arrivée du ski alpin.

(2) Des années 1930 aux années 1980, le territoire se spécialise autour de l'opération de remontées mécaniques et de la construction immobilière destinées à accueillir un maximum de touristes adeptes de la pratique du ski alpin. Plusieurs stations de ski sont créées, dont trois, implantées sur les communes de Morzine et des Gets, acquièrent une renommée internationale et s'érigent comme un espace et un modèle économique à part du reste du territoire.

---

<sup>66</sup> Chiffres provenant de l'entretien avec un employé des Portes du Soleil (HC\_tech\_7)

<sup>67</sup> Nous nuancions en précisant que les clientèles continuent à venir car pour ces stations de ski internationales, les logements touristiques se réservent souvent plusieurs mois à l'avance, ce qui les incite à s'y rendre malgré les remontées mécaniques fermées.

(3) Ainsi, au détour des évolutions des activités touristiques et de la recherche de débouchés touristiques sur d'autres saisons, cette séparation entre stations internationales et le reste du territoire est le terreau de deux trajectoires de diversification distinctes et parallèles à partir des années 1990. À l'échelle des stations de ski, la diversification de l'offre touristique est portée par les acteurs historiques, qui, après une virée culturelle via le festival du film fantastique d'Avoriaz, se centrent autour du VTT de descente, de parcs à thèmes et de grands évènementiels musicaux ou sportifs. À l'échelle du territoire, englobant également les stations de ski, une seconde trajectoire de diversification se dessine, moins reconnue par l'ensemble des acteurs du territoire, mais plus ouverte, que ce soit en termes d'activités, d'acteurs et de secteurs. Ces deux trajectoires cohabitent, parfois sur les mêmes espaces, à l'image des Gets, où agriculteurs partenaires de la « Route Terroir et Savoir-Faire » et loueurs de ski cohabitent mais sans se rencontrer. Ces deux trajectoires sont portées par des acteurs différents, créant et installant une double saisonnalité touristique ancrée sur l'hiver et l'été.

(4) De 2010 à 2020, ces trajectoires sont toujours séparées et ont du mal à s'articuler, à faire sens à l'échelle du territoire, malmenées par un manque de gouvernance et une difficile construction territoriale autour de la CCHC. Toutefois, sur une note plus positive, la diversification portée par la CCHC et le Géoparc représente une bifurcation plus forte par rapport au tourisme des sports d'hiver et commence à être reconnue comme faisant partie intégrante de l'offre touristique locale. De même que, depuis la fin des années 2010, les saisons touristiques s'élargissent sur le printemps année après année. Prestataires d'activités sportives, hébergeurs, opérateurs de remontées mécaniques, entre autres, ont adapté leurs périodes d'ouverture pour rester ouverts parfois tout le printemps, liant la saison hivernale à la saison estivale, se positionnant ainsi de plus en plus sur une offre 3 saisons<sup>68</sup>. Les nouvelles résidentialités sont également à considérer comme un facteur de bifurcation dans les deux trajectoires de diversification. Mais ces dynamiques résidentielles amènent surtout à réintégrer la question touristique dans une problématique plus large d'attractivité territoriale et de définition d'un projet de territoire.

### **1.3. Types de trajectoires de diversification : quelles reconfigurations sur les territoires du massif du Sancy et du Haut-Chablais ?**

Grâce à l'usage de frises chronosystémiques et suite à la description des séquences des trajectoires de diversification de l'offre touristique, nous avons pu identifier certains facteurs moteurs ou bloquants dans ces trajectoires. Sur la base de ces descriptions historiques nous cherchons à qualifier les facteurs de changement au sein de ces trajectoires pour identifier la nature, mais aussi le caractère *path* et *place dependant* (Boschma et al., 2017) de la diversification de l'offre touristique. Pour ce faire, l'étude des changements de séquences – changements qui impliquent une modification dans la configuration du système touristique – permet de révéler ces caractéristiques (1.3.1). Ensuite, une fois la nature et l'origine de la trajectoire de diversification renseignées, nous souhaitons, en suivant des approches

<sup>68</sup> Selon une technicienne de la CCHC (entretien du 22/01/19)

évolutionnistes des trajectoires, et notamment le cadre de Boschma et al., (2017), identifier le type de trajectoire de diversification dominant, pour chaque terrain d'étude, dans le but de mettre en parallèle leur forme, et d'en déduire leur avancement dans ces trajectoires de diversification. Le type de trajectoire de diversification, et la manière dont se déroulent les trajectoires, informent finalement sur le degré d'ancrage au territoire et sur la temporalité des bifurcations, indiquant, le long des trajectoires de diversification comment se transforment les systèmes touristiques vers des schémas plus diversifiés (1.3.2).

### 1.3.1. Les caractéristiques des changements de configurations le long des trajectoires de diversification : permanence au ski et rapport au territoire

L'objectif de cette partie est de détailler le changement de séquence pour chaque terrain d'étude. Nous avons précédemment identifié quatre grandes séquences pour chaque frise chronosystémique, révélant trois grandes phases de changements, de reconfigurations, dans les trajectoires de diversification du Haut-Chablais et du massif du Sancy, avec pour le massif du Sancy une sous étape intermédiaire. Nous avons ainsi retenu une (1) première phase de mise en tourisme du territoire, (2) une seconde phase de sortie d'une spécialisation autour des sports d'hiver et (3) une troisième phase autour de la structuration d'une offre touristique diversifiée. Pour chaque changement de séquence, nous faisons ressortir les différents caractères des trajectoires de diversification, à savoir :

- Le caractère *path dependent* qui, selon Boschma et al. (2017), se lit sur un gradient entre une trajectoire de diversification provenant d'une niche ou propre à la trajectoire du régime déjà en place<sup>69</sup> ;
  - Le caractère *place dependent* qui se traduit par un gradient entre une trajectoire activée par la mobilisation de ressources, capacités et savoirs propres au périmètre spatial de l'économie dominante (reliée) et une trajectoire qui fait appel à des ressources, capacités, savoirs sur un autre périmètre que celui sur lequel s'exerce l'économie dominante locale (non reliée) ;
  - Ainsi que la nature de la diversification engagée dans les différentes trajectoires en appliquant le cadre de Achin (2015) qui met en avant le degré de valorisation de spécificités locales poursuivie via une diversification de l'offre touristique.
- **1<sup>er</sup> changement de configuration : l'apparition du tourisme sur le territoire**

La manière dont le secteur touristique fait son apparition sur les territoires est décisive dans les trajectoires de diversification.

Pour le **massif du Sancy**, le passage d'un espace rural à un espace touristique se fait via le thermalisme. Les communes du Mont-Dore et de la Bourboule, localisées sur les pentes nord-est du puy

---

<sup>69</sup> Sur les notions de niche et de régime, apportés par les *transitions studies*, nous souhaitons d'ores et déjà alerter sur le décalage potentiel entre la théorie et l'application aux territoires de moyenne montagne que nous nous apprêtons à faire. En effet, ce sont des notions qui pour le moment sont essentiellement théoriques et se réfèrent à des grandes régions économiques. Nous tentons ici de les appliquer à l'échelle d'un territoire mais sans nécessairement avoir le recul théorique sur ce possible transfert d'échelle.

de Sancy, rompent progressivement avec leur passé agricole. Ce sont à la fois des acteurs étatiques et régionaux publics, déclarant par décret l'utilité publique de l'eau thermale du Mont-Dore, ou bien des médecins de la commune pour la Bourboule (Férérol, 2012), qui, stimulés par un essor du tourisme thermal en Europe, instaurent des établissements thermaux. Le développement du thermalisme s'est basé sur des pratiques du temps des romains, qui, déjà au Ier siècle, avaient installé des thermes au Mont-Dore. Outre la valorisation de ce passé romain et d'une eau reconnue pour ses vertus médicales, le thermalisme joue sur son environnement naturel, facile d'accès. En effet, l'emplacement des établissements thermaux offre aux curistes – qui restent plusieurs jours, voire plusieurs semaines – la possibilité de pratiquer la marche en pleine nature et découvrir des paysages. Ainsi, ce passage d'un milieu rural à un milieu touristique nous renseigne sur la nature d'une trajectoire de diversification naissante, qui, dès ses débuts tend à valoriser des ressources et spécificités locales. C'est donc loin du ski et des remontées mécaniques que la trajectoire touristique s'amorce. Cependant, elle se poursuit par une phase de spécialisation autour du tourisme des sports d'hiver.

Les sports d'hiver viennent s'implanter, d'abord comme une initiative de niche, et rompre une trajectoire touristique exclusivement autour du thermalisme. Ce passage à un système touristique spécialisé établit un nouveau régime, change la configuration locale via la valorisation de la neige comme une ressource générique locale. Néanmoins, ce régime s'insère dans une trajectoire touristique déjà engagée et profite, pour attirer, acheminer et loger une clientèle, d'infrastructures, d'installations et de compétences existantes grâce au thermalisme. En revanche, thermalisme et ski alpin cohabitent, sans nécessairement créer une offre conjointe et reste non reliés dans leur fonctionnement. Finalement, ce passage d'une économie touristique basée sur le thermalisme à une économie touristique soutenue par le ski alpin se traduit en une spécialisation moins prononcée autour du tourisme des sports d'hiver que pour le Haut-Chablais.

Bien plus contemporaine, l'arrivée du tourisme comme secteur économique à part entière, sur le **Haut-Chablais**, se fait par le ski alpin et l'aménagement de domaines skiabiles. Les premières initiatives sont d'abord portées par des acteurs locaux, des « précurseurs », mais ce sont surtout des facteurs exogènes – comme le plan Neige, l'essor national autour de l'aménagement de la montagne en stations de ski, et l'arrivée du groupe Pierre et Vacances pour construire la station d'Avoriaz – qui vont asseoir le tourisme des sports d'hiver en tant qu'économie locale. Ce sont alors des savoirs et compétences locales et supra-locales qui sont mobilisées pour sortir les stations de terre, et qui, comme pour l'ensemble des stations, créent un savoir-faire localisé, mais générique et spécialisé, dans l'exploitation de domaines skiabiles. Ce passage au tourisme des sports d'hiver comme (unique) secteur économique local traduit également une transformation progressive mais en rupture avec le passé isolé et rural du Haut-Chablais. Dans le cas du Haut-Chablais, une phase de spécialisation économique autour du tourisme des sports d'hiver a donc précédé et modelé les formes de trajectoires de diversification de l'offre touristique. Cette phase de reconfiguration locale aboutit à l'établissement d'un système

touristique autour du tourisme des sports d'hiver, à une trajectoire de régime local basée sur des stations de ski, valorisant uniquement la neige comme ressource locale générique.

Les schémas qui suivent résument et illustrent, pour les deux territoires d'étude, ce passage à une économie locale basée sur le tourisme des sports d'hiver (Figure 32). Ils représentent sur un gradient les différents caractères qualifiant l'origine et la nature des trajectoires de diversification lors de bifurcations, et permettent d'interpréter la manière dont les trajectoires de diversification s'établissent sur les territoires. La lecture de ces schémas est précisée et guidée en Encart 9. Nous appliquons ces schémas pour les changements de séquences qu'il nous paraît pertinent de matérialiser et de mettre en parallèle.

Guide d'interprétation des Figure 32, Figure 33 et Figure 34 :

Ces trois figures représentent les schémas descriptifs des changements de séquences dans les trajectoires de diversification. Les gradients qui y sont renseignés, décrivent la nature de la diversification (gradient Nature) ainsi que le caractère *place* (gradient *Place*) et *path* (gradient *Path*) *dependant*.

Ces schémas permettent de voir si les institutions, les types de fonctionnements, les capacités et ressources mobilisées en séquence  $t+1$ , sont reliées ou non à la séquence  $t_0$  ; si la séquence  $t+1$  poursuit la même trajectoire que la séquence  $t_0$ , et donnent une indication sur le degré de valorisation des spécificités locales en séquence  $t+1$ .

Pour chaque gradient, les croix symbolisent la position du système touristique. Plus les croix sont positionnées sur la gauche des gradients, plus le changement de séquence traduit une continuité dans un régime établi autour du tourisme des sports d'hiver, à la fois *place* et *path dependant* qui valorise uniquement quelques ressources locales dans une logique de généricité. À l'inverse, plus les croix sont positionnées sur la droite des gradients, plus le changement de séquence traduit une rupture avec un régime établi autour du tourisme des sports d'hiver, par la mobilisation des ressources et capacités qui ne sont pas *place* et *path dependant*, par la recherche d'une valorisation d'un maximum de spécificités locales, par un éloignement vis-à-vis d'un modèle touristique fordiste. L'intérêt des gradients est de faire ressortir la multitude de positions possibles, entre une continuité drastique autour des sports d'hiver et une rupture à ce modèle touristique.

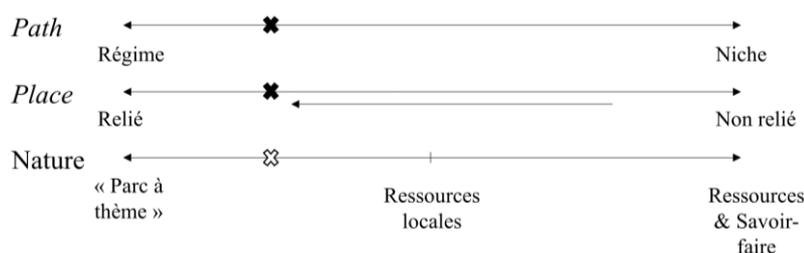
Encart 9 - Guide de lecture des schémas décrivant les caractéristiques des changements de séquence

Ainsi, à la lecture de la Figure 32, sur un degré de dépendance à un régime établi, l'arrivée du tourisme, et donc du ski alpin, sur le Haut-Chablais conduit de manière radicale à une spécialisation économique et à la structuration du dit régime autour des stations de ski. Tandis que, pour le massif du Sancy, ce régime se construit dans un système touristique plus large et déjà consolidé par le thermalisme, d'où sa position plus centrale sur le gradient. Cependant, au regard de leur position sur le degré de dépendance à des capacités, ressources et savoir-faire présents sur le périmètre des stations de ski (Figure

32), les deux territoires relèvent des mêmes mécanismes d'implantation du ski alpin. Initialement non reliés aux ressources et savoir-faire existants sur place, les savoirs, infrastructures et équipements nécessaires à l'exploitation de domaines skiables ont rapidement été internalisés, s'inscrivant comme nécessairement reliés à la station et au régime autour du ski alpin. Ce passage est matérialisé par les flèches sur les deux schémas en Figure 32. Elles expriment le passage de ressources et capacités non reliées aux territoires ruraux précédant le ski alpin, à des ressources et capacités reliées au régime du tourisme des sports d'hiver. De plus, pour le massif du Sancy, l'arrivée du ski alpin et l'accueil de touristes sur la saison hivernale a été facilité par la présence d'infrastructures déjà existantes, justifiant d'autant plus sa position plutôt reliée à un régime touristique. Pour la nature des trajectoires, la croix est blanche (Figure 32) car nous souhaitons relever la nature du développement touristique autour du ski alpin – c'est-à-dire la ligne directrice que suit l'établissement du tourisme des sports d'hiver pour s'implanter et s'ancrer localement – et non la nature de la diversification de l'offre touristique.

## 1.

### L'arrivée du ski sur le massif du Sancy



### L'arrivée du tourisme et du ski sur le Haut-Chablais

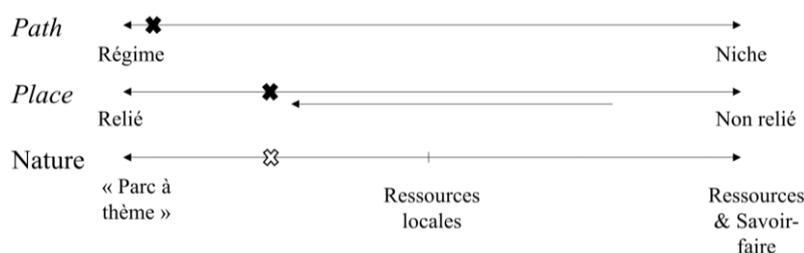
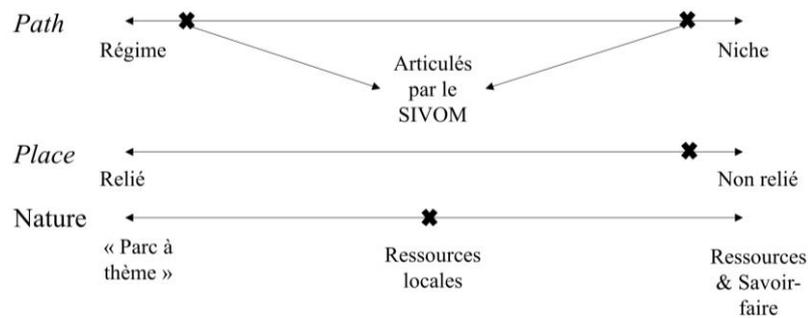


Figure 32 – Schémas descriptifs des caractéristiques de la trajectoire de diversification du Haut-Chablais et du massif du Sancy lors du passage à un tourisme des sports d'hiver (élaboration propre).

Les gradients *path* et *place* sont relatifs aux institutions, manières de fonctionner, capacités et ressources mobilisées pour implanter le ski alpin localement. Le gradient *Nature* permet de caractériser le degré de valorisation des spécificités locales poursuivies par l'établissement du ski alpin localement.

## 2.

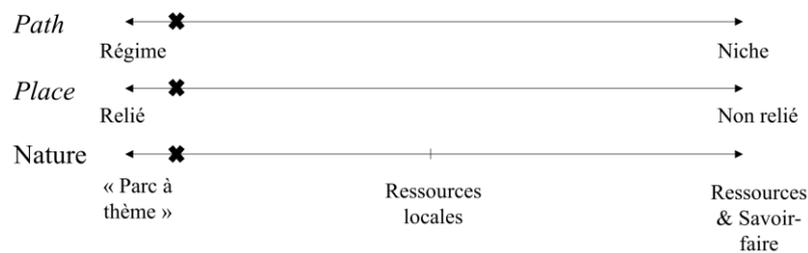
### Déploiement d'une diversité d'activités sur le massif du Sancy



### Déploiement d'une diversité d'activités sur le Haut-Chablais

2 vagues distinctes

- 1<sup>ère</sup> vague:



- 2<sup>e</sup> vague:

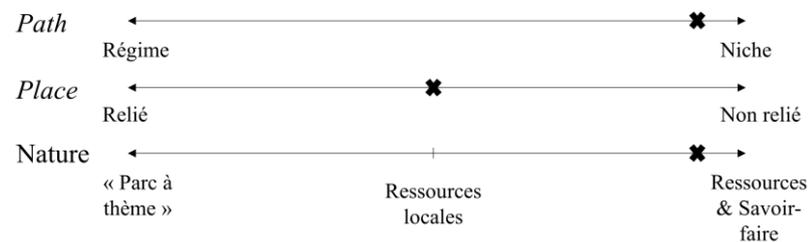


Figure 33 – Schémas descriptifs des caractéristiques des trajectoires de diversification du massif du Sancy et du Haut-Chablais lors du déploiement d'une diversité d'activités (élaboration propre).

Les gradients *path* et *place* sont, ici, relatifs aux institutions, manières de fonctionner, capacités et ressources mobilisées pour déployer de nouvelles activités, en continuité ou non au tourisme des sports d'hiver, sur le même périmètre spatial ou hors du périmètre spatial des stations de ski. Le gradient Nature permet de caractériser le degré de valorisation des spécificités locales poursuivi par l'établissement de nouvelles activités touristiques.

3.

La structuration de l'offre touristique sur le **massif du Sancy**

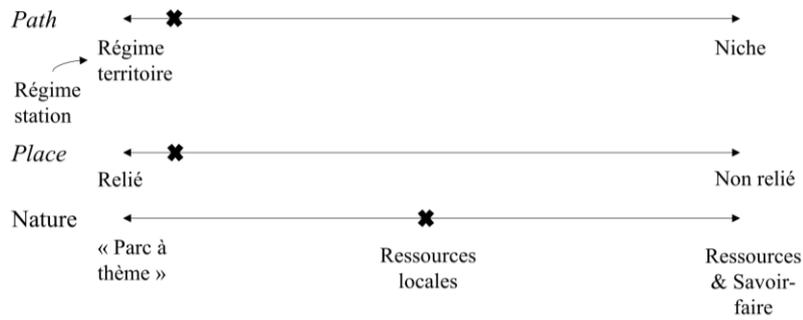


Figure 34 – Schéma descriptif des caractéristiques de la trajectoire de diversification du massif du Sancy dans sa phase de structuration à l'échelle du massif (élaboration propre).

Ici les gradients se réfèrent à la manière dont se poursuit la trajectoire de diversification de l'offre touristique.

Les gradients *path* et *place dependant* se rapportent, ici, à l'établissement d'un régime autour de la diversification de l'offre touristique et non plus autour des stations de ski. Par conséquent, les gradients *path* et *place* sont, ici, relatifs aux institutions, manières de fonctionner, capacités et ressources mobilisées pour asseoir un régime autour de la diversification. Le gradient *Nature* permet de caractériser le degré de valorisation des spécificités locales poursuivies dans le régime de diversification.

## - 2<sup>e</sup> changement de configuration : le déploiement d'une diversité d'activités

Ensuite, le déploiement d'un large panel d'activités dans les années 1980-1990 est dans les deux cas portés par des acteurs publics et privés locaux, déjà implantés ou nouvellement installés, qui saisissent l'opportunité de développer de nouvelles offres. Ce changement de séquence est matérialisé par la Figure 33.

Pour le **massif du Sancy**, cette phase débute par la création du SIVOM de promotion touristique en 1972. En effet, le SIVOM annonce l'entrée d'acteur publics dans la ronde du développement touristique, et provoque une reconfiguration d'acteurs et de périmètre socio-spatial. Cette diversification d'acteurs se poursuit par un mélange de nouveaux arrivants et d'acteurs historiques qui, dans la suite du thermalisme et du ski alpin, proposent peu à peu de nouvelles activités, à l'année, avec la volonté de s'insérer entièrement dans le territoire et de participer à sa diversité.

*« Depuis 10 ans le Sancy se diversifie, c'est super pour développer des activités sans neige et en moyenne montagne. » MS\_etu\_sociopro\_4*

Ce verbatim témoigne de l'intérêt porté au Sancy par de nouveaux prestataires d'activités qui souhaitent y installer une nouvelle activité hors neige.

Néanmoins, la manière dont se déroule cette vague de diversification des activités et des acteurs parties prenantes ne se déroule pas de la même manière à l'échelle des stations de ski et à une échelle plus globale. À l'échelle des stations de ski, et en particulier à Super Besse, la diversification engagée persiste dans la même trajectoire inscrite autour du régime du tourisme des sports d'hiver. La diversification est un plus, mais l'exploitation des remontées mécaniques réservée à la pratique du ski alpin reste le cœur de l'activité. Mais à une échelle plus large, c'est bien une trajectoire de diversification en niche, impulsée par des institutions, acteurs et fonctionnements qui sortent du cadre du tourisme des sports d'hiver. Et, le SIVOM permet, dès sa création, d'articuler une trajectoire de diversification de l'offre touristique suivant le régime des stations de ski et une trajectoire de niche (Figure 33). La particularité de ce passage à une diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy réside dans son caractère *place dependent* non relié. La diversification de l'offre, que ce soit pour les stations ou pour le reste du territoire, s'effectue par la mobilisation des ressources et compétences extérieures à celles d'usage au sein de systèmes touristiques localisés spécialisés autour du ski alpin (la croix se situe donc à l'extrémité droite du gradient *Place* en Figure 33). Continuant la dynamique initiée par le thermalisme, la diversification de l'offre touristique prend de l'envergure tout en cherchant à valoriser un ensemble de ressources locales, et se positionne dans une posture intermédiaire le long du gradient de valorisation des spécificités locales (Figure 33).

Sur le **Haut-Chablais**, le déploiement d'une diversification de l'offre touristique à partir des années 1990, est plus tardif et est donc caractérisé par deux trajectoires, résumées et illustrées via deux schémas en Figure 33.

Celle portée par les acteurs historiques des stations de ski, se développe dans une forme de permanence au régime construit autour des remontées mécaniques et à la saisonnalité touristique forte, qui mobilise des moyens, ressources et capacités localisées sur le périmètre des stations de ski internationales, suivant alors une configuration plutôt *place* et *path dependant* au régime autour du tourisme des sports d'hiver. De plus, au regard de l'idéal de développement touristique exprimé par certains socioprofessionnels des stations de ski internationales, cette trajectoire de diversification de l'offre touristique soutient une « disneylandisation » de la montagne, sans velléité exprimée de valoriser les spécificités locales.

*« Moi, j'aimerais que les stations alpines se développent comme des **parcs d'attraction**, comme des parcs à thème parce qu'on est très dépendant au tourisme. » HC\_sociopro\_4.*

Ainsi, le passage à une offre touristique plus diversifiée en station de ski internationales se matérialise par une trajectoire de diversification en continuité d'un régime, plutôt relié aux modes de fonctionnements déjà installés et de manière déconnectée aux spécificités locales, et est illustré par une situation archétypique avec les croix positionnées à gauche sur tous les gradients en Figure 33.

En parallèle, à l'échelle du territoire, la trajectoire de diversification portée d'abord par une diversité d'acteurs privés, puis d'acteurs publics, s'érige progressivement, profitant d'une « touristicité » élevée du Haut-Chablais grâce au ski alpin, mais sans s'y articuler. La majorité des initiatives est lancée dans une optique de valorisation des spécificités locales, que ce soient des ressources locales (paysages, chemins, etc.) ou bien des savoir-faire, illustrée alors par une position à droite sur le gradient renseignant la nature de la diversification (Figure 33). Cette vague de diversification s'établit dans une logique de niche, prenant source dans des initiatives touristiques qui n'ont rien à voir avec le ski alpin. De même que, lors de sa mise en place, cette trajectoire de diversification a mobilisé des compétences et ressources à la fois non reliées et reliées au système touristique spécialisé autour des stations, avec à titre d'exemple, l'implication d'agriculteurs et de potiers implantés sur le périmètre des stations de ski. Par conséquent, nous avons représenté cette position en Figure 33 au centre du gradient concerné. Pour résumer, le passage à une offre touristique diversifiée portée par cette trajectoire de diversification, se positionne presque comme un archétype de rupture avec le régime établi. Il est représenté par des croix plutôt à droite des gradients. Nous observons donc sur le Haut-Chablais la coexistence d'une trajectoire de diversification en permanence au tourisme des sports d'hiver avec une trajectoire de diversification plutôt en rupture.

### - 3<sup>e</sup> changement de configuration : structuration de l'offre touristique

À partir de 2000, la trajectoire de diversification du **massif du Sancy** fait l'objet d'une structuration de l'offre touristique dans sa diversité, poussée par des acteurs supra-locaux. La mission du SIVOM, qui est d'articuler les différents processus de diversification de l'offre touristique, est transférée à l'OTI, avec un élargissement du périmètre d'actions à l'intégralité du massif du Sancy.

Plutôt publique et descendante, cette forme de structuration de l'offre touristique persiste aujourd'hui, et poursuit l'objectif dicté par la politique des pôles de pleine nature. Cet objectif d'attractivité résidentielle des pôles de pleine nature pousse à garantir un tourisme à l'année, dans lequel sont intégrés toutes les trajectoires de diversification de l'offre touristique. **Cette évolution revient à basculer d'un régime dominant autour des stations de ski à un nouveau régime touristique plus global** (schématisé par le passage d'un régime « station » à un régime « territoire » en Figure 34). Ce basculement se fait de manière relativement reliée à l'économie touristique locale, dans le sens où le panel de compétences, d'acteurs et de moyens disponibles pour diversifier l'offre touristique, est dorénavant assez important localement. Au regard du gradient correspondant à la nature de la diversification poursuivie, il n'y a pas d'évolution par rapport à la Figure 33. La diversification reste concentrée sur la valorisation de ressources locales (paysages, lacs de baignades, patrimoine historique, entre autres).

Pour le **Haut-Chablais**, ce passage à une structuration d'une offre diversifiée sur l'ensemble du territoire n'est pas encore validé, avec une intercommunalité qui depuis 2014 peine à pouvoir faire le lien entre les deux trajectoires de diversification. De ce fait, ce passage d'une séquence à une autre n'est pas schématisé. Cette phase n'est pas synonyme de structuration de l'offre touristique dans sa diversité pour le Haut-Chablais, témoin d'une continuité de deux logiques différentes (Figure 31). Même l'arrivée de nouvelles populations résidentes anglo-saxonnes n'enraye pas cette trajectoire plutôt en permanence au modèle ski. Certes, elles apportent de nouvelles manières de fonctionner, mais les produits touristiques qu'elles proposent confortent encore plus un fonctionnement autour du ski alpin et des remontées mécaniques. La majorité des initiatives touristiques anglo-saxonnes se situent dans l'hébergement et sont particulièrement bien organisés pour la saison hivernale, ne changeant finalement qu'à la marge le tourisme local.

*« Parce que les Britanniques ont des affaires sur Morzine, y en a qui restent là, évidemment, pour mener leurs affaires. [...] Il y a beaucoup de TO, de tours opérateurs, y a un ou deux bistrots, mais il y a surtout énormément de chalets que les TO louent tout compris. L'hiver surtout, mais aussi l'été. C'est-à-dire qu'ils vont chercher les clients à l'aéroport, ils ont la table d'hôtes, ils ont le ski compris, le forfait compris, ils sont pris en main, ils sont pris en charge complètement. » HC\_elu\_4*

Finalement, cette bifurcation vers une structuration de l'offre n'en est pas réellement une, laissant le Haut-Chablais globalement dans la même situation qu'en Figure 33, avec toujours ses deux trajectoires distinctes. Néanmoins, l'ouverture et la mise en place de partenariats entre acteurs des deux trajectoires de diversification, à l'exemple de récents partenariats entre les Portes du soleil et le Géoparc Unesco, pourraient mener à des reconfigurations nouvelles.

En plus de préciser les caractéristiques des trajectoires de diversification, afin de les qualifier, notre analyse des caractères *place* et *path dependent* et de la nature de la diversification, permet ensuite d'identifier des formes canoniques de trajectoires de diversification ancrée qui modifient différemment les territoires supports.

### 1.3.2. Quelles formes de trajectoires de diversification pour quelles transformations sur les territoires ?

À partir de l'analyse des changements de séquences, notre objectif est ici de poursuivre le cadre de Boschma et al. (2017) en catégorisant les trajectoires de diversification pour chaque terrain d'étude. Ainsi, en fonction des caractères *path* et *place dependent* il est possible de déterminer si la trajectoire de diversification se dessine plutôt sous une forme de réplication, d'exaptation, de transplantation ou de saltation. En plus de cette catégorisation, nous souhaitons renseigner – en fonction de la nature de la diversification – le type de transformation sur les territoires supports, entre banalisation et spécification des territoires.

Pour le **massif du Sancy**, la trajectoire de diversification s'enracine à partir des années 1970. Au regard de son caractère plutôt de niche – mais articulée au système touristique centré sur les sports d'hiver – et développée grâce à la mobilisation de compétences et ressources non reliées à ce système, celle-ci prend plutôt une forme en saltation. En effet, un certain nombre de projets de diversification de l'offre, portés par des acteurs privés ou publics locaux, se dessinent comme des innovations touristiques car ils sont propres au territoire et n'ont jamais été élaborés, par ailleurs, sur d'autres territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver. L'exemple de la mise en place du festival de *land art* Horizons Sancy illustre cette situation. Même si, à l'échelle des stations de ski, les initiatives de diversification qui émergent, à partir des années 2010, se développent plutôt dans une logique d'exaptation<sup>70</sup> ou de transplantation<sup>71</sup>, ces initiatives s'insèrent dans une trajectoire plus large qui, en plus de n'avoir jamais été reliée intégralement au régime du tourisme des sports d'hiver, entend valoriser un ensemble de ressources locales matérielles, comme le puy de Sancy, les lacs, le Cézalier, entre autres. La particularité du massif du Sancy est d'avoir réussi à homogénéiser des dynamiques de diversification de différentes formes, sur différents sous espaces, en une seule trajectoire. Cette trajectoire de diversification en saltation est plus transformante, dans le sens où elle implique une réflexion plus poussée sur ce qui constitue le système touristique dominant localement. La saltation implique, comme illustré dans la Figure 34 de redéfinir les contours du régime dominant en place, ce

<sup>70</sup> C'est-à-dire par l'utilisation des installations déjà en place pour de nouveaux usages, comme les remontées mécaniques avec le VTT de descente.

<sup>71</sup> Qui revient à mettre en place une nouvelle activité qui a déjà été testée par ailleurs au sein de systèmes touristiques similaires, mais qui demande de nouvelles compétences, savoir-faire et installations par rapport à l'exploitation de domaines skiables, comme la mise en place d'un parc multisport en intérieur.

qui, dans le cas du massif du Sancy, amène à intégrer des STL spécialisés autour des sports d'hiver au sein de systèmes touristiques plus larges.

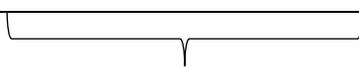
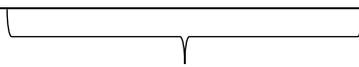
Quant au **Haut-Chablais**, nous observons encore deux trajectoires de diversification distinctes sur le périmètre de la CCHC. La première trajectoire de diversification, portée à l'échelle des stations de ski internationales prend de l'ampleur surtout à partir du début des années 1990. Au regard de son caractère *path et place dependent*, cette trajectoire de diversification suit surtout une logique de réplication. Avec le VTT de descente nous relevons plutôt l'existence d'une logique initiale en exaptation, puisque la pratique du VTT était dans les années 1990 une niche, qui, adaptée aux remontées mécaniques, permettait de leur trouver un nouveau débouché. Le cas de la mise en place d'un parc lumineux, Alta Lumina, à la station des Gets illustre également la logique d'exaptation, car c'est la Sagets qui en est l'initiatrice et qui s'est associée, pour le créer, à un prestataire de niche, ayant construit uniquement trois parcs de ce type au monde. Plutôt dans la continuité du régime établi, la réplication peut s'illustrer par la mise en place de luges d'été, de patinoires et d'animations hivernales qui, certes, ne demandent pas les mêmes installations que les remontées mécaniques, mais participent à l'établissement d'un système touristique spécialisé autour des stations de ski, mobilisant des institutions et compétences localisées à cette échelle.

La seconde trajectoire, portée par des initiatives privées et publiques, à une échelle plus territoriale, et induite dans un premier temps par le développement et l'affirmation de nouvelles pratiques comme les sports d'eaux vives, débute plutôt à partir des années 1980. Les prestataires privés ou les collectivités qui se sont lancés dans la structuration de nouveaux produits, mobilisent des institutions, des moyens et modes de fonctionnement qui n'ont jamais été observés dans la trajectoire du système autour des stations de ski internationales, et sont majoritairement non reliés. En effet, même si certains de ces acteurs sont localisés sur le périmètre des stations de ski internationales, la majorité d'entre eux sont localisés en périphérie, sur le reste du territoire. Ainsi, cette trajectoire de diversification prend une forme en saltation, mais trouve moins d'écho auprès des élus et décideurs locaux.

La différence majeure entre les deux trajectoires du Haut-Chablais concerne la nature de la diversification poursuivie. La première assoit une volonté assumée de diversifier l'offre pour garantir une offre type « parc à thème » autour de grands événementiels sportifs et de parcs touristiques. La seconde exprime clairement la volonté de valoriser un ensemble de ressources locales, comme le patrimoine géologique ou des savoir-faire particuliers – notamment avec la Route Terroir et Savoir-Faire.

Le Tableau 9 résume les formes de trajectoires de diversification des deux terrains d'étude en fonction de leurs caractéristiques.

Tableau 9 - Les différentes formes de trajectoires de diversification sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais en fonction de leur origine et de leur nature (élaboration propre)

<b>Territoire</b>	<b>Niche / régime (<i>path dependent</i>)</b>	<b>Relié / non relié (<i>place dependent</i>)</b>	<b>Valorisation des spécificités locales</b>
<b>Massif du Sancy</b>	Niche en majorité	Non relié	Partielle
 <b>Saltation</b>			
<b>Haut-Chablais</b>	En station : Initialement de niche puis régime	Relié	Dans une logique de « parc à thème »
 <b>Réplication et exaptation</b>			
	Sur le reste du territoire : Niche	Non relié en majorité	Valorisation des ressources et des savoir- faire locaux
 <b>Saltation</b>			

À la lecture du Tableau 9, nous pouvons conclure que, même si la trajectoire de diversification plus territoriale du Haut-Chablais entend valoriser plus profondément les spécificités locales, le manque d'homogénéité entre les deux trajectoires du Haut-Chablais et sa faible reconnaissance locale, nous amène à présenter **le massif du Sancy comme plus structuré et uniforme autour d'une trajectoire de diversification qui s'écarte radicalement des sports d'hivers par rapport au Haut-Chablais**. Au regard des critères de dépendance à un lieu et de dépendance à un chemin, la trajectoire de diversification sur le massif du Sancy est plus radicale dans le changement. Homogène à l'échelle du territoire, elle prend une forme de saltation plus poussée que sur le Haut-Chablais, traduisant, selon Boschma et al. (2017), une trajectoire de diversification radicale dans le sens où elle fait appel à de nouveaux acteurs, à de nouvelles ressources et capacités, et se conclue par un changement de régime – ce qui n'est pas encore le cas sur le Haut-Chablais.

En valorisant des spécificités locales et en questionnant leur dépendance, ou non, à un chemin et à un espace représentatif d'une économie locale dominante, les trajectoires de diversification se caractérisent également par un ancrage au territoire support. Cet ancrage est synonyme de transformation des territoires qui, en fonction de la forme des trajectoires de diversification et de leur degré de valorisation de spécificités locales, s'établissent en trajectoire de spécification ou de banalisation du territoire.

Sur le massif du Sancy, cette plus forte ouverture à un renouvellement le long de la trajectoire de diversification – basée sur des capacités et moyens parfois plus cohérents avec l'évolution du territoire dans sa globalité et combinée à une reconnaissance, à une valorisation des spécificités locales

ainsi qu'à une communication sur ces ressources – entraîne plutôt le territoire sur une trajectoire de spécification. Sur le Haut-Chablais, la trajectoire de diversification qui se dessine en saltation, peine à s'articuler et à intégrer la trajectoire de diversification en réplication et en exaptation. En permanence au système touristique structuré par les sports d'hiver et localisé sur le périmètre des stations de ski internationales, cette trajectoire de diversification est finalement conditionnée par la manière dont se sont établies les stations de ski. Plutôt conçu dans une logique fordiste et basé sur une seule ressource qu'est la neige, ce système touristique exclut d'autres ressources de son fonctionnement, et revendique son appartenance à une filière industrielle qu'est le ski alpin. Par conséquent, la trajectoire de diversification soutenue à l'échelle des stations de ski internationales oriente le territoire, au même titre que l'exploitation des remontées mécaniques pour le ski alpin, dans une trajectoire de banalisation. Ainsi, l'exemple du Haut-Chablais montre que diversifier l'offre touristique ne revient donc pas nécessairement à valoriser les spécificités locales. Le Haut-Chablais rejoint alors d'autres Espaces Valléens dans la banalisation de leur offre touristique (Achin et George, 2018).

En nous basant sur nos deux terrains d'études, nous considérons alors que les trajectoires de diversification de l'offre touristique en saltation, et valorisant des ressources locales, transforment le territoire plutôt le long d'une trajectoire de spécification. À l'inverse, les trajectoires de diversification en réplication et en exaptation orientent plutôt le territoire vers une trajectoire de banalisation. Nous obtenons alors le schéma qui suit (Figure 35).

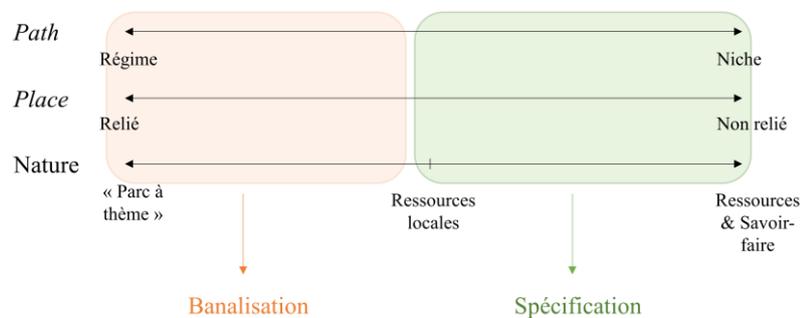


Figure 35 - Implication des différents caractères des trajectoires de diversification sur le type de trajectoire de transformation des territoires (élaboration propre)

Outre la direction donnée par la trajectoire de diversification dans la transformation des territoires, une temporalité à ces évolutions et reconfigurations de systèmes touristiques est mise en avant par la littérature sur la *path dependency* (Brouder et al., 2016). En effet, les travaux traitant de la *path creation*, mais aussi plus généralement les approches institutionnalistes des trajectoires, s'attardent sur la notion de *tipping point* et de ruptures dans les trajectoires. Les critères que nous avons choisis pour analyser les trajectoires de diversification de l'offre touristique ne renseignent pas sur la temporalité. Néanmoins, l'analyse des différents passages d'une séquence à une autre permet de montrer que, sur nos deux terrains d'étude, la diversification de l'offre touristique ne se traduit pas par une

rupture temporelle radicale par rapport à un système touristique spécialisé autour du ski alpin et des remontées mécaniques. Les trajectoires de diversification des deux terrains d'étude dénotent de processus incrémentaux d'articulation ou de juxtaposition, puis d'intégration au système touristique spécialisé historique, mais sans le remplacer.

Pour conclure, au regard de nos deux terrains d'études, les trajectoires de diversification prennent plusieurs formes qui modèlent la manière dont ces trajectoires s'ancrent et modifient leur territoire support, entre trajectoire de spécification et banalisation. Dans un contexte de changement global et dans un objectif d'adaptation transformative, les trajectoires de diversification qui orientent vers une spécification du territoire, vers un questionnement ouvert sur la cohérence entre ressources locales et développement territorial, sont plus à même d'ouvrir et de débloquent des actifs, des acteurs et des moyens locaux – et donc facilement mobilisables et cohérents localement – pour s'adapter. Ces trajectoires amènent aussi à redéfinir les contours des systèmes touristiques ancrés localement. **Les trajectoires en saltation**, sont certes plus risquées, car elles impliquent de changer les habitudes de fonctionnement d'un système touristique déjà établi, mais elle **se dessinent alors comme des révélateurs potentiels de capacités adaptatives**. Ainsi, le massif du Sancy est plutôt bien engagé sur ce type de trajectoire. Le Haut-Chablais peut compter sur une trajectoire qui va en ce sens, mais qui pâtit d'un manque de gouvernance à l'échelle du territoire. Toutefois, la seule étude des formes de trajectoires de diversification et de leur ancrage au territoire n'est pas suffisante pour comprendre et révéler l'émergence de capacités adaptatives. Pour cela, plusieurs étapes d'analyses supplémentaires sont nécessaires.

Ainsi, une fois compris qu'une trajectoire de diversification pouvait pousser un STL spécialisé autour des sports d'hiver à se redéfinir, voire à être intégré dans une mode de fonctionnement, dans un système touristique plus large, notre objectif est de préciser quels sont les contours de ces nouveaux systèmes touristiques diversifiés (STD).

## 2. VERS LE RENFORCEMENT DE SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIES (STD) ?

Une fois la trajectoire passée établie, l'objectif de cette partie est d'effectuer un diagnostic quant à l'avancement du processus de diversification à l'échelle de territoire menant à la création de Systèmes Touristiques plus ou moins Diversifiés (STD), selon trois critères, ou sous-systèmes, à savoir les acteurs de la diversification (2.1), les activités touristiques diversifiées (2.2) et le système socio-spatial de la diversification (2.3). Ces sous-systèmes sont en interaction, guidés par un système de représentation et des modes de gouvernance (2.4). Nous donnerons ainsi un aperçu de la structure et du fonctionnement de systèmes territoriaux engagés dans une diversification de l'offre touristique.

En décrivant les STD pour chaque terrain d'étude nous souhaitons caractériser cet élargissement des systèmes touristiques et, ainsi, donner à voir ce que produisent les trajectoires de diversification sur

le périmètre des communautés de communes du massif du Sancy et du Haut-Chablais. De cette manière, les STD permettent de dépasser la notion de retombées (Encart 10) et de faire état de la complexité de la diversification de l'offre touristique.

Déjà critiquée dans l'état de l'art (Chapitre 1), la notion de retombées, lorsqu'il s'agit de comprendre ce qu'amène la diversification de l'offre touristique sur les territoires de moyenne montagne, s'avère être une interprétation d'acteurs institutionnels. En effet, lors de la phase d'identification des thématiques ressortant des discours acquis par entretiens semi-directifs, la question des retombées de la diversification s'est révélée être une problématique posée essentiellement par des acteurs institutionnels, de collectivités publiques départementales, régionales et nationales, mais qui finalement ressortait peu à l'échelle locale. Interrogés sur leurs besoins, ou non, de connaître les retombées de la diversification de l'offre touristique, peu de socioprofessionnels, d'élus, et de techniciens de collectivités ou d'office de tourisme, se sont manifestés sur l'intérêt d'une telle évaluation. Certains techniciens et élus ont même été dubitatifs sur la faisabilité d'une telle étude au regard du manque de données, du manque de méthodologies, et surtout de l'intérêt d'évaluer les retombées à partir d'une seule étude – une évaluation jugée « *artificielle* » (MS\_elu\_3). La mise en place d'un observatoire économique régional ou départemental était, en revanche, avancé comme une étape préalable à ce type d'étude.

Encart 10 - L'évaluation des retombées de la diversification, une problématique institutionnelle (élaboration propre)

Les STD du massif du Sancy et du Haut-Chablais, dépeints ici, sont le résultat des trajectoires de diversification sur les deux terrains jusqu'en 2020. Afin de guider l'analyse de la constitution de STD sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais, les deux schémas qui suivent (Figure 36 et Figure 37) donnent à voir la structure des deux STD, tout en précisant les éléments pour chaque sous-système. Ils seront le point de départ des analyses qui suivent, sur chaque sous-système.

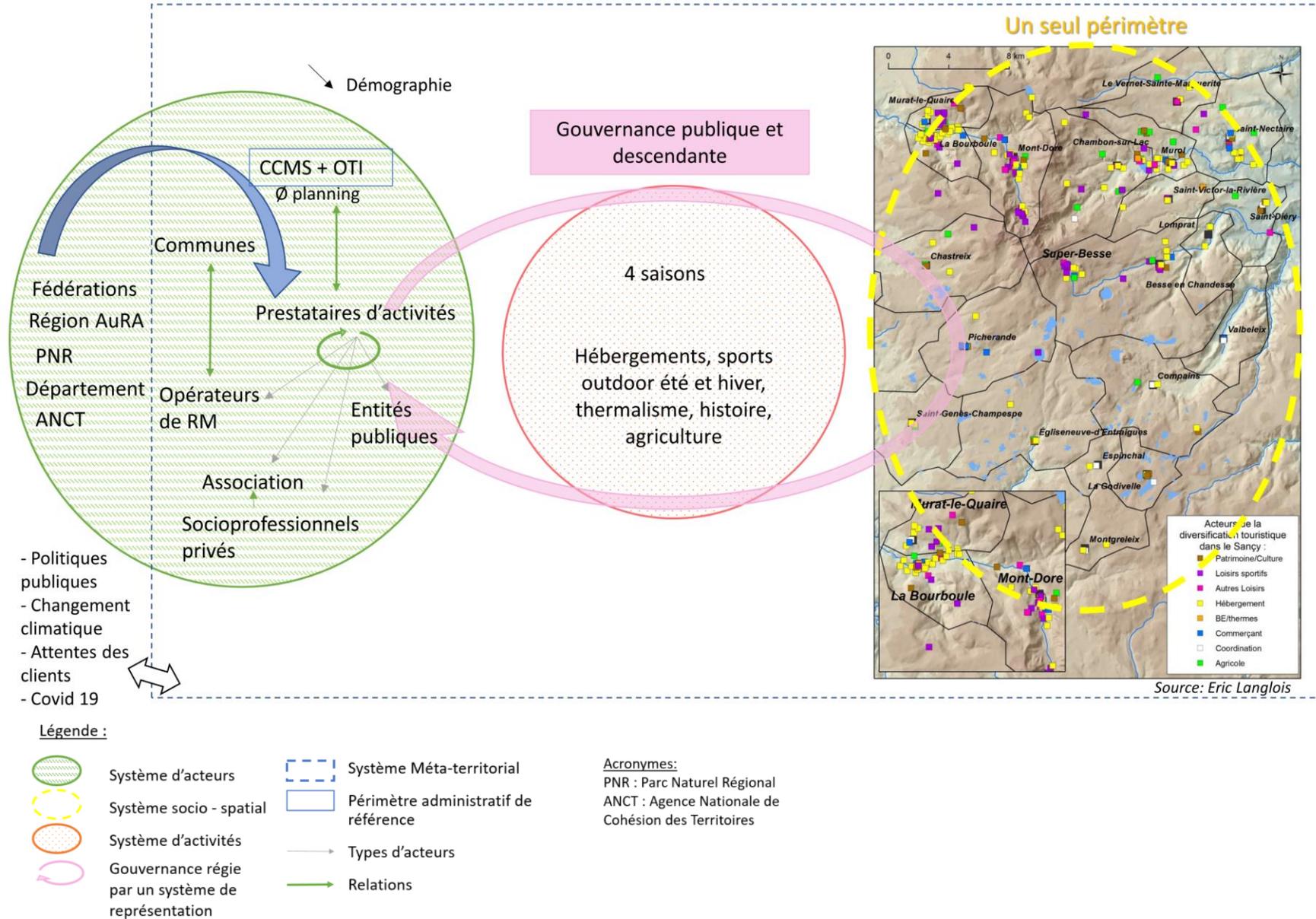


Figure 36 - Le Système Touristique Diversifié du Massif du Sancy (élaboration propre, cartes Éric Langlois)

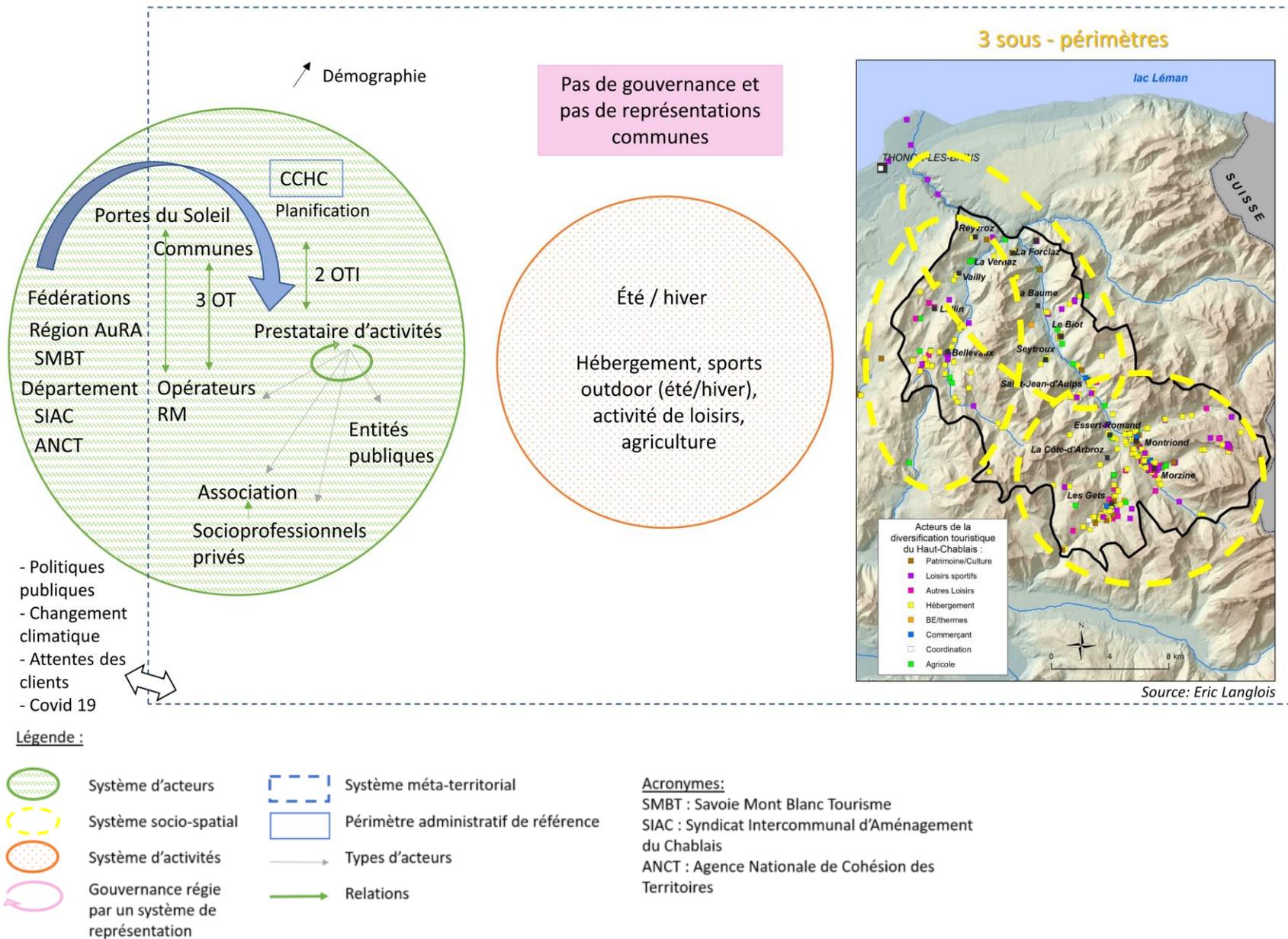


Figure 37 - Le Système Touristique Diversifié du Haut-Chablais (élaboration propre, cartes Éric Langlois)

### 2.1. Les acteurs parties prenantes de la diversification : un élargissement du panel d'acteurs impliqués

Pour le massif du Sancy et le Haut-Chablais, les acteurs parties prenantes dans la diversification de l'offre touristique sont nombreux – environ 340 acteurs sur le massif du Sancy et 500 acteurs sur le Haut-Chablais. Les frises ont permis d'identifier qu'une diversité d'acteurs sont impliqués dans le processus de diversification. Grâce aux cartographies d'acteurs, élaborées à partir de bases de données des acteurs de la diversification (Chapitre 2), nous pouvons alors caractériser ces acteurs et détailler leur nature, leurs statuts, leurs rôles dans la diversification, leur organisation générale, pour finir avec l'identification de leaders au sein des STD.

Nous avons séparé les acteurs parties prenantes de la diversification en trois catégories qui découlent de leur rapport à l'action de diversification sur le territoire (Gumuchian et al., 2003). Ces acteurs « multi-casquettes » (Gumuchian et al., 2003) agissent sur les territoires en diversifiant l'offre touristique ou en accompagnant cette diversification, dans des contextes initialement spécialisés autour du ski alpin et du transport par câble. Ils agissent pour diversifier l'offre de trois manières différentes. Les acteurs socio-économiques qui proposent des activités touristiques sont ceux qui « font » la diversification, soit en s'installant sur le territoire afin de mettre en place des activités touristiques qui n'existaient pas encore, ou en (re)intégrant dans l'offre touristiques des activités d'autres secteurs économiques – dans une logique hors ski alpin et hors station (type 1, représentés par un hexagone en Figure 38) – soit, pour des acteurs historiques des stations de ski, en modifiant leur activité touristique initiale ou leur période d'ouverture ou en offrant de nouveaux services (type 2, représentés par un pentagone en Figure 38). Ils sont accompagnés par des acteurs souvent publics et politiques, implantés sur les territoires ou à des échelles plus larges, qui soutiennent la diversification de l'offre touristique par des actions de promotion des activités, du financement de projets, entre autres (type 3, représentés par un cercle en Figure 38). La Figure 38 présente alors les trois **types d'acteurs** parties prenantes de la diversification de l'offre, accompagnés de portraits d'acteurs permettant de mieux comprendre qui se cache derrière chaque type d'acteurs.

### 3 types d'acteurs de la diversification de l'offre touristique

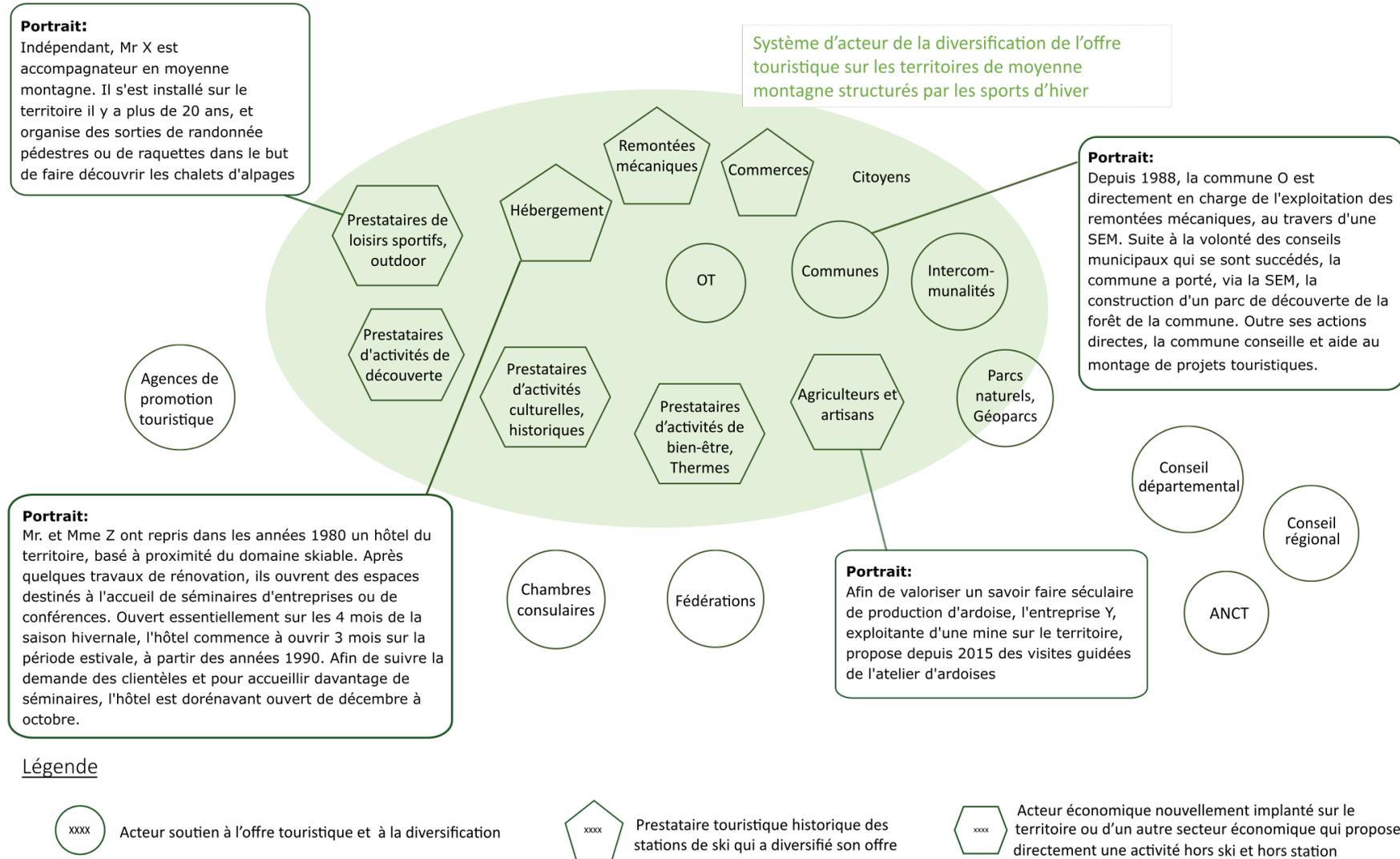


Figure 38 - Typologie et portraits d'acteurs de la diversification de l'offre touristique (élaboration propre)

Les acteurs de type 1 et 2 sont illustrés par l'ensemble des points sur les cartographies qui suivent (Figure 40 et Figure 39). En rouge, ce sont les acteurs, peu importe le type, dont au moins une activité est en lien avec la neige<sup>72</sup>. En vert, ce sont tous les autres types d'acteurs qui proposent n'importe quel autre type d'activités hors ski alpin et hors neige. Les cartographies montrent que les acteurs en rouge, dépendant de la neige, sont plus nombreux sur le Haut-Chablais que sur le massif du Sancy, avec une concentration sur la commune de Morzine (Figure 39), support des stations de ski internationales de Morzine et d'Avoriaz 1800. Ces cartographies dénotent une dépendance à la neige plus forte sur le Haut-Chablais que sur le massif du Sancy. Sur le total d'acteurs représentés sur ces cartes, ils sont 20 % sur le Haut-Chablais à proposer au moins une activité en lien avec la neige, contre 14 % du total des acteurs représentés sur la carte sur le massif du Sancy.

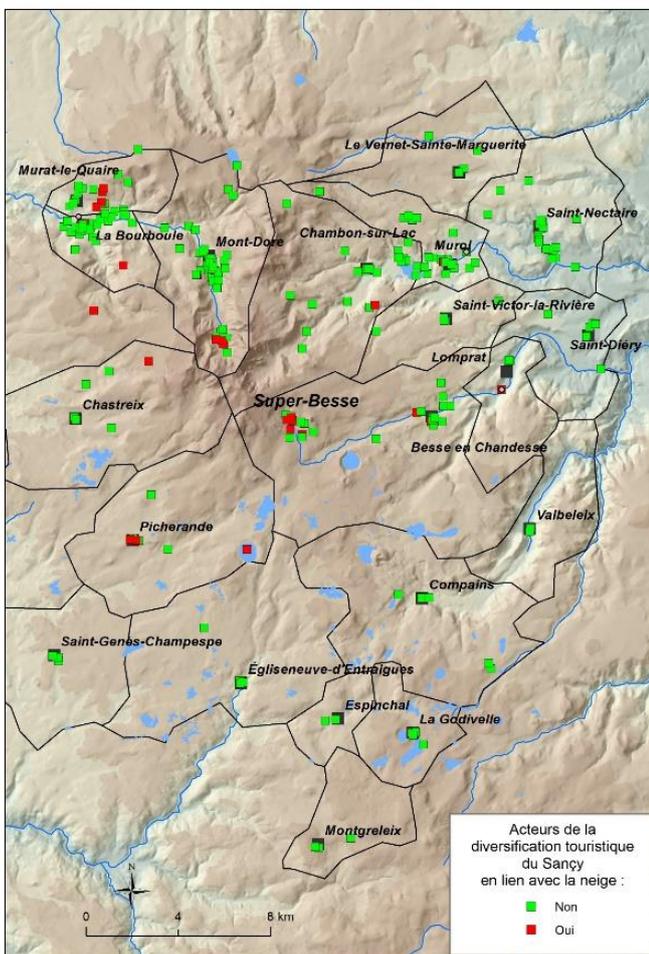


Figure 40 - Cartographie des acteurs de la diversification dont au moins une activité est en lien avec la neige en 2020 sur le massif du Sancy (élaboration : Éric Langlois)

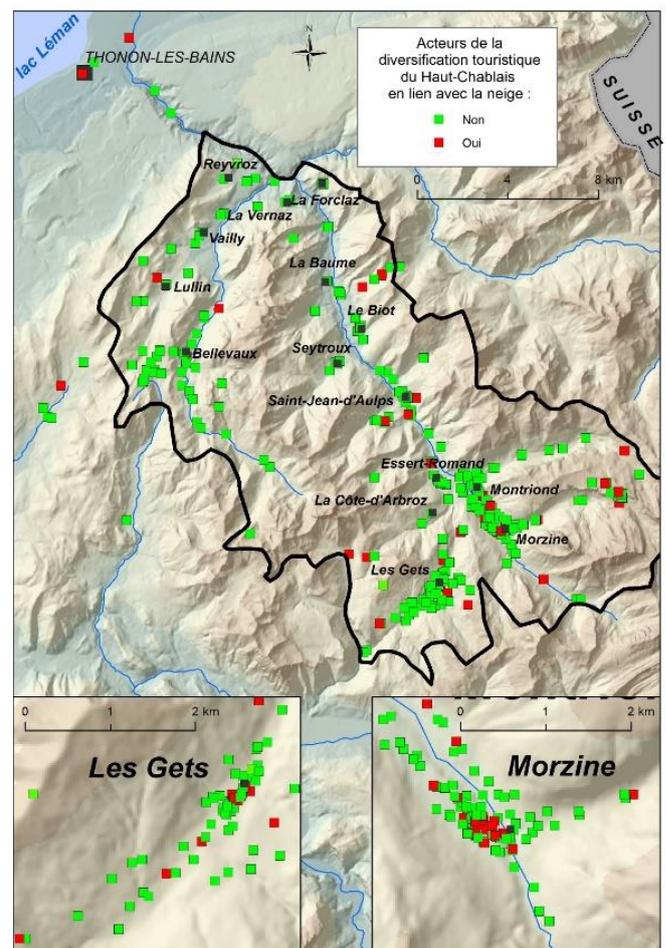


Figure 39 - Cartographie des acteurs de la diversification dont au moins une activité est en lien avec la neige en 2020 sur le Haut-Chablais (élaboration : Éric Langlois)

<sup>72</sup> De nouveaux acteurs implantés sur les territoires, comme des prestataires de chiens de traineaux par exemple, sont aussi représentés par un point rouge sur ces cartographies, mais ils sont très peu nombreux par rapport aux prestataires d'activités historiques des stations de ski qui proposent encore majoritairement une activité en lien avec la neige.

Ces acteurs du type 1 et 2 sont des socioprofessionnels du tourisme et représentent environ 67 % des acteurs parties prenantes de la diversification recensés dans nos bases de données sur le massif du Sancy – dont 7 % d’agriculteurs – et 73 % sur le Haut-Chablais – dont 6% d’agriculteurs. Les agriculteurs, que nous avons intégrés dans les bases de données d’acteurs de la diversification, peuvent proposer des hébergements ou des visites à la ferme, et leur inclusion et promotion comme acteurs de la diversification sur les territoires d’étude est relativement contemporaine. La part d’agriculteurs considéré comme acteurs de la diversification est donc similaire sur les deux terrains, alors que l’Auvergne est une région encore très rurale.

Les presque 30 % restant d’acteurs parties prenantes de la diversification recensés dans les bases de données, sont des acteurs du type 3 et se répartissent entre élus, techniciens en OT, techniciens en collectivités locales, associations ou acteurs supra-locaux, dans des proportions similaires sur les deux terrains. Pour préciser, les associations que nous renseignons sont issues d’un regroupement de socioprofessionnels autour d’une cause commune qui proposent souvent le même type d’activité, ou d’un regroupement de résidents autour d’une cause touristique. Ces associations sont assez nombreuses, correspondant à environ 15 % des acteurs parties prenantes de la diversification recensés dans les bases de données sur les deux terrains d’étude. Au sein de ces acteurs de type 3, de ces acteurs coordinateurs de la diversification de l’offre touristique, la différence entre les deux terrains d’étude réside principalement au niveau des techniciens et acteurs supra-locaux qui sont moins présents, en proportion, sur le Haut-Chablais que sur le massif du Sancy, avec, notamment, moins de postes dédiés à l’accompagnement de prestataires touristiques ou au suivi de politiques de soutien à la diversification. Cette différence numérique s’explique notamment par la présence du Parc Naturel Régional des Volcans d’Auvergne et de trois Réserves Naturelles, toutes gérées par une équipe de coordinateurs, sur le territoire du massif du Sancy, qui prend part à l’organisation locale et à la régulation des activités touristiques. Ce type de structure n’existe pas sur le Haut-Chablais.

Ces différences en termes d’ingénierie de diversification et de coordination d’activités touristique se vérifient également dans la manière dont sont accompagnés les territoires par des politiques publiques. Celles-ci financent, certes, des chargés de missions implantés localement pour mener à bien la politique, souvent au sein des intercommunalités, mais elles le font différemment. Nous prenons en exemple les dernières politiques publiques de soutien à la diversification en date, à savoir le programme Pôle pleine nature sur le massif du Sancy depuis 2016 et les Espaces Valléens sur le Haut-Chablais depuis 2014. L’analyse de documents stratégiques et l’analyse thématique de discours permettent de mettre en lumière que, pour le premier, un poste d’animateur du programme est intégralement pris en charge par le Commissariat de massif du Massif central (ANCT), financé sur des fonds européens et régionaux. L’ANCT, en tant que coordinateur, conditionne cette embauche à l’échelle des deux communautés de communes voisines, à savoir la CCMS et sa voisine la communauté de communes Dômes Sancy Artense, représentant alors le Grand Sancy. Cet animateur est alors partagé

entre deux communautés de communes qui doivent s'accorder sur leur ligne directrice. Sa mission est également entièrement dédiée à la mise en place de la diversification de l'offre.

Sur le Haut-Chablais, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et l'ANCT (Commissariat de massif des Alpes) coordonnent le programme Espace Valléens, et la Région finance à 60 %<sup>73</sup> une cheffe de projet de territoire, déjà en place à la collectivité. Cette cheffe de projet de territoire est alors chargée de la mise en place des actions de diversification présentées lors de la candidature aux Espaces Valléens, mais aussi de l'accompagnement des activités économiques dans leur ensemble, de la mise en place de zones commerciales et du tourisme au sens large. Présenté comme un poste à 100 % dédié à la mise en place des actions de diversification dans le dossier de candidature aux Espaces Valléens, son temps de travail a drastiquement diminué au fur et à mesure de l'avancement du programme, sur décision du conseil communautaire, passant finalement à 30 % de temps dédié à l'accompagnement de la diversification de l'offre touristique. Le financement des Espaces Valléens 2014-2020 était initialement fléché sur de l'ingénierie de projet en début de programme, tout en faisant l'hypothèse que les collectivités locales prendraient le relais une fois les actions bien avancées. Avec la nouvelle version des Espaces Valléens 2021-2027, ce pourcentage dédié à l'ingénierie a été réévalué, avec pour le moment, une chargée de projet qui dédie 60 à 70 % de son temps de travail à l'accompagnement d'actions de diversification de l'offre touristique.

Au-delà du nombre et du type d'acteurs, ce sont aussi leurs **modes d'organisation** qui façonnent le système d'acteurs des STD. Sur le massif du Sancy, l'ensemble des acteurs locaux, prestataires d'activités touristiques, associations et élus sont aujourd'hui en relation avec l'OTI et la communauté de communes pour : promouvoir leur activité, communiquer vers l'extérieur, faire entendre des choix et des décisions prises au sein de collectifs réduits ou être accompagnés dans leurs projets. Ce couple OTI et CCMS est aussi l'organe intermédiaire privilégié entre acteurs supra-locaux et porteurs de projets. L'organisation et la structure des relations entre ces acteurs parties prenantes sont rapidement résumées dans le schéma d'acteurs symbolisé par le cercle vert de la Figure 36.

Le même schéma pour le Haut-Chablais (Figure 37) mentionne davantage d'acteurs, et la structure globale est moins centralisée, avec une superposition de modes d'organisations. Pour le moment, les acteurs locaux ont leur mode de fonctionnement propre. Les remontées mécaniques, qui travaillent souvent avec les communes et les Portes du Soleil, et les autres prestataires peuvent se regrouper en associations et choisir à quel OT ils veulent adhérer. À l'échelle du territoire, la CCHC est l'interlocuteur des acteurs supra-locaux, mais sans être l'intermédiaire direct et automatique entre acteurs locaux et supra-locaux de la diversification. L'échelle du territoire pâtit de l'existence de nombreux périmètre (Figure 31), qui porte parfois à confusion pour les socioprofessionnels, et ceux-ci ont du mal à comprendre la ligne directrice touristique à suivre localement.

<sup>73</sup> Source : Dossier de candidature aux Espaces Valléens, Communauté de communes du Haut-Chablais, 2015

*« Et quand je vous dis que y en a 4, y a autant de stratégies que y a d'OT. Ensuite, il y aussi les mairies ou les comcom, qui elles se sont attribuées par la loi, la compétence touristique. Et des fois la comcom et d'autres fois les stations comme Morzine, les Gets, Avoriaz, qui sont des marques, donc ils gardent leur compétence touristique au niveau des communes. Et y a l'OT avec des subventions etc. Tout ça, ça fait que nous acteur, quand on lit la stratégie, bah elle est confuse. » HC\_sociopro\_6*

Donnant la ligne directrice et se postant comme acteur légitime, moteur, et intéressé (Brulot et al., 2014) par une diversification de l'offre touristique, le ou les **acteurs leaders** ou pivots accompagnent et motivent les changements de séquences le long des trajectoires de diversification. Leur nature qualifie aussi le type et le niveau d'organisation et de structuration d'une offre touristique diversifiée sur un territoire. Ainsi, sur le massif du Sancy, acteurs privés et publics ont amené leur pierre à l'édifice d'un STD. Mais depuis les années 2000, ce sont surtout les acteurs publics – des acteurs coordinateurs (type 3) – qui ont été, et sont toujours, leaders dans la diversification de l'offre touristique et dans l'établissement d'un STD. D'abord, ce sont les acteurs supra-locaux, notamment le département du Puy-de-Dôme, l'ex-Région Auvergne puis l'ANCT, qui ont poussé le massif à s'organiser autour d'un tourisme à l'année pour construire la CCMS. Depuis, la CCMS s'est dotée d'un outil puissant qu'est l'OTI, pour asseoir son leadership dans les décisions touristiques locales. Le couple CCMS-OTI s'auto-alimente avec une ingénierie touristique dédiée, qui conseille les prises de décisions sur des questions touristiques, et portent une voix à la fois politique et technique en faveur d'un étalement des saisons touristiques et de l'intégration d'une diversité d'activités. Pour l'ensemble des acteurs, élus, techniciens et socioprofessionnels interrogés en entretiens semi-directifs, l'arrivée de l'OTI a donné un nouveau souffle au tourisme sur le massif, et est reconnu aujourd'hui comme l'acteur incontournable du tourisme sur le massif du Sancy.

*« [questionné sur les acteurs moteurs] il y a l'OT qui a quand même un gros pouvoir de communication, bon parce qu'elle a un gros budget, mais oui eux ils ont fait du bien. » MS\_sociopro\_3*

*« Notre OT communautaire, qui en termes d'investissements, d'actions et de personnel est le plus important de l'ancienne Région Auvergne, puisqu'il doit y avoir 40 agents permanents. La force de frappe de notre territoire c'est notre office. » MS\_tech\_2*

Même pour les quelques rares acteurs interrogés qui ne sont pas adhérents de l'OTI – car la cotisation annuelle est trop élevée pour eux – l'OTI fait un travail utile, notamment *« en continuant à prendre en compte les petites communes »* (MS\_etu\_sociopro\_1).

Ce leadership public n'est pas critiqué en tant que tel, mais c'est plutôt la ligne directrice donnée par l'OTI qui peut parfois, auprès des socioprofessionnels, sembler trop orientée vers une offre touristique marginale ou, à l'inverse, sembler trop orientée autour de la neige.

*« Je me bats depuis 15 ans pour dire que notre office il ne travaille pas pour nous, en tant que station. » MS\_tech\_2*

*« La communauté de communes nous met de côté à St-Nectaire parce qu'on a pas de ski. On est ce qu'on pourrait présenter comme la partie du massif sans neige. Et l'OT, c'est le premier de la région Auvergne mais il est trop orienté neige. » MS\_etu\_elu\_2*

Plus que le couple CCMS-OTI, ce sont des têtes fortes, dont le directeur de l'OTI, qui sont souvent désignée comme les personnes ressource et influentes, qui surpassent aussi l'influence des opérateurs de remontées mécaniques : *« Je pense que le directeur de l'Office de tourisme est plus convaincant que moi »* (MS\_sociopro\_2).

L'existence de deux trajectoires de diversification de l'offre touristique sur le territoire du Haut-Chablais implique l'action de plusieurs acteurs leaders, différents en fonction de la forme de la trajectoire de diversification. Pour la trajectoire de diversification à l'échelle des stations de ski internationales, les opérateurs de remontées mécaniques, OT, les Portes du Soleil et les communes travaillent main dans la main pour assurer une saison estivale portée sur le VTT de descente et les grands évènementiels. Ainsi, ce sont principalement des acteurs du type 2, tirés par les opérateurs de remontées mécaniques ainsi que les communes, qui sont reconnus comme leaders de cette trajectoire de diversification basée sur l'exploitation des remontées mécaniques l'hiver et l'été, en témoignent les résultats de l'enquête en ligne. En effet, interrogés sur qui étaient, selon eux, les acteurs leaders dans la diversification de l'offre sur le Haut-Chablais, les 31 socioprofessionnels répondants du Haut-Chablais ont d'abord mentionné les offices de tourisme, puis, en seconde position, les opérateurs de remontées mécaniques. Plus que des acteurs leaders, car réussissant à susciter l'adhésion à leurs projets, les opérateurs de remontées mécaniques sont considérés par les socioprofessionnels d'autres filières comme les acteurs pivots (Brullot et al. 2014) : ils ont la légitimité – surtout auprès des élus qui ont vu l'or blanc « sauver » les montagnes – ils ont un intérêt à se développer essentiellement sur du VTT tout en restant centrés sur les remontées mécaniques, mais ils ont surtout le pouvoir, car ce sont les plus grosses entreprises locales en termes de chiffres d'affaires et d'emplois. Ainsi, pour un ensemble de socioprofessionnels du Haut-Chablais, notamment pour ceux parties prenantes de la seconde trajectoire de diversification, diversifier et proposer une offre touristique alternative qui a du sens à l'échelle du territoire, et qui prenne de l'ampleur passe nécessairement par ces acteurs.

*« Donc l'été très clairement, ils ont essayé dans la région de développer des activités l'été. Celle qui fait marcher les remontées mécaniques, c'est le VTT, et du coup ça c'était dans leurs intérêts. Ils ont bien communiqué sur le VTT et maintenant le Haut Chablais c'est identifié comme le spot en France et même à l'international. [...] Tout ce qui ne concerne pas les remontées mécaniques, bah du coup ...après par effet de ruissellement, oui, c'est les OT qui communiquent, parce que les intérêts économiques sont ceux de la Serma et des*

*remontées mécaniques. Et l'association des Portes du Soleil elle est là pour les remontées mécaniques, c'est la Serma. Donc je n'ai rien contre personne nomément, mais c'est un système qui s'est installé. Donc c'est les RM, c'est l'hiver, les RM et même l'été c'est encore les RM. » HC\_sociopro\_7*

*« [en parlant de diversification] à un moment donné, pour passer à la vitesse supérieure il faut que les gros acteurs économiques jouent le jeu aussi. » HC\_sociopro\_7*

Quant à la trajectoire de diversification à l'échelle du territoire du Haut-Chablais, elle est portée par l'action d'acteurs de type 1, des socioprofessionnels du tourisme, des artisans et agriculteurs qui sont en dehors de ce système centré autour des stations de ski. Mais les leaders qui se sont récemment dessinés dans cette trajectoire sont des acteurs de type 3, à savoir la CCHC, aidés par le programme des Espaces Valléens et via les deux OTI ainsi que le Géoparc Unesco. Au regard des discours et des résultats de l'enquête en ligne<sup>74</sup>, ils sont reconnus comme tels par une minorité d'acteurs, mais en pratique ce sont des acteurs qui mènent des actions régulières afin de proposer une offre touristique alternatives. À titre d'exemple le Géoparc organise ou coordonne, avec ses partenaires localisés sur le Chablais, des évènements, des ateliers divers sur le patrimoine géologique et historique ou autres « rando astro », presque tous les jours en été<sup>75</sup>. Il a également son propre festival au mois de juin.

Mais à l'intersection de ces deux trajectoires, aucun acteur leader n'émerge. Les OT sont pourtant à cette intersection. Au regard de l'enquête en ligne, ils sont considérés comme des leaders dans cette dynamique de diversification de l'offre sur le territoire par les socioprofessionnels, principaux répondants de l'enquête. Mais au vu des entretiens semi-directifs cette position est discutable. En effet, certains directeurs d'OT considèrent que ce dont ils manquent « *c'est de l'écoute* » (HC\_tech\_5) de la part des élus. Les OT sont pour les élus des outils de promotion touristique. Parmi les élus interrogés en entretiens semi-directifs, aucun n'a mentionné d'OT comme leaders dans la diversification de l'offre touristique ou dans le développement touristique de manière générale. Pour les techniciens de collectivité, leur nombre élevé sur le périmètre complique leur identification, et concernant un travail à l'échelle du territoire sur une offre 4 saisons, ils s'aperçoivent que « *ce ne sont pas les Offices qui aujourd'hui vont mener ce travail-là.* » HC\_tech\_1.

La CCHC tente de prendre ce rôle de relais entre ces différentes trajectoires, mais n'est pour le moment pas reconnue comme légitime dans la conduite de projets touristiques par les acteurs des stations de ski internationales – ou en tout cas par les acteurs de Morzine, en témoigne le constat d'un ancien élu de la commune de Morzine :

*« À titre personnel je travaille avec la CCHC, je connais bien les élus et techniciens, la CCHC n'est pas reconnu comme le chapeau » HC\_sociopro\_6*

---

<sup>74</sup> Seulement deux répondants ont mentionné la CCHC comme acteur leader de la diversification dans l'enquête en ligne.

<sup>75</sup> <https://www.geoparc-chablais.com/explorer-le-chablais/agenda/>

La candidature aux Espaces Valléens 2021-2027, qui s'est déroulée de mars à juin 2020 de manière participative, a néanmoins renforcé, sur le papier la position de la CCHC dans ce rôle de leader de la diversification de l'offre touristique à l'échelle du territoire, mais elle reste encore à confirmer dans le temps.

Les deux terrains d'étude jouissent d'un vivier important et diversifié d'acteurs porteurs et coordonnateurs d'initiatives de diversification de l'offre. L'élargissement du panel d'acteurs est visible sur les deux terrains, mais avec quelques différences en termes d'acteurs coordinateurs des activités. L'organisation du panel d'acteurs est plus claire sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais. Les formes d'organisation d'acteurs autour de la diversification sur le Haut-Chablais, définies par trajectoires de diversification, ont pour le moment conduit à une complexification dans l'attribution des rôles de leaders de la diversification entre acteurs historiques des stations de ski et collectivités locales, empêchant la définition de leader à l'échelle du territoire.

## **2.2. Des activités et des produits touristiques plus diversifiés au sein de STD**

L'ensemble de ces acteurs agissent sur un espace de moyenne montagne en proposant des activités touristiques diversifiées, en les coordonnant ou en finançant des infrastructures dédiées. L'objectif est de préciser par quelles activités autres que le ski alpin, déjà détaillées dans le chapitre 2, se caractérise la diversification de l'offre touristique sur les deux territoires d'étude, témoins d'une modification des saisons touristiques. Nous souhaitons ici décrire les similitudes et différences entre les deux territoires.

Les Figure 42 et Figure 41, qui suivent, représentent la répartition des socio-professionnels de tourisme recensés dans nos bases de données et implantés sur le périmètre de la CCMS et de la CCHC par type d'activités, et montrent que la plupart proposent des hébergements afin d'accueillir des touristes. Ces hébergements sont considérés et recensés ici, car soit ils favorisent la diversification de l'offre en étant ouverts à l'année ou sur au moins 9 mois dans l'année, soit ils offrent une nouvelle manière de séjourner en montagne (logements insolites) ou soit ils assurent des services spéciaux permettant la pratique d'activités alternatives.

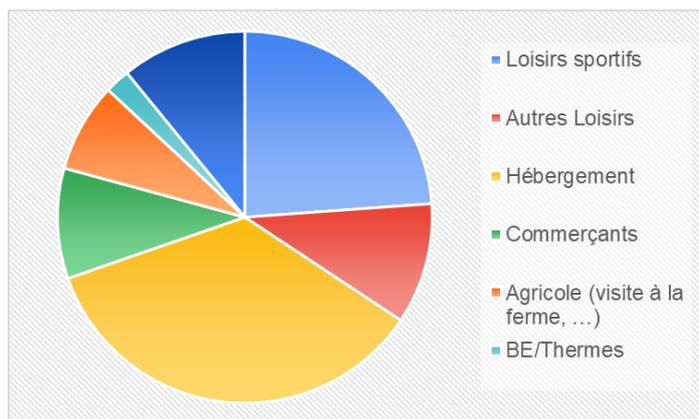


Figure 42- Répartition des prestataires de tourisme par type d'activités sur le Massif du Sancy (élaboration propre)

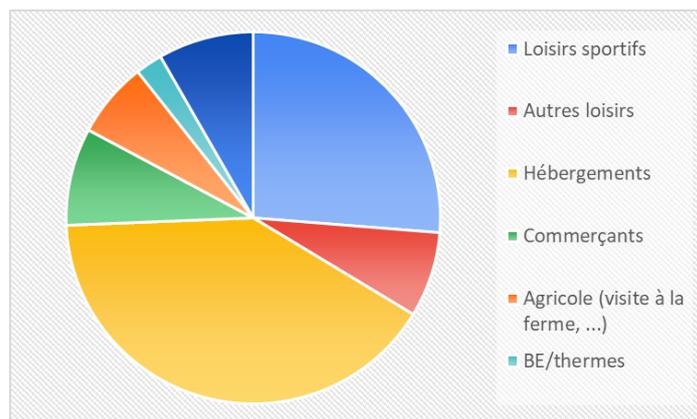


Figure 41 - Répartition des prestataires de tourisme par type d'activités sur le Haut-Chablais (élaboration propre)

Les loisirs sportifs pratiqués sur une ou plusieurs saisons sont, sur les deux terrains, le deuxième type d'activités les plus représentés. La liste de sports outdoors et de pleine nature qui se distinguent du ski en montagne est longue. Sur les deux terrains d'études nous retrouvons le VTT de descente, le trail, le cyclisme, le ski de fond, la randonnée à ski ou en raquette, entre autres, ce qui est conforme à ce qui peut s'observer sur d'autres territoires de moyenne montagne similaires (Achin et George, 2018). Chaque territoire a néanmoins son sport outdoor fétiche, la randonnée à pied pour le massif du Sancy, le VTT de descente pour le Haut-Chablais.

Derrière la catégorie « autres loisirs » se cachent des activités de visites de sites naturels, de stages découverte ou d'autres infrastructures comme les piscines, patinoires et moments d'animation temporaires. Ces activités sont proposées par davantage d'acteurs sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais. D'ailleurs, sur le massif du Sancy, c'est dans cette catégorie qu'il y a eu la plus forte progression depuis les années 2000, avec l'ouverture de plusieurs parcs accrobranches à thème, des escapes games, entre autres, et toujours dans l'idée de valoriser l'histoire des volcans d'Auvergne ou du puy de Sancy.

Un certain nombre de commerces sont aussi impliqués. Ils se dédient à la vente de spécialités locales, à la vente de matériels sportifs et complètent l'offre touristique depuis longtemps, et ce sur les deux territoires. Une spécialisation autour de la vente et de la location de VTT s'observe néanmoins dans les stations internationales du Haut-Chablais.

Sur les deux terrains, quelques agriculteurs offrent des visites thématiques, des stages, des activités de découverte du milieu agricole, et accueillent à la ferme les touristes, dans un mouvement d'agritourisme. Sur le massif du Sancy, ils sont de plus en plus nombreux à le faire, notamment dans une visée pédagogique, et certains ont adhéré à l'OTI depuis peu. En absolu, agriculteurs et artisans garantissant une part de leurs activités à l'accueil de touristes sont plus nombreux dans le Haut-Chablais que sur le massif du Sancy, récemment structurés via la Route Terroir et Savoir-Faire lancée par la CCHC.

Même s'ils représentent une part non négligeable de la fréquentation touristique sur le massif du Sancy, les acteurs du thermalisme et du tourisme du bien-être sont très peu nombreux sur le territoire, avec 2 établissements majoritaires, implantés depuis plusieurs siècles : les Thermes du Mont-Dore, gérés par la chaîne thermale du Soleil, et les Thermes de la Bourboule, privatisés en 2018. Il en existait un troisième, les anciens thermes de Saint-Nectaire, mais, après avoir été également privatisés puis transformés en centre aqualudique en 2006, ils ont fermé définitivement en 2010. Comparée au ski alpin, la saison thermale s'étale sur 8 à 10 mois dans l'année, de fin-février à novembre. Quant au Haut-Chablais, bien que sans passé thermal, une offre de niche autour du tourisme de bien-être émerge depuis 2018, toujours dans une optique sportive avec la création de stage de Yoga en plein air par exemple.

Pour terminer, les activités de découverte du patrimoine culturel et historique de montagne font aussi partie du panel d'activités des deux massifs (Figure 42 et Figure 41). Visites de châteaux et de lieux historiques ou religieux – comme le Château de Murol sur le massif du Sancy et de l'Abbaye d'Aulps sur le Haut Chablais – évènements culturels, visites de musées ou thématiques sont tout autant d'activités qui sont souvent proposées à l'année. Dans des proportions relativement similaires sur les deux terrains, ces activités sont souvent le résultat d'une action publique et d'une prise de position d'un acteur public local, et s'inscrivent dans un objectif de valorisation de la culture et de l'histoire locale.

Ainsi, sur le massif du Sancy, thermalisme, découverte du patrimoine culturel et historique local, de l'artisanat et de l'agriculture du massif, pratique du trail ou balades en raquette, sont autant d'activités qui existent et sont vouées à valoriser la particularité, les spécificités du massif. Mis à part les tyroliennes mises en place par les opérateurs de remontées mécaniques – qui sont des produits génériques – l'ensemble de l'offre sur le massif du Sancy s'opère dans un ancrage fort au territoire. En ce qui concerne le Haut-Chablais, les porteurs d'activités de diversification, hors stations de ski, souhaitent, par leur pratique, valoriser le territoire et ses ressources, que ce soit la rivière par le rafting, les alpages par la randonnée et l'agriculture par la découverte de ses pratiques agricoles, etc. Mais à l'échelle des stations de ski, les activités proposées dans une logique de diversification sont plutôt des produits touristiques génériques.

En plus de tous ces types d'activités touristiques à destination d'une population touristique, nous considérons également des activités de coordination et de financement de projet de diversification. Ce sont des actions indirectes de diversification, portées par des acteurs de type 3, mais qui jouent un rôle direct dans l'établissement d'un STD, notamment par le financement d'infrastructures hors ski alpin – à l'image du parc lumineux Alta Lumina aux Gets, financé en partie par le programme des Espaces Valléens – ou par la mise en réseaux d'acteurs. Moins centrales dans la poursuite d'une diversification de l'offre touristique, les activités de coordination sont importantes pour créer et assurer un fonctionnement en STD.

Outre les activités en tant que telles, c'est leur saisonnalité qui importe. Les Figure 43 et Figure 44 proviennent des résultats de l'enquête en ligne et mettent en lumière l'existence de saisons touristiques.

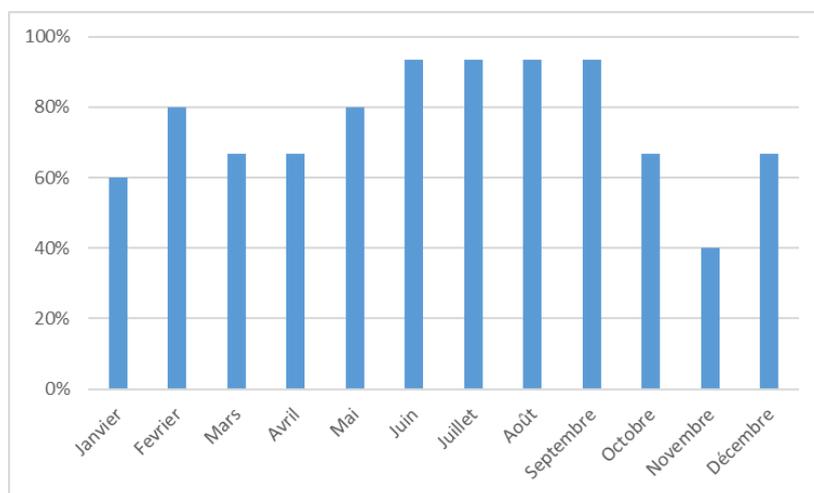


Figure 43 - Part des prestataires d'activités interrogés par enquête en ligne selon leurs mois d'ouverture sur le massif du Sancy (élaboration propre)

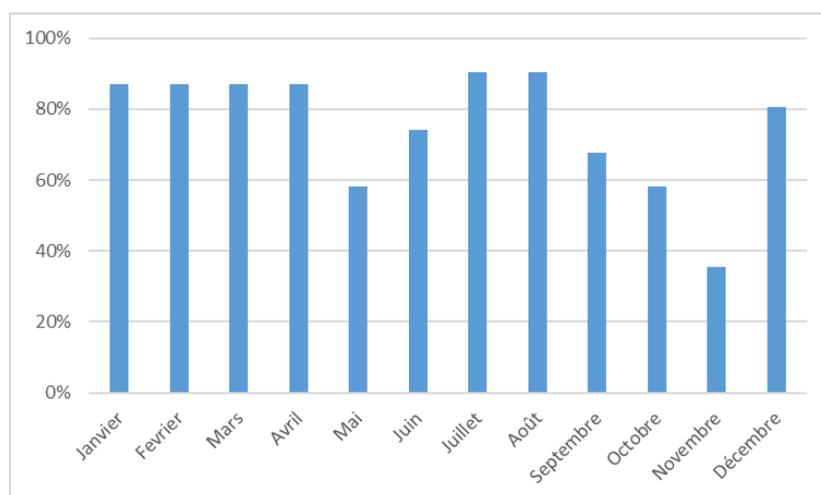


Figure 44 - Part des prestataires d'activités interrogés par enquête en ligne selon leurs mois d'ouverture sur le Haut-Chablais (élaboration propre)

Sur le massif du Sancy, la plupart des prestataires sont ouverts à l'année, avec toutefois un grand nombre d'entre eux qui ferment en novembre. La saison estivale, sur les mois de juin, juillet, août et septembre est particulièrement active, et atteste d'une bascule vers une plus forte activité de mars à octobre que pendant la période hivernale. Pour le Haut-Chablais, les acteurs de la diversification sont, pour la plupart, ouverts sur les mois d'hiver et sur les deux mois d'été (juillet et août), avec des périodes dites de « hors-saisons », ce qui dénote le caractère bi-saisonnier du Haut-Chablais. De plus, sur le Sancy, un certain nombre d'activités de découverte et de visites culturelles ne sont pas météo-dépendantes, elles peuvent donc garantir un minimum d'animation pour les touristes, quel que soit le temps. De même que, tout investissement porté par les collectivités locales du Sancy sert, dorénavant, à

financer des infrastructures pensées pour être polyvalentes, et dans l'idée d'accueillir une clientèle en toute saison, malgré la neige ou les orages. Ces investissements montrent que le lissage des saisons touristiques se traduit aussi sur le massif du Sancy par des choix politiques d'aménagement, à l'image du théâtre en extérieur du Mont-Dore.

*« Ça joue dans nos investissements. Au Mont-Dore vous avez un théâtre de verdure et il y a une dizaine d'année il a été couvert, pas fermé, juste couvert, pour des questions de sécurité. Donc ils ont mis des grandes bâches, ce qui fait que l'hiver, les gens sont habillés pour, vous pouvez faire un spectacle de 30 min, s'il neige ou qu'il y a du vent, ils sont protégés vous avez l'impression d'être dans un espace confiné. L'été vous voulez faire quelque chose dehors c'est super agréable. En août, même s'ils annoncent un orage c'est pas grave. » MS\_tech\_1*

À l'échelle du territoire, ces activités peuvent faire l'objet d'un projet touristique diversifié, qui, comme le définit Achin (2015), suit une vision globale et prospective ou est le résultat d'un agrégat d'offres. Un projet qui suit une vision globale et est plus abouti pour construire un STD. Ainsi, sur le massif du Sancy, sans faire l'objet d'un document écrit, toutes ces activités sont représentées au sein de l'OTI – qui porte, depuis l'été 2021, une stratégie touristique à l'échelle du territoire, avec une vision plutôt globale – et se répartissent en cinq pôles d'activités identifiés lors du programme pôle pleine nature (en bleu, Figure 45). Du côté du Haut-Chablais, la CCHC – d'abord sous le programme Espace Valléens 2014-2021, puis via la candidature aux Espaces Valléens 2021-2027 – s'est lancée dans l'élaboration d'une stratégie touristique qui avait justement pour vocation de réunir l'ensemble de ces activités, mais qui, pour l'instant, ne se traduit que par un agrégat d'offres sans projet touristique sur l'ensemble du territoire.

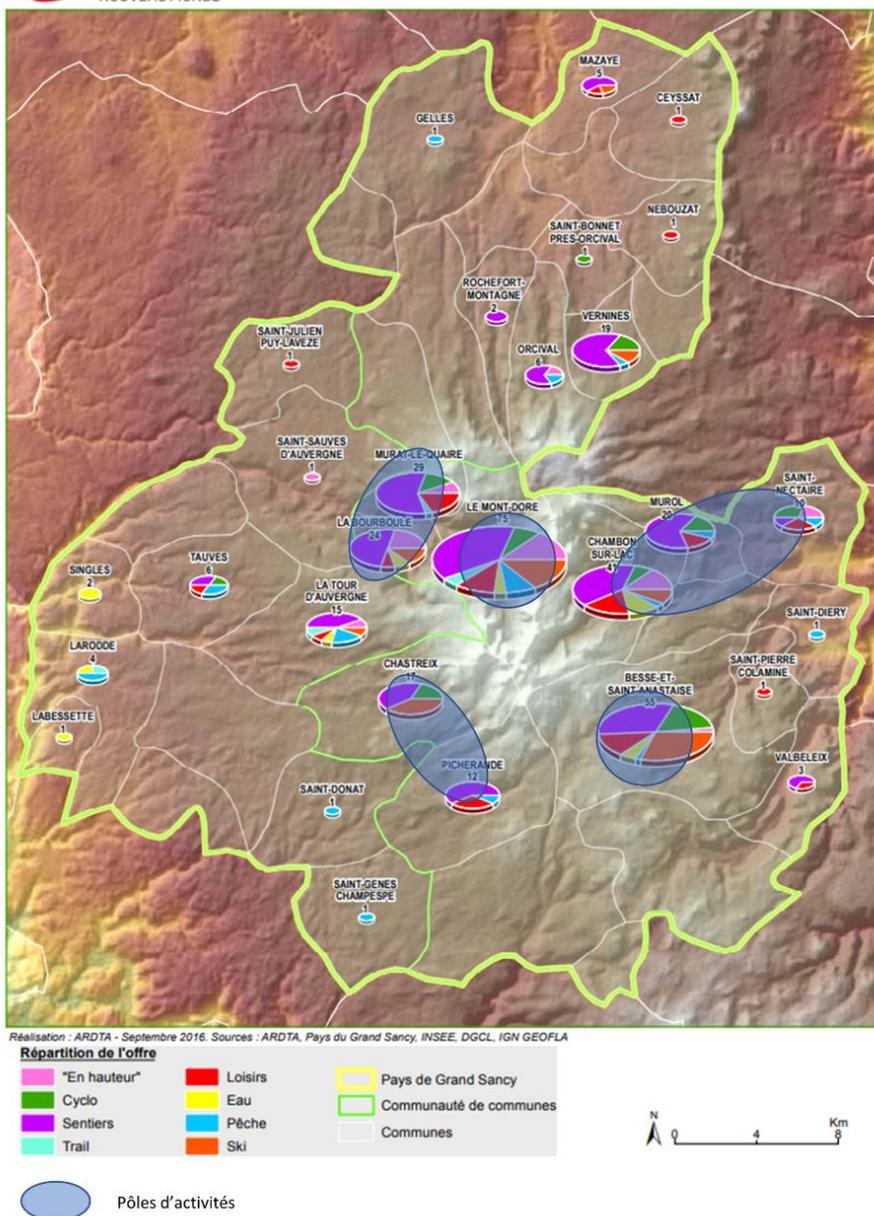


Figure 45 - Les 5 pôles d'activités identifiés sur le massif du Sancy (carte: ANCT)

### 2.3. Quel périmètre socio-spatial pour les STD et quelle visibilité ?

Dans une optique territoriale, ces activités et acteurs sont localisés sur un espace défini qu'ils peuvent le modeler.

La Figure 36, notamment la cartographie des acteurs de la diversification, et la Figure 45 sur le massif du Sancy précisent deux éléments :

- Les contours d'un périmètre socio-politique de référence pour la diversification sont clairement identifiés autour du périmètre de la CCMS et de sa proche périphérie (cercle jaune) – dans cet espace on identifie les “pôles” de la vallée de la haute-Dordogne (Mont-Dore/La Bourboule

avec une excroissance sur le bourg de Murat-le-Quaire), de Besse-Super-Besse et, à l'est, de Murol/Chambon-sur-Lac.

- Au sein de ce périmètre persiste une inégale implantation des acteurs entre le nord et le sud du massif, qui reste encore rural (Figure 40). Néanmoins, l'implantation inégale d'acteurs ne veut pas nécessairement dire qu'il n'y a pas d'activités touristiques sur ces espaces plus au sud, dans la mesure où certaines pratiques y prennent place, comme la randonnée en raquette, l'hiver, ou à pied, l'été.

Déjà soulevé en résultat d'analyse de la trajectoire de diversification du **Haut-Chablais**, le processus de diversification n'a pas de périmètre socio-politique de référence à l'échelle du territoire, mais se distingue plutôt par trois sous-espaces portant chacun une approche différente de la diversification, représentés par les 3 ellipses jaunes sur la cartographie en Figure 37. Ces trois sous-espaces sont ceux identifiés par la CCHC dans son diagnostic territorial : la vallée du Brevon, le bas de la vallée d'Aulps et l'ancienne communauté de communes de la vallée d'Aulps ainsi que les stations de ski internationales. Les deux premiers sous-espaces s'inscrivent plutôt dans la trajectoire de diversification portée à l'échelle du territoire, les stations de ski internationales restent, quant à elles, porteuses de leur trajectoire de diversification. Ces trois sous-espaces se distinguent aussi du fait de leurs trajectoires territoriales. En effet, la CCHC les a séparés de prime abord, car son rôle – qu'elle essaye de garder – est de faire le pont entre : un espace ancré autour du ski alpin, aménagé pour le ski alpin ; un espace influencé par ce tourisme des sports d'hiver, sur lequel sont basé plusieurs sites touristiques hors ski alpin, et qui est également mené par une dynamique d'accueil de nouvelle population résidente ; et un espace basé sur l'accueil de frontalier, de nouvelles résidentialités et un peu de tourisme de proximité.

Par ailleurs, la répartition des acteurs entre ces trois sous-espaces n'est pas homogène, en témoigne la Figure 39 et la carte en Figure 37. La majorité des acteurs de la diversification, principalement des hébergements, se situent à Morzine et les Gets, confortant alors le rôle de pôles que sont ces deux communes support de stations internationales. Quelques acteurs, représentants de chaque catégorie d'activités, sont implantés sur le bas de la vallée d'Aulps, d'autres, plus nombreux, sont installés en vallée du Brevon et plus particulièrement à Bellevaux. Cette répartition spatiale d'acteurs n'est néanmoins pas synonyme d'un ancrage des activités au périmètre du Haut-Chablais. En effet, alors que les acteurs implantés sur le massif du Sancy proposent d'accueillir et d'exercer leurs activités essentiellement sur le périmètre du massif, les socioprofessionnels implantés sur le Haut-Chablais exercent leur activité sur un périmètre plus grand que leur territoire, et se déplacent parfois sur tout le département de Haute-Savoie. Mis à part les acteurs de la diversification dans le secteur agricole, patrimonial et de visite de sites particuliers, le reste des socio-professionnels sont parfois basés en périphérie de la CCHC mais y pratiquent leurs activités, parfois implantés sur le périmètre de la CCHC mais proposent leurs activités sur le Chablais et sur d'autres territoires de Haute-Savoie, ou encore –

dans le cas de Morzine – un certain nombre de gestionnaires d'hébergements touristiques sont enregistrés à l'étranger, principalement au Royaume-Uni, et gèrent des hébergements morzinois. Les accompagnateurs en montagne sont aussi un autre exemple, car, même s'ils sont implantés seuls ou collectivement dans des bureaux et associations d'accompagnateurs localisés sur le Haut-Chablais, ils répondent à une demande qui ne s'arrête pas aux contours du Chablais.

Ainsi, l'ancrage spatial de la diversification sur le Haut-Chablais est plus complexe à définir que sur le massif du Sancy, et il se caractérise, en partie, par l'affirmation de pôles touristiques déjà existants autour du ski alpin. Jusqu'à présent, la diversification sur le Haut-Chablais est allée de pair avec un élargissement des périmètres, définis par des réformes territoriales. Mais à l'inverse du massif du Sancy, il est difficile d'affirmer qu'il y a élargissement et reconfiguration des périmètres spatiaux par la diversification. Néanmoins, dans une cohérence et valorisation d'un plus large ensemble de ressources locales, quelques acteurs de la diversification à la marge du périmètre de la CCHC – principalement le Géoparc du Chablais, les membres de la Route Terroir et Savoir-Faire et les représentants de sports d'eaux vives – ouvrent leurs périmètres aux acteurs touristiques du lac Léman, avec l'idée de proposer des produits touristiques qui fassent le lien entre Lac et Montagne. Un positionnement particulièrement soutenu par les prestataires d'activités de sports d'eaux vives afin de justifier leur rôle, localement, face au ski alpin.

*« Donc c'est vraiment la spécificité et la force de la région, c'est qu'on à la mer et la montagne et que je dis souvent "c'est que le trait d'union entre la mer et la montagne, c'est nous, c'est la rivière. " » HC\_sociopro\_7*

D'abord perçu comme une contrainte et un manque de cohérence touristique (Achin, 2015), cet élargissement du périmètre spatial de référence est aussi un gage de diversité.

Outre la répartition spatiale des acteurs, la spatialité de la diversification peut être comprise comme l'emprise spatiale d'activités hors ski alpin. L'aménagement de sentiers de découverte, l'installation d'œuvres de *land art*, l'aménagement d'infrastructures de sports indoors sont autant d'équipements et d'agencements qui ont une emprise au sol. Néanmoins, cette dernière reste modérée par rapport à l'emprise d'un domaine skiable, et ce, pour les deux terrains d'étude. Les activités de diversification s'articulent davantage à l'espace montagnard naturel et humain, par rapport au modèle touristique industriel qui se traduit par la construction de remontées mécaniques. En effet, la randonnée, le rafting, le VTT, entre autres activités de sports de pleine nature, sont des sports qui nécessitent du matériel et quelques aménagements – chemins, bases au bord de rivières – mais ne demandent pas d'infrastructures de grande envergure pour leur pratique. Les activités culturelles et patrimoniales se basent sur la valorisation d'édifices ou d'actifs déjà présents, avec une emprise plus ou moins importante au sol, mais qui demandent peu d'aménagement en comparaison à l'exploitation d'un domaine skiable. Mis à part, sur le Haut-Chablais, l'aménagement de la piscine d'Avoriaz et du parc lumineux Alta

Lumina des Gets – qui ont une emprise au sol conséquente – le reste des activités et aménagements effectués dans une logique de diversification de l’offre touristique ne s’étend pas sur une superficie aussi vaste que celle d’un domaine skiable. Nous posons alors une piste d’investigation sur cette moindre visibilité et emprise des activités hors ski alpin, qui est peut-être un des facteurs expliquant la constante remise en question des apports de la diversification dans des espaces aménagés par les remontées mécaniques.

Pour conclure, la dimension spatiale de la diversification de l’offre touristique est assez différente d’un terrain à l’autre. Alors que le territoire de la CCMS fait sens, divisé en cinq pôles d’activités identifiés, le Haut-Chablais pâti encore d’une organisation spatiale découlant de l’économie des sports d’hiver, avec deux pôles que sont les communes de Morzine et des Gets, alors supports des stations de ski internationales.

Pour terminer l’analyse de la constitution de STD, une fois ces trois sous-systèmes d’acteurs, d’activités et socio-spatial définis et illustrés, il reste à déterminer la manière dont ils interagissent. Pour ce faire et pour comprendre comment les STD fonctionnent, se structurent et évoluent, nous analysons les modes de gouvernance de la diversification, guidés par des systèmes de représentations des acteurs.

#### **2.4. De trois sous-systèmes à un STD : les modes de gouvernance de la diversification de l’offre touristique en jeu**

Pour comprendre le fonctionnement des STD, nous avons besoin de renseigner les modes de gouvernance qui conduisent les trajectoires de diversification. Pour ce faire, nous reprenons le cadre de Achin (2015), qui, pour juger de la forme planifiée, multidimensionnelle, descendante ou figée de la gouvernance de la diversification, analyse au préalable huit critères que nous rappelons ici : la constitution d’un territoire touristique, la fréquence et composition de concertations publiques, la nature des acteurs leaders dans la diversification, le sentiment d’appartenance à la dynamique, la nature de la diversification, l’existence d’un projet touristique diversifié et d’une structure institutionnelle porteuse du projet touristique. Sur ces huit critères, seuls trois n’ont pas encore été traités dans l’analyse des trois sous-systèmes des STD, à savoir la constitution d’instances de concertation, leur fréquence, et le sentiment d’appartenance au territoire de la diversification et au projet touristique. C’est ce sentiment d’appartenance au territoire de la diversification, présenté comme un construit individuel et collectif, qui est particulièrement structurant pour le fonctionnement d’un STD et qui, selon Moine (2006), peut s’apparenter aux représentations que les acteurs du territoire ont de l’espace sur lequel ils agissent. Aussi, dans un premier temps, nous réalisons un diagnostic du sentiment d’appartenance et une rapide description des instances de concertation – en mettant en parallèle les deux terrains d’étude – (2.4.1), puis nous nous basons sur le cadre de Achin (2015) pour décrire les modes de gouvernance de la diversification sur chaque terrain (2.4.2).

#### 2.4.1. Sentiment d'appartenance au STD et espaces de concertation

Notre objectif est ici d'évaluer le **sentiment d'appartenance** des acteurs de la diversification à un territoire de référence. Des territoires de références qui sont semblables à ceux que nous avons identifiés précédemment pour chaque terrain d'étude.

Sur le **massif du Sancy**, nous avons vu que la CCMS s'affirme comme le périmètre cohérent sur lequel s'exprime la trajectoire de diversification de l'offre touristique, notamment grâce à la constitution d'un OTI. Ce périmètre administratif est, pour les élus et techniciens locaux, reconnu comme le seul moyen de se réunir collectivement autour du tourisme, et de faire vivre cette entité « Sancy » – quand bien même les différentes communes du périmètre n'appartiennent pas aux mêmes bassins de vie, et sont éloignées géographiquement l'une de l'autre par la topographie en versants.

*«[en parlant du périmètre de la CCMS] Nous on est complètement éclatés, notre seul lien, c'est la géographie. On est l'ensemble des versants du puy de Sancy » MS\_tech\_2*

En effet, il faut 40 minutes de trajet en voiture pour relier la commune de Besse-et-Saint-Anastaise à la commune du Mont-Dore, les deux communes touristiques historiques situées sur deux des versants du puy de sancy (Figure 46). La reconnaissance dans ce périmètre administratif montre bien que l'éloignement géographique et les contraintes qui peuvent y être liées, peuvent être dépassés par un travail de construction collective de ce périmètre.

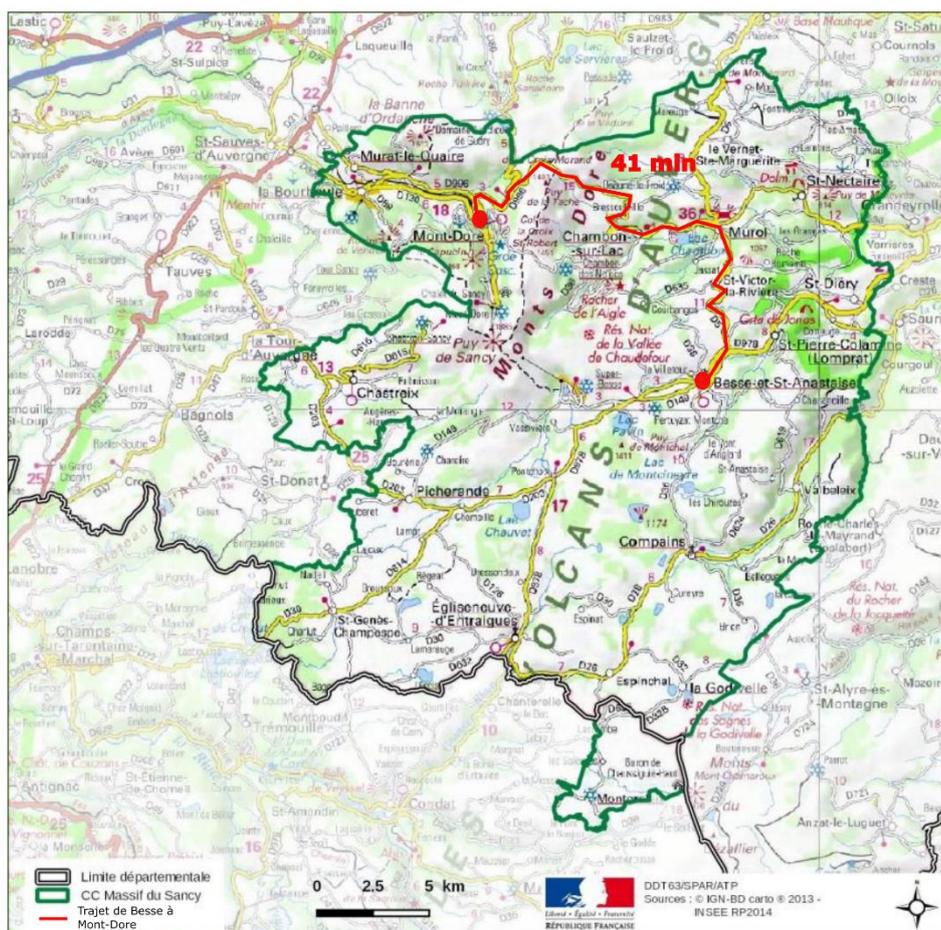


Figure 46 - Temps de trajet moyen en voiture entre Besse-et-Saint-Anastaise et Mont-Dore, estimé par Google maps (carte : DDT Puy-de-Dôme, modification par l’auteur)

En effet, malgré les différents historiques entre les deux versants et l’expansion vers le sud, également critiquée par les communes touristiques du nord du massif qui se voyaient amputées d’une partie de la promotion effectuée sur leur commune, ce périmètre s’est ancré dans le fonctionnement local.

*« Parce qu’il a fallu se battre pour créer ce truc et pour le faire accepter par les gens, par les commerçants parce qu’ils n’en voulaient pas. Vous disiez aux commerçants du Mont-Dore qu’ils allaient être avec ceux Super Besse, et inversement, c’était juste pas possible. »*

*« Sur le Sancy il y a vraiment quand même quelque chose de simple, on a un **massif**, c’était quand même assez simple à gérer quoi » .MS\_sociopro\_7*

Ainsi, cette intercommunalité persiste et est aussi reconnue par des acteurs supra-locaux et les socioprofessionnels comme territoire cohérent et porteur du projet touristique.

Ce dernier verbatim montre également qu’outre le périmètre administratif, le Sancy est un périmètre géographique clair, qui s’organise autour d’un massif. Une entité géographique qui fait sens auprès des socioprofessionnels, au regard du nombre de commerces avec la mention « Sancy » dans leur nom d’enseigne : les ruchers du Sancy à Murol, les bières du Sancy à Picherande ou encore les salaisons

du Sancy à Besse-et-Saint-Anastaise. En revanche, sur le Haut-Chablais, rares sont les commerces et autres prestataires touristiques qui ont un nom d'établissement avec la mention « Chablais ».

Mais géographiquement le massif du Sancy, et non le périmètre administratif de la CCMS, inclut plusieurs communes de la communauté de commune voisine de Dômes-Sancy-Artense, notamment la commune de la Tour-d'Auvergne qui est située sur le versant ouest du puy de Sancy. Certains socioprofessionnels regrettent, par ailleurs, que le massif géographique et territorial ne se soit pas entièrement traduit en périmètre administratif : « *la Tour [d'Auvergne] fait partie intégrante du Sancy, elle est là, en marge de ce truc, et ça n'a aucun sens quoi* » (HC\_sociopro\_7). Cette exclusion est due, initialement, à un refus de rapprochement politique du maire de la Tour-d'Auvergne de l'époque, puis à un rejet de sa demande d'adhésion à la CCMS pour des raisons d'« *incompatibilités administratives* » (MS\_tech\_2). Néanmoins, en pratique, les limites administratives et territoriales sont floues, car la CCMS gère le stade de ski nordique de la Tour-d'Auvergne, et un certain nombre de prestataires touristiques implantés à la frontière des deux communautés de communes sont adhérents de leurs deux OTI. Formant le pays du Grand Sancy, dont les contours sont représentés en Figure 45, le périmètre qui regroupe les deux intercommunalités a aussi un sens en termes de diversification de l'offre touristique, car c'est le périmètre retenu par le commissariat de massif pour le programme des pôles de pleine nature. Ainsi, un ensemble d'acteurs partie prenante de la diversification de l'offre touristique se sentent appartenir au territoire du massif du Sancy, plus large que la seule CCMS.

Sur le **Haut-Chablais**, Il n'y a pas, pour le moment, de territoire de diversification clairement défini. Et cela se vérifie en termes de sentiment d'appartenance. Les périmètres mentionnés par les acteurs interrogés en entretiens semi-directifs sont assez différents les uns des autres, le « Haut-Chablais » étant rarement mentionné. Certains mentionnent la vallée d'Aulps, d'autres la vallée du Brevon, d'autres les Portes du soleil, d'autres Thonon et la vallée d'Aulps, et encore beaucoup d'autres uniquement leur commune d'implantation.

« *Chablais, Chablais, ... je connais plus Morzine – Avoriaz* » HC\_elu\_4

« *Nous, on est surtout centré sur la vallée de Morzine* » HC\_asso\_1

« *J'ai grandi dans la région du Haut-Chablais, mais, moi, on appelle ça la vallée verte. Je sais jamais si la vallée verte fait partie du Haut-Chablais ou pas, mais je crois que ça c'est un débat.* » HC\_sociopro\_3

Nous voyons néanmoins une tendance se dessiner selon la trajectoire de diversification de l'offre touristique considérée. Pour les acteurs interrogés appartenant à la trajectoire portée à l'échelle des stations de ski internationales, le périmètre et territoire de diversification autour des remontées mécaniques se situent souvent entre les Portes du Soleil et leur commune d'implantation. Bon nombre d'élus des communes de Morzine et des Gets critiquent même le périmètre de la CCHC et se refusaient

à intégrer cet EPCI<sup>76</sup>, souhaitant garder leur « indépendance ». Plus marginal depuis 2014, ce type de positionnement persiste encore chez certains.

*« Nous, on a été contraint avec Morzine de rejoindre la communauté de communes. On était les seules communes indépendantes de tout le quartier et on a été contraint. C'est le préfet qui de force a installé l'intercommunalité. D'abord avec la vallée d'Aulps, ce qui était plutôt naturel, par contre ils sont allés chercher l'autre vallée, là-bas, le Brevon, pour le mettre avec nous, sans aucun intérêt, sans aucune logique de territoire [...]. Bon, comme dit le maire de Morzine, si on avait pas été obligé on serait pas allé en communauté de communes. Mais on était tous d'accord pour aller avec la vallée d'Aulps, pour plus tard rejoindre avec Châtel, pour faire un truc autour des Portes du Soleil. Parce qu'on a les mêmes préoccupations, les mêmes problèmes d'urbanisme. » HC\_elu\_7*

Ainsi, selon ces élus, dans ses contours actuels, la CCHC n'est pas un territoire cohérent pour des raisons économiques et d'éloignement géographique. Il n'est pas envisageable, selon eux, de faire territoire avec des communes comme celle de Bellevaux, située de « l'autre côté de la cordillère des Andes » (HC\_elu\_7), à environ 45 min de trajet en voiture. En revanche, pour eux, il serait plus pertinent de conforter un périmètre autour du ski alpin finalement, en se rapprochant d'autres collectivités membres des Portes du Soleil, comme Châtel dans la vallée d'Abondance, située pourtant à... 55 min de trajet. Ce n'est donc pas tant l'éloignement géographique que la forte identité ski alpin qui contraint l'affirmation d'un sentiment d'appartenance à un périmètre de diversification de l'offre touristique.

Quant aux acteurs de la diversification à une échelle territoriale, ils sont nombreux à mentionner leur appartenance aux vallées ainsi qu'au Bas-Chablais, et à se tourner vers Thonon. Certains socioprofessionnels ont plutôt un sentiment d'appartenance « montagne et lac ». Ils considèrent, finalement, que c'est l'intégralité du Chablais qui ferait sens en termes de diversification de l'offre touristique : « Et moi, de toute façon, comme je suis en plein milieu, moi, mes interlocuteurs c'est les trois comcom. Donc je travaille autant avec la comcom du Haut-Chablais, que celle de Thonon et que celle d'Evian » (HC\_sociopro\_4). C'est également l'échelle revendiquée et promue par le Géoparc du Chablais. Nous observons alors une multitude de sentiments d'appartenance à des périmètres de diversification allant de la commune au Chablais dans son ensemble.

Pour terminer, Achin (2015) identifie également **l'existence, la composition et la fréquence d'instances de concertation** comme caractéristiques des formes de gouvernance de la diversification.

Les projets touristiques de diversification se discutent encore, principalement entre acteurs publics sur le **massif du Sancy**, entre élus et techniciens au sein de la CCMS, et dans le cadre des missions de l'OTI. Dans le cadre de la redéfinition d'une stratégie touristique, l'OTI concerte en priorité les élus du territoire, en témoigne la citation suivante :

---

<sup>76</sup> Établissement Public de Coopération Intercommunale.

« Alors, pour l'instant, on voit avec les élus parce que les élus ils vont avoir une place prépondérante à 2 niveaux. D'abord parce que quand il va y avoir une réorganisation urbaine avec leurs projets, c'est eux qui vont le porter. [...] Et puis l'autre cas aussi, c'est que dans certains cas, les communes, elles sont aussi le gros acteur touristique. Vous prenez les stations de ski, c'est pas elles qui les gèrent directement mais c'est une SEM sur lesquelles elles sont majoritaires, voire le maire est Pdg. [...] Donc on n'oublie pas les prestataires. Mais dans un premier temps on regarde quand même l'orientation des élus parce que ça peut jouer très fortement sur l'aménagement, sur la recherche de financement et de grands projets. » MS\_tech\_1

Et pour ne pas oublier les prestataires, l'OTI les convie plusieurs fois par an pour participer à des ateliers thématiques ou pour leur transmettre des informations lors de réunions de lancement et de clôture des saisons touristiques. Cependant, la succession de plans d'accompagnements dans la définition d'une stratégie touristique à l'échelle du massif (cf. partie 1.1 de ce chapitre) et la non-intégration des socioprofessionnels dans les décisions stratégiques sur le tourisme local, montrent finalement la difficulté des acteurs publics à, d'une part, travailler ensemble et à, d'autre part, construire une stratégie globale pour et avec les acteurs économiques privés. Cette situation questionne la participation, ou du moins l'existence d'une culture de la participation, de toutes les parties prenantes de la diversification de l'offre touristique, ce qui, par rapport au positionnement des collectivités locales et OTI, n'est pas la priorité. En effet, les collectivités locales fonctionnent plutôt en consultation des socioprofessionnels et autres parties prenantes qu'en « faisant avec ». Outre la participation à des instances publiques, quelques socioprofessionnels soulèvent également le « *besoin de lien social dans cette petite communauté* » (MS\_etu\_sociopro\_13), facilité par le travail d'associations locales, qui sont toutefois peu nombreuses sur le massif du Sancy.

Ainsi, mis à part les conseils communautaires de la CCMS et les conseils d'administrations de l'OTI, il n'existe pas d'instances de concertation ouvertes à un public plus économique.

Sur le **Haut-Chablais**, chaque OT organise avec ses partenaires, acteurs publics et économiques locaux, plusieurs réunions par an, mais au cours desquelles aucun échange autour d'un projet touristique clairement défini n'a lieu. Ces réunions, relativement fréquentes et inclusives, sont souvent mises en place pour préparer les saisons touristiques ou ont un but informatif. Par ailleurs, à l'échelle des communes support de stations touristiques, le fonctionnement des OT et des opérateurs de remontées mécaniques compte sur une implication d'acteurs socioprofessionnels locaux au sein de leurs conseils d'administrations. Sur les communes de Morzine et des Gets de nombreuses réunions ont lieu auprès des résidents et socioprofessionnels. Elles sont à visée informative, mais également incitative pour convaincre les socioprofessionnels d'ouvrir plus longtemps au regard de l'élargissement des saisons touristiques. Mais ces instances de dialogues multi-acteurs sont communales et aucune instance de ce type n'existe à l'échelle de la CCHC. Ces instances sont bien présentes, mais la notion de

« participation » ne ressort pas de l'analyse des entretiens semi-directifs. Pourtant, en pratique, plusieurs initiatives participatives existent depuis 2012, à l'échelle du Haut-Chablais. Il existe effectivement des instances de concertation interne au Géoparc du Chablais, ouvertes uniquement à ses membres et partenaires. De manière assez inédite, le projet ARTACLIM a, en 2018 et 2019, conduit à une démarche de participation de l'ensemble des acteurs du territoire, mais surtout auprès d'élus (Parrod et al., 2021) (Photo 3), avec pour buts d'introduire les enjeux liés aux effets du changement climatique, de recueillir des pratiques d'adaptation au changement climatique déjà existantes tout en identifiant des besoins complémentaires.



Photo 3 - Atelier destinés aux élus du Haut-Chablais lors du projet ARTACLIM (Janvier 2019)  
(Source : C. Parrod)

Davantage lié à la diversification de l'offre touristique, la labellisation Espace Valléen pour 2014-2021 induisait, normalement, la création d'un comité de suivi – idéalement mixte, composé d'acteurs publics mais aussi des socioprofessionnels – qui devait se réunir à minima une fois par an pour conduire l'avancement des actions prévues dans le cadre du programme. Cependant, ce comité de suivi n'a jamais vu le jour sous cette forme. Par opposition des élus de la CCHC de créer ce type de comité et d'associer les socioprofessionnels, l'avancement des projets portés au sein des Espaces Valléens était uniquement discuté en conseil communautaire. Depuis la crise sanitaire de 2020-2022 et dans le cadre de la candidature aux Espaces Valléens 2021-2027, le ton a néanmoins changé, et la CCHC s'est engagée dans un processus dit participatif pour définir collectivement les grands axes de la candidature, avec les élus, les techniciens et socioprofessionnels volontaires. Cette candidature a amené une reconnaissance de la nécessité d'une participation globale à l'échelle du territoire qui doit faire face, cependant, aux habitudes de fonctionnement historiques et à la difficile implication des réseaux d'acteurs anglophones dans ce type d'arènes. Bien que ponctuelles et très récentes, ces démarches construisent une culture de la participation.

À ce stade, nous avons désormais les éléments pour décrire le mode de gouvernance de la diversification et faire état du fonctionnement des STD du massif du Sancy et du Haut-Chablais pour l'année 2020, et ainsi donner à voir les interactions entre les trois sous-systèmes des STD.

#### 2.4.2. Modes de gouvernance de la diversification : quel avancement dans la construction d'un STD fonctionnel ?

Certes déjà bien renseigné dans nos analyses précédentes, le mode de gouvernance de la diversification dominant sur chaque terrain d'étude peut être illustré par les radars qui suivent (Figure 47 et Figure 48), et ainsi proposer une photo du fonctionnement des STD à un instant t, ici en 2020. D'un cadre pour éclairer les modalités de mise en place d'une stratégie de diversification, nous mobilisons le cadre de Achin (2015) pour appuyer notre analyse de l'avancement dans la constitution d'un STD, étudier son fonctionnement et apporter quelques premiers éléments d'analyse des collaborations.

La distinction entre les modes de gouvernance (présentée en Chapitre 1, Figure 6) est fixée selon les huit indicateurs déjà mentionnés et analysés plus haut, détaillés en critères d'avancement numérotés de 0 à 2. Cette approche numérique sert à la réalisation des radars, et peut illustrer plusieurs modes de gouvernance sur une même figure. Plus un grand nombre d'indicateurs atteignent un niveau 2, plus la gouvernance sera planifiée et plus nous pourrions affirmer qu'un STD existe, est structuré et fonctionne autour de trois sous-systèmes concordants et en interaction. Le détail des indicateurs est précisé en Annexe 9. Pour chaque terrain d'étude, nous analysons le radar en décrivant chaque indicateur selon le sens horaire et en partant de l'indicateur « Territoire touristique ».

À la suite de l'analyse de ces huit indicateurs pour chaque terrain d'étude, il est alors possible d'affirmer que le mode de gouvernance de la diversification du **massif du Sancy** est plutôt multidimensionnel, alors qu'en 2015, C. Achin le qualifiait de descendant (Figure 47).

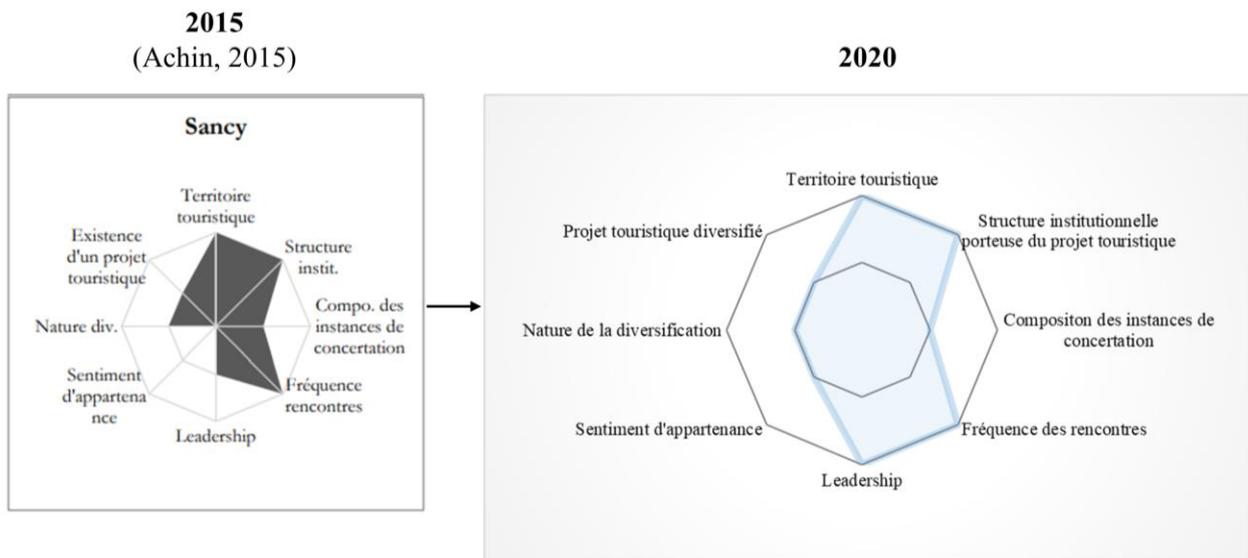


Figure 47 - Évolution de la gouvernance de la diversification sur le massif du Sancy (inspiré de Achin, 2015)

Depuis 2015, peu d'évolutions sont à noter concernant le territoire touristique qui concorde avec celui de la CCMS. Il en est de même pour les instances de concertations, déjà fréquentes en 2015, mais peu ouvertes aux acteurs économiques. En revanche, nous relevons des évolutions qui concernent le leadership et le sentiment d'appartenance au territoire de diversification. Par rapport à 2015 – où la mise en place d'une diversification de l'offre touristique était surtout portée par les acteurs supra-locaux – l'OTI, suite à un long travail de construction territoriale autour des versants du massif du Sancy, s'est affirmé dans ce rôle de leader local. Quant au sentiment d'appartenance, le périmètre géographique du massif du Sancy fait sens et est revendiqué par un ensemble d'acteurs socioprofessionnels, élus et techniciens, alors qu'en 2015 des querelles de clocher subsistaient entre les deux versants du massif, principalement entre les communes de Besse-et-Saint-Anastaise et du Mont-Dore. Même les petites communes rurales du sud du massif, appartenant plutôt au Cézallier qu'au Sancy d'un point de vue géographique, revendiquent cette appartenance. Mais les limites floues entre périmètre administratif et territoire de diversification ne permettent pas encore de poser une identité claire sur un périmètre donné (d'où une position intermédiaire sur le radar de 2020 en Figure 47). Pour le reste des critères, à savoir la nature de la diversification suivie et les caractéristiques d'un projet touristique diversifié, peu d'évolutions sont à constater. La trajectoire de diversification persiste dans une valorisation des ressources locales, mais s'engage peu vers la valorisation de savoir-faire locaux. Quant au projet touristique à l'échelle du territoire, il se caractérise encore par un agrégat d'offres, sans être porté par une stratégie touristique prospective et globale claire.

Par conséquent, produit des interactions entre sous-systèmes des STD, la gouvernance de la diversification sur le massif du Sancy, n'est pas sous une forme planifiée, mais elle garantit la boucle de rétroaction entre les trois sous-systèmes de STD (Moine, 2006). Le système d'acteurs s'approprie

l'espace géographique via ses actions touristiques, et ce faisant, un espace politique se crée, témoin d'un ensemble d'actions et de pratiques organisées, reconnues par l'ensemble du système d'acteurs stable et convergent. Cet espace politique est ensuite support et moteur d'un fonctionnement local autour d'un projet de territoire poussé par une diversification de l'offre touristique. Une situation qui s'observe sur le massif du Sancy avec le couple CCMS-OTI, reconnu et légitime localement, mais qui a néanmoins été initialement imposé par le haut, poussé par des acteurs supra-locaux. Cette intervention supra-locale a lancé cette boucle de rétroaction qui fonctionne dorénavant de manière autonome, avec cependant des questionnements qui persistent autour d'un portage politique de la diversification qui reste encore difficile à observer : « *On a l'impression que politiquement c'est vraiment compliqué. Ils ont du mal à avoir des priorités.* » (MS\_supra\_1).

La gouvernance de la diversification du **Haut-Chablais** est moins aboutie, voire est quasi inexistante. Plusieurs territoires de diversification sont finalement observés, avec un fonctionnement autour des stations de ski internationales qui, comme un pôle, domine le reste du territoire. Le mode de gouvernance de la diversification reste finalement figé, bloqué par une construction territoriale qui n'a jamais vraiment été faite. Par conséquent, nous sommes loin d'une correspondance entre les multiples territoires de diversification en un territoire de projet. Toutefois, les avancées récentes lors de la candidature aux Espaces Valléens 2021-2027, font de la CCHC la structure institutionnelle potentiellement porteuse d'une unification des trajectoires de diversification. La Figure 48 fait état d'instances de concertation ouvertes à des acteurs publics et privés et plutôt fréquentes. Plusieurs leaders dans la diversification sont identifiés, mais ils sont cloisonnés par types de trajectoires de diversification et ne se coordonnent pas. De ce fait, nous nous rapprochons plutôt d'une situation où aucun leader n'est clairement identifié. Quant au sentiment d'appartenance à un territoire de diversification, il est de fait multiple au regard des différents territoires de diversification possibles sur le Haut-Chablais, mais il est surtout inexistant à l'échelle de la CCHC, voire en opposition. Pour qualifier la nature de la diversification poursuivie, nous avons indiqué un entre deux sur la Figure 48, entre une diversification poursuivant l'établissement d'une offre touristique, tel un parc de loisir de montagne, et une diversification plus territoriale valorisant à la fois ressources locales et surtout les savoir-faire implantés sur le Haut-Chablais. Ces différences de nature de diversification et l'inexistence de territoires de diversification se traduisent également par un projet touristique diversifié inexistant, qui tente néanmoins de sortir de terre avec la dernière candidature aux Espaces Valléens 2021-2027, mais qui, là encore, reste plutôt un agrégat d'offres qu'un projet véhiculant une vision prospective et globale.

Le radar qui suit (Figure 48) montre alors une gouvernance de la diversification plutôt figée, ou du moins peu aboutie.

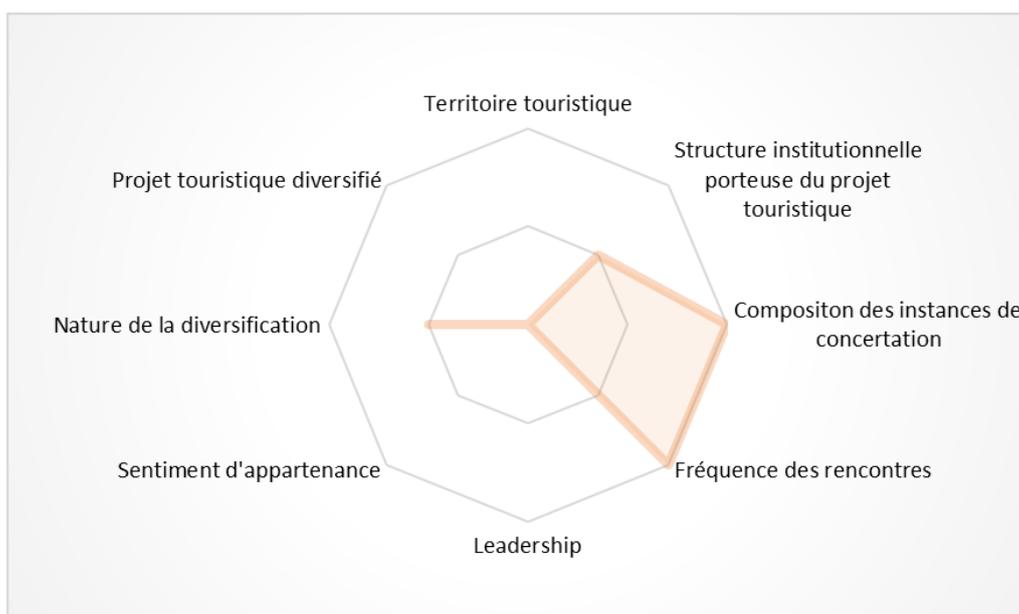


Figure 48 - Gouvernance de la diversification sur le Haut-Chablais (inspiré de Achin, 2015)

En conséquence, malgré un sous-système d'acteurs actif qui poursuit une dynamique de diversification de l'offre touristique, cette action n'aboutit pas à une boucle de rétroaction produisant un espace politique légitime et cohérent, à même d'engager un projet de territoire autour de la diversification de l'offre touristique. La multiplicité des échelles administratives locales, l'existence d'une multitude d'organisations légitimes dans la gestion d'une offre touristique, le partage complexe des compétences tourisme et la non-convergence de deux trajectoires de diversification distinctes ne permettent pas de produire une gouvernance de la diversification qui sorte finalement du carcan dicté par les stations de ski, empêchant de faire concorder élargissement des périmètres, via la constitution d'un STD, et identité territoriale. Une situation qui est clairement identifiée par les techniciens du territoire, mais qui reste sans solution pour le moment.

*« Je pense que l'identité des stations est tellement forte qu'ils n'avaient pas vu [les élus de la CCHC] le besoin de voir plus loin et de travailler en termes d'identité territoriale »*  
 HC\_tech\_4.

Ainsi, alors que le massif du Sancy s'est transformé et constitué en STD, le long d'une trajectoire de diversification de l'offre touristique en saltation, le Haut-Chablais poursuit encore un cheminement difficile par manque de gouvernance et d'une incohérence socio-spatiale qui n'ont pas permis aux trajectoires de diversification de transformer plusieurs STL spécialisés autour des sports d'hiver en STD ouverts sur leurs périphéries.

Cette photo illustrant l'avancement dans la constitution d'un STD fonctionnel permet déjà de comprendre comment les interactions entre différentes échelles d'acteurs au sein du système d'acteurs des STD ainsi que les interactions entre les trois sous-systèmes des STD façonnent un espace politique

dédié. Toutefois, l'analyse de la gouvernance de la diversification, précisée ici, est statique et ne permet pas de rendre compte des évolutions au sein des systèmes d'acteurs qui ont mené à cette situation. De même, dans le but de préciser comment la diversification de l'offre touristique est vecteur de capacités adaptatives, une vision plus dynamique des relations entre acteurs est envisagée dans le chapitre qui suit.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

En considérant la diversité des formes de trajectoires de diversification – plus anciennes et intégrées à l'échelle du territoire du massif du Sancy, plus récentes et au nombre de deux sur le Haut-Chablais – il nous a été possible d'identifier les reconfigurations et modifications des territoires liées à la diversification. La trajectoire de diversification du massif du Sancy est plutôt en saltation, non relié au ski alpin, alors que le Haut-Chablais est le support de deux trajectoires de diversifications distinctes : l'une à l'échelle des stations de ski internationales dans une démarche de reproduction et d'exaptation, dans la continuité du modèle d'aménagement autour des stations de ski ; l'autre plus intégrée à l'ensemble du territoire du Haut-Chablais, non reliée au ski alpin, avec une forte proportion d'activités de niche, formant plutôt une trajectoire en saltation. Dans les deux terrains d'étude, les trajectoires de diversification dénotent de processus incrémentaux par une mise en place progressive de STD.

Ainsi, dans leur transition vers des schémas plus diversifiés, vers des STD, les deux territoires d'études expérimentent un élargissement du panel d'acteurs impliqués, en nombre, mais aussi en termes de statuts et donc de rôles donnés à chacun. Il en va de même pour le panel d'activités touristiques proposées par ces acteurs qui, de fait, est également plus large. Le nombre d'activités augmente, les types d'activités sont plus variés, et de nouvelles saisons touristiques émergent ou s'étendent. Les principales différences qui font du massif du Sancy un STD plus avancé dans son degré de diversification que le Haut-Chablais, résident dans les effets en termes d'espace socio-spatial, en termes d'ingénierie de la diversification et en termes de gouvernance. La diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy, ou du moins la reconnaissance d'une diversité de formes de tourisme implantées sur le massif, a conduit à l'établissement d'un périmètre socio-politique et géographique cohérent, autour du tourisme. Quant au Haut-Chablais, le périmètre est toujours en débat, avec trois grands périmètres de diversification – sans consensus et en superposition – et une logique d'aménagement de l'espace pour un tourisme industriel toujours en place.

Aussi nous pouvons donner de premiers éléments de réponse à l'**hypothèse 1**, et affirmer que la diversification de l'offre touristique se déroule le long de trajectoires, qui peuvent prendre plusieurs formes. Au regard de nos deux territoires d'études, les trajectoires de diversification reflètent plutôt un ensemble de processus incrémentaux que de rupture brutale, avec une diversification de l'offre touristique qui s'articule au tourisme des sports d'hiver plus qu'elle ne le remplace. Les trajectoires de diversification en saltation transforment davantage les territoires, car elles amènent à redéfinir les contours des régimes et systèmes touristiques. À l'image du massif du Sancy, les trajectoires en saltation amènent à la constitution d'un STD qui fait sens à l'échelle d'un territoire, qui valorise les ressources

locales et s'ancre au territoire dans une logique de spécification. Un STD constitué autour d'un système d'acteurs, un système d'activités et un système socio-spatial qui sont propre à la diversification, et qui s'écartent d'un fonctionnement dicté par les stations de ski.

Mais pour répondre complètement à l'hypothèse 1, d'autres éléments d'analyse sur les acteurs seront davantage détaillés dans le chapitre qui suit afin de mieux comprendre comment évoluent ces STD, notamment vers des schémas de systèmes touristiques complexes et adaptatifs.



**CHAPITRE 4**

**LES STD TERRITORIALISES ET APPRENANTS COMME REVELATEURS DE  
CAPACITES ADAPTATIVES**

Ce chapitre a pour objectif de révéler, au sein de STD en construction, les conditions d'émergence de territoires apprenants. Ces territoires apprenants sont le fruit d'interactions entre des dynamiques de réseaux d'acteurs qui se dirigent vers une gouvernance participative, des collaborations, une gestion adaptative et des dynamiques d'apprentissage. Sur cette base et en continuant notre analyse qualitative, nous souhaitons donner à comprendre, après avoir expliqué la structure et le fonctionnement des STD, comment l'évolution des réseaux d'acteurs, le long des trajectoires de diversification, est vecteur d'émergence de STD territorialisés et apprenants. Pour rappel, nous considérons dans cette thèse que ces évolutions des relations entre acteurs d'un même réseau et les évolutions des relations inter-réseaux correspondent à un ensemble de dynamiques relationnelles. Nous continuons notre analyse par un diagnostic de l'ensemble de ces conditions d'émergence de territoires apprenants sur les deux terrains d'études, en donnant à voir la manière dont interagissent apprentissages et dynamiques relationnelles, dans la construction de STD. Pour terminer, nous jugeons de l'avancement de chaque terrain d'étude dans la satisfaction de ces conditions d'émergence de territoires apprenants. Accompagné d'une analyse de la plasticité des trajectoires de diversification, nous pouvons alors conclure sur les capacités des STD territorialisés et apprenants à faire avec différents changements globaux.

## **1. DES DYNAMIQUES RELATIONNELLES ENTRE ACTEURS DE LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE TÉMOINS DE COLLABORATIONS**

L'analyse de la constitution de STD sur les deux terrains d'étude, effectuée dans le chapitre précédent, a permis de décrire l'état d'avancement dans la diversification de l'offre touristique. Cette description par sous-systèmes précise ce que l'on entend par STD, quels sont sa structure et son fonctionnement. Pour le moment, les STD sont décrits de manière statique, sans expliquer leurs possibles dynamiques de renforcement. Aussi, nous souhaitons retranscrire l'évolution des STD en mettant en avant l'évolution des relations entre et au sein de réseaux d'acteurs de la diversification, notamment dans le but de comprendre la construction de formes de collaborations. Appréhendée comme un ensemble de relations formelles (coordination) et de relations informelles (coopération) (Schianetz et al., 2007), la collaboration irait de pair avec l'établissement d'une vision globale et partagée d'un projet touristique localisé. Cette vision partagée constitue selon Schianetz et al. (2007) la première pierre d'une destination touristique apprenante, la première étape d'un cheminement qui conduit à une gestion adaptative de la destination, signe de capacité adaptative. En nous inspirant du cadre de Schianetz et al. (2007), nous expliquons dans quelle mesure les collaborations (coordination et coopération) se dirigent vers l'établissement d'une vision commune et partagée du territoire, tout en relevant d'autres caractéristiques des collaborations qui nous permettent de les qualifier. Nous nous centrons alors sur l'explication de l'axe en bleu en Figure 49, et plus particulièrement sur les cases « coopération » et « coordination », l'établissement d'une vision commune étant discutée plus en détail en partie 2 de ce chapitre.

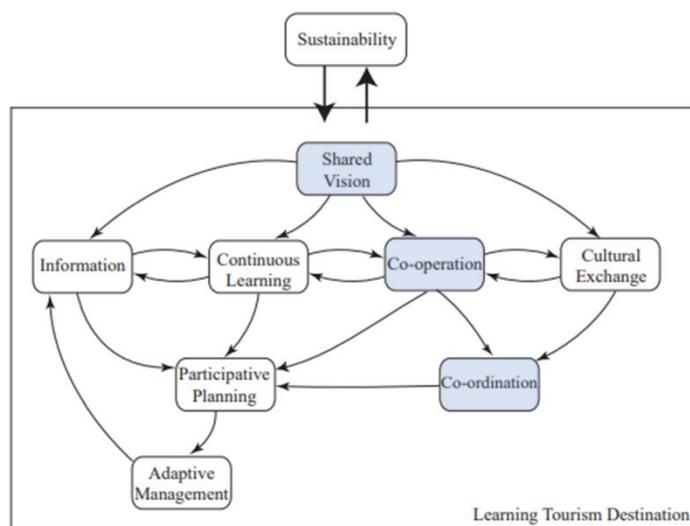


Figure 49 - Les collaborations, un axe central révélateur de destinations touristiques apprenantes  
(Tiré de Schianetz et al. 2007)

Pour révéler ces collaborations, nous reprenons les trajectoires de diversification en nous centrant sur les relations existantes et leurs évolutions au sein de réseaux d'acteurs non marchands de la diversification. Nous nous concentrons sur ce type de réseaux d'acteurs de la diversification de l'offre touristique, car ils sont basés sur des liens formels et informels traduisant des relations d'adhésion aux organisations collectives, de confiance, de conseil, de partenariats, entre autres. Ce sont des types de liens qui révèlent davantage la mise en place d'une vision commune et partagée d'un projet touristique plutôt que l'établissement d'un réseau marchand, basé uniquement sur la vente, l'achat, l'actionnariat (etc.). Pour analyser les dynamiques relationnelles, nous reprenons alors les trajectoires de diversification pour qualifier les configurations de réseaux d'acteurs, pour chaque séquence identifiée. Ces séquences peuvent être différentes de celles détaillées précédemment par l'analyse des frises chronosystémiques, car elles sont centrées sur les relations. Nous illustrons ainsi, grâce à des schémas multi-agents diachroniques, les différentes configurations de réseaux d'acteurs dans le temps, ce qui nous permet de décrire l'évolution d'une configuration à une autre. Ce sont ces changements de configuration et la manière dont ils se déroulent qui éclairent sur la formation de collaborations entre types d'acteurs de la diversification de l'offre touristique.

Ces collaborations sont ensuite qualifiées selon cinq critères détaillés en Chapitre 1, à savoir l'affirmation d'un ou de plusieurs acteurs pivots des relations entre acteurs ; la mise en place d'une vision commune et partagée et d'objectifs communs ; l'inclusion d'une diversité d'acteurs dans la prise de décisions ; l'articulation spatiale de collaborations ; le degré de dépendance à des configurations d'acteurs historiques autour du tourisme des sports d'hiver.

Pour ce faire, nous passons par l'analyse des dynamiques relationnelles entre acteurs de la diversification au sein du STD du massif du Sancy (1.1), pour dans un second temps préciser celles du système d'acteurs des STD en construction dans le Haut-Chablais (1.2). Nous finissons par une mise en

perspective des deux cas pour conclure sur le rôle de ces dynamiques relationnelles dans l'émergence de collaborations (1.3).

### **1.1. Le massif du Sancy : des dynamiques relationnelles polarisées**

Reprenant les trajectoires de diversification, l'évolution de la structure des réseaux d'acteurs et des relations entre acteurs est représentée par séquences, par des schémas multi-agents mis bout à bout, pour donner une vision diachronique. Ces séquences font écho à celles identifiées en partie 1.1 du Chapitre 3, mais sont uniquement axées sur les relations et les configurations de réseaux d'acteurs. Sur le massif du Sancy, nous identifions quatre temps auxquels correspondent des configurations particulières de réseaux d'acteurs. Les acteurs, s'ils sont en relation, sont reliés par un trait sur les schémas d'acteurs, la nature de cette relation est détaillée dans le corps de texte.

(1) De 1850 à 1970, entre le thermalisme et le ski alpin, les initiatives touristiques sont essentiellement privées et restent cloisonnées, avec quelques échanges ponctuels chapeautés par les offices de tourisme d'époque et les communes (Figure 50). (2) À partir des années 1970, les communes touristiques du massif du Sancy se positionnent sur la question touristique en étant force de proposition et en se structurant en SIVOM. Bien que collectif, le SIVOM se traduit par un agrégat de fonctionnements et de visions communales, sans travaux sur une valorisation commune et partagée du territoire. Au même moment, certaines communes prennent en main l'exploitation de remontées mécaniques via des SEM (Société d'Economie Mixte), et deviennent acteurs incontournables du tourisme. (3) L'arrivée progressive de nouveaux prestataires touristiques de 1975 à 2000, proposant de nouvelles activités hors ski alpin, se traduit par de nouvelles relations avec les OT de chaque commune. Cette situation « communal-centrée » du tourisme perdurera jusqu'en 2000, (4) jusqu'à la création de la communauté de communes du massif du Sancy (CCMS), encouragée par le département du Puy-de-Dôme et la Région Auvergne. Cette intercommunalité prend alors la compétence tourisme<sup>77</sup> et conduit à la fusion de tous les OT en un Office de Tourisme Intercommunal (OTI) (Figure 50).

---

<sup>77</sup> Mis à part la gestion des remontées mécaniques, les compétences liées au tourisme (promotion, rénovation d'infrastructures collectives, entretiens des chemins, etc.) sont gérées dans un premier temps par la CCMS puis déléguées si besoin aux communes.

Les dynamiques relationnelles autour de la diversification de l'offre touristique sur le Massif du Sancy

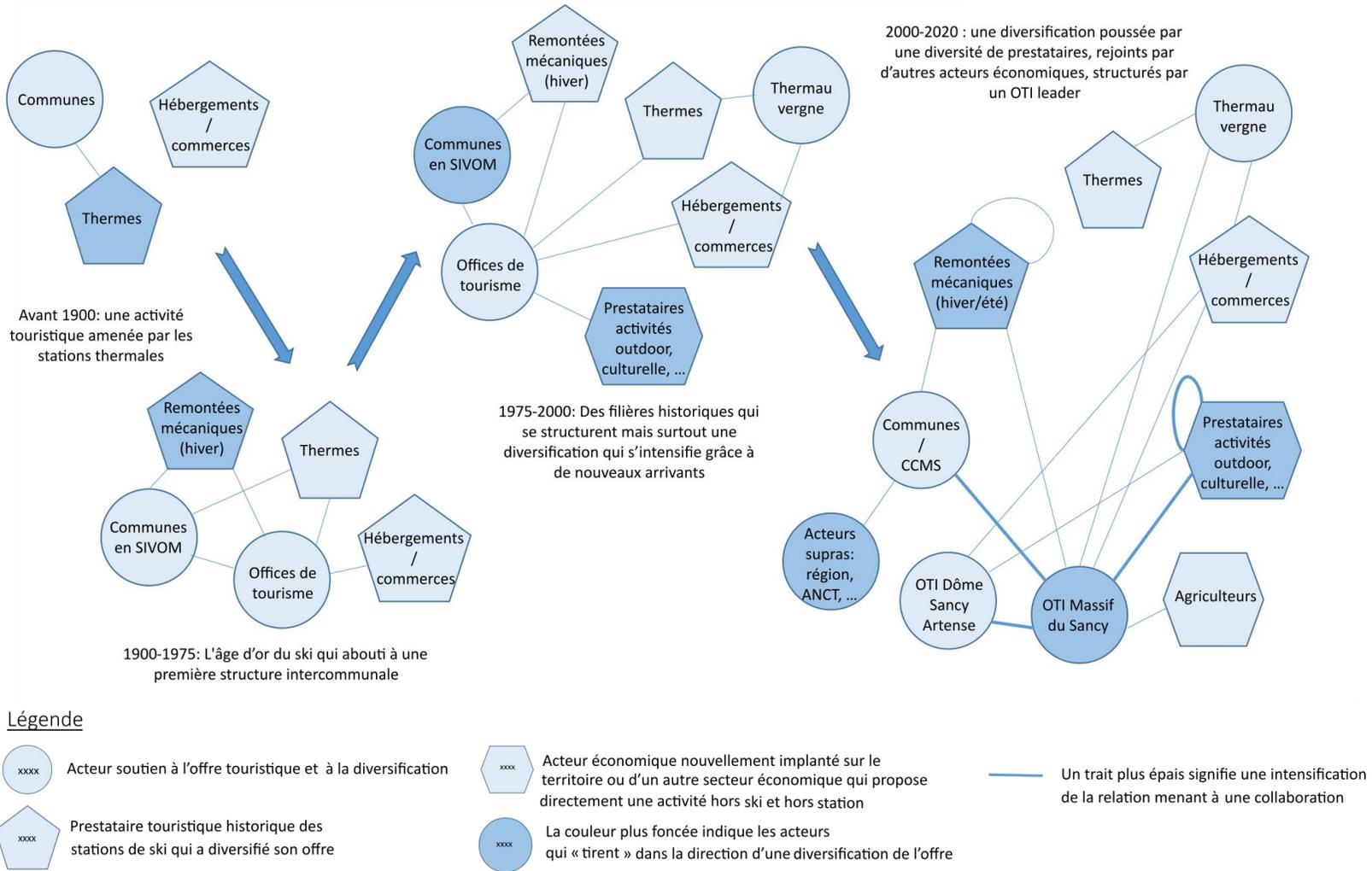


Figure 50 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles du massif du Sancy (élaboration propre)

Cette prise de compétences intercommunale et la structuration du territoire autour d'une offre touristique diversifiée et d'un tourisme à l'année ont rendu central l'OTI dans les relations entre acteurs, qui remplace, ainsi, les communes dans ce rôle d'acteur pivot et de canalisateur de collaborations. En plus d'être un acteur leader dans la diversification de l'offre touristique, l'OTI est un canalisateur de collaborations entre communes locales, entre socioprofessionnels et facilite les relations entre prestataires d'offre touristiques et élus locaux.

Entre acteurs publics locaux, la création de l'OTI – et les évolutions de ses compétences – a incarné tout le travail de construction d'une intercommunalité de projet mené par la CCMS. En effet, les difficultés politiques à faire sens à l'échelle d'un massif divisé entre tourisme au nord – où les cinq pôles touristiques sont présentés comme les locomotives du territoire – et élevage au sud, ont été dépassées en partie grâce aux initiatives touristiques de l'OTI. Son objectif assumé est de jouer sur la complémentarité de ces communes plutôt que sur la multiplication des infrastructures touristiques. L'OTI prend alors très à cœur son rôle de régulateur, via un travail de communication et d'explication des choix touristiques stratégiques auprès des différents élus du périmètre. Ces explications sont, notamment, à destination des élus du sud du périmètre qui aimeraient profiter du tourisme et de ses retombées en créant de nouvelles infrastructures touristiques, tant bien même ce type d'infrastructure existe déjà par ailleurs sur d'autres communes de la CCMS.

*« X : Oui ça veut dire que vous devez articuler une vision territoriale homogène et en même temps vous concentrer sur des zones particulières.*

*MS\_tech\_1 : Oui, tout en expliquant que ces points ad hoc [en parlant des pôles touristiques] sont quand même moteur. J'ai un collègue qui dit : "il faut mettre le charbon dont la locomotive pas dans les wagons", sauf que politiquement c'est difficile à avaler. On va en faire plus là où ça marche et moins où ça marche pas. » Dialogue avec MS\_tech\_1*

Avec les socioprofessionnels, l'OTI n'a pas tout le temps ce rôle de canalisateur de relations, car certains s'organisent en association de manière autonome, et le thermalisme, malgré son ancrage historique, reste en périphérie de ce réseau (Figure 50). En effet, les thermes de la Bourboule et du Mont-Dore ne sont pas partenaires de l'OTI, et ce depuis sa création. Faisant face aux difficultés du thermalisme, les deux établissements thermaux ont été repris par des structures privées en 2010 et 2018 – notamment, la Chaîne Thermale du Soleil pour les thermes du Mont-Dore – dont la vision et la logique, plus globale que celle du Sancy, exclut une collaboration avec les acteurs locaux. L'OTI comptabilise tout de même 2000 adhérents<sup>78</sup>, représentatifs de la diversité des activités présentes sur le massif, et s'est

---

<sup>78</sup> Source : Enquête Office du Tourisme du Massif du Sancy 2020 et entretiens avec son directeur en juillet 2021. Le nombre d'adhérents est élevé car il inclut une majorité de loueurs de meublés touristiques, dont les gérants peuvent être implantés localement ou non. Plus nombreux en nombre d'établissements sur le massif du Sancy, les meublés représentent, en revanche, moins de lits touristiques marchands que les hôtels et les campings.

récemment positionné sur l'accompagnement des acteurs touristiques dans leurs projets. Dans ces missions d'accompagnement, l'OTI entraîne et facilite la mise en place de partenariats entre acteurs privés et acteurs publics. A l'interface entre ces deux types d'acteurs, l'OTI a quelques fois aidé des socioprofessionnels à monter des demandes de financements à la CCMS ou des demandes de partenariats avec des collectivités. L'OTI aide ainsi au montage de partenariats publics-privés en essayant de convaincre des élus frileux à contribuer à des initiatives privées. En effet, alors que certains socioprofessionnels souhaitent impliquer les collectivités publiques dans leurs projets pour justement asseoir leur positionnement territorial, ils sont confrontés à des élus qui ont du mal à sortir d'un fonctionnement public, qui ne voient pas comment aider des socioprofessionnels dans leur mise en place, tant bien même ils se revendiquent et sont reconnus comme facilitateurs et moteurs dans l'activité touristique.

*« Ça m'a fait pester quand le président de la comcom disait : “ Oh bah non on leur donne une subvention, mais c'est des privés on leur donne pas de subvention ”, c'est fou quoi, alors que ce sont des acteurs porteurs » MS\_sociopro\_5*

Ce rôle d'acteur pivot des relations se traduit finalement par d'importants temps d'explication.

La Figure 50 met en exergue l'intensification des relations et le renforcement de collaborations depuis 2000 entre 4 types d'acteurs de la diversification de l'offre touristique. Pour commencer, CCMS et OTI travaillent donc depuis 2003 main dans la main. Une collaboration formalisée entre OTI et CCMS qui, pour les prises de décisions stratégiques sur le tourisme, sont peu inclusives. Une situation sujette aux critiques des socioprofessionnels, rejoignant des témoignages déjà exprimés en 2015 dans les travaux de C. Achin.

*« Allez siéger dans un conseil d'administration de l'office du tourisme du Sancy une fois dans votre vie. Vous aurez compris comment ça marche, voilà le président a dit ça, le directeur a dit ça au président, donc le président a dit ça et donc tout le monde vote. »<sup>79</sup>*  
MS\_sociopro\_6

Sur des prises de décisions stratégiques l'OTI et la CCMS sont, certes, peu inclusifs, mais cela ne les empêchent pas d'expérimenter de nouvelles relations pour de nouveaux projets touristiques. En effet, Dans une logique de valorisation du territoire, l'OTI s'est lancé, grâce à l'impulsion de son nouveau directeur en 2005 et à la demande de socioprofessionnels, dans plusieurs expérimentations, en termes de produits touristiques, à l'image du festival Horizons Sancy, et en termes de fonctionnement interne, avec le cas notamment de la mise en place d'une aire de bivouac sur la commune de Chastreix<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> Le président de l'OTI étant également le président de la communauté de communes.

<sup>80</sup> Lors de réunions ponctuelles organisées par l'OTI, des idées d'élus et de socioprofessionnels peuvent être discutées et déboucher sur une action collective et une prise de décision commune, dans ce cas-ci, sur la mise en place d'une aire de bivouac, selon le directeur de l'OTI (entretien du 17/07/2021).

*« Au travers de cette réunion en physique avec une quinzaine de personnes, y a des idées qui ont été émises dont le fait de tester une aire de bivouac. Donc on s'est dit ok, la semaine d'après on est allé sur place pour délimiter le site, la semaine d'après on a dit qui fait quoi et la touche finale on met des panneaux en place. On a fait une aire de feu, on a fait des bivouacs et normalement dans la semaine elle devrait être ouverte. » MS\_tech\_1.*

Ces expérimentations ont conduit à des collaborations plus fréquentes et systématiques entre l'OTI et les prestataires touristiques (Figure 50). Dépassant ponctuellement les arènes de concertations classiques d'un fonctionnement en OTI, ce sont de nouvelles formes de collaborations qui vivent via des partenariats et via des temps et des plateformes d'échanges (pages *facebook*) animés par l'OTI.

En parallèle, la CCMS soutient aussi de manière ponctuelle ces approches collaboratives, en organisant, courant 2016, des ateliers auprès des prestataires de différentes filières, dans le cadre de sa candidature aux Pôles de pleine nature<sup>81</sup>. Ce dispositif est ainsi à l'origine de plusieurs arènes de collaborations, à la fois entre la CCMS et les socioprofessionnels mais aussi entre les deux OTI du pays Grand Sancy. Effectivement, le poste d'animateur des pôles de pleine nature, basé sur les deux communautés du pays Grand Sancy, a amené les deux OTI à échanger davantage, notamment pour harmoniser leurs modes de fonctionnement et de communication auprès de leurs adhérents<sup>82</sup> (Figure 50).

Ce mode de fonctionnement a contribué à l'émergence d'une vision commune du territoire et au développement d'une volonté de valoriser les ressources locales qui ont conduit à de nouvelles formes de collaborations entre prestataires d'activités touristiques. Ainsi, le long de la trajectoire de diversification de l'offre du massif du Sancy, des prestataires d'activités se sont organisés entre eux, et ont constitué des réseaux sous forme d'associations, de partenariats et créé, par exemple, des produits touristiques collectifs. C'est le cas notamment d'un collectif de prestataires d'activités de sports *outdoor* basés sur la vallée verte, qui depuis 2015 organise un événement multisport, avec le soutien des deux communes supports. Leur volonté est de valoriser les spécificités naturelles de la vallée (volcan, réserve naturelle de la vallée de Chaudefour, lac), de mettre en avant leur complémentarité, mais aussi de donner à voir un territoire de vie<sup>83</sup>. Cette forme de collaboration entre acteurs directement porteurs de diversification insufflé une nouvelle dynamique dans un paysage d'associations d'acteurs historiques des stations de ski, peu actives<sup>84</sup>. D'autres associations et réseaux d'entraide existent entre prestataires, souvent d'une même filière touristique, mais quelques manques de coordination persistent et empêchent de répondre à de nouvelles demandes des clientèles. En effet, Selon une technicienne de la CCMS

---

<sup>81</sup> Selon l'entretien auprès d'une technicienne de la CCMS le 18/02/2020

<sup>82</sup> Une dizaine d'adhérents à l'OTI du massif du Sancy sont aussi adhérents de l'OTI Dômes Sancy Artense.

<sup>83</sup> <http://traversee-vallee-verte.com/>

<sup>84</sup> Selon l'entretien du 20/03/2019 auprès d'élus de la CCMS

(entretien du 18/02/20), la coordination entre 4 loueurs de VTT, pour mettre en commun 10 VTT chacun, a été très lente, ce qui ne leur a pas permis de répondre à la demande d'un comité d'entreprise.

Outre la polarisation des relations autour de l'OTI, la Figure 50 montre que le renforcement d'un STD s'observe aussi par la formation et le maintien de relations entre différents types d'acteurs moteurs dans la diversification de l'offre touristique. En effet, sur la dernière période, opérateurs de remontées mécaniques, prestataires d'activités diverses et acteurs supra-locaux – reliés par l'OTI – tirent particulièrement le massif du Sancy vers une diversification de l'offre touristique. Nous avons alors une interconnexion d'acteurs de la diversification de type 1, 2 et 3 qui participent à l'installation et à l'intensification de collaborations autour de la diversification de l'offre touristique.

Ainsi, à la lecture des cinq critères de collaboration établis par la littérature, les dynamiques relationnelles sur le Sancy se polarisent autour d'un acteur pivot, l'OTI, vecteur d'une vision touristique à l'échelle du territoire depuis le milieu des années 2000 (Figure 50), et en relation directe avec les prestataires « créateurs » de diversification de l'offre depuis les années 2010. Depuis 2000, les collaborations se renforcent et incluent un panel plus large d'acteurs. Dans un premier temps, elles impliquent essentiellement des acteurs publics, pour ensuite s'établir entre acteurs publics et privés, et finalement se caractériser par des collaborations entre prestataires privés. Les moyens financiers et humains – supportés à la fois par les acteurs publics locaux et supra-locaux – mis à disposition permettent de pérenniser ces collaborations et de les articuler sur les périmètres opportuns. Hormis la commune du Mont-Dore qui reste attachée à l'exploitation du téléphérique du puy de Sancy, l'organisation autour de l'exploitation des remontées mécaniques pour le ski alpin a joué dans la mise en place d'une vision à l'échelle des versants du puy de Sancy, à l'échelle du massif, et a favorisé les collaborations plutôt qu'elle ne les a freinées. Effectivement, en 2006, les SEM de Super-Besse et du Mont-Dore ont relié leurs domaines skiables et ont appris à collaborer quant à la gestion de cette liaison (Figure 50). Toutefois, certains acteurs restent isolés ou organisés par filières. Mais le dialogue entre toutes les parties prenantes existe, et des ponts entre activités touristiques complémentaires pourraient encore être facilités.

## **1.2. Le Haut-Chablais : des dynamiques relationnelles articulées par types d'acteurs**

Le Haut-Chablais est moins avancé dans son processus de diversification, sans se constituer en STD fonctionnel. A partir des deux trajectoires de diversification, nous identifions trois phases aux configurations d'acteurs différentes, représentés par trois schémas multi-agents, qui, se suivant, donnent une visée diachronique.

Avec un fonctionnement encore figé autour des trois stations de ski de renommée internationale, des formes de collaborations entre acteurs historiques des stations de ski persistent depuis les années 1960 – à savoir les opérateurs de remontées mécaniques, les communes supports, les offices de tourisme dédiés et l'association des Portes du Soleil. Comme indiqué en Figure 51, la structure organisationnelle

entre ces acteurs n'a pas évolué depuis que le tourisme s'est établi sur le Haut-Chablais. Au sein de ce réseau d'acteurs autour des stations de ski internationales, ce sont les communes qui, dans les années 1990, ont incité les opérateurs de remontées mécaniques à ouvrir l'été et à aménager des infrastructures dédiés à la pratique du VTT de descente (en grisé sur la Figure 51).

*« Avec une spécificité ici, où on a les clés pour faire beaucoup de choses avec la mairie. Par exemple, c'est moi qui me suis battu avec la mairie pour rouvrir les remontées mécaniques fin mai pour le VTT. Maintenant ça fait une dizaine d'années qu'on fait ça, et les sociopro ont fini par nous suivre, mais c'est nous qui avons montré l'exemple. »*  
HC\_elu\_7.

Les acteurs de ce système ainsi que les hébergements et commerces historiquement installés, ont alors suivi en modifiant leurs périodes d'ouverture, ce qui a permis d'accueillir plusieurs coupes et championnats du monde de VTT de descente depuis 2004. Un dialogue continu existe entre les acteurs historiques des stations de ski – sans inclure cependant d'autres acteurs parties prenantes de la diversification – et engendre des prises de décisions collectives, bien que l'élu ait souvent le dernier mot.

Les dynamiques relationnelles autour de la diversification de l'offre touristique sur le Haut-Chablais

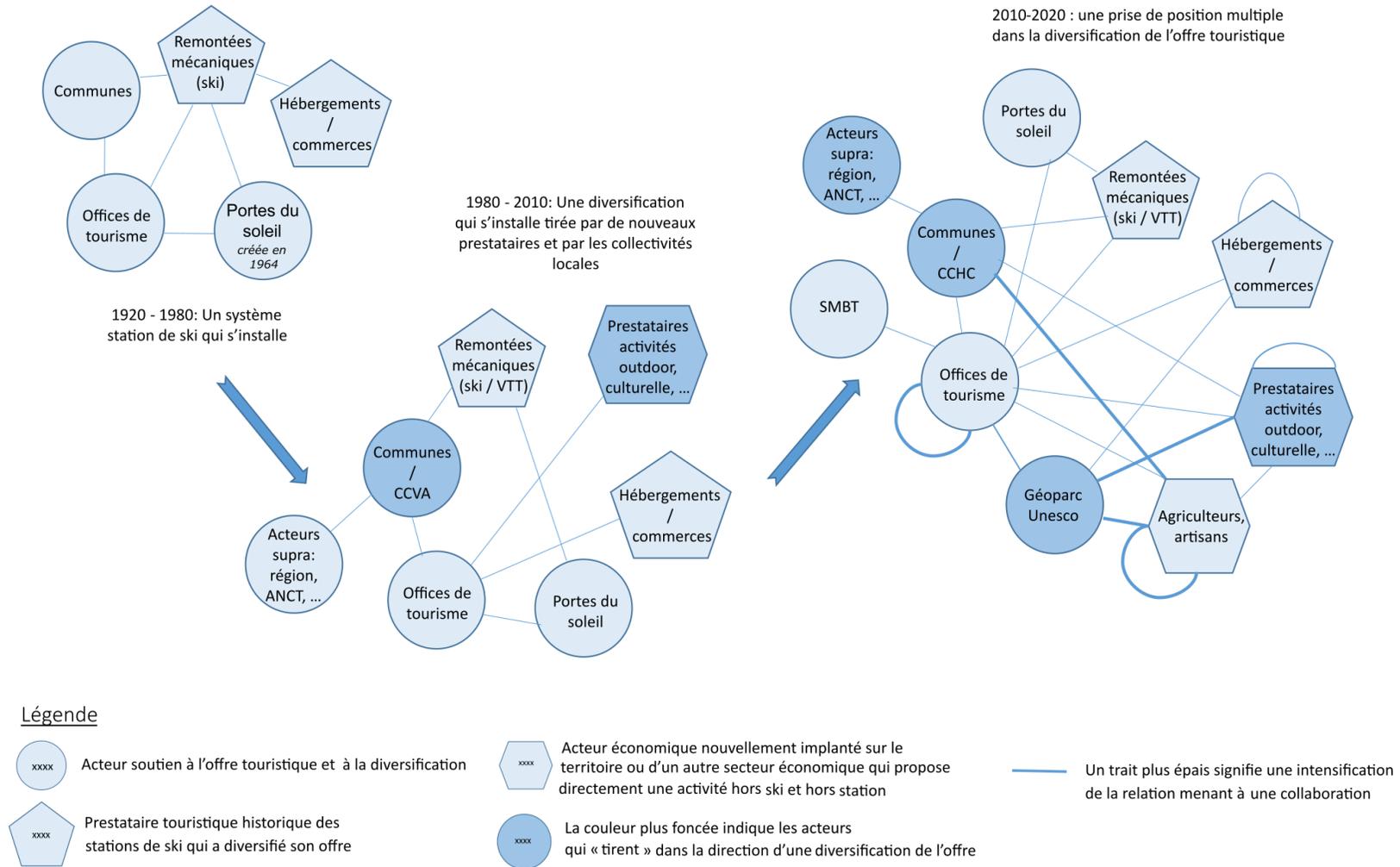


Figure 51 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles du Haut-Chablais (élaboration propre)

En parallèle, plutôt porteurs de la seconde trajectoire de diversification, des prestataires d'activités s'installent dans les années 1980 et proposent de nouvelles pratiques sportives et activités de découverte de la montagne, en hiver comme sur d'autres saisons. Hébergements insolites, guides de montagne, moniteurs de sports d'eaux vives, entre autres, s'unissent pour certains au sein d'associations. Ces associations, relativement nombreuses aujourd'hui sur le périmètre du Haut-Chablais<sup>85</sup>, sont, selon l'enquête en ligne, principalement composées d'établissements d'une même filière touristique, qui souhaitent échanger des informations propres à l'activité ou, encore, mutualiser des compétences et du matériel. Ces fonctions sont habituelles pour des associations, mais sur le Haut-Chablais, elles sont accompagnées d'une volonté de se rassembler pour avoir plus de poids face au modèle ski, à l'exemple de la compagnie des Dranse, association regroupant les prestataires de rafting et canyoning du Haut-Chablais.

*« C'est une association qui regroupe toutes les boîtes de raft qui travaillent sur la rivière Dranse. Donc on est 6, on s'est regroupé en association pour justement avoir plus de voix et se faire entendre sur différentes thématiques. [...] Parce qu'on est quand même déjà bien établi, mais malgré ça, et bien, on... Il est toujours considéré que l'été c'est la petite saison » HC\_sociopro\_7.*

Ces associations représentent des communautés de pratiques autour d'un type d'activité touristique, qui partagent des objectifs et valeurs communes<sup>86</sup>. Mais ces nombreuses associations sont des marqueurs de collaborations par filières ou types d'activités. Elles sont sans liens inter-associations et surtout, elles fonctionnent en parallèle du système station de ski toujours en place.

Plus récemment, la transformation en 2014 de la communauté de communes de la vallée d'Aulps (CCVA) en communauté de communes du Haut-Chablais (CCHC) amène à se questionner sur les collaborations entre acteurs publics locaux dans une logique territoriale. Mais au regard du partage de compétence – décrit en partie 2.1 du Chapitre 3 – et des problématiques de gouvernance avec un fonctionnement difficile en intercommunalité – expliquées en partie 2.4.2 du Chapitre 3 – la communauté de communes n'est pas moteur de collaborations. Toutefois, depuis 2017 avec la mise en place de produits touristiques intercommunaux comme la Route Terroir et Savoir-Faire, la CCMS initie de nouvelles relations partenariales avec des socioprofessionnels. De même que, depuis l'avènement de produits touristiques à l'échelle du territoire, les cinq OT multiplient leurs interactions afin d'homogénéiser leurs modes de fonctionnement, justement par souci de cohérence territoriale (Figure 51).

---

<sup>85</sup> Dans la base de données des acteurs de la diversification de l'offre touristique que nous avons élaborée sur le Haut-Chablais, nous avons recensé une soixantaine d'associations de prestataires d'activités touristiques qui exercent sur le périmètre de la CCHC.

<sup>86</sup> Selon l'enquête en ligne, 30 % des répondants ont mentionné le partage d'une culture commune comme relation existante au sein de leur réseau.

Dans ce contexte, poussés par des collectivités intercommunales depuis les années 2010, émergent deux réseaux d'acteurs autour d'une dynamique de diversification de l'offre touristique. Le premier est créé en 2012, via la labellisation Géoparc Unesco du Chablais. Une des missions du Géoparc est, en effet, de créer et d'animer un réseau de prestataires du territoire formés à la sensibilisation et à la valorisation du patrimoine culturel et naturel du Chablais.

*« Ça se manifeste par la création d'un réseau de partenaires, des restaurants, des hébergeurs, des lieux de visite et acteurs touristiques qui partagent nos valeurs. »*

HC\_tech\_4.

Ce réseau de partenaires compte 46 médiateurs du Géoparc : guides de moyenne montagne, animateurs natures et guides du patrimoine, répartis sur l'ensemble du Chablais et regroupés au sein de l'association Téthys en Chablais. En plus de ces médiateurs, le Géoparc travaille sur le Haut-Chablais avec une dizaine de prestataires, d'artisans, d'agriculteurs et de sites touristiques, comme les musées de Bellevaux, le site privé touristique des gorges du Pont-du-Diable, et même avec les remontées mécaniques d'Avoriaz pour l'hiver. Récemment, le Géoparc a aussi mis en place des ateliers de découverte et de sensibilisation au patrimoine géologique et naturel local en vue d'accueillir des scolaires et renforcer ainsi l'activité des hébergements collectifs. Par cette mise en réseau, la vocation du Géoparc a clairement été de s'assurer d'une vision commune du territoire afin que les membres se retrouvent pour ensemble valoriser leur patrimoine.

*« Le Géoparc du Chablais, c'est un de mes partenaires chouchous dans le sens où eux ont une vocation territoriale et environnementale très forte. »* HC\_sociopro\_2.

Les cinq OT du territoire se sont également saisis du Géoparc pour mettre en place quelques animations sur le patrimoine, mais surtout pour leur garantir une communication « verte ». À titre d'exemple, l'OT de la station des Gets promeut le Géoparc Unesco comme un label lui permettant de se présenter comme une station valorisant l'écotourisme<sup>87</sup>. Toutefois, ce réseau reste encore peu connu des élus et autres prestataires du Haut-Chablais, acteurs qui ne partagent pas nécessairement cette vocation de valorisation du patrimoine et de création d'une identité territoriale. Cela montre aussi le peu d'interconnaissance entre acteurs du tourisme d'une commune à l'autre.

[en parlant du Géoparc] *« On a tellement de liens que je vous en ai même pas parlé. »*

HC\_elu\_6

Le second réseau est représenté par de la Route Terroir et Savoir-Faire du Haut Chablais, créée en 2017. Initialement lancée par les OTI des Alpes du Léman et de la Vallée d'Aulps, cette route met en réseau des acteurs de la culture, des artisans et des agriculteurs, jusqu'à présent isolés du reste des prestataires et acteurs touristiques (Figure 51). Malgré des échanges peu développés au départ, voire des

<sup>87</sup> <https://www.lesgets.com/decouvrir-la-station/ecotourisme/nos-labels-environnement/>

tensions entre agriculteurs liés à leurs conditions de travail et à leur concurrence mutuelle sur la vente de produits similaires<sup>88</sup>, le réseau a finalement abouti à la création d'un magasin de producteurs locaux co-animé par la CCHC. Le magasin était en premier lieu auto géré par les agriculteurs qui venaient à tour de rôle assurer une permanence. Ce mode de fonctionnement était néanmoins une source de conflit supplémentaire, car chaque producteur, lors de sa permanence, essayait de vendre majoritairement ses produits en déclassant ceux des autres producteurs. Presque au bord de la fermeture, le magasin a bénéficié d'un élan de solidarité entre corps de métiers. Pour éviter les querelles, les artisans du réseau ont pris la gestion du magasin de producteur en transformant, notamment, le statut du magasin en association.

*« J'ai appelé tous les artisans, je leur ai dit : “ Il faut que les artisans soutiennent les producteurs, il faut que ce soit nous qui tenions le magasin, revenez vite au magasin et puis il faut trouver des rotations pour tenir et ouvrir ce magasin, s'il n'est pas ouvert, on ne vendra rien ” ». HC\_sociopro\_2*

À partir de collaborations informelles, même si elles étaient cadrées par la CCHC, ce réseau d'acteurs, constitué en association, a su maintenir cette activité et a même bénéficié d'un élargissement de son périmètre de vente.

Les acteurs et les activités mobilisés dans ce réseau et celui du Géoparc sont similaires. Pourtant les deux structures porteuses n'ont pas de relations entre elles, chacune coordonnant son propre réseau avec ses partenaires. La CCHC a néanmoins récemment tenté d'ouvrir ces différentes arènes de collaborations par le biais des démarches participatives lors de la candidature aux Espaces Valléens 2021-2027<sup>89</sup>.

Ainsi, sur le Haut-Chablais, les collaborations qui se dessinent autour de la diversification de l'offre touristique sont plutôt structurées par des acteurs du type 1 et 3 de la diversification (Figure 51) – c'est-à-dire des acteurs nouvellement installés ou d'autres secteurs économiques et récemment, des acteurs coordinateurs du tourisme. De ce fait, même si les opérateurs de remontées mécaniques et autres acteurs historiques organisés selon un fonctionnement autour des stations de ski – que nous avons catégorisés comme acteurs de la diversification de type 2 – sont porteurs d'une trajectoire de

---

<sup>88</sup> Selon l'entretien du 05/03/2021 auprès d'une socioprofessionnelle.

<sup>89</sup> Cette candidature à la politique publique des « Espaces Valléens », puis leur admission au programme a mené la CCHC à définir le contour de ses actions et ce faisant, à définir des partenariats informels avec des socioprofessionnels afin de mettre en place le plan d'action acté dans la politique publique. Quelques socioprofessionnels sont en effet désignés comme, et volontairement, référents par la CCHC sur certaines grandes thématiques, faisant le relais entre les socioprofessionnels de leur filière et les collectivités. Cette candidature a donc mené à une intensification des relations entre la CCHC et des prestataires de tourisme, mais également à une intensification des relations entre OT et CCHC. En effet, les OT sont dorénavant impliquées dans un comité de suivi des Espaces Valléens et directeur/riche (s) d'OT et chargé.e(s) de projet(s) se voient maintenant toutes les semaines pour suivre les actualités touristiques du territoire. (Informations provenant d'échanges avec une chargée de projet à la CCHC).

diversification de l'offre touristique, ceux-ci ne participent pas pour le moment à son intégration à l'échelle du territoire ni à la création de synergies.

L'évolution des relations entre acteurs parties prenantes de la diversification sur le Haut-Chablais suit finalement l'évolution en deux trajectoires de diversification distinctes. Une première, sous forme de collaborations privé-public autour des domaines skiables, induites par une diversification complémentaire au ski, une seconde sous de nouvelles formes de réseaux de collaborations, de synergies thématiques, nées de prestataires privés se regroupant par activités touristiques et représentant la diversité présente sur place. Ensuite, les collectivités intercommunales, soutenues par des acteurs supra-locaux, se sont données comme mission de créer des réseaux de collaborations entre acteurs isolés, au savoir-faire valorisant le patrimoine local. Ainsi, trois formes de collaborations se sont instaurées sur le Haut-Chablais. Elles restent néanmoins cloisonnées en termes d'acteurs et en termes d'espaces. Les collaborations autour des domaines skiables correspondent à la trajectoire de diversification en réplique et exaptation, et les collaborations portées par les collectivités et des prestataires touristiques proposant des activités autres que le ski coïncident avec la trajectoire de diversification en saltation. Nous retrouvons également une séparation spatiale où très peu de relations entre acteurs des deux vallées existent. Et ce n'est qu'à partir de la fin des années 2010, grâce à la mise en réseaux effectuée par la CCHC et le Géoparc, que quelques ponts se sont construits. De plus, les dynamiques relationnelles sur le Haut-Chablais n'ont pas nécessairement abouti à l'identification d'un acteur pivot dans les relations. La CCHC ou les OT ne sont pas reconnus comme légitimes, ni comme facilitateurs dans les collaborations inter-filières. Le manque de vision commune à l'échelle du territoire est aussi souvent pointé du doigt, car la vision par vallée est encore présente.

La diversification a donc, ici aussi, renforcé les collaborations au sein d'une même famille d'acteurs de la diversification. En outre, même si, récemment, des initiatives de mise à plat et de discussion autour de problématiques communes ont été entreprises, elles n'en restent pas moins peu inclusives, en silo, sans reconnaissance d'un territoire d'action commun.

### 1.3. Quels effets en termes de collaboration ?

Que ce soit pour le massif du Sancy ou pour le Haut-Chablais, les dynamiques relationnelles de la diversification se caractérisent par davantage de relations entre différents types d'acteurs, avec parfois une intensification de la collaboration (Figure 50 et Figure 51). Au fil de l'évolution des collaborations sur les deux terrains, on comprend que la diversification et le fait d'intégrer une plus grande diversité d'acteurs, sur un périmètre spatial plus large, ont rendu nécessaire le mieux « travailler ensemble ». Au regard des cinq critères identifiés dans la littérature, le Tableau 10<sup>90</sup> résume les formes canoniques de collaborations.

<sup>90</sup> Chaque critère du tableau est transformé en question par laquelle il est possible de répondre « oui » ou « non », la croix (x) symbolisant une réponse plutôt négative, le symbole √ se référant à une réponse plutôt positive.

Tableau 10 - Les 5 critères d'analyse de l'évolution des collaborations sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais (élaboration propre)

	<i>Objectifs communs, synergies</i>	<i>Acteur(s) pivot(s), facilitateur(s) de collaborations</i>	<i>Réseaux inclusifs et diversifiés</i>	<i>Indépendance / ski alpin</i>	<i>Articulation spatiale</i>
<i>Massif du Sancy</i>	√ Vision commune du territoire touristique mais pas d'espace de partage, existence de synergies	√ OTI	√× Des échanges inclusifs au sein de synergies, des réseaux diversifiés, mais des prises de décisions stratégiques fermées	√ À part la commune du Mont-Dore, l'organisation historique autour du ski alpin n'est pas bloquante dans la collaboration	√ Des relations à l'échelle du massif et avec la communauté de communes voisine
<i>Haut Chablais</i>	√× Des synergies par filières touristiques mais pas d'établissement de vision commune et partagée d'un idéal de diversification à l'échelle du territoire	× CCHC qui commence à se positionner comme facilitateur à l'échelle du territoire Géoparc également, mais non reconnu.	× Tous les réseaux sont cloisonnés, avec très peu d'ouverture	× Fonctionnement système station de ski dominant	× Des relations quasi-inexistantes entre les deux vallées.  Des collaborations entre acteurs d'une même filière mais qui ne remontent pas à l'échelle du territoire.

Le massif du Sancy se positionne plutôt dans une forme de diversification intégrative (Benur et Bramwell, 2015), qui se matérialise par des collaborations formelles et informelles (Schianetz et al., 2007) polarisées, certes critiquées, mais qui sont effectives et traduisent une certaine aptitude à travailler ensemble autour d'une offre touristique diversifiée et d'un tourisme à l'année. Le Haut-Chablais se positionne davantage dans une forme parallèle de diversification (Benur et Bramwell, 2015), avec de nombreux acteurs, aux activités diverses, qui collaborent par filières touristiques sans mise en commun. Toujours dans un fonctionnement autour des stations de ski et relativement saisonnier, les trois formes de collaborations qui s'articulent sur le Haut-Chablais sont plus resserrées et portent principalement sur la préparation de saisons touristiques. Même si le Haut-Chablais est témoin d'une intensification de cinq types de relation (représentés par les traits en gras en Figure 51), contre quatre sur le massif du Sancy (Figure 50), le Tableau 10 nous amène à conclure que les dynamiques relationnelles entre acteurs parties prenantes de la diversification sur le massif du Sancy ont abouti à des formes de collaborations entre les différents types d'acteurs de la diversification plus ouvertes que sur le Haut-Chablais. Par ailleurs, nous observons des collaborations entre acteurs publics locaux, entre acteurs publics et privés et entre acteurs privés sur le massif du Sancy. Mais surtout nous remarquons des collaborations entre tous les types d'acteurs de la diversification de l'offre touristiques, polarisées par l'OTI. Sur le Haut-Chablais, les collaborations se cantonnent par types d'acteurs de la diversification, un frein dans les collaborations à l'échelle du territoire, mais elles tendent à s'ouvrir grâce au travail de la CCHC.

Notons ainsi que sur les deux territoires, la mise en place d'une intercommunalité a également joué un rôle dans le renforcement des collaborations, d'abord entre acteurs publics locaux, sur des questions de partage des compétences tourisme, puis avec les acteurs économiques, à l'échelle du territoire pour le massif du Sancy, à l'échelle d'un réseau d'acteurs pour le Haut-Chablais. Précisons aussi que les actions entreprises par ces intercommunalités, menant à davantage de collaborations, ont été initiées par une volonté de structurer et de représenter une offre touristique à l'année et hors ski-alpin, en d'autres termes, dans une optique de diversification de l'offre touristique. Cette question de la construction de l'intercommunalité dans un contexte de diversification de l'offre à l'échelle d'un territoire met en avant l'imbrication de processus, la coexistence et l'articulation de dynamiques sur les territoires.

Les différences appréciées entre le massif du Sancy et le Haut-Chablais soulèvent néanmoins quelques limites de l'approche. Tout d'abord, alors que les schémas diachroniques attestent d'un nombre plus important de relations intensifiées sur le Haut-Chablais que sur le massif du Sancy, leur degré d'intensification n'est pas similaire. En effet, la mise en place de nouveaux réseaux d'acteurs autour d'un tourisme alternatif sur le Haut-Chablais n'est pas encore reconnue par l'ensemble des acteurs de la diversification comme porteur d'un produit touristique « valable » par rapport au produit ski alpin, alors que sur le Sancy, ce type d'expérimentation est davantage valorisé et encouragé. Le degré d'intensification de la relation n'est donc pas retranscrit dans ces schémas diachroniques. Plus

largement, les rétroactions collaboration-diversification (Benur et Bramwell, 2015) peuvent induire un biais dans l'analyse. En effet, dans certains cas de mise en place collective de produits touristiques alternatifs, collaboration et diversification de l'offre vont de pair, il est donc mal aisé d'affirmer que la volonté de créer un nouveau produit touristique amène systématiquement à un travail collectif et à des prises de décisions conjointes.

Ces formes canoniques de collaborations, appréhendées par ce travail de schématisation des dynamiques relationnelles, donnent à voir et permettent de qualifier les relations de « travailler ensemble » sur nos deux territoires d'études. Cependant, dans une logique d'adaptation transformative et de renouvellement des systèmes touristiques, nous pensons que la question du « travailler ensemble » contribue à celle du « apprendre ensemble », que nous allons tenter d'analyser dans la partie qui suit.

## **2. LE STD COMME FACTEUR D'EMERGENCE DE TERRTOIRES APPRENANTS EN MOYENNE MONTAGNE ?**

Les critères décrivant les formes de collaborations au sein de STD, à savoir la constitution d'une vision commune du territoire, la création de synergie, l'inclusion et l'ouverture au sein de réseaux d'acteurs, entre autres, révèlent également des caractéristiques particulières des STD qui conditionnent l'émergence de territoires apprenants en moyenne montagne. Rappelons avec Alain Bouvier (2009) qu'« *une organisation intelligente ou apprenante est un système d'action et de conduite de l'action qui s'organise pour apprendre en permanence à travers son travail, pour capitaliser ses savoir-faire et ses compétences, pour les transmettre et se transformer volontairement pour atteindre ses objectifs en fonction des évolutions de son environnement, de ses ressources, de sa culture et des représentations des groupes d'acteurs en son sein* ». Selon Rieutort (2021), deux types de conditions doivent être remplis pour faciliter l'émergence de territoires apprenants : l'existence de certaines formes de dynamiques relationnelles au sein de réseaux d'acteurs localisés et l'existence de dynamiques d'apprentissage en tant que tel (échanges d'informations, de connaissances diverses, place de la formation, etc.). En recoupant avec le cadre des LTD de Schianetz et al. (2007), nous ajoutons, à l'interface entre dynamiques d'acteurs et dynamiques d'apprentissage, des conditions d'émergence de territoires apprenants relatives à la mise en place de modes de gouvernance et de gestion adaptative des STD.

L'hypothèse sous-jacente est que la structuration, le fonctionnement et l'évolution de systèmes touristiques vers des schémas plus diversifiés sont vecteur d'apprentissage collectif sur les territoires. Par conséquent, au regard des trois types de résultats précédemment présentés, nous pouvons d'ores et déjà **affirmer qu'en modifiant les réseaux d'acteurs, la constitution de STD conditionne en partie l'émergence de territoires touristiques apprenants**. L'ensemble des conditions d'émergence de territoires apprenants liées au renforcement de STD est décrit en Figure 52, figure établie à partir du cadre de Rieutort (2021) et celui de Schianetz et al., (2007) posé en chapitre 1 (Figure 10), et dans laquelle nous précisons les conditions déjà analysées dans les résultats précédents (en grisé sur la figure).

Des caractéristiques des STD aux conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants

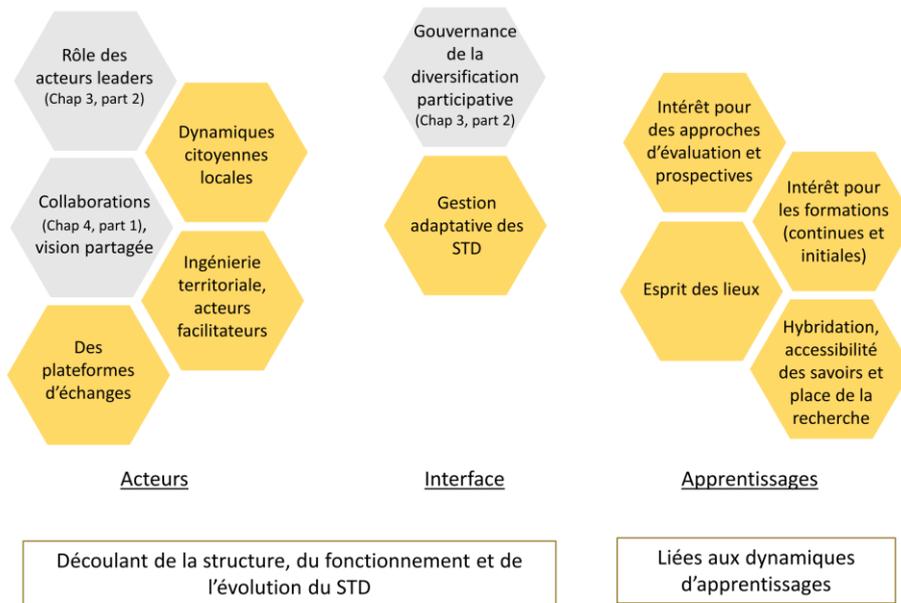


Figure 52 - Conditions d'émergence de territoires apprenants déjà analysées (élaboration propre)

Ainsi, pour chaque terrain d'étude, nous effectuons dans un premier temps le diagnostic des conditions uniquement liées aux acteurs (groupées à gauche sur la Figure 52), puis nous étudions celles liées aux apprentissages (groupées à droite sur la Figure 52), et enfin, celles reliant apprentissages et acteurs (au milieu sur la Figure 52).

Pour éviter toutes répétitions, le diagnostic qui suit entend détailler les conditions d'émergence de territoires apprenants qui n'ont pas encore été analysées (en jaune sur la Figure 52), en commençant par le massif du Sancy (2.1.), puis le Haut-Chablais (2.2).

### 2.1. La construction d'un STD comme source d'apprentissage sur le massif du Sancy

Au regard du mode de gouvernance de la diversification, influencé par l'action d'acteurs supra-locaux, et des formes de collaborations polarisées par l'OTI, les conditions d'émergence d'un territoire apprenant sur le massif du Sancy sont intimement liées à cette prégnance publique et supra-locale. En suivant la démarche de diagnostic annoncé ci-dessus, nous détaillons, d'abord, les conditions d'émergence de territoires apprenants relatives à l'évolution des réseaux d'acteurs (2.1.1), pour ensuite détailler celles liées aux dynamiques d'apprentissages (2.1.2.) et enfin, terminer avec le diagnostic de la mise en place d'une gestion adaptative des STD au sein de laquelle se crée une boucle vertueuse entre acteurs et apprentissages (2.1.3).

### 2.1.1. Un STD installé qui peut favoriser l'émergence d'un territoire apprenant

#### - Une ingénierie territoriale orientée vers l'expérimentation

À la frontière entre plusieurs sphères d'acteurs, certains acteurs peuvent être facilitateurs dans l'apprentissage, c'est-à-dire, dans le transfert d'information, de connaissances et dans l'accompagnement de projets liés à la diversification de l'offre touristique. En faisant jouer leurs compétences sur les territoires de moyenne montagne, ils construisent une ingénierie dite territoriale. Dans le cas du massif du Sancy, l'OTI et la CCMS sont pivots dans la diversification de l'offre, notamment parce qu'ils sont dotés de compétences de mise en réseaux, d'accompagnement ou de mise en place de projet et d'expérimentations à vocation touristique. En effet, au sein de l'OTI, plusieurs postes ont été créés, d'abord en test, puis pérennisés. Un poste de chargé de relations aux prestataires a été créé dans les années 2010 afin d'« accentuer l'entraide, la mise en réseau » (MS\_tech\_1) et le transfert d'information. Plus ancien, un poste dédié à la création du festival Horizons Sancy a été ouvert en 2007. Le poste et le projet de festival s'inscrivaient alors dans une optique d'expérimentation lancée par l'OTI.

*« Pour l'événement Horizons art et nature, on l'a fait complètement différemment, les élus nous ont fait confiance, ils nous ont dit “ on y va, on teste ”. On a créé un poste pour six mois, dans un premier temps, pour préparer l'événement, trouver les lieux, faire l'appel à candidatures. Donc on avait les lieux, on a prolongé la personne, elle le savait avant c'était la condition. On convoque le conseil communautaire, on leur dit on passe à l'étape d'après, on fait l'appel à candidature, on a reçu 300 dossiers du monde entier. » MS\_tech\_1*

Ces compétences et cette ingénierie touristique locales sont également complétées par le poste d'animateur des Pôles de pleine nature, à l'échelle du Grand Sancy. Relativement bien doté en termes d'ingénierie touristique, la CCMS a, cependant, choisi de ne pas engager de travaux pour réaliser des documents de planification territoriale ou en urbanisme. En 2011, la CCMS, composée de 11 communes à l'époque, met en place un plan local de l'Habitat (PLH), dans l'objectif de préparer un habitat attrayant et disponible pour que de nouvelles populations s'installent. Mais depuis, aucun projet ou schéma de planification n'a été engagé sur la CCMS. En 2017, pour candidater au programme des « Petites villes de demain », la commune du Mont-Dore se lance dans l'élaboration d'un PLU et rejoint alors les communes de Besse-et-Saint-Anastaise, Saint-Nectaire, Murol, Murat-le-Qaire, Chastreix et Picherande qui avaient déjà des PLU<sup>91</sup>. Le reste des communes de la CCMS sont encore sous régime national d'urbanisme. La CCMS, par ailleurs, n'est pas couverte par un SCOT, considéré comme peu pertinent face à la spécificité de la CCMS de s'être construite autour du tourisme et non autour de bassin de vie : « Mais pourquoi il y a pas de docs de planif ? Mais parce qu'on est aussi sur la problématique de

---

<sup>91</sup> Source : <https://www.geoportail-urbanisme.gouv.fr/map/>

*communautés de communes qui ne sont pas sur un bassin de vie.* » (MS\_elu\_1). L'ingénierie touristique est dans ce cas particulier équivalent à une ingénierie territoriale.

La CCMS continue de se doter en ingénierie car, à la suite des élections municipales de 2020, plusieurs postes et compétences ont été ouverts, notamment celui de chargé de transition territoriale, mais dont le périmètre d'action reste encore flou et à définir. L'OTI et la CCMS se sont ainsi armées de quelques compétences jugées nécessaires pour leur activité, et ont fait appel à des cabinets d'études extérieurs quand le savoir-faire n'était pas disponible localement, comme pour le programme « Petites villes de demain » : *« on a des architectes, urbanistes, sociologues et c'est intéressant parce que justement ils apportent des visions très différentes. »* (MS\_tech\_1). Par ailleurs, outre la capacité d'ingénierie, la volonté et la capacité d'expérimenter sont clairement présentes au sein de l'intercommunalité, avec parfois même la volonté d'adapter le fonctionnement historique du secteur touristique (Encart 11).

En 2018, la CCMS, en collaboration avec l'OTI, ses élus, la Direccte<sup>92</sup> (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et le sous-préfet du Puy de Dôme, rédige une note afin d'envoyer en expérimentation une forme de contrat permanent pour stabiliser le statut des travailleurs saisonniers, personnel nécessaire à toutes saisons touristiques. Afin de pérenniser des emplois locaux, ce contrat ou statut particulier prévoyait d'alterner entre une *« période de travail en saisonnier, voire deux périodes été-hiver, une période de formation et une période de chômage. »* (MS\_tech\_2).

Envoyé à plusieurs ministères, ce projet de contrat n'a malheureusement pas abouti pour cause de blocage à de plus hautes sphères : *« changement de sous-préfet, le ministère n'a jamais répondu et le nouveau sous-préfet m'a fait comprendre que je ne changerai pas le droit du travail comme ça. »* (MS\_tech\_3).

Encart 11 - Histoire du contrat saisonnier expérimental (élaboration propre)

À une échelle plus régionale, depuis 1993, l'association Thermauvergne accompagne plus spécifiquement les acteurs du thermalisme et les hébergements touristiques sur toute l'Auvergne, et donc ceux du Sancy. L'association œuvre pour leur communication, leur promotion et les aide aussi dans leur diversification vers du thermoludisme<sup>93</sup>. Elle est également *« le plus gros classificateur d'hébergements meublés du département »* (MS\_elu\_3). Cette compétence de classification des logements touristiques a un coût, en termes de moyens financiers, humains et de temps, qui, à l'échelle du département du Puy-de-Dôme, est principalement assuré par l'association Thermauvergne et par les Gîtes de France.

<sup>92</sup> Le terme est encore utilisé mais il renvoi dorénavant aux directions départementales pour l'emploi, le travail et les solidarités.

<sup>93</sup> Contraction d'activités thermales et ludiques.

Bien que se positionnant sur des missions de conservation et de protection des espaces naturels, le PNR des Volcans d'Auvergne est également doté d'une ingénierie d'étude et de projet qui est susceptible de s'associer à ces compétences touristiques, dans une logique d'échanges et de capitalisation de savoir-faire locaux, sur des aspects patrimoniaux notamment. Le PNR propose, par ailleurs, plusieurs formations à destination de socioprofessionnels touristiques du massif, notamment sur les bonnes pratiques à adopter sur les trois réserves naturelles qu'il a en gestion. Dans l'idée d'« *utiliser l'ensemble des forces vives du territoire sur une réflexion autour des modalités de transition.* » (MS\_rech\_3), le PNR se dessine, alors, comme un acteur incontournable de ces questions de transitions. Mais en pratique, techniciens du PNR et techniciens de la CCMS et de l'OTI ne sont que très rarement en contact. De plus, le parc est encore perçu comme « *un empêcheur de développer les stations [de ski] comme on l'entend.* » (MS\_rech\_3), alors que les réserves naturelles sur le territoire sont une source d'attractivité touristique avérée l'hiver et l'été. Ces positionnements persistants envers le parc révèlent, selon MS\_rech\_3, un « *manque de concertation sur ce territoire.* ».

Cette considération grandissante donnée à l'ingénierie est, sur le Massif central, encouragée par l'ANCT Massif central. Porteur d'une ingénierie de soutien à la diversification de l'offre touristique, l'ANCT fait clairement le lien entre ingénierie et émergence de territoires dits intelligents. Les acteurs supra-locaux parties prenantes du STD, sur le massif du Sancy, incitent également la mise en place de territoires touristiques apprenants et n'hésite pas à créer leur propre ingénierie lorsque les financeurs ne suivent pas forcément sur ce type de missions.

*« Et puis l'ingénierie, l'ingénierie territoriale est primordiale si on veut conserver des territoires intelligents, qui nécessitent donc l'apport d'ingénierie, donc d'évaluation, de pouvoir se projeter dans l'avenir. Si on veut pas reculer faut avancer, et pour avancer faut savoir où on veut aller et pour savoir où on veut aller, faut pouvoir expérimenter, faut pouvoir faire des études pour se projeter, faire des évaluations aussi pour rectifier le tir. Donc l'ingénierie encore et encore, et le gros problème aujourd'hui c'est que y a peu de financeur, l'Etat en fait partie, le FEDER aussi qui finance l'ingénierie, le personnel... »*

MS\_supra\_1

La reconnaissance et la mise en place progressive, à partir du milieu des années 2000, d'une ingénierie dédiée au tourisme sont clairement exprimées sur le massif du Sancy. Mais assez lente à se mettre en place et à être visible auprès des socio-professionnels, car cette ingénierie pâtit de la disparition d'acteurs et de leurs compétences. Pour le massif du Sancy, les compétences de l'association du Pays du Grand Sancy, notamment en termes d'animation de réseaux d'acteurs du tourisme, ont été transférées à la CCMS, mais sans « *le même appui et connaissances du réseau que ce qui pouvait exister auparavant* » (MS\_tech\_3). Ce transfert est une des conséquences de la loi NOTRe de 2015. Il en est de même pour les compétences liées à l'accompagnement de projets touristiques portées par le conseil départemental

du Puy de Dôme, qui se sont vu partir à la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Une évolution qui a mené à un éloignement et à une délocalisation des outils dédiés aux socio-professionnels.

*« Je vous aurais dit y a 20 ans, 15 ans le CDT, le conseil départemental du Puy-de-Dôme, qui n'existe plus maintenant, mais eux ils étaient fédérateurs. Maintenant c'est à la Région, avec plein de choses qui m'intéressent, des réunions, des formations, mais elles sont à Grenoble, donc moi j'ai pas envie. " Ah mais c'est possible par téléphone ", mais j'ai pas envie, j'ai pas envie de faire une formation... J'ai pas envie d'aller à Lyon ou à Grenoble, et la compétence quand elle part à la Région c'est dommageable » MS\_sociopro\_4*

En plus du manque de continuité dans le partage des compétences tourisme, s'ajoute l'instabilité des savoir-faire d'ingénierie locaux, occasionnée par un turnover relativement important<sup>94</sup>. De plus, cette ingénierie locale nécessite une vision à long terme ainsi qu'un portage politique local, qui peut parfois faire défaut (cf. partie 2.4.2 chapitre 3).

Pour finir, l'ingénierie ci-décrite est principalement touristique et n'inclut pas d'autres types d'ingénierie déjà bien en place, sur le secteur agricole par exemple<sup>95</sup>. L'ingénierie et les formes d'accompagnement aux activités sur le massif du Sancy restent encore en silo, dans un massif du Sancy pourtant agricole sur plus de la moitié de sa superficie, questionnant alors l'établissement d'une ingénierie dite territoriale, et donc nécessairement transversale.

#### - **Des plateformes numériques d'échanges, mais pas de lieux dédiés**

Facilitateurs dans l'ingénierie locale et dans la compréhension des enjeux globaux, les réunions physiques, à l'image des instances de concertations et de participation (partie 2.4.1 chapitre 3), les plateformes virtuelles et les lieux physiques dédiés aux échanges, ou autres « tiers lieux »<sup>96</sup>, sont des vecteurs de capitalisation et de transmission de connaissances qui permettent de donner lieu à l'émergence d'un territoire apprenant. Ces moments d'échanges peuvent prendre la forme de réunions d'information, d'ateliers, qui réunissent plusieurs types d'acteurs de différents secteurs. Sur le massif du Sancy, ces temps d'échanges sont organisés par les collectivités locales ou au sein d'associations de socioprofessionnels, et se caractérisent par des réunions de préparation des saisons touristiques ou par des réunions dédiées à la résolution de problèmes collectifs particuliers. Ces temps d'échanges

<sup>94</sup> Sur le temps de la thèse, qui s'est déroulée de décembre 2018 à juin 2022, l'animateur.rice des pôles de pleine nature a changé une fois. De même pour, le/la chargé(e) du pôle aménagement à la CCMS, le/la secrétaire général(e) de la CCMS. Néanmoins, la stabilité de la compétence tourisme à l'échelle du massif du Sancy est assurée par l'OTI, dont le directeur est en place depuis 2005.

<sup>95</sup> Avec notamment les actions du Sidam (Service interdépartemental pour l'animation du Massif central), à l'échelle du département du Puy-de-Dôme qui sont dédiées à l'accompagnement des agriculteurs.

<sup>96</sup> « Les tiers-lieux sont des espaces physiques pour faire ensemble : coworking, microfolie, campus connecté, atelier partagé, fablab, garage solidaire, social place, makerspace, friche culturelle, maison de services au public... Les tiers-lieux sont les nouveaux lieux du lien social, de l'émancipation et des initiatives collectives. Ils se sont développés grâce au déploiement du numérique partout sur le territoire. ». <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/tiers-lieux#scroll-nav> 1

s'accompagnent de plateformes numériques d'échanges. En effet, plusieurs groupes *facebook* sont dédiés au transfert d'informations entre socioprofessionnels, à l'échelle du massif du Sancy ou à l'échelle des communes. L'OTI s'est chargé depuis 2017 d'animer l'un de ces groupes *facebook*, regroupant « *presque 400 prestataires dessus* » (MS\_tech\_1), afin d'échanger sur des problématiques parfois juridiques ou de recherche d'emplois saisonniers. Néanmoins, il n'existe pas d'espace d'échange, d'espace de rencontre à proprement parler, ouvert à tout type d'acteurs sur le massif du Sancy. En effet, les collectivités considèrent que l'OTI joue ce rôle de coordinateur entre les prestataires, et que la création ex-nihilo d'un espace dédié n'est donc pas justifiée.

*« Donc y a pas vraiment de lieu, mais c'est vrai que l'OT fonctionne comme coordinateur et on fait quelque chose pour activer les choses. Ça on considère que c'est notre rôle et puis on a les moyens de le faire, donc on implique tout le monde. »* MS\_tech\_1

Et ce d'autant plus que, selon certains élus, l'implication des acteurs économiques reste souvent incertaine.

*« On est dans une schizophrénie, c'est-à-dire que l'acteur économique se plaint de ne pas avoir assez d'infos et de ne pas assez participer aux décisions et quand tu lui donnes l'opportunité de le faire, il ne vient pas. »* MS\_elu\_3

De rares initiatives, isolées, de création d'espaces dédiés au partage de connaissances et de savoir-faire « *pour améliorer, pour organiser la transition sur le Mont-Dore* » (MS\_sociopro\_6), sur des thématiques liées aux transitions écologiques germent. Mais ces tiers-lieux potentiels restent pour l'instant à l'état d'idées. Ces espaces et initiatives rejoignent finalement la question de l'émergence de dynamiques citoyennes locales.

#### - **Des dynamiques citoyennes hors tourisme et peu nombreuses**

Témoins d'actions collectives locales, ces dynamiques citoyennes peuvent prendre diverses formes, qui pour le massif du Sancy se caractérisent par des initiatives relativement isolées et surtout hors tourisme. À titre d'exemple, le réseau de la Doume est une association qui gère et met en place, à l'échelle du département du Puy-de-Dôme, une monnaie locale qui gagne en popularité. Certains prestataires d'activités et commerçants proposent à leurs clients de passer par ce mode de paiement, mais ils ne sont pour le moment « *qu'une trentaine sur tout le massif du Sancy à militer.* » (MS\_sociopro\_6). Dans le secteur agricole, des réseaux de circuits courts existent également, mais peu de restaurateurs ou de commerçants s'orientent dans une alimentation locale. Mais ces réseaux ne sont pas promus par l'OTI, alors que certains agriculteurs partenaires de ces réseaux sont adhérents à l'OTI. Le tourisme sur le massif du Sancy ne fait alors pas l'objet de dynamiques citoyennes.

**Pour conclure**, mis à part le peu de dynamiques citoyennes locales, l'ensemble des conditions d'émergence de territoires apprenants relatives aux acteurs, à la structure et au fonctionnement des STD

sur le massif du Sancy sont propices à l'établissement d'un territoire touristique apprenant. Néanmoins pour juger de ces propriétés apprenantes la partie qui suit entend décrire plus précisément ce qui est compris par dynamiques d'apprentissages sur le territoire du massif du Sancy, en lien avec la diversification de l'offre touristique.

### 2.1.2. Des dynamiques d'apprentissage qui peinent à sortir et à se décroisser

L'objectif est de déterminer la place accordée à l'apprentissage au sein du STD du massif du Sancy, c'est-à-dire la place de la formation, de la recherche, de la diffusion de savoirs qui mènent à l'action « éclairée ». Afin d'éviter toute répétition avec les conditions d'émergence citées au-dessus, et suivant notre grille d'analyse des conditions d'émergence de territoires apprenants (Figure 52), quatre conditions et formes d'intérêts à l'apprentissage exprimées localement sont détaillées ci-dessous.

#### - **Le Sancy : un « esprit des lieux » ancien**

Première pierre à l'édifice dans la construction de destinations touristiques apprenantes (Schianetz et al., 2007), l'existence d'une vision commune et d'un « esprit des lieux », est facilitée et facilite les collaborations. Construit autour « *d'une compréhension historique et culturelle partagée, de références et repères communs* » (Rieutort, 2021) cet « esprit des lieux » est, sur le Sancy, consolidé par un certain nombre de symboles et d'images qui donnent à ce massif une reconnaissance locale, et ce depuis plusieurs décennies. Tout d'abord le puy de Sancy, sommet du massif et point culminant du Massif central, est la vitrine touristique de l'Auvergne.

*« Je sais pas si vous avez vu, mais le puy de Sancy il est sur toutes les brochures, du département, de la Région, ... enfin je veux dire c'est une vitrine de l'Auvergne. »*

MS\_sociopro\_1

Le Sancy est aussi le théâtre d'une histoire agricole séculaire, avec le Saint-Nectaire comme ressource locale. L'histoire touristique, vieille de plus d'un siècle avec le thermalisme, façonne la mémoire locale autour d'un « âge d'or ».

*« La notion de partage culturel dans l'esprit des gens est extrêmement importante. Concernant l'âge d'or du thermalisme, maintenant quand vous avez 3500 curistes à la Bourboule, à l'époque vous en aviez 35000. Vous aviez des têtes couronnées de l'Europe qui venaient au Mont-Dore ou à la Bourboule. On a eu le train parce que les gens descendaient directement de Paris pour venir dans ces stations-là. Aujourd'hui, ça commence à s'estomper, mais quand vous demandez à un Bourboulieu comment il envisage l'avenir pour la ville, il va vous dire les thermes »* MS\_tech\_1

Cet « Âge d'or » est celui du thermalisme, mais aussi celui du ski alpin, avec des stations qui se sont construites différemment entre celle de Super Besse et celle du Mont-Dore. Ces symboles, vecteurs d'une culture commune, ont longtemps favorisé un partage culturel par versant du puy de Sancy, avec

le Mont-Dore, la Bourboule d'un côté, et Besse, Saint-Nectaire, Murol ainsi que toutes les petites communes rurales de l'autre. Le partage culturel autour de ces activités est parfois tellement fort qu'il enferme dans une vision par versant, même si celle-ci n'est plus véhiculée que par une minorité d'acteurs maintenant.

*« Super Besse c'est une station nouvelle génération qui a été construite de toute pièce alors que Mont-Dore c'est une station ancienne, avec le téléphérique, c'est un des plus vieux de France. C'est pas les mêmes visions des choses, et encore aujourd'hui les gens ils vous diront que c'est pas possible, c'est titi et gros minet. » MS\_sociopro\_7*

Autour de ces versants du puy de Sancy, le Sancy s'est construit son identité propre en termes de territoire, comme en témoigne le sentiment d'appartenance à ce périmètre, détaillé en partie 2.4.1 du Chapitre 3. Outre le sentiment d'appartenance local, l'appellation Sancy est, à l'échelle du département, reconnue comme une source d'attractivité pour les prestataires touristiques qui s'y sont implantés, comme en atteste l'extrait :

*« On a eu une réunion avec quelques commerçants ici, et ils me disent clairement que depuis qu'on est rentrés dans le Sancy... là y a un restaurant il m'a dit j'ai augmenté de 20% mon chiffre d'affaires. » MS\_tech\_1*

- **Un intérêt partagé pour la formation continue et initiale, des porteurs de formations implantés localement**

Présenté comme un moyen d'accroître les capacités des acteurs sur un territoire, « *la formation initiale et tout au long de la vie* » (UNESCO, 2015) est souvent obligatoire le long du processus de diversification de l'offre touristique. Que ce soit à une échelle institutionnelle pour accompagner les porteurs de projets, dans leur adaptation aux changements du secteur, ou à l'échelle du prestataire, pour acquérir de nouvelles compétences pour ses besoins actuels ou pour assurer une nouvelle activité touristique, les formations initiales dans le secteur touristique sont souvent exigées et les formations continues parfois nécessaires.

Localement, sur le périmètre du massif du Sancy, l'intérêt pour les formations et ces temps d'apprentissage est partagé par les techniciens et les socioprofessionnels. Les formations initiales en DUT ou BTS tourisme proposées dans diverses universités françaises sont des cursus privilégiés par les professionnels rencontrés. Certains d'entre eux continuent à se former de manière régulière, auprès d'organismes privés ou publics :

*« Je me suis toujours formée. On va dire que tous les 2 ans, je fais une formation pour quelque chose. Ça dépend des structures. J'en ai fait avec le Parc sur le développement durable. Là, c'est sur le patrimoine de l'UNESCO de la Chaîne des Puy. J'ai fait une*

*formation d'artisan-savonnière pour pouvoir faire les savons et les cosmétiques à la maison. C'est dans ma nature.* » MS\_sociopro\_6bis

Cependant, la moitié des répondants à l'enquête en ligne, sur le massif du Sancy, considèrent que lorsqu'ils ont eu besoin d'acquérir de nouvelles compétences, ils ont privilégié la formation « sur le terrain ». Une sorte d'auto-formation qui questionne l'intérêt que peuvent avoir des socioprofessionnels du Sancy à se former à de nouveaux savoirs, et qui questionne surtout le temps qu'ils peuvent y consacrer.

Afin de répondre à la demande de plusieurs socioprofessionnels, l'OTI s'est, depuis 2016, investi dans la mise en place de formations afin notamment que ceux-ci puissent s'autonomiser dans leur communication et dans leurs usages numériques via « *des ateliers Google My Business pour expliquer, sensibiliser les prestataires au fait que souvent leur fiche google existe, car certains ne le savent même pas.* » (MS\_tech\_1). En parallèle, la CCMS, ayant récupéré les missions du Pays Grand Sancy, anime la Maison France-Services, qui propose, notamment, un certain nombre de services et de formations à destination des travailleurs saisonniers. Une mission qui répond aux besoins des entreprises touristiques du Sancy, qui ont effectivement identifié qu'il y avait « *un vrai souci de formation des saisonniers, un vrai souci de fidélisation, chaque année on en a des nouveaux, il faut les reformer* » (MS\_tech\_3). Tous les prestataires et entreprises touristiques peuvent faire appel à la CCMS, via la Maison France Services, pour des services particuliers de formation, mais ce dispositif est peu connu de ces acteurs – lors des entretiens et de l'enquête en ligne, il n'a jamais été mentionné.

De plus, pour le massif du Sancy, les acteurs supra-locaux portent et défendent également l'intérêt de formations. Le PNR, l'agence Thermauvergne ainsi que le commissariat de Massif organisent directement des formations à destination des professionnels du tourisme ou jouent le rôle d'intermédiaire entre ces derniers et d'autres organismes. Le commissariat de massif est particulièrement sensible à ces enjeux de formation, notamment pour les chargés de mission détachés sur les territoires. Il leur propose de se réunir 2 fois par an afin d'« *expliquer un peu ce qu'[ils ont] fait, ce qu'[ils ont] bien fait, ce qu'[ils ont] moins bien fait, pour qu'ils puissent apprendre, s'auto-former les uns les autres* » (MS\_supra\_1). Mais selon le Massif, outre les socioprofessionnels et les techniciens, les élus devraient également se former, car ils prennent des décisions sans entièrement maîtriser les enjeux touristiques sous-jacents : il y a « *un vrai souci de formation, il y a un travail à faire [auprès des élus]* » (MS\_supra\_1).

Par ailleurs, ces formations contribuent notamment à l'hybridation, à l'accessibilité et au partage des savoirs et des connaissances sur les territoires.

- **Des savoirs sur le tourisme créés localement, mais la place de la recherche et celle des savoirs externes questionnées**

La diversification de l'offre touristique amène à une diversité de pratiques de la montagne et d'activités touristiques, ce qui, de fait, pose la question de l'hybridation des savoirs, de l'accessibilité et du partage d'une diversité d'informations, de connaissances entre acteurs de filières et de secteurs, par essence diversifiés. Moteurs dans les innovations organisationnelles et dans l'action collective, le mixage et la mutualisation de savoir-faire locaux, d'informations touristiques dédiées mais aussi de résultats de recherche et d'études locales, sont, sur le massif du Sancy, relativement cloisonnés.

La particularité du massif du Sancy, en ce qui concerne l'accessibilité des informations, réside dans le travail de production et de gestion de connaissances sur le tourisme, basé principalement sur la



Figure 53 - Couverture du rapport annuel de 2020 des chiffres clés du tourisme sur le Massif du Sancy (OTI Massif du Sancy)

mesure de la fréquentation touristique annuelle et dont l'OTI se charge depuis 2006. Grâce à un poste dédié, l'OTI produit chaque année des rapports répertoriant les « chiffres clés du tourisme » (Figure 53), et des bilans de saisons touristiques. Ces connaissances sont libres d'accès, basées sur une collaboration avec les adhérents de l'OTI et sont utiles notamment aux collectivités locales pour avoir une vision globale de l'activité touristique sur leur périmètre d'action. Par ailleurs, toujours dans cette logique de mutualisation de connaissances, les techniciens de l'OTI et de la CCMS sont assez régulièrement en contact avec des pairs d'autres collectivités et OT voisines, où d'autres territoires alpins. Cette interconnexion, permet d'échanger et de prendre du recul sur des fonctionnements respectifs. Ces échanges donnent des repères et offre la possibilité à ces acteurs leaders et pivots sur le massif du Sancy d'ajuster leur manière de fonctionner. L'OTI assoie ainsi une position d'ouverte au dialogue entre techniciens et élus sur le

territoire de la CCMS – contrairement à d'autres stations alpines où les projets touristiques portés par les élus sont peu discutés entre parties prenantes.

*« On nous avait invité par un maire d'une autre station de ski, que je connais bien, qui fait un tour de table sur un projet et qui demande à tout le monde ce qu'ils en pensaient. Je donne mon avis qui était pas forcément en son sens, et clairement il m'a expliqué devant tout le monde que lui était pour ça [le projet] et que on n'était pas d'accord, et qu'il me demandait à l'avenir de plus donner mon avis si c'était pas dans son sens. Je suis allé le voir après la réunion en lui disant : " Écoute, moi c'est simple, je me suis tapé 3h de route dans un sens et 3h dans l'autre. Soit je viens, et vous me demandez comment on travaille*

*dans le Sancy, et en tant que technicien, je vous dis ce que j'en pense. Si c'est pour dire oui à ce que tous les élus disent et qu'on ne puisse pas discuter, c'est pas grave mais ça m'économisera le trajet et vous faites ce que vous avez envie. Mais c'est pas la façon dont on travaille dans le Sancy. Dans le Sancy on peut dire à nos élus qu'on est d'accord, ils peuvent dire qu'ils sont d'accord, et on peut dire dans les deux sens si on est ou pas d'accord. Et ça reste constructif". » MS\_tech\_1*

Cette ouverture se manifeste également chez les techniciens de la CCMS. Lors d'événements régionaux réunissant leurs homologues, certains techniciens de la CCMS se sont rendus comptes que d'autres territoires de montagne avaient dépassé le stade d'une diversification de l'offre touristique et que ceux-ci sont déjà dans une diversification de tout leur tissu économique. Ces techniciens s'inspirent alors de leurs idées pour élaborer des projets qui pourraient être portés par la collectivité.

*« J'ai pu discuter avec la directrice de l'OT du Mont Blanc et elle me disait qu'eux ils avaient dépassé le stade de la diversification. Clac. Donc ils savaient ce qui les attendaient. C'est des moments passionnants, ça donne des idées d'initiatives à mettre en place aussi. » MS\_tech\_3*

Ces moments d'échanges sont souvent organisés par le Comité Régional du Tourisme (CRT) de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Ces acteurs supra-locaux sont aussi garants du transfert de retour d'expériences, de pratiques et de connaissances entre territoires. C'est en partie une des missions portées au sein de la politique des Pôles de pleine nature, ainsi que par le PNR – dont la vocation est aussi de produire des connaissances sur le territoire. Néanmoins, entre techniciens de différentes structures, ces connaissances et savoirs se superposent plus qu'ils ne s'articulent, avec peu de mutualisation entre le PNR et l'OTI. Une autre difficulté réside également dans la faible mutualisation des compétences et des savoirs entre certains socioprofessionnels, parfois d'une même profession (cf. partie collaboration 1.1) avec le constat de manquements concernant *« la réponse sur du projet touristique, sur de l'offre collective »* (MS\_tech\_3).

Par ailleurs, objet de plusieurs études et programmes de recherche depuis les années 2010 (MODINTOUR<sup>97</sup>, AP3C<sup>98</sup>), le massif du Sancy entretient très peu de liens avec la recherche. Tout du

---

<sup>97</sup> MODINTOUR est un programme de recherche en partenariat entre l'ex Cemagref (devenu INRAE), l'université Blaise Pascal et Vetagrosup, dont le but est *« de contribuer à faire évoluer les modèles de tourisme qui orientent l'action collective, par des éclairages sur certains constituants. »* (Marsat et al., 2010). Leur analyse porte sur le management stratégique des destinations et la gouvernance territoriale avec comme terrain d'étude le massif du Sancy.

<sup>98</sup> Le programme AP3C (Adaptation des pratiques culturelles au changement climatique) est porté par le Sidam (Service Interdépartemental pour l'animation du Massif central) et la Copamac (Conférence des présidents des organisations agricoles du Massif central) depuis 2015. En 2019-2020, le projet visait à restituer ses résultats de projections climatiques à fine échelle à un ensemble représentatif des acteurs du Massif central. Les acteurs du Sancy et les acteurs du tourisme étaient alors conviés à ces restitutions (en ligne). Preuve d'une non-implication dans la recherche et d'un intérêt modéré pour ces résultats, seulement une socioprofessionnelle implantée sur le massif du Sancy s'est connectée à ces restitutions.

moins, les programmes de recherche qui s’y sont déroulés ont été réalisés plutôt dans une optique consultative et informative que dans une optique de recherche-action – qui implique davantage les acteurs du territoire dans la production de connaissances.

- **Un intérêt pour des approches d’évaluation et prospectives poussé par des acteurs supra-locaux**

L’ouverture et l’hybridation de connaissances multiples peuvent poser les prémices d’évaluations, voire de prospectives. Ces échanges d’informations peuvent susciter des instants, collectifs ou individuels, où les acteurs de la diversification se projettent dans le futur.

Individuellement, les socioprofessionnels du tourisme du massif du Sancy interrogés par l’enquête en ligne sur l’évolution future de leur territoire sont relativement confiants (« *en progression* » ou « *stable* »), et mettent en relief le rôle crucial que prendra la diversification de l’offre pour assurer l’avenir du territoire<sup>99</sup>. Cette position est partagée par les collectivités locales, avec notamment l’OTI qui, suite aux élections municipales de 2020, organise des temps d’échanges prospectifs sur le tourisme de demain, entre techniciens et élus locaux. Ces prémices d’approches prospectives locales se font néanmoins sans planification dédiée et sans échanges avec les socioprofessionnels ou les résidents (cf. partie 2.4.1 du chapitre 3), créant ainsi un biais dans la prospective et un décalage entre types d’acteurs. En effet, plusieurs socioprofessionnels interrogés se rejoignent sur le fait que les élus du Sancy manquent précisément de prospective : « *Mais le problème c’est qu’ils se posent jamais les bonnes questions au bon moment quoi, j’exagère, mais je veux dire la prospective c’est pas leur truc* » MS\_sociopro\_7.

Ces quelques rares approches prospectives sont plutôt sporadiques, cloisonnées par réseaux et types d’acteurs, et sont souvent, pour les acteurs publics, entreprises à la demande des acteurs supra-locaux.

Ainsi, au-delà de la prospective, ce sont des démarches d’évaluation des projets et des stratégies touristiques qui animent les acteurs supra-locaux, et principalement le commissariat de massif via la politique des Pôles de pleine nature, car « *c’est aussi l’évaluation qui permettra de montrer le bienfait des stratégies qu’on veut mettre en place.* » (MS\_supra\_1). Pour ces acteurs supra-locaux, l’évaluation de leur programme répond en premier lieu à leurs obligations comptables face à leurs financeurs – notamment européens – mais permet aussi de sensibiliser aussi d’autres types d’acteurs sur l’intérêt de mieux connaître ce qu’il se passe sur son territoire.

Ces méthodologies d’évaluation peuvent être menée de manières diverses et variées, avec dans le cadre des pôles de pleine nature, le choix de mobiliser un cabinet extérieur. L’intérêt de ce type de démarche est cependant questionné par les élus locaux, qui, sur l’évaluation *ex-ante* de projets touristiques,

---

<sup>99</sup> Sur les 15 répondants à l’enquête en ligne du massif du Sancy, 4 ont précisé que leur territoire n’évoluerait, à l’avenir, que s’ils misaient sur les saisons autres que l’hiver, en diversifiant l’offre touristique et en valorisant l’aspect naturel du massif.

considèrent que les cabinets extérieurs sont souvent là pour « *expliquer ce que l'on sait* » (MS\_elu\_1). De même pour les socioprofessionnels, qui, selon les résultats de l'enquête en ligne, n'ont ni les moyens, ni l'intérêt direct d'évaluer ce que produisent leurs activités sur le territoire. Même si peu fréquentes, les évaluations et démarches prospectives engagées lors du programme des pôles de pleine nature ainsi que le travail de collecte de données et d'évaluation des évolutions de la fréquentation touristique effectué par l'OTI, montre un intérêt pour ce type de démarche afin de faciliter les projections et projets futurs. Ainsi, même si les acteurs ne sont pas nécessairement d'accord sur les modalités de mise en place de démarches d'évaluation des projets touristiques de diversification, celles-ci peuvent néanmoins répondre à des besoins de prospective et de prise de recul, localement exprimés par différents techniciens, socioprofessionnels et élus du massif du Sancy.

Pour conclure, à part l'hybridation timide de connaissances, essentiellement basé sur du partage d'expérience entre techniciens, les dynamiques territoriales d'apprentissages sont enclenchées sur le massif du Sancy et fusionnent avec la poursuite d'un développement d'une offre touristique diversifiée, à l'année, qui fasse sens à l'échelle du territoire. Mais pour que ces apprentissages perdurent dans le temps et facilitent une action collective éclairée, des formes de régulations, des modes de gouvernance (déjà analysés en partie 2.4.2 du chapitre 3) et de gestion adaptatives des STD sont alors nécessaires et primordiaux pour asseoir ce caractère apprenant du STD du massif du Sancy.

### 2.1.3. Des routines défensives dépassées, mais une gestion adaptative en cours de construction

La régulation des comportements collectifs en moment d'incertitude et le dépassement de routines défensives façonnent et caractérisent la gestion adaptative de système touristique qui, au même titre que des modes de gouvernance de diversification ancrés valorisant la participation, contribue à la reconnaissance des apprentissages à l'échelle du territoire et garantit des boucles de rétroaction, des cycles adaptatifs continus au sein de STD.

Par routine défensives, nous comprenons des résistances aux changements, liés au manque de neige et aux effets du dérèglement climatique, dans un contexte d'exploitation de remontées mécaniques. Sur le massif du Sancy, l'évolution s'est faite il y a plusieurs années déjà, avec une saison touristique estivale qui a surpassé le produit neige. S'ajoutent aussi des projets en stations de ski qui s'éloignent du schéma historique de la station de ski avec son domaine skiable, sa patinoire, sa piscine, etc., projets acceptés et gérés par les SEM de remontées mécaniques.

*« Globalement sur le Sancy, l'activité estivale c'est 65 % de l'activité. Estival c'est printemps été automne, les trois saisons hors neige. Et 35 % sur la partie hivernale, liée à la neige. On a déjà cette culture de se dire qu'est qu'on fait l'été. On a une stratégie été/hiver, mais on réfléchit aussi à qu'est-ce qu'on propose quand il fait pas beau l'été. Faut pas l'oublier. Si on parle de changement climatique, c'est des variations climatiques*

*très rapides. Je suis pas climatologue, mais je le vois très bien, que ce soit l'hiver ou l'été. Donc on a des variations de météo très rapides et il faut l'intégrer. » MS\_tech\_1*

*« À Super-Besse y avait une patinoire, patinoire qui, de mémoire, perdait 130000 euros par an. Il fallait tout refaire la partie froide. Donc possibilité de subvention zéro et investissements de 1,5 - 2 millions. De notre côté, on se dit qu'est-ce qu'il nous manque ? on fait une étude, on réfléchit aussi à qu'est-ce qu'on propose l'été quand il fait pas beau et du coup il est décidé de faire un bowling avec un espace de jeux intérieur : piscine à balle, accrobranche, escalade ludique... 700000 euros d'investissements, 70 % de subventions. Donc on est passé de 130 mille euros de déficit à 30 mille de bénéfice. Mais au départ c'était pas si simple que ça, parce que la patinoire c'était un marqueur de station de ski. Donc c'était on renonce à une station de ski. » MS\_tech\_1*

Au-delà des projets d'infrastructures, techniciens, socioprofessionnels et élus se rejoignent sur l'impact visible du changement climatique et du manque de neige sur les pentes du puy de Sancy. Ce dépassement des routines défensives s'est fait lentement, traduisant selon MS\_tech\_1 « *un manque de solution plutôt qu'un manque de conscience* ». Une conscience collective des effets du changement climatique qui est relativement récente, dans un environnement où il y a encore quelques années « *quand il y avait un peu de neige et qu'il faisait moyennement froid et qu'ils enneigeaient à tout vas, et bah, on arrivait à avoir le discours "On aurait dû faire Chambon des Neiges."* [Petite station de ski démantelée en 2002] » (MS\_tech\_1). Néanmoins, cette conscience s'installe et amène même à dépasser certaines craintes en termes d'emploi.

*« Le réchauffement climatique ça va faire perdre des emplois, ça va faire fermer des magasins, mais si on arrive à inventer une nouvelle forme de tourisme avec des nouveautés, des activités qui peuvent tourner à l'année, et ces emplois qui sont détruits on arrivera forcément à les recréer quelque part. » MS\_sociopro\_6.*

Peu prononcées, ces routines défensives sont d'autant plus contrebalancées qu'une culture et prise en compte d'enjeux environnementaux au sens large se dessinent sur le massif, dans une logique de valorisation durable des ressources du territoire, de démocratisation des institutions et d'attitudes tolérantes. En ce qui concerne la prise en compte d'enjeux environnementaux, les acteurs de la diversification interrogés lors de l'enquête en ligne répondent en majorité qu'ils observent sur leur territoire une orientation des activités vers plus de durabilité. Cette orientation se caractérise pour le moment par une sensibilité des différents types d'acteurs, notamment les institutions locales qui, outre la création du poste de chargé de mission transition territoriale à la CCMS, souhaitent faire « *un effort et s'occuper d'être un territoire d'expérimentations agricoles, environnementales...* » (MS\_elu\_1). Courant 2020, plusieurs ateliers d'échanges autour de la sur fréquentation estivale ont été organisés par l'OTI et la CCMS, questionnant le passage à l'action pour réguler cette fréquentation dans une optique

de durabilité. Ces ateliers ont révélé des positionnements parfois extrêmes de certains socioprofessionnels qui souhaitaient une régulation drastique des entrées de touristes sur le massif, ce qui a nécessité alors « *des approches de compromis.* » (MS\_tech\_1) entre les volontés de chaque acteur et la faisabilité d'actions sur le territoire.

Des compromis, donc, et une reconnaissance collective des incertitudes à venir qui sont synonymes de régulations et de dialogues entre acteurs parties prenantes de la diversification afin que leurs réseaux complexes d'acteurs fonctionnent en accord. Les régulations permettent de dépasser des mésententes et des non-compréhensions entre acteurs. L'exemple de problèmes de signalétique est un cas d'école :

*« Un exemple, l'année dernière, des prestataires disant “ oui, la mairie a pas été tondre à tel endroit, à côté de la plage ”. La mairie explique “oui mais, là il y a une source protégée on a pas le droit de tondre. ”. Alors déjà, première opération on explique, deuxième opération on dit à la mairie : “Mettez un panneau”. On s'aperçoit qu'en fait il y a beaucoup, beaucoup, de choses comme ça, au lieu d'aller à la source de l'information ça tourne en rond. » MS\_tech\_1*

Le cas de la diminution des moyens financiers des collectivités locales de montagne, due en partie aux modifications dans l'attribution du FPIC (Fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales), au détriment des communes touristiques de montagne, est un autre exemple de régulation des acteurs publics et de médiation effectué par l'OTI :

*« Avec la diminution du FPIC, le président [de la CCMS] me disait qu'il n'y avait plus d'argent. Non, il y a moins d'argent, mais ça ne veut pas dire qu'on en a pas. Ça veut peut-être dire qu'on doit être plus inventifs, plus stratégiques, qu'on doit faire des choix qu'on n'aurait pas fait avant. » MS\_tech\_1*

Sans la médiation de l'OTI, les relations entre réseaux d'acteurs se complexifieraient davantage, dans un contexte de diversification de l'offre touristique qui les démultiplie. La régulation de ces tensions ou incompréhensions au sein de réseaux d'acteurs complexes, facilite l'émergence de territoires apprenants. Ainsi, sur le massif du Sancy, le dialogue local et les réunions organisées par l'OTI et la CCMS afin de résoudre des problèmes particuliers, liés à l'offre ou à la fréquentation touristique, sont déjà gage de régulation, dans le sens où une confiance entre acteurs existe et qu'un dialogue est possible.

*« Mais n'empêche qu'on a la confiance pour pouvoir le dire. Que ce soit les prestataires, les élus, la population, y a beaucoup de dialogue. Y a pas de non-dits, les gens sont très francs, y a pas de mémoire en disant on s'est engueulé sur un truc ... les gens se parlent réellement. » MS\_tech\_1*

Un dialogue continu qui permet de trouver des solutions à des situations problématiques.

*« L'année dernière du coup on a fait un travail sur la sur fréquentation et on s'est rendu compte que y avait un conflit d'usage sur les VTT, les randonneurs, les agriculteurs... et puis on a trouvé des solutions qui fonctionnent » MS\_tech\_3*

Ce diagnostic est basé principalement sur les avis exprimés par des techniciens de l'OTI et de la CCMS. En revanche, notre analyse de la régulation au sein de réseaux d'acteurs complexes a été moins concluante auprès des socioprofessionnels du tourisme ou des élus. En effet, les notions de « régulation », de « relation de confiance » et de « compromis » à l'échelle d'un territoire ont difficilement fait écho auprès d'élus lors d'entretiens semi-directifs ou de socioprofessionnels lors de l'enquête en ligne<sup>100</sup>. De plus, le manque de temps et la concurrence entre socioprofessionnels peuvent expliquer la difficile prise de recul sur ces relations et interactions d'acteurs.

Ces régulations de réseaux complexes, dans un climat incertain, et le peu de routines défensives exprimés rendent l'émergence d'une gestion adaptative d'un STD à l'échelle du massif du Sancy probable et déjà en route, avec un mode de gouvernance de la diversification de l'offre touristique plutôt multidimensionnel et qui s'ouvre peu à peu à la participation. Mais le peu de recul temporel que nous avons sur la prise en compte de cette urgence, de cette nécessité de s'adapter de manière continue à l'échelle d'un système territorial, nous contraint et ne nous permet pas d'affirmer que le renforcement d'un STD sur le massif du Sancy s'accompagne d'une mise en place aboutie d'une gestion adaptative.

**Pour conclure** ce diagnostic, nous pouvons faire état de l'avancement du massif du Sancy dans la constitution d'un STD apprenant et territorialisé, répondant de manière plus ou moins poussée, à chaque condition d'émergence de territoires apprenants. Au regard de la trajectoire de diversification de l'offre touristique et de la constitution d'un STD autour d'acteurs organisés, collaborant via la polarisation d'acteurs publics, les conditions liées à la gouvernance, au leadership, à l'ingénierie territoriale, à la régulation de routines défensives et aux plateformes d'échanges sont relativement bien avancées. Sur des questions d'apprentissages, mis à part l'hybridation de types de connaissances et le centrage sur un tourisme à l'année, sur une expertise touristique qui contraint l'ouverture vers d'autres secteurs, espaces et sources d'informations, le reste des conditions est globalement rempli. Des schémas illustrent cet avancement. Ils sont présentés en partie 3, parallèlement à celui du STD du Haut-Chablais.

## **2.2. Une difficile construction d'un STD sur le Haut-Chablais mais des dynamiques d'apprentissages qui se consolident**

Au lieu d'un STD unifié, plusieurs systèmes touristiques aux trajectoires de diversification distinctes se superposent, impliquant un fonctionnement et une structure des réseaux d'acteurs qui rendent l'émergence de territoire apprenant plus difficile (2.2.1). Toutefois, en suivant le même diagnostic que pour le massif du Sancy, les dynamiques d'apprentissage se renforcent par l'action de

---

<sup>100</sup> Le taux de réponse était plus faible pour toutes les questions abordant ces notions, et les rares réponses obtenues ne répondaient pas à la question posée, les termes n'ayant pas été explicités en amont.

quelques acteurs sur le Haut-Chablais, prémices et promesses de l'émergence de territoires touristiques apprenants (2.2.2), sans arriver pour autant à une forme de gestion adaptative d'un STD encore trop peu défini (2.2.3).

### 2.2.1. Des difficultés dans la constitution du STD qui compliquent l'émergence d'un territoire apprenant

#### **- Une ingénierie portée en parallèle par une multitude d'acteurs**

Même si la notion d'ingénierie ne transparaît pas dans les entretiens et l'enquête en ligne, les compétences et savoir-faire consacrés à l'accompagnement des activités économiques, dont touristiques – et plus largement dédiés à une meilleure connaissance du territoire dans son ensemble – sont nombreux à s'exercer sur le Haut-Chablais. À chaque sphère administrative se trouvent des acteurs et des connaissances qui facilitent dans le montage de projet, notamment de diversification, et dans le transfert d'informations spécifiques. La partie qui suit expose donc les différentes formes d'ingénieries, en commençant par l'échelle de la commune pour arriver à l'échelle régionale.

Les deux communes de Morzine et les Gets ont leur propre mode de fonctionnement, calqué sur le fonctionnement d'autres stations de ski alpines, et s'organisent via leur OT et leurs liens aux remontées mécaniques pour accompagner les socioprofessionnels et les associations locales dans leurs activités. Cet accompagnement communal se traduit principalement par de la mise à disposition de compétences dans le montage de dossiers administratifs, lorsque la demande en est faite, par du transfert d'information concernant le déroulé des saisons touristiques, notamment en termes d'animations proposées aux touristes, afin de « *sensibiliser et faire progresser sur l'appréhension du calendrier des saisons, [...] sur l'anticipation, la gestion du prix ou « pricing », sur des ajustements liés aux calendriers prévisionnels de vacances françaises ou européennes, sur les niveaux de remplissages ...* » (HC\_tech\_3). Ces moments de transfert d'information descendants, à destination des socioprofessionnels, se font néanmoins « *essentiellement pour la saison d'hiver* » (HC\_tech\_3) et restent sur des compétences uniquement liées au tourisme. À noter que cette ingénierie est apportée par les OT et mairies de Morzine et des Gets aux différents acteurs de ces deux communes. En revanche, ce n'est pas le cas de l'OT d'Avoriaz 1800, dont les missions sont essentiellement la promotion de la marque Avoriaz 1800 et l'organisation d'événements. Avec moins de pouvoirs sur des projets touristiques, les autres communes non classées se portent aussi garantes pour faciliter l'activité économique sur leur périmètre, considérant qu'un « *élu, à travers sa politique d'aménagement, il peut faciliter et encourager* » (HC\_elu\_1).

À une échelle intercommunale, les deux OTI de la vallée d'Aulps et des Alpes du Léman se positionnent sur un accompagnement plus transversal, en dehors de la mise en route ou des bilans de saisons touristiques. L'OTI des Alpes du Léman se charge d'accompagner, à la demande, des projets

touristiques ainsi que des projets de valorisation ou de rénovation de bâti, en facilitant les démarches administratives, en guidant dans la mise en réseau, etc.

*« Ça peut être de la construction de projet aussi. Sur les dossiers, les documents, ça peut être aussi conseiller sur quels types de personnes à aller voir. Nous on sait interroger les personnes, pour les personnes qui nous le demandent, au service départemental, au service tourisme. Idem à la Région. Selon les besoins on est deux à pouvoir travailler dessus. Là, par exemple, ma collègue X accompagne la mairie d'Habère-Poche, parce qu'ils ont 12 gîtes communaux, sur un dispositif de rénovation. Donc c'est nous qui avons aidé à faire le dossier et puis qui portons ... enfin qui portons, c'est pas l'office qui demande la subvention, c'est la commune, mais nous on est là comme technicien parce qu'on va dire que les secrétaires de mairie savent pas faire. Nous on sait faire. » (HC\_tech\_6).*

Les OT sont, par leurs missions et objectifs, des acteurs conducteurs dans cette ingénierie locale. Mais cette ingénierie est volatile. Ses contours peuvent rapidement évoluer en fonction des directeurs d'OT et des postes qui sont victimes d'un fort turnover, plus fort encore que sur le massif du Sancy (Encart 12).

Sur le temps de la thèse, de décembre 2018 à mars 2022, seules les directions de l'OTI des Alpes du Léman et de Morzine-Avoriaz n'ont pas changé. Le directeur de l'OT des Gets a changé à l'automne 2019, le directeur de l'OT d'Avoriaz 1800 à l'automne 2020 et le directeur de l'OTI de la vallée d'Aulps à l'automne 2021.

Encart 12 - Un fort turnover au sein des OT du Haut-Chablais (élaboration propre)

Dans une approche en filière, guidant et accompagnant l'opération de remontées mécaniques, l'association des Portes du Soleil est aussi une force d'ingénierie touristique locale. En plus de la production de connaissance sur la fréquentation touristique, du transfert d'informations concernant l'évolution du secteur des sports d'hiver et du VTT de descente, cette ingénierie, forte d'une équipe de

5-6 personnes, expérimente de nouveaux évènementiels sportifs, comme des courses de trails, produits des courts-métrages documentaires pour valoriser des corps de métiers spécifiques au territoire, à savoir les cochers d'Avoriaz, des sculpteurs, etc. (Figure 54).



Figure 54 - INSPIRE, projets de court-métrage présentant les "passionnés" du Chablais, les acteurs jugés inspirants par les Portes du Soleil.

Représentante de l'intercommunalité, la CCHC est forte d'une équipe d'une dizaine de techniciens apportant connaissances techniques sur des compétences classiques d'aménagement. Jusqu'à présent, seule une unique chargée de projet portait une ingénierie touristique, caractérisée par le suivi de projets élaborés dans le cadre des Espaces Valléens, qui ont conduit principalement à la création de la Route Terroir et Savoir-Faire et du magasin de producteurs. Dans sa construction, la CCHC a aussi lancé l'instauration d'un PLUI, arrêté après délibération et concertation en septembre 2021. Promu comme un projet de territoire, le document en question a mené à des discussions locales, multi-acteurs, autour de l'urbanisme principalement, mais aussi des forêts et de l'agriculture. Mis à part un diagnostic de l'activité touristique sur le périmètre du Haut-Chablais, très peu d'éléments de planification et de schémas d'action concernant le volet touristique du territoire sont retranscrits dans ce document. Néanmoins, la rédaction et les temps collectifs autour de l'application du PLUI ont finalement doté la CCHC d'une base d'ingénierie et de planification reconnue légalement. L'élaboration de ce document s'est faite par ailleurs en cohérence avec la révision du SCOT du Chablais, arrêté en 2020 et porté par le SIAC.

Le SIAC, porteur du Géoparc Unesco du Chablais est également un fournisseur d'ingénierie au niveau méso, entre la communauté de communes et le département. Dans sa mission première, le Géoparc apporte un soutien dans la mise en réseau d'acteurs mais surtout dans le transfert d'informations scientifiques sur la biodiversité, la géologie et l'histoire du Chablais. À la croisée de laboratoires de recherche, d'université, d'institutions et de socioprofessionnels implantés localement, le Géoparc est par définition un acteur intermédiaire et facilitateur dans des animations multi-sectorielles. L'ingénierie et l'accompagnement qu'il propose, en lien avec les OT, sont principalement dédiés aux socioprofessionnels du tourisme et aux écoles locales. Avec moins de moyens humains que les communes et la CCHC – seulement deux emplois à temps plein – le Géoparc valorise et soutient comme il peut, tout type de projet qui expérimente et s'inscrit dans les valeurs de l'Unesco, en sortant du cadre du tout-remontées mécaniques, en hybridant le tourisme avec l'éducation locale et la sensibilisation aux enjeux de protection de la biodiversité et du patrimoine montagnard. Pour autant, comme nous l'avons vu, le Géoparc est un acteur qui reste isolé et peu reconnu par les élus du Haut-Chablais (cf. partie 1.2).

Dans un autre registre, l'agence économique du Chablais, créée en 1992, se consacre à la promotion du développement économique des entreprises partenaires, principalement situées dans le Bas-Chablais. Sans accompagner directement le montage de projets sur le périmètre du Haut-Chablais, cette agence produit régulièrement des données sur l'économie locale et son évolution. Mais exceptée la CCHC, qui est partenaire, les autres acteurs économiques et politiques du Haut-Chablais font peu appel à cette structure.

À une échelle départementale, plusieurs organismes proposent leurs services d'ingénierie et de conseils sur des aspects touristiques, mais toujours de manière transversale. Les acteurs interrogés sur le Haut-Chablais ont été plus nombreux que dans le massif du Sancy à mentionner les aides reçues par

les chambres consulaires (Chambre de commerce et de l'industrie, Chambre d'agriculture et Chambre de métiers et de l'artisanat), notamment des aides au lancement de nouvelles activités, des aides au montage d'« *un business plan dans un premier temps et puis [pour] vous tenir au courant de tout ce qui se passe au niveau des aides financières* » (HC\_sociopro\_1). Pour les OT, le réseau i&d TOURISME se charge de les accompagner dans leurs tâches, dans leurs formations et donne une ligne directrice sur la promotion et le partage d'informations touristiques commune à toutes les OT de Haute-Savoie. i&d TOURISME est aussi l'organisme chargé du label « Accueil Vélo » et porte la démarche auprès de tout hébergement classé de Haute-Savoie, formant et accompagnant les acteurs de l'offre touristique qui souhaitent s'engager sur le produit « vélo ». Cette ingénierie est accompagnée de celle de Savoie-Mont-Blanc Tourisme (SMBT), « *l'organisme bi-départemental de promotion touristique. Et même un peu au-delà de touristique depuis un an puisqu'ils ont agrégé la marque Savoie, donc plutôt côté agricole.* » (HC\_tech\_3). SMBT s'assure, en tant que marque territoriale, de la cohérence de l'offre touristique sur l'ensemble des deux départements. Elle apporte, à cet effet, une aide dans la formation, dans la mise en relation et dans le portage de projet pour tous les acteurs parties prenantes de l'offre touristique, à savoir les collectivités, les OT et les socioprofessionnels.

Pour terminer, comme pour le massif du Sancy, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et le Commissariat de massif des Alpes (ANCT), coordinateurs de la politique des Espaces Valléens et engagés plus largement dans le soutien à l'activité touristique, suivent de l'extérieur le déroulement des plans d'actions. Dans le cadre des Espaces Valléens, un réseau des chefs de projets de chaque Espace Valléen labellisé s'est mis en place, dans cette optique d'ingénierie. Plusieurs fois par an, les membres de ce réseau – à savoir les chargés de projets pour chaque Espaces Valléens, les médiateurs des temps d'échange et les différents chargés de missions et techniciens à la Région Auvergne-Rhône-Alpes, à la Région PACA et à l'ANCT Alpes – se retrouvent pour échanger leurs bonnes pratiques, s'informer sur des sujets transverses dans une logique d'ingénierie horizontale. Ce sont des temps d'échanges qui créent finalement un accompagnement des accompagnants des territoires et qui permettent, dans une démarche ascendante, de faire évoluer les politiques publiques de soutien, afin d'amener celles-ci à s'adapter aux besoins des territoires cibles. Cependant, par rapport au massif du Sancy, il n'y a pas de détachement de compétences dédiées sur les territoires.

Ainsi, la liste des formes et des acteurs porteurs d'ingénierie agissant sur le Haut-Chablais est longue. L'ingénierie est bien présente, des compétences spécifiques sont implantées localement et en nombre. Mais cette ingénierie reste relativement « classique » et est mobilisée pour répondre à un besoin exprimé, rarement dans le cadre d'expérimentations. La CCHC et le Géoparc sont les seules structures à s'engager elles-mêmes dans des expérimentations portées sur la culture, l'agriculture et

l'environnement <sup>101</sup>. Mais en l'état, l'ingénierie présente sur le Haut-Chablais ne valorise pas explicitement toute forme d'expérimentation.

- **Des plateformes et moments d'échanges dictés par les habitudes saisonnières**

À l'image de la diversité d'acteurs et des formes d'ingénierie touristique, les moments et plateformes d'échanges sur le Haut-Chablais sont nombreux. Dans le fonctionnement classique des OT, des réunions de préparation et de bilans de saisons touristiques sont organisés par chacun des cinq OT du Haut-Chablais. Ouvertes à tous leurs partenaires et parfois plus largement à tous les socioprofessionnels et associations de leur périmètre d'action, ces réunions peuvent avoir lieu quatre fois par an. Plus récemment, se sont ajoutés à ces réunions des ateliers participatifs dans le cadre du processus de candidature aux Espaces Valléens 2021-2027. De manière générale, ces temps d'échanges sont orientés « projets » et répondent à des besoins touristiques déterminés en amont. En fonction des habitudes et des manières de fonctionner de chaque commune et OT, des plateformes d'échanges, à savoir des pages *facebook* sont aussi fréquemment utilisées pour passer rapidement des informations liées aux emplois, aux évènements, ou pour des demandes de matériel. Sans être nécessairement gérés par des acteurs institutionnels, ces différents groupes en ligne sont nombreux et restent cloisonnés. En effet, il existe des groupes *facebook* pour les hébergeurs et commerçants de Morzine français et des groupes *facebook* pour les hébergeurs et commerçants anglo-saxons. Au sein du réseau d'acteurs touristiques associés aux Portes du soleil, à savoir les opérateurs de remontées mécaniques et les prestataires de cours de VTT, des réunions pour la préparation d'événements annuels, sont aussi de mise, mais davantage dans une optique de filière. Dans le fonctionnement usuel des systèmes d'acteurs historique des stations de ski, il est possible d'observer la mise en place de « *réunion de crise, 8 jours avant Noël* » (HC\_tech\_1), s'il n'y a pas de neige par exemple, pour étudier des solutions en cas de non-ouverture des remontées mécaniques.

Sortant du cadre exclusif du secteur touristique, d'autres temps d'échanges sur d'autres thématiques ou dans le cadre de processus de planification territoriale, autour du PLUI notamment, peuvent avoir lieu. Mais, ici aussi, les temps d'échanges sont orientés pour répondre à une problématique ou à un besoin précis et non dans une optique d'interconnaissance et de partage à l'échelle d'un territoire. Cette tendance domine sur le Haut-Chablais. Comme pour le massif du Sancy, tous ces moments et temps d'échanges ne se déroulent pas au sein de lieux dédiés et identifiés. Quelques initiatives institutionnelles, comme le lieu de vente collectif du réseau de la Route Terroir et Savoir-Faire, ou encore le site de l'abbaye d'Aulps – consacré au partage et à la valorisation des différentes formes de patrimoine de la vallée d'Aulps – existent, certes, sont des lieux de rencontre physiques, mais ils ne sont destinés et connus que des réseaux d'acteurs portés sur la culture, l'agriculture et l'histoire du Haut-

---

<sup>101</sup> Depuis l'acceptation de la candidature de la CCHC aux Espaces Valléens 2021-2027, la chargée de mission dédiée a expérimenté, aidée de socioprofessionnels référents, du porte à porte auprès de socioprofessionnels, pour mieux cibler leurs besoins d'accompagnement dans leurs projets auxquels la collectivité pouvait répondre.

Chablais. À un niveau plus fin, quelques rares socioprofessionnels reconnaissent l'utilité de lieux d'échanges, d'innovation et de transmission de savoirs à un niveau local, et tentent à leur échelle de créer des « tiers-lieux », des « *centre[s] d'apprentissage[s]* » (HC\_socioro\_9), autour de l'agriculture de montagne notamment. Mais ces acteurs restent particulièrement isolés.

Encore une fois, les récentes évolutions dans le fonctionnement de la CCHC, dans un objectif de diversification de l'offre touristique, poussée par la politique des Espace Valléens, sont potentiellement porteuses de nouvelles arènes collectives d'échanges entre les trois types d'acteurs de la diversification de l'offre que nous avons identifiés, mais ces initiatives ont débuté au cours du printemps 2022, nous donnant peu de recul sur leur pérennisation.

#### - **Des dynamiques citoyennes fortes sur des thématiques de durabilité**

À l'échelle du Chablais, d'autres acteurs, à la marge et plutôt basés sur le Bas-Chablais sont porteurs de dynamiques citoyennes d'accompagnement et de formation sur des questions de durabilité. Le CPIE<sup>102</sup> Chablais-Léman<sup>103</sup>, implanté dans un réseau national des CPIE, est une association qui sensibilise, propose des formations et aide au montage de projets liés à l'alimentation durable, la préservation de l'environnement. D'autres associations du Bas-Chablais, comme Initiative Chablais et le réseau LAC (association des Liaisons d'Action Citoyenne), sont aussi des sources d'accompagnement, d'échanges d'information et d'inspiration pour certains acteurs basés sur le Haut-Chablais.

*« C'est-à-dire que quand je doute, je me dis : “ Non mais là, je n'y arrive pas, on n'y arrive pas en haut, on patauge, on n'avance pas ”, hop je vais voir en bas, et là ça me recale dans ma réalité. Je me dis : “ Ah non ! Ça avance fort ” ».* HC\_sociopro\_2

De plus, quelques initiatives et dynamiques citoyennes, via des associations, se développent également sur le Haut-Chablais, principalement sur les communes des Gets et de Morzine.

Sur ces thématiques environnementales, l'association départementale Cellule verte 74 est implantée aux Gets depuis 2006, avec pour objectif de sensibiliser sur des enjeux de développement durable. Agissant principalement aux Gets et sur le reste du Haut-Chablais, l'association propose des animations ponctuelles, des documentations et a par ailleurs animé, pour la commune de Morzine, les ateliers des États Généraux de la transition du tourisme en montagne<sup>104</sup>.

D'autres associations, plus récemment formées, sont le fruit de regroupement de citoyens et résidents morzinois. L'association des résidents de Morzine, regroupant des résidents français, s'est

---

<sup>102</sup> Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement.

<sup>103</sup> Agissant sur tout le bassin d'agglomérations d'Annemasse, de Thonon-les-Bains et d'Évian-les-Bains.

<sup>104</sup> Initiative lancée dans le cadre de la présidence de la France à la direction de la SUERA (la Stratégie de l'Union Européenne pour la Région Alpine) qui avait pour objectif d'enclencher un dialogue entre différents types d'acteurs de la montagne sur la question touristique, et notamment questionner de manière large le modèle de dépendance autour du ski alpin dans un contexte de pression sur les ressources (<https://www.eg-transitionmontagne.org/>).

construite dans le but de défendre leurs intérêts dans une commune où les décisions d'aménagements sont prises dans une logique touristique avant tout. Une autre association de résidents, majoritairement anglo-saxons, créée en 2019 et dénommée Montagne Verte s'est davantage structurée autour de la mise en application d'un développement durable en montagne. Les résidents anglo-saxons membres sont principalement socioprofessionnels du tourisme, certains sont gestionnaires d'une entreprise de location de chalets, d'autres moniteur de ski et de VTT. Le directeur est en revanche consultant sur des missions d'accompagnement au développement durable pour des grands groupes et s'est installé dans le Bas-Chablais en 2020. L'association Montagne Verte a, par ailleurs, lors des périodes électorales pour les municipales de 2020, publié un rapport d'étude démontrant la non-concordance du projet « Express Morzine-Avoriaz » – une UTN<sup>105</sup> de création d'une nouvelle remontée mécanique reliant Morzine à Avoriaz – avec une démarche de qualité environnementale et sociale<sup>106</sup>. Ces dynamiques citoyennes ont eu un effet non négligeable sur l'issue des élections municipales, impliquant le départ de l'équipe municipale porteuse de ce projet d'ascenseur valléen.

Ces différentes initiatives citoyennes se retrouvent toutes autour d'un objectif de durabilité, et reflètent la montée d'une culture de la qualité environnementale sur le territoire, bien qu'encore très minoritaire. Cette culture est également portée par quelques socioprofessionnels isolés et par le Géoparc Unesco. De manière unilatérale, ces acteurs partagent les mêmes préoccupations, mais ne s'accordent pas sur des actions communes. Seul le Géoparc – dont les missions de préservation de patrimoine, d'éducation, de coopération, de mise en place d'un géotourisme et de développement durable<sup>107</sup>, s'inscrivent entièrement dans la construction d'une telle culture – est à l'interface de plusieurs de ces acteurs.

Ces acteurs ont été rejoints dans leurs démarches, lors d'un mandat à la municipalité des Gets, par certains élus locaux. La commune des Gets s'est orientée, depuis le mandat de Alain Boulogne de 2001 à 2008, vers un fonctionnement annoncé plus durable – questionnant principalement le tourisme de masse occasionné par le ski – et surtout, avec le souhait de s'ancrer dans une vision de long terme. Mais concernant la prise en compte de contraintes en termes de respects des écosystèmes montagnards, l'articulation entre activités économiques et à environnement naturel est toujours épineux. Certains élus, pourtant conscients des enjeux environnementaux face à la perte de biodiversité globalisée, mais soutenant le ski alpin, se retrouvent à porter des discours paradoxaux qui opposent inévitablement le modèle économique du ski alpin actuel aux directives environnementales. Le témoignage qui suit, recueilli auprès d'un élu des Gets, est parlant. Celui-ci vante les mérites de sa commune pour avoir sensibiliser ses ressortissants aux enjeux de l'écologie, mais critique les réglementations qui leur sont imposées dans leurs projets d'aménagement jugés nécessaires pour garantir une attractivité résidentielle.

<sup>105</sup> Unité Touristique Nouvelle.

<sup>106</sup> [https://www.montagnevertemorzine.com/our\\_work/recherches-etudes/](https://www.montagnevertemorzine.com/our_work/recherches-etudes/)

<sup>107</sup> <https://www.geoparc-chablais.com/quest-ce-quun-geoparc/geoparcs-mondiaux-unesco/>

*« Aujourd’hui, on a fait comprendre à tout le monde que l’écologie et le respect de l’environnement c’était nécessaire. [...]*

*Pour faire des retenues collinaires, on a fait 18 dossiers, ça fait 15 ans que ça dure, on a enfin eu le permis de construire cette année. Tout ça parce que y avait 2 serpents, il fallait déplacer les serpents, il fallait mettre des plaques en tôle, en fer, noires, pour que les serpents ils viennent sur le truc chaud, pour qu’après ils se déplacent et qu’ils s’installent plus loin, pour pouvoir faire le trou de la retenue collinaire à la place. [...] Au bout d’un moment, je leur ai dit “ moi aussi j’ai une population en voie de disparition, elle est à l’école, aux Gets, elle a des bottes en caoutchouc. J’aimerais bien que celle-ci elle soit prise en compte aussi. ” » HC\_elu\_7*

Même sur des projets de diversification de l’offre touristique portés par la commune des Gets, la non-recherche d’une qualité environnementale et la non-adéquation avec les objectifs annoncés de durabilité sont questionnés par les techniciens locaux et les réseaux de socioprofessionnels partenaires de la Route Terroir et Savoir-Faire et du Géoparc. En effet, la mise en place d’un parc lumineux, dans une forêt encore non exploitée, interroge quant à la quiétude lumineuse et sonore d’un espace naturel.

*« Super ! Alta Lumina<sup>108</sup>, chouette ! Comme ça on va aussi utiliser la montagne la nuit avec du bruit, des projecteurs, des machins, des images et tout. Donc super, il y en a cinq au monde, il y en a un aux Gets. Au même moment où on essaie d’avoir une association qui s’occupe justement d’essayer de porter conscience dans les villages qu’on peut éteindre la lumière la nuit et laisser les oiseaux vivre leur vie et leur nuit. Donc on voit bien que l’écologie n’est pas le sujet pour l’instant. » HC\_sociopro\_2*

Cette culture de la qualité environnementale est donc en construction, reste relativement marginale, unilatérale, et se heurte à des routines défensives.

Ainsi, si nous considérons le fonctionnement, la structure et l’évolution du STD du Haut-Chablais – avec des difficultés identifiées autour de la définition d’un mode de gouvernance clair, et plus largement, la difficile construction territoriale – les conditions d’émergence d’un territoire apprenant ne sont que très partiellement remplies. Néanmoins, le capital local en compétences dédiées à l’accompagnement est conséquent et est mobilisé dans des dynamiques d’apprentissages émergentes, sur ce territoire et plus largement en Haute-Savoie. Un pool de compétences et d’ingénierie qui, pour le moment, ne suit pas de ligne directrice.

### 2.2.2. Des dynamiques d’apprentissage émergentes

À la suite de cette première partie du diagnostic des conditions d’émergence de territoires apprenants, l’objectif est maintenant de faire état de la place des dynamiques d’apprentissage en cours,

---

<sup>108</sup> Parc à thème de luminaire en forêt ouvert en 2020.

au sein des différents sous-espaces touristiques du Haut-Chablais. L'analyse de la création d'une identité locale – basée sur un « esprit des lieux » – de l'intérêt des formations, de l'intérêt pour des approches d'évaluation, et de l'hybridation et l'accessibilité des savoirs, complètent le diagnostic.

- **Un « esprit des lieux » distinct par vallée**

Comme pour la majorité des territoires alpins, l'identité, les repères et échanges culturels se sont construits historiquement à l'échelle de la vallée. Ainsi, à l'échelle de la CCHC, deux « esprits des lieux », deux histoires et cultures coexistent avec d'un côté, la vallée du Brevon, et de l'autre, la vallée d'Aulps, qui recourent partiellement les périmètres des deux trajectoires de diversification. Les deux vallées partagent un attachement à la montagne et une histoire religieuse commune de l'ordre Cistercien<sup>109</sup>. Mais la vallée du Brevon se distingue par une identité de moyenne montagne authentique et résidentielle, alors que la vallée d'Aulps perpétue une culture et une histoire tournées autour de la construction des remontées mécaniques et de la station d'Avoriaz, des symboles aux connotations plus industrielles.

*« C'est évident qu'on a deux aspects du territoire du Haut-Chablais [...]: l'aspect Gets, comme Morzine, Avoriaz, sont quand même très axées sur... On va dire qu'on est dans une forme d'industrie touristique, modérée en tous cas pour les Gets, [...] mais on est quand même dans quelque chose de très commercial. Et puis Bellevaux qui est un territoire encore authentique, de mon point de vue. » HC\_sociopro\_12.*

À Morzine et aux Gets, un grand nombre d'acteurs revendiquent appartenir à cette industrie touristique, à ces symboles communs que sont la neige, le ski et les entrepreneurs. Effectivement, comme pour d'autres stations alpines, les « grands hommes » des stations, Jean Vuarnet et Gérard Brémond pour Morzine et Avoriaz, mais aussi tous les entrepreneurs, ou autres « *self-made men* » (HC\_sociopro\_4), sont encore aujourd'hui des repères. Une histoire qui a dérivé vers des valeurs commerciales, mais qui dessert l'identité locale selon certains socioprofessionnels et résidents nouvellement installés.

*« J'ai eu l'impression à Morzine d'être dans un supermarché en montagne, en termes d'ambiance. Alors que quand vous allez en Corse, il y a une identité culturelle qui passe aussi par la langue qui est très, très, forte. Il y a une fierté d'être qu'on ne perçoit absolument pas, qui est totalement diluée dans une culture mondialisée à Morzine. » HC\_asso\_1.*

Historiquement plus dépendants du développement urbain de Thonon-les-Bains et de Genève, les repères et symboles de la vallée du Brevon se définissent par leurs relations et leur proximité avec ces pôles urbains. La vallée du Brevon est « *un havre de paix et de ressourcement* » (HC\_elu\_1) pour ces pôles, et sa « *qualité de vie* » (HC\_sociopro\_1) est mise en avant. Toutefois, il est peu aisé d'identifier

<sup>109</sup> Source : Dossier pédagogique du domaine de découverte de la vallée d'Aulps.

un « esprit des lieux » propre à la vallée, où ses habitants et prestataires d'activités se définissent comme « *des gens du milieu* » (HC\_sociopro\_2), entre le lac et la montagne.

Les liens et échanges culturels entre les deux vallées sont limités, car, malgré la « *complémentarité du territoire* » (HC\_elu\_1) souhaitée par certains élus de la CCHC et l'action du Géoparc, il n'existe pas de repères communs, de compréhension historique et mémoire communes de cet espace.

- **Malgré quelques réticences, des temps et des acteurs dédiés à la formation sur le Haut-Chablais**

Les différences de trajectoires de diversification de l'offre touristique sur le Haut-Chablais se retrouvent également dans l'intérêt porté aux formations dans le milieu touristique. À ce propos, l'enquête en ligne soulève que 58 % des socioprofessionnels répondants considèrent avoir eu besoin de compétences et savoirs spécifiques pour mener à bien leurs projets touristiques, notamment pour diversifier leur offre. Parmi ces réponses, l'apprentissage sur le terrain et la formation initiale ressortent en priorité, avec quelques réponses à la marge évoquant la participation à des formations continues. Auprès des socioprofessionnels, l'expérience de la vie locale et l'autoformation sont donc tout aussi importantes que la formation initiale et l'obtention d'un diplôme permettant l'encadrement d'activités spécifiques. Globalement, entreprendre une formation continue est aussi reconnue comme un plus, dans un parcours professionnel, comme, par exemple, suivre des formations sur des aspects de valorisation du patrimoine.

*« Régulièrement je fais des formations, soit pour de la connaissance pure et dure, je pense à la formation de guide du patrimoine Savoie Mont-Blanc, avant c'était guide du Patrimoine des Pays de Savoie, et puis le Géoparc Chablais plus récemment. »*

HC\_sociopro\_5

Comme énoncé dans l'extrait d'entretien ci-dessus, les formations à destination des socioprofessionnels peuvent être organisées par des organismes départementaux, à l'image de l'agence Savoie Mont Blanc Tourisme et Junior, mais aussi par des organismes plus locaux, notamment le Géoparc du Chablais. Depuis sa création en 2012, le Géoparc propose plusieurs types de formation – dont celle, déjà évoquée, de guide du patrimoine – ouvertes à tous, bien que principalement destinées aux socioprofessionnels.

*« On propose chaque année des formations, on a chaque année une trentaine de personnes, des guides de patrimoine, des guides de moyenne montagne. On a la formation de base pour comprendre la géologie du territoire et puis sur certains aspects associés, comme le patrimoine bâti. [...] Et puis on propose des formations complémentaires, donc cette année on en a proposé une sur la forêt, on va en proposer une sur la pédagogie, donc qui peut développer des outils pédagogiques et mieux comprendre les programmes scolaires. Et on*

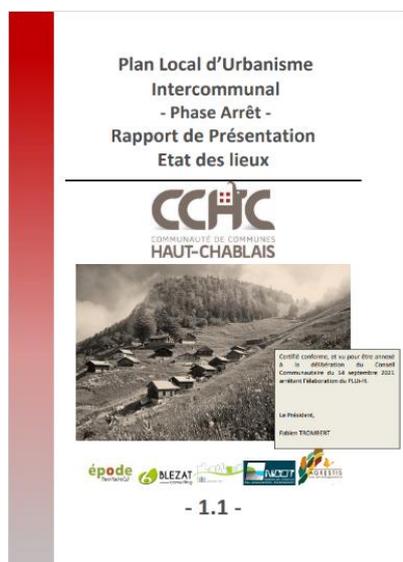
*en fait une autre qui est plutôt géologique, parce qu'on a jamais travaillé en détail sur cette partie-là. » HC\_tech\_4*

Mais des réserves sont toutefois exprimées quant à l'utilité immédiate de ces formations, surtout à Morzine et aux Gets.

*« Après dans les entreprises, associations, faire monter le niveau de connaissance par des actions de formation c'est prétentieux mais oui ça pourrait être utile, mais avec quels effets ? Parce qu'avec la formation c'est pas le lendemain matin que vous avez le bénéfice. » HC\_sociopro\_6*

Dans leur logique de sensibilisation de leurs partenaires à certaines pratiques touristiques, les OT peuvent proposer, à la demande, des formations spécifiques sur « *les changements de fiscalité concernant les meublés* » (HC\_tech\_5), par exemple. Des formations qui selon les techniciens trouvent un public car « *lorsqu'il s'agit d'argent, de fiscalité, là, ça les intéresse, après pour le reste c'est très dur de les faire bouger.* » (HC\_tech\_5). Mais le positionnement concernant le rôle des OT dans l'organisation de formation diffère d'un directeur d'OT à l'autre, avec parfois des directeurs qui, même s'ils sont sollicités par plusieurs partenaires pour mettre en place des formations d'aide à la gestion de sites internet par exemple, refusent de proposer des solutions car « *ce n'est pas à l'OT de gérer tous les sites de tout le monde* »<sup>110</sup>. La question du rôle et des missions de chaque structure est, là aussi, soulevée.

- **Une faible production de savoirs et de connaissances sur le secteur touristique qui limite leur partage et accessibilité**



Pour pouvoir hybrider différentes formes de savoirs, ces savoirs doivent déjà être produits et accessibles. Grâce à la succession de politiques publiques et de phase de planification territoriale, la CCHC et les OT sont dotés de diagnostics territoriaux récents et complets, élaborés en collaboration avec plusieurs cabinets d'études. L'élaboration du PLUI-H a effectivement conduit à un diagnostic du territoire du Haut-Chablais de plus de 300 pages, mais qui reste relativement superficiel sur des questions touristiques et est donc peu connu des acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre touristique (Figure 55).

Figure 55 - Première de couverture de l'état des lieux complétant le PLUI-H de la CCHC

<sup>110</sup> Réponse d'un directeur d'OT à un socioprofessionnel lors d'un atelier collectif lié à la candidature aux Espaces Valléens.

Outre ce document de diagnostic, le PLUI-H a aussi fait l'objet de temps de collecte d'avis et de besoins de divers acteurs, de temps de débats et d'ateliers thématiques, afin d'aborder notamment des sujets d'adaptation au changement climatique. En effet, dans le cadre du projet de recherche ARTACLIM – dont l'objectif était d'inscrire au PLUI-H de la CCHC, des réglementations et actions prenant en compte les effets du changement climatique – plusieurs temps d'échanges entre chercheurs et élus, et entre chercheurs et socioprofessionnels ont eu lieu, courant 2019, sur ces problématiques. Ce sujet sensible a fait l'objet d'hybridation de savoirs, dans le sens où savoirs locaux et savoirs scientifiques se sont confrontés. Ces temps de planification où se croisent acteurs locaux, supra-locaux, connaissances locales ou globales, peuvent être considérés comme des exemples, en termes d'hybridation, d'accessibilité et de partage de savoirs. *“Cette petite amorce lancée par ARTACLIM”* (HC\_tech\_2) a été source d'inspiration pour les techniciens de la CCHC, reconnaissant l'utilité de ce type de moment de sensibilisation et de concertation qui permettent de mettre en parallèle vie locale et connaissances produites par la recherche académique, et qui les aident à mener à bien leurs missions territoriales. Mais ces temps et cette planification portaient très peu, finalement, sur des savoirs et des connaissances liées au secteur touristique du Haut-Chablais.

Dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissements, répartis entre 2019 et 2024, la CCHC a également effectué un travail de recensement des différents besoins d'investissements en infrastructures pour tout type d'activités hors ski alpin. Pour cela, une première tentative de mutualisation des différentes données des OT du territoire et de l'association des Portes du Soleil vu le jour. Des données qui ont été rendues publiques pour la première fois. Effectivement, même si ces organismes produisent leurs propres données sur la fréquentation touristique et sur l'évolution de l'offre dans leur périmètre d'action, ces informations sont uniquement diffusées auprès de leurs adhérents. Cette situation d'accessibilité limitée de l'information vient peser sur la CCHC et l'empêche d'avoir une vision de ce que pourrait représenter la diversification de l'offre sur son périmètre d'action, alors que ces données seraient les premiers éléments utiles à la construction d'un argumentaire et d'une stratégie touristique claire.

*« Moi, c'est des données déjà [...] Donc à un moment donné, moi je crois aux chiffres ! Il y a des images, il y a des choses qui font que... [...] Oui. Pour moi c'est primordial. On a à travers le projet “ Chablais en développement ” des éléments économiques, au niveau touristiques où, là, ils repartent avec G2A. Donc là on a des éléments, là Avoriaz a remis ça en route, et du coup les autres suivent. Mais il y a plein de données. Il faudrait faire l'état des lieux. Moi, je me base dessus quand on met en place une stratégie, on regarde les chiffres. Pour moi c'est une des clés. »* HC\_tech\_1

L'extrait ci-dessus mentionne le cabinet G2A consulting, un cabinet d'étude spécialisé dans la collecte et la compilation de données touristiques, notamment pour les stations de ski. La mobilisation de cabinets extérieurs, que ce soit pour obtenir des connaissances sur son territoire, des retours

d'expériences d'autres territoires ou pour mettre à disposition certains savoir-faire d'évaluation, est de plus en plus courante sur le Haut-Chablais. Cette situation peut à la fois être une preuve d'ouverture et de recherche de compétences, de savoir-faire et de connaissance externe au territoire, qui dynamisent l'hybridation de savoirs du territoire, ou traduire, à l'inverse, une externalisation de ce type de compétences et qui peut parfois se traduire par une non-appropriation des résultats et informations apportées de l'extérieur, dans la gestion du territoire. En plus de la production de connaissance par des cabinets extérieurs, le Chablais est doté, d'un observatoire économique – qu'est l'agence économique du Chablais – et d'un Géoparc, qui produisent des connaissances situées en quantité, que ce soit sur l'évolution de l'économie locale une sur la biologie et géologie du Chablais. Le Géoparc hybride des savoir-faire provenant du terrain avec des savoirs plus institutionnels et internationaux apportés par l'Unesco ainsi que des savoirs scientifiques amenés par son conseil scientifique. Par définition, ce sont des structures qui incarnent l'hybridation de savoirs. Ces structures recueillent une information locale et la transmettent à aux acteurs locaux ainsi qu'à des acteurs institutionnels nationaux ou internationaux. Elles organisent des événements et temps d'échanges auprès d'acteurs du Chablais pour amener une discussion et réflexion autour de ces connaissances locales. Elles amènent une réflexivité sur le territoire du Chablais, mais qui est encore peu mobilisée sur le Haut-Chablais.

Dans une autre mesure, chaque corps de métier touristique a son savoir-faire spécifique, partagé au sein de réseaux d'acteurs plus ou moins structurés et relativement fermés. Les différences entre réseaux d'acteurs et filières touristiques ne sont pas forcément très lisibles, provoquant parfois des incompréhensions lors de projets collectifs. Pour quelques rares socioprofessionnels, le « travailler ensemble » passe par cette hybridation de savoir-faire, par la compréhension de comment les autres corps de métiers opèrent pour monter des produits collectifs, pour diversifier l'offre, et qui nécessite des échanges et des informations transparentes.

*« Les centres de vacances, c'est un aspect de la chaîne de valeur sur un séjour. Il faut bien sûr qu'on s'appuie sur l'ESF, qu'on s'appuie sur les remontées mécaniques, et qu'on s'appuie sur les autres prestataires d'activités. Donc j'ai été un peu en contact avec ces différents acteurs, et ce qui me paraît être essentiel dans tout ce travail espace collaboratif : c'est la transparence » HC\_sociopro\_5*

À leur échelle, certains socioprofessionnels du tourisme s'inscrivent dans cette volonté de « décloisonner les matières » (HC\_sociopro\_5). Ils sont plusieurs centres de vacances à travailler avec des écoles primaires de Haute-Savoie et d'autres départements, sur des séjours pédagogiques, se positionnant comme facilitateurs dans le transfert d'informations à destination de scolaires. Ou encore, ces initiatives portées par des membres de la Route Terroir et Savoir-Faire, notamment des restaurateurs, qui promeuvent et organisent des échanges directs avec les universités et écoles hôtelières locales, à travers des stages ou des interventions spécifiques. Même si ces pratiques sont individuelles, ce sont des

initiatives qui apportent de nouvelles formes de savoirs dans un secteur touristique dominé par des données quantitatives et monétaires.

- **Un intérêt pour des approches d'évaluation et prospectives en construction**

Pour terminer, les apprentissages sur un territoire sont facilités par des approches d'évaluations des projets et des dynamiques à l'œuvre ainsi que par des approches de réflexions prospectives sur l'avenir du territoire. Sur le Haut-Chablais, la question de démarches prospectives fait sens avec la mise en place d'ateliers dédiés à des discussions sur l'avenir du territoire dans le cadre d'ARTACLIM (Parrod et al., 2021) ou de la candidature des Espaces Valléens. Les acteurs du territoire ne sont donc pas novices dans les démarches de ce type, et proposées à plusieurs reprises sur le territoire. Mais elles mettent du temps à infuser, notamment auprès des élus, qui selon les techniciens et associations locales « *travaillent à N-1* » (HC\_tech\_1), sans « *prospectives de faite sur les quantités de neige dans la station, sur le nombre de touristes et sur le maintien d'une fréquentation touristique* » (HC\_asso\_1) pour les projets concernant les stations de ski.

Comme pour le massif du Sancy, les réponses à l'enquête en ligne soulèvent la difficile évaluation des projets touristiques par les eux-mêmes – qui n'ont pas les outils et compétences pour –, avec plus de 80 % des répondants ayant déclaré « Non » ou « Je ne sais pas » à la question sur leurs capacités à évaluer ou effectuer un suivi de leurs activités. Même auprès d'OT, d'agences de promotions et des collectivités territoriales exerçant sur le périmètre du Haut-Chablais, seule la commune des Gets a fait appel en 2020 à un cabinet extérieur pour élaborer une stratégie touristique pour la commune, mais dont les résultats « *ne correspondent pas au marketing souhaité par les Gets !* » (Nouveau directeur de l'OT des Gets par retour de mail), donnant finalement peu de confiance à ce type d'expertise et d'approches. Sur des problématiques plus transversales, la CCHC, a également fait appel à un cabinet extérieur afin de l'aider dans la rédaction du PLUI-H, mais qui n'a pas eu comme mission d'établir une stratégie transversale à l'échelle du territoire. Ces évaluations restent pour le moment en silo, sans vision transversale des projets et des changements en cours.

À propos de l'évaluation de politiques publiques, notamment les politiques de soutien soutien à la diversification, la Région Auvergne-Rhône-Alpes et le commissariat du massif des Alpes (ANCT) manquent, à ce sujet, d'éléments, notamment pour appréhender l'impact de la politique sur les territoires.

*« Quand je dis l'impact, c'est l'impact économique, donc l'emploi et puis aussi l'impact environnemental. Donc il faut aussi qu'on change nos prismes quand on accompagne financièrement nos territoires que l'on soit aussi plus exigeants dans nos critères d'évaluation parce que ça, on est pas bons dans les critères d'évaluation. On distribue des moyens financiers, de l'argent que ce soient les Régions, l'État ou le Feder et finalement*

*on mesure pas suffisamment l'impact de ces moyens financiers sur les territoires. »*

HC\_supra\_1

L'intérêt des approches d'évaluation et prospective est globalement partagé par la diversité d'acteurs des STD du Haut-Chablais, mis à part quelques difficultés exprimées concernant les élus. Tout l'enjeu réside dans leur mise en place et dans le « qui » est à même de pouvoir les faire perdurer dans le temps. Cette question de faire perdurer les dynamiques d'apprentissages territoriales fait écho à la mise en place d'une gestion adaptative d'un STD, qui sur le Haut-Chablais pâtit d'une persistance de routines défensives et d'absences de projections sur les incertitudes à venir.

### 2.2.3. Une absence de gestion adaptative due à de fortes routines défensives chez les élus locaux

Au regard du manque de gouvernance de la diversification sur le Haut-Chablais (partie 2.4.2 chapitre 3), l'interface entre la structuration et le fonctionnement des réseaux d'acteurs au sein de STD, et les dynamiques d'apprentissages est déjà réduite. De plus, malgré les nombreuses dynamiques citoyennes orientées dans une démarche de durabilité, la reconnaissance d'enjeux globaux et la régulation de comportements collectifs afin de pallier l'incertitude que ces phénomènes occasionnent ne remontent pas dans des sphères décisionnaires locales, contraintes par des routines défensives encore présentes chez les élus locaux.

En lien avec la cohabitation de différentes trajectoires de diversification sur le périmètre du Haut-Chablais, les routines défensives, exprimées en majorité par des élus locaux et régionaux, se traduisent par un retour systématique à la nécessité du ski et des stations lorsqu'il s'agit de traiter de projets de diversification de l'offre touristique, d'où la difficulté de faire comprendre que ce n'est pas parce qu'on « *regarde ailleurs aussi* » qu'on est « *contre l'économie touristique actuelle* » (HC\_elu\_1). En effet, les élus sont nombreux à reconnaître l'intérêt d'une offre touristique à l'année tout en réaffirmant que le ski est le moteur local et qu'il ne faudrait pas s'en priver.

*« Il y a une place pour le 4 saisons effectivement, [...] mais il faut pas renier la base non plus qui est de travailler la neige »* HC\_elu\_4

Ces routines défensives s'expriment aussi, parfois, par un positionnement particulier des élus en ce qui concerne la question climatique. Les enjeux d'une prise en compte des effets du changement climatique ne sont pas nécessairement une priorité, même pour des élus de communes du Haut-Chablais où se situent des stations de plus basse altitude. Conscients que ces phénomènes les touchent déjà et augmentent l'incertitude quant à la possibilité de baser l'économie locale sur le tourisme des sports d'hiver, certains élus ne voient pas comment s'en détourner. Ils insistent même sur la nécessité de garantir des saisons touristiques hivernales toujours plus longues, sources d'attractivité de leur territoire, tout en sachant que ce sera plus compliqué de continuer sur cette dynamique à l'avenir.

*« Donc bien sûr c'est structurant, et moi, j'aimerais que ce soit plus structurant que ça encore, qu'on ait une garantie d'ouverture de 15 décembre à fin mars. C'est pour ça qu'on est en train de sécuriser notre réseau de canons à neige, on est en train d'agrandir notre retenue collinaire. Si on avait pas le tourisme, tout à l'heure je vous parlais du collège, on serait pas à 1350 habitants, on serait peut-être à 700. C'est vraiment l'épine dorsale. Bon après c'est pas facile, du fait de notre altitude et puis l'incertitude quant au réchauffement climatique, c'est pas simple. » HC\_elu\_6*

Parfois plus poussées, ces routines défensives mènent à des discours relativement virulents, qui envisagent les acteurs porteurs d'alternatives comme des opposants aux stations de ski. La suite du discours se caractérise presque systématiquement par des affirmations qui certifient les bienfaits des techniques de fiabilisation de l'enneigement, et les présentent comme voies d'adaptation suffisantes aux effets des changements climatiques, en faisant parfois des raccourcis d'interprétation.

*« Il y a deux écoles, il y a l'école de ma collègue X qui dit qu'avec le réchauffement climatique il faut démonter. Et puis il y a des études plus sérieuses qui sont faites et qui ont été faites en Isère, qui montrent qu'augmenter la neige de culture ça maintient du froid, ça maintient la ressource en eau, parce que c'est que de l'eau la neige de culture, y a rien dans l'eau, et c'est à terme, protéger la couche d'ozone. Et donc il faut avoir une technologie adaptée car les périodes de froid sont de plus en plus resserrées et donc il faut être réactif avec un matériel performant » (HC\_elu\_5).*

Partagés par un certain nombre d'élus encore présents dans les conseils municipaux, ces discours sont cependant questionnés par des techniciens de collectivités, associations locales et socioprofessionnels qui sont conscients que c'est « une génération qui a connu cet or blanc et qui ne peut pas envisager autre chose. » (HC\_tech\_1), et qu'il est nécessaire de faire évoluer les mentalités. À la suite des élections municipales de 2020, de nouvelles équipes sont arrivées, plus jeunes et plus enclins à s'orienter vers des démarches plus inclusives, mais certaines positions et personnages persistent (Encart 13).

#### Retours d'observation participante :

Lors de l'atelier final du processus de candidature au programme des Espaces Valléens 2021-2027, conviant une diversité d'acteurs de la diversification du Haut-Chablais, la CCHC présente les différents projets de diversification de l'offre, retenus et présentés pour la candidature. Un ancien élu, toujours membre du bureau de l'association des Portes du Soleil, s'indigne au regard de la nature de ces projets qui sont tous implantés en dehors des domaines skiables, et élaborés dans une optique de sortir du tout-station. Il s'énerve et débat avec les autres élus de la CCHC sur le fait qu'il pensait avoir été convié à cet atelier pour discuter des modalités de réception de subventions, pour le ski alpin notamment.

Encart 13 - Des observations récentes qui montrent un positionnement de certains élus qui n'évoluent pas (élaboration propre)

Sur le Haut-Chablais, la recherche de compromis entre élus et le reste des acteurs, entre routines défensives et prise en compte d'enjeux globaux, est laborieuse. La complexité et la diversité d'acteurs impliqués dans le système touristique local sont notamment en cause et nourrissent un immobilisme. Cette situation demande à chaque type d'acteurs d'avoir conscience de cette complexité pour pouvoir évoluer dans ce système. Même si certains acteurs, souvent basés sur le bas de la vallée d'Aulps et dans la vallée du Brevon, ont connaissance de cette complexité et de la diversité des réseaux d'acteurs existants, le fait d'en être informé ne facilite pas pour autant le dialogue. Et sans dialogue, « *il ne peut pas y avoir de conflit non plus.* » (HC\_sociopro\_5). Il est alors peu aisé de savoir si des conflits sont maîtrisés localement par des formes de régulation, s'ils ne sont pas identifiés ou clairement exprimés.

En revanche, l'arène de la CCHC est, elle, témoin de conflits et de désaccords fréquents entre élus des deux vallées, qui n'ont pas la même vision de leur territoire, mais qui sont régulés par l'obligation légale de travailler en intercommunalité.

Outre les conflits entre élus, certains socioprofessionnels du bas des vallées regrettent un déséquilibre entre réseaux d'acteurs et évoquent un immobilisme lié à la place prépondérante des opérateurs de remontées mécaniques et des stations internationales, considérés comme des « *acteurs clés, où les choses peuvent bouger que si eux ils bougent.* » (HC\_sociopro\_7).

Sans mode de gouvernance dédié, sans dialogue entre réseaux d'acteurs et sans porteurs reconnus des « règles du jeu » collectives locales, les modes de régulations sont difficilement identifiables. Freinée par un manque de structuration en STD et d'une persistance de routines défensives, il n'existe pas non plus de gestion adaptative d'un STD qui entrainerait l'ensemble des acteurs parties prenantes dans une reconnaissance collective des incertitudes, dans un partage d'expériences et de prise de recul qui faciliteraient les ajustements continus.

Depuis 2020, la CCHC exprime le souhait de se positionner sur ce créneau, étant à même de connaître et d'être en relation avec les différents réseaux d'acteurs. À titre d'exemple, à l'automne 2020, la CCHC coordonne un « *rassemblement de nos 30 centres [de vacances], à peu près, du Haut-Chablais* » (HC\_sociopro\_5) ayant pour but d'organiser une réponse collective pour attirer des classes d'école primaire de proximité, la crise Covid empêchant des écoles d'autres régions de France de venir. Ce nouveau dispositif a finalement été intégré par la CCHC sur du plus long terme pour essayer de trouver des solutions, de manière collective, à la baisse des fréquentations dans ces centres de vacances et ainsi freiner leurs fermetures massives. De plus, lors de la candidature au programme des Espaces Valléens 2021-2027, la CCHC s'est également prononcée sur la potentielle création d'un poste dédié aux relations aux réseaux d'acteurs afin, idéalement, de fluidifier cette complexité locale<sup>111</sup>. La collectivité peut également espérer compter sur les dynamiques citoyennes locales qui se positionnent en faveur d'une

---

<sup>111</sup> Poste qui n'a finalement pas été ouvert mais dont la mission est assurée par la chargée de mission actuelle et par un vice-président à la CCHC référent sur les relations aux prestataires.

gestion et d'une planification territoriale qui prennent en compte les incertitudes grandissantes, notamment liées à des facteurs environnementaux.

**Pour conclure** ce diagnostic, nous pouvons affirmer que, étant donné le difficile fonctionnement en STD, le peu d'arènes d'échanges à l'échelle du territoire, la difficile affirmation de la CCHC comme acteur facilitateur, ajoutés à une complexité locale due à la multiplicité de trajectoires de diversification et modes de collaborations entre acteurs, le Haut-Chablais est freiné dans son chemin vers un territoire apprenant. En effet, mis à part les multiples sources d'ingénierie territoriale présentes sur le territoire, le reste des conditions d'émergence de territoires apprenants liées à la structure, au fonctionnement et à l'évolution des STD est péniblement réalisé. Cependant, exceptés certains élus, l'ensemble des acteurs du Haut-Chablais sont relativement ouverts à toutes formes d'apprentissage et d'approches prospectives, même si elles infusent lentement sur le territoire pour se traduire en action. Il nous est alors possible de présenter en partie suivante, de manière synthétique, l'avancement dans la satisfaction de ces conditions d'émergence de territoires apprenants.

### **3. PLASTICITÉ DES TRAJECTOIRES DE TERRITOIRES TOURISTIQUES APPRENANTS : QUELLES CAPACITÉS ADAPTATIVES ?**

Grâce au diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants pour chaque territoire d'étude, nous pouvons les mettre en parallèle pour faire état de leur avancement dans la satisfaction de ces conditions (3.1). Le long des trajectoires de ces STD, la satisfaction des conditions d'émergence de territoires apprenants implique la création et le partage de connaissances, de savoirs et savoir-faire et la gestion adaptative de moments de crise, alors facteurs de plasticité des trajectoires et de sortie de formes de dépendances (3.2.). À l'issue de cette partie nous aurons alors démontré comment la constitution d'un STD favorise l'émergence de territoires touristiques apprenants qui, le long de trajectoires plastiques, affirment et consolident les paramètres de capacités adaptatives.

#### **3.1. Un avancement différent d'un territoire à l'autre, dans son chemin apprenant**

Les diagnostics ci-dessus font état d'un avancement différent dans la construction d'un territoire touristique apprenant, entre les deux territoires d'étude. Cette construction passe par des processus complexes, notamment de diversification de l'offre touristique – dans nos cas – qui croisent « *apprentissage tout au long de la vie, expérimentations, retours d'expérience, et un indispensable « ancrage territorial* » » (Rieutort, 2021).

Ces dynamiques territoriales d'apprentissage dépendent donc des conditions liées à des caractéristiques organisationnelles, des caractéristiques d'accès et d'intérêt à l'apprentissage, mais elles dépendent aussi de l'attractivité du territoire. Selon Rieutort (2021), les territoires, ou, ici, bassins de vie, peuvent être considérés comme « gagnants » du développement local s'ils cumulent plus de trois critères parmi les cinq suivants : croissance de la population due au solde migratoire apparent, augmentation du nombre d'emplois au lieu de travail, taux élevé pour l'emploi des 15-64 ans, médiane

du revenu disponible par unité de consommation élevé et la part des 20-24 ans avec un diplôme. Grâce à un travail de cartographie de ces critères, par Rieutort (2021), il est alors possible d'identifier que le Haut-Chablais remplit 4-5 critères et que le massif du Sancy en remplit 3, les deux terrains d'étude étant alors considérés, en 2021, comme « gagnants » du développement local. Ce dynamisme peut également être illustré, en Figure 56, par le nombre d'entreprises créées ces dernières années. La quasi-totalité du périmètre de la CCHC enregistre plus de 40 entreprises créées pour 1000 habitants entre 2015 et 2018. Pour le massif du Sancy, nous observons plutôt un déséquilibre, déjà identifié, entre le nord et le sud du périmètre de la CCMS avec entre 30 et 40 entreprises créées pour 1000 habitants entre 2015 et 2018 sur le nord du massif et plutôt entre 15 et 30 entreprises créées pour 1000 habitants entre 2015 et 2018 sur le sud du massif (Figure 56).

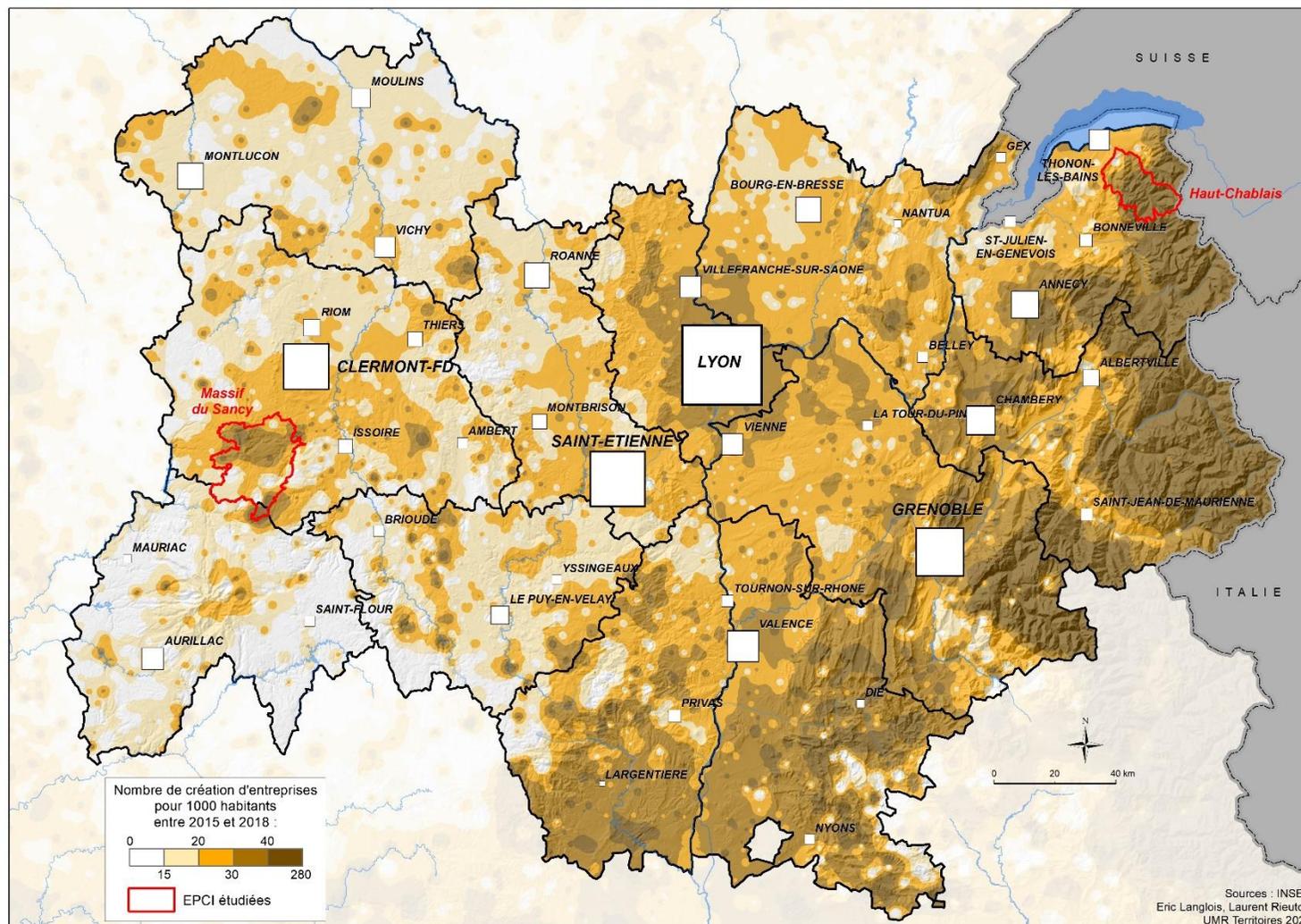


Figure 56 – Cartographie du nombre de créations d'entreprises pour 1000 habitants entre 2015 et 2018 par bassin de vie en région Auvergne-Rhône-Alpes (Élaboration : Éric Langlois)

En rouge sont représentés les périmètres des communautés de communes du massif du Sancy et du Haut-Chablais.

Les deux terrains – et plus précisément le nord du massif du Sancy et l'intégralité du périmètre de la CCHC – partagent ces caractéristiques, qui démontrent un engagement dans ces dynamiques complexes d'apprentissages, mais qui dépendent aussi du contexte régional. En effet, au regard de la Figure 56, le Haut-Chablais jouit – de même qu'il y participe – d'un dynamisme départemental, lié au tourisme et à la proximité avec la Suisse. Le massif du Sancy s'inscrit en revanche dans un contexte départemental et régional moins « gagnant » du développement local, car moins dynamique, nécessitant le maintien, voire la construction, de cette attractivité.

Les indicateurs utilisés pour catégoriser les différents bassins de vie entre « gagnants » et « non gagnants » sont toutefois statiques ou compilent des données sur quelques années uniquement, et résument de manière quantitative la situation de ces bassins de vie à un instant t. Afin de qualifier l'émergence d'apprentissages et d'organisations territoriales facilitatrices, dans une adaptation continue, nous ajoutons l'analyse de **la satisfaction** des conditions d'émergence de territoires apprenants. Plus la condition est satisfaite, plus elle va faciliter l'émergence d'un territoire valorisant l'apprentissage. Plus les conditions sont avancées et satisfaites parmi les 11 identifiées en Figure 52, plus il sera possible de qualifier le territoire étudié comme apprenant. Nous caractérisons l'avancement dans la satisfaction de ces conditions par un code couleur que nous présentons en Encart 14. L'objectif de la mise en parallèle des deux diagnostics de l'émergence de territoires apprenants est alors de préciser les différences et similitudes, entre terrains d'étude, dans la mise en œuvre de territoires touristiques apprenants. **D'une certaine manière, cette analyse vient mettre en exergue l'état d'avancement de ces STD vers des schémas apprenants, tout en précisant comment certaines conditions s'ancrent dans le temps,** lorsque le matériau empirique le permet. Sans refaire un travail d'analyse processuelle, les Figure 57 et Figure 58 qui suivent, retracent visuellement cet état d'avancement.

Des caractéristiques des STD aux conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants

Massif du Sancy

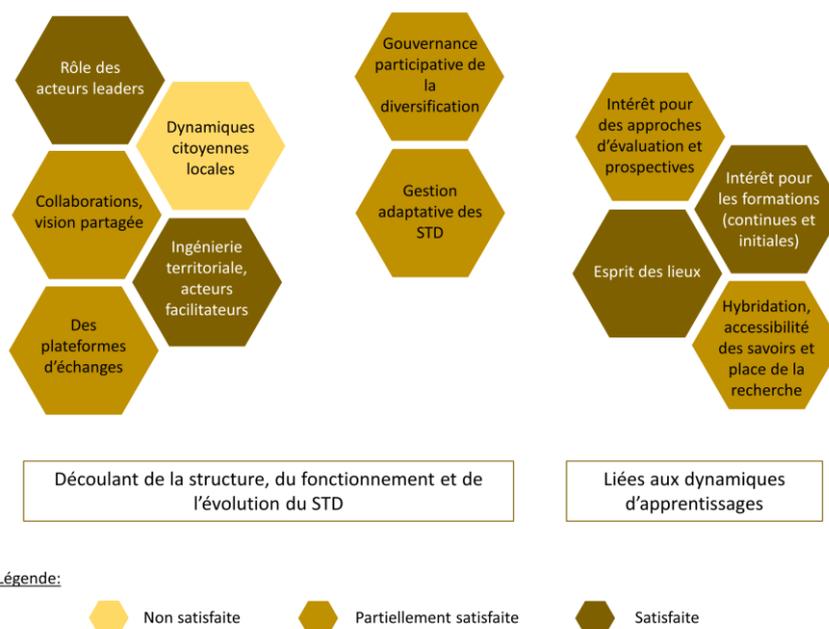


Figure 57 - Avancement dans la satisfaction des conditions d'émergence d'un territoire apprenant sur le massif du Sancy (élaboration propre)

Des caractéristiques des STD aux conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants

Haut-Chablais

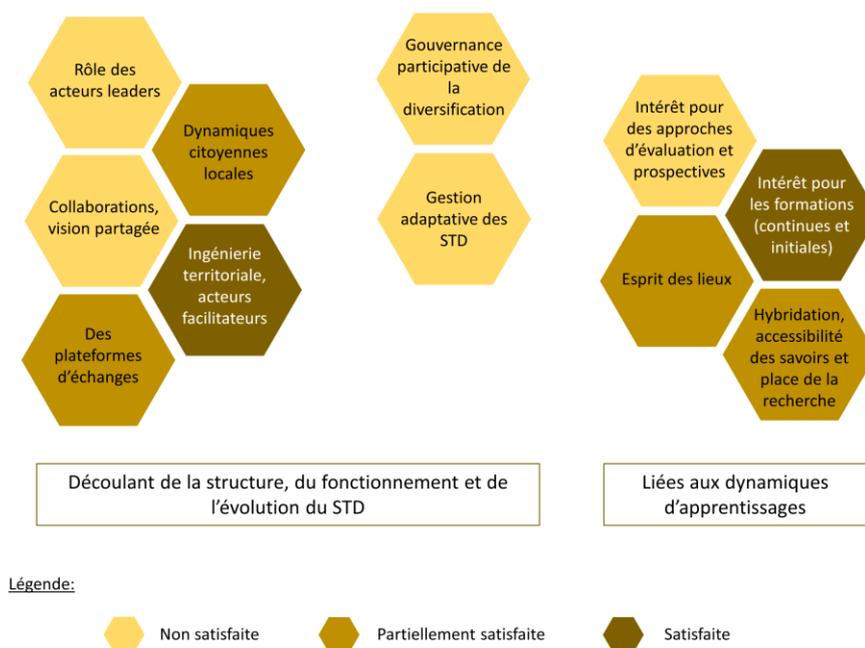


Figure 58 - Avancement dans la satisfaction des conditions d'émergence d'un territoire apprenant sur le Haut-Chablais (élaboration propre)

Afin d'évaluer la mise en œuvre d'un territoire apprenant, nous avons opté pour un code couleur qui qualifie le degré de satisfaction de la condition d'émergence (représentée ici par une alvéole.). Nous avons alors trois couleurs :

- Le jaune clair pour une condition non satisfaite
- Le marron clair pour une condition partiellement satisfaite
- Le marron foncé pour une condition satisfaite

À titre d'illustration, la condition sur l'existence d'un esprit des lieux est considérée comme satisfaite s'il y a une identité forte, un partage d'une histoire commune revendiquée à l'échelle du périmètre étudié. Elle est considérée comme partiellement satisfaite si plusieurs esprits des lieux se chevauchent et se recourent sur le périmètre étudié. Elle est considérée comme non satisfaite si aucune identité, ni aucune mémoire et histoire locale ne fait sens pour les acteurs implantés à l'échelle du périmètre étudié.

Encart 14 - Explication des codes couleurs évaluant la mise en œuvre de territoires apprenants (élaboration propre)

Par une première lecture rapide, alors qu'il est moins attractif – selon la Figure 56 – et se situe dans un contexte régional peu favorable en termes de développement local, le massif du Sancy est plus avancé dans son orientation vers un schéma de système touristique apprenant. En effet, les conditions liées aux acteurs leaders dans l'organisation du territoire et dans la diversification, à l'ingénierie tournée vers l'expérimentation à différentes échelles, à la forte identité locale et à l'intérêt global pour les formations sont satisfaites (en marron foncé en Figure 57). Ces conditions ont néanmoins été satisfaites de manière progressive. Partant d'une identité et d'un « esprit des lieux » historiques, qu'il est difficile de dater mais qui découle de la géographie particulière des versants du puy de Sancy, le reste des conditions se succèdent à partir des années 2000, liées à la mise en place d'une intercommunalité de projet autour du tourisme à l'année, qui aboutit à l'inclusion du ski alpin dans un panel plus large d'activités.

Sur le Haut-Chablais, ces aspects organisationnels sont encore confus et compliquent l'orientation vers un territoire apprenant en freinant le côté « territoire ». Les collaborations, la structure et le fonctionnement des réseaux d'acteurs, l'existence d'un « esprit des lieux » et de plateformes d'échanges s'expriment par vallée et/ou par filière touristique et économique. Cette construction collective vers un système territorial qui sort du tout-ski et du tout-station peine à voir le jour, principalement à cause de routines défensives encore ancrées. Néanmoins, dans le processus de construction de l'intercommunalité depuis 2014, grâce à différents temps de planification territoriale et touristique, ces différentes conditions d'émergence de territoires apprenants sont discutées de manière collective.

À partir des Figure 57 et Figure 58, il nous est possible de détailler davantage les similitudes et différences entre les territoires dans la satisfaction de conditions propices à la mise en œuvre de territoires touristiques apprenants. En suivant le cadre que nous avons énoncé en Chapitre 1 et rappelé en début de ce chapitre, nous précisons dans l'ordre, les différences et points communs sur les conditions

relatives : aux réseaux d'acteurs et leurs évolutions au sein de STD, aux dynamiques d'apprentissages territorial, et à la gouvernance participative et gestion adaptative garantissant un apprentissage continu.

**Sur le premier type de conditions d'émergence** de territoire apprenants, le massif du Sancy est plus avancé car il satisfait davantage de conditions que le Haut-Chablais. Exceptées les dynamiques citoyennes locales, les quatre autres conditions sont partiellement ou entièrement satisfaites, alors que le Haut-Chablais n'en satisfait qu'une seule entièrement et deux partiellement. Ces dynamiques citoyennes sont effectivement quasi inexistantes sur le massif du Sancy, ou très marginales, et surtout sortent totalement du secteur touristique, alors que dans le Haut-Chablais, elles sont structurées, parfois depuis plusieurs décennies et ont exercé une influence non négligeable sur des évolutions politiques locales. Toutefois, ces dynamiques citoyennes, dans le Haut-Chablais, se traduisent par une « culture de la communauté » (Rieutort, 2021) peut-être trop forte, avec d'un côté des initiatives anglo-saxonnes, et de l'autre, des associations françaises qui restent cloisonnées, d'où une satisfaction partielle de la condition.

Détaillées en Chapitre 3 et en début de ce chapitre, l'existence et la reconnaissance d'acteurs leaders dans la diversification de l'offre touristique et la nature des collaborations entre acteurs sont plus propices à un échange et à la circulation des connaissances et informations sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais.

La plus grosse différence entre les deux territoires réside sur la définition d'acteurs leaders dans la diversification, à l'échelle d'un STD. Sur le massif du Sancy, nous avons vu que l'OTI s'est progressivement installé comme tel. Un processus qui n'a pour le coup jamais été engagé sur le Haut-Chablais, puisqu'il existe plusieurs acteurs leader dans la diversification de l'offre touristique qui mènent, chacun de leur côté, leur propre trajectoire.

Concernant la nature des collaborations, nous avons vu que les formes de collaborations qui se dessinaient le long de la trajectoire de diversification sur le massif du Sancy étaient synonymes de synergies construites autour d'une vision commune du massif et de ses ressources, polarisées et indépendantes de configurations d'acteurs liées au tourisme des sports d'hiver. Ce sont néanmoins des collaborations qui sont peu ouvertes et inclusives entre types d'acteurs de la diversification, d'où une satisfaction partielle de la condition (en marron clair en Figure 57). Sur le Haut-Chablais, des collaborations existent mais sont, là encore cloisonnées par trajectoires de diversification de l'offre touristique et par vallées. Ces collaborations ne conduisent pas à une vision commune, sont dépendantes d'un fonctionnement autour des stations de ski et sont pour le moment peu ouvertes entre filières touristiques. Ainsi, sur le Haut-Chablais, la condition n'est pas satisfaite.

Restent la mise en place de plateforme d'échanges et d'une ingénierie valorisant l'expérimentation qui sont similaires sur les deux terrains.

Dans ces environnements très différents quant à l'organisation collective autour du tourisme, l'ingénierie dédiée à l'accompagnement, à la facilitation de l'apprentissage et de l'expérimentation est assez présente et mobilisée sur le Haut-Chablais et sur le massif du Sancy. Sur le Haut-Chablais, les

structures mettant à disposition leurs compétences d'accompagnement sont souvent citées et sollicitées, en pratique, par les collectivités locales et des socioprofessionnels. Le Géoparc et la CCHC sont particulièrement porteurs d'ingénierie valorisant les expérimentations, mais restent néanmoins à la marge. Sur le massif du Sancy, ce sont principalement l'ANCT et l'OTI qui donnent l'exemple et qui sont facilitateurs dans l'expérimentation. Les porteurs ou interlocuteurs locaux de politiques publiques d'aide à la diversification de l'offre touristique sont donc porteurs d'ingénierie dans les deux cas, avec la création notamment de postes de chargés de missions qui suivent la mise en œuvre de la politique sur leurs territoires. Toutefois, la différence entre les deux territoires réside dans les modalités de travail des chargés de missions mandatés pour mettre en place la politique localement. Une différence notable qui s'est jusqu'à présent traduit par un moindre temps alloué spécifiquement à la mise en œuvre de projets de diversification sur le Haut-Chablais.

Pour l'existence de plateformes d'échanges, la situation est semblable. Dans les deux cas des plateformes numériques, tels que des groupes *facebook*s, parfois animés par des collectivités, permettent de faire circuler des informations entre socioprofessionnels, mais aucun espace physique, à l'exemple des tiers-lieux, n'est dédié aux échanges d'expériences, aux rencontres entre types d'acteurs, entre autres.

**Pour les conditions liées à l'intérêt porté à l'apprentissage**, excepté l'apprentissage continu individuel – c'est-à-dire la formation continue et initiale – et l'hybridation et accessibilité des connaissances, toutes les autres conditions sont différemment satisfaites d'un territoire à l'autre. En effet, au regard des Figure 57 et Figure 58 les conditions d'émergence de territoire apprenant liées à l'intérêt pour la formation continue et initiale sont de même couleurs, et l'intérêt est plutôt prononcé. Que ce soit sur le massif du Sancy ou le Haut-Chablais, les différents acteurs parties prenantes de ces STD portent un intérêt à la formation – surtout à la formation continue, mais également bien souvent initiale dans le secteur touristique – pour acquérir de nouvelles compétences afin de suivre les évolutions de son secteur d'activité, entre autres. Parfois lié à la recherche d'alternatives touristiques et de diversification de l'offre, cette question de la formation ne concerne pas uniquement les prestataires d'activités, elle se pose aussi pour les élus, qui, même s'ils sont volontaires, peuvent prendre des décisions lourdes de conséquences. Au niveau des acteurs supra-locaux l'intérêt donné à la formation est également exprimé, mais est différemment mis en pratique. Le Commissariat du Massif central (ANCT) est relativement volontariste dans le sens où la politique pôle nature prévoit également des temps dédiés à l'échange et à la formation des chargés de mission (cf. partie 2.1). La politique des Espaces Valléens prévoit aussi des temps collectifs entre chargés de missions, au sein du réseau des Espaces Valléens, qui sont basés sur des temps de partage d'expériences, de partage des impensés et d'information sur des notions qu'ils maîtrisent mal. Ces temps de partage peuvent s'assimiler à de la formation.

En ce qui concerne l'hybridation, l'accessibilité des connaissances et la place accordée à la recherche, les deux territoires d'études satisfont partiellement la condition (en marron clair en Figure 57 et Figure 58), mais nous identifions néanmoins des distinctions notables.

L'association à des programmes de recherche, les missions du Géoparc du Chablais, les échanges et séjours organisés par des socioprofessionnels du Haut-Chablais à destination de scolaires ou d'écoles d'enseignement supérieur, sont tout autant de facilitateurs dans l'hybridation de savoirs (cf. partie 2.2). Il est plus difficile de parler d'hybridation de savoirs sur le massif du Sancy, car les connaissances et les différents types de savoirs produits sur le territoire, notamment via le travail de collecte de données de l'OTI auprès des clientèles, sont certes accessibles, mais ne conduisent pas à une hybridation à proprement parler – d'où une satisfaction partielle de la condition. En effet, ces connaissances restent cloisonnées aux sphères intercommunales et institutionnelles (département, région), sans s'ouvrir aux savoirs et connaissances du PNR.

De manière générale, pour fonctionner, l'hybridation des savoirs demande une transparence entre acteurs qui souhaitent travailler ensemble (cf. partie 2.2). Mais dans le secteur touristique, le partage de savoirs, d'informations sur le fonctionnement, ou le partage d'idées de projets futurs entre prestataires d'une même activité touristique, peut être mal venu – avec parfois des craintes que les idées et savoirs des uns puissent être récupérés par d'autres, dans un secteur relativement concurrentiel. Certains évoquent même des situations qui « *suscitent des jalousies* » (MS\_sociopro\_5). Toutefois, si au sein des réseaux d'acteurs, des formes de régulations sont mises en place, la concurrence peut se transformer en coopération, et des projets collectifs peuvent émerger sans que les idées et savoirs soient « volés ».

Cette condition liée à l'hybridation, à l'accessibilité des connaissances et à la place de la recherche met en avant une des principales limites de notre cadre de diagnostic. En effet, même si nous pouvons conclure que la condition est partiellement satisfaite sur les deux territoires, l'explication et le détail qui qualifie cette condition révèle des différences notables, qui ne sont pas visibles sur les Figure 57 et Figure 58.

Pour le reste des conditions liées aux dynamiques d'apprentissage territorial, des différences persistent, comme, par exemple, un « esprit des lieux », une histoire, une mémoire commune et des échanges culturels qui se façonnent, d'un côté, sur une identité forte à l'échelle du massif du Sancy, et de l'autre, côté Haut-Chablais, sur une identité par vallée encore profonde.

A propos des démarches d'évaluation, des démarches stratégiques et prospectives, il est difficile de juger de l'intérêt porté sur ce type de démarches sur le Haut-Chablais tant elles sont peu sollicitées et que peu ont été effectuées à l'échelle de la CCHC. Sur le massif du Sancy, le constat est tout autre avec à l'inverse une impression d'avoir eu à un moment donné un trop plein d'évaluations et d'études stratégiques. Néanmoins en termes de prospectives, des démarches, lancées par des programmes de recherche, ont davantage eu lieu sur le Haut-Chablais – avec notamment le projet ARTACLIM – que sur le massif du Sancy, mais, en définitive, les élus et socioprofessionnels locaux ne se les sont que très peu appropriées.

Pour terminer, à l'interface entre apprentissages et acteurs s'érigent les formes de gouvernance, idéalement participatives, de la diversification de l'offre touristique, et la mise en place d'une gestion et planification touristique adaptative. Celles-ci garantissent un apprentissage continu et configurent la mobilisation de capacités adaptatives à l'échelle de territoires. Les radars présentés en Chapitre 3 (Figure 47 et Figure 48) nous indiquent que la gouvernance de la diversification est plus structurée, et sous un mode multidimensionnel, sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais, où une gouvernance peine à s'établir. Néanmoins, le massif du Sancy n'est pas pour autant le témoin d'une culture de la participation accrue, car les décisions stratégiques touristiques à l'échelle du territoire sont accaparées par les acteurs publics locaux, d'où une satisfaction partielle de la condition.

En ce qui concerne la mise en place d'une gestion adaptative des STD, le constat est similaire, avec toutefois une différence : le massif du Sancy remplit partiellement la condition, le Haut-Chablais peine à la remplir. Même s'il y a une reconnaissance collective des effets de phénomènes globaux entre acteurs parties prenantes de la trajectoire de diversification, plus territoriale sur le Haut-chablais, celle-ci, à cause d'une trop forte prégnance de routines défensives autour du ski alpin, ne permet pas de créer un raisonnement et une régulation des relations à l'échelle d'un système. Sur le massif du Sancy, ces routines défensives ont été maîtrisées et dépassées, à la fois par la création de l'intercommunalité mais aussi par l'intégration du tourisme des sports d'hiver dans un système touristique plus diversifié autour d'un tourisme à l'année.

Mais pour avoir une vision complète de cette gestion adaptative des STD et de cette habilité à faire converger dynamiques d'apprentissages et dynamiques d'acteurs sur un territoire, un paramètre reste encore à évaluer et à qualifier, à savoir la capacité à anticiper. Cette capacité est notamment une caractéristique phare de trajectoires de destinations touristiques dites plastiques, que nous détaillons dans la partie qui suit.

### **3.2. La diversification de l'offre touristique synonyme de plasticité des trajectoires ?**

En reprenant notre approche par les trajectoires, nous souhaitons préciser la nature plastique de la trajectoire qui se dessine pour des territoires touristiques apprenants grâce à la constitution de STD. Les résultats de Halkier et Therkelsen (2013) stipulent que proposer et s'organiser autour d'une offre touristique à l'année et d'un partage de connaissance et de savoirs entre différentes échelles d'acteurs sont gages de plasticité de trajectoire. L'objectif de cette partie est alors d'identifier les mécanismes qui font que les deux territoires d'études, plus ou moins avancés dans leur construction de STD et de territoire apprenant, se sont écartés, s'écartent ou vont s'écarter d'une dépendance à une filière, ici le ski alpin, par des changements progressifs et incrémentaux, caractéristiques de la plasticité. Une plasticité de trajectoire qui, dans la continuité de la construction d'un territoire touristique diversifié et apprenant, est garante d'adaptation par anticipation, en ajoutant une dimension proactive à l'adaptation.

Selon Halkier et Therkelsen (2013), la plasticité des trajectoires s'analyse en deux grandes étapes : (1) identifier les blocages et schémas de dépendance à une filière lors de moments de crise, et

(2) identifier les actions d'acteurs à une échelle supra-locale et locale et comprendre comment ces acteurs mobilisent des savoirs pour sortir de cette dépendance jugée négative.

Pour suivre cette démarche, nous souhaitons faire le récit de la fermeture et de la transformation de deux petites stations des deux territoires d'études – celle du Col du Corbier sur le Haut-Chablais et celle de Chambon-des-Neiges sur le massif du Sancy. Ce récit témoigne de la nature plastique de ces trajectoires de territoires touristiques apprenants, mais qui s'exprime de manière différente. Ces petites stations avaient, par ailleurs, les mêmes caractéristiques : 9 remontées mécaniques, un bas des pistes légèrement au-dessus des 1000 m d'altitude, un haut des pistes aux alentours des 1600-1700 m.

Sur le **Haut-Chablais**, l'ancienne petite station du col du Corbier créée en 1966, baptisée ensuite Drouzin-le-Mont, en 1975, est une petite station de ski familiale qui rencontre ses premières difficultés dans les années 1990<sup>112</sup>. Le syndicat intercommunal qui en avait la gestion, décide de se lancer dans la construction de deux télésièges, et cet investissement aggrave une situation d'endettement déjà présente. La station est vendue en 1994 à un entrepreneur privé qui décide de créer une retenue collinaire et d'installer des enneigeurs, afin de pallier le manque de neige. Mais malgré ces travaux, l'activité reste déficitaire. Et après le rejet de son projet immobilier par le SCOT du Chablais, cet entrepreneur annonce l'arrêt de son activité en 2012. La commune support du Biot étudie la possibilité de reprendre la gestion. L'étude conclut qu'un déficit chronique de 400 000 euros par an pour la commune est à prévoir<sup>113</sup>. En 2014, avec l'aide du département de la Haute-Savoie, les deux télésièges sont démontés. Le conseil municipal, alors en place, souhaite néanmoins conserver une activité touristique sur le col du Corbier. Le projet de création d'un espace ludique multisports et 4 saisons émerge, et il faut attendre 2018 pour que des aménagements de la retenue collinaire en lac multi activités sortent de l'eau, grâce notamment au programme des Espaces Valléens. En 2019, la marque Rossignol signe un contrat pour assurer l'entretien de la station, la transformer en station d'expériences outdoors, et proposer des itinéraires de trail et de VTT. Mais dans cette logique 4 saisons, l'hiver n'est pas oublié. Grâce à sa labellisation « station laboratoire », ce projet reçoit un soutien financier important, sous forme de subventions du département de Haute-Savoie et de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce financement est alors rapidement investi dans la mise en place d'itinéraires pédagogiques, de trail et de VTT, mais également dans un tapis couvert, dédié à l'apprentissage du ski, et dans un réseau de neige de culture. La station du col du Corbier devient, alors, « *la première station démontée qui repart avec un tapis et des canons* » (HC\_tech\_1) (Photo 4).

---

<sup>112</sup> <https://stationsfantomes.wordpress.com/2020/01/25/drouzin-le-mont/>

<sup>113</sup> <https://www.ledauphine.com/haute-savoie/2012/11/03/pour-le-maire-exploiter-la-station-represente-un-deficit-chronique-de-400-000-par-an>



Photo 4 - La station 4 saisons du Col du Corbier avec ses quelques logements touristiques et son tapis couvert construit en 2017 (Photo : OTI de la Vallée d'Aulps)

Ce récit est centré sur le périmètre restreint de cette station sur la commune du Biot et ne représente pas la trajectoire de diversification du Haut-Chablais dans son ensemble, mais il donne un aperçu de la capacité des acteurs locaux à : trouver des alternatives au tout-ski ; recourir à des entrepreneurs extérieurs ; créer des connaissances et des études afin d'avoir des éléments de réponse sur la faisabilité à long terme de certains projets ou non. Indicateur d'anticipation, cet exemple démontre la capacité des acteurs locaux à faire appel à des financements externes qui proviennent de divers acteurs institutionnels, mais aussi privés. Avec cette nuance près toutefois que cette facilité à aller chercher des financements amène parfois des comportements opportunistes qui consistent à considérer qu'il est normal d'obtenir des subventions pour n'importe quel type de projet touristique (Encart 13). Par ailleurs, l'exemple du col du Corbier prouve aussi qu'un retour à la neige s'engage dès que les financements sont suffisants. Cette dynamique s'observe également au niveau des stations internationales qui, sans nécessairement vouloir étendre leurs domaines skiabiles, continuent de proposer des projets d'aménagements de remontées mécaniques. En effet, même s'il a été abandonné, à la suite du changement d'équipe municipale de Morzine après les élections municipales de 2020, le projet Express Morzine-Avoriaz et la création de nouveaux lits touristiques à Avoriaz sont toujours en négociation. Sous la forme de deux projets d'UTN, Pierre et Vacances et la SERMA défendaient et promouvaient ces projets auprès de la commune, avec comme objectif, *in fine*, l'expansion du domaine skiable.

Sur le **massif du Sancy**, le cas de la station de Chambon-des-Neiges, déjà évoquée plus haut, illustre la nature de la trajectoire touristique. Créée en 1971, à l'initiative de la commune de Chambon-sur-Lac, puis rejoint par les communes de Murol et Saint-Nectaire au sein d'un syndicat intercommunal, Chambon-des-Neiges est une petite station de 9 téléskis qui se situe sur le versant Nord-Est du puy de Sancy. Assez rapidement, les premières difficultés financières apparaissent et s'aggravent lors de la mise en place d'un réseau de 18 enneigeurs dès l'année 1980<sup>114</sup>. À l'époque, les technologies n'étaient pas très performantes et les hivers sans neige de la fin des années 1980 et début des années 1990, plongent le syndicat dans une dette structurelle. Murol et Saint-Nectaire quittent le syndicat. Chambon-sur-Lac laisse, alors, la gestion de la station à l'opérateur des remontées mécaniques de la station voisine de Super-Besse – qui l'exploitera pendant deux ans. En 2002, toute opération cesse, puis en 2005, les téléskis sont démontés. Restent alors la supérette et un village vacances, qui sont rachetés en 2009 par un acquéreur privé qui les transforme en éco-lodge. La fermeture définitive de cette station a, certes, été « *subie* » (MS\_tech\_1), mais elle émane de choix raisonnables d'élus et d'un avis partagé localement, favorable à son démantèlement.

*« Globalement, à part quelques-uns, tout le monde avait bien compris que financièrement, nos trois petites communes on était incapables de financer les aménagements qu'il aurait fallu faire derrière et ainsi de suite. Et on aurait mis à mal tout le reste. C'est-à-dire qu'on n'aurait plus rien fait dans nos communes pour juste garder ça...Donc les élus ont été raisonnables [...] et maintenant on a une zone qui est rendue à la nature, avec beaucoup de gens qui partent qui font du ski de rando, qui vont faire de la luge ... c'est autre chose. »*

MS\_elu\_1

Et "cet autre chose" se voit également sur le reste de la commune, car sur le périmètre de Chambon-sur-Lac peuvent se pratiquer de nombreuses activités telles que : découverte des arbres, de visites culturelles, de visites et de stages dans des fermes productrices de St-Nectaire, etc., et le lac – avec dorénavant de nombreux campings – offre un panel d'activités nautiques (baignade, paddle,...) (Photo 5). Ainsi, les trois communes initialement parties prenantes de la station de ski ont montré que le ski a été une "parenthèse" de 30 ans, qui maintenant a été remplacée par d'autres activités, d'autres manières de fonctionner autour du tourisme sur d'autres périmètres spatiaux et qui, au lieu de la station, a laissé cours à un espace plus naturel.

---

<sup>114</sup> [https://www.lamontagne.fr/chambon-sur-lac-63790/loisirs/ancienne-station-de-ski-du-sancy-les-trois-vies-de-chambon-des-neiges\\_12686686/](https://www.lamontagne.fr/chambon-sur-lac-63790/loisirs/ancienne-station-de-ski-du-sancy-les-trois-vies-de-chambon-des-neiges_12686686/)



Photo 5 – « Pédal’eau au lac Chambon » - Activités ludiques sur le Lac du Chambon. En fond, le château de Murol. (Photo: OTI Massif du Sancy)

Ce sont donc des acteurs implantés localement qui ont trouvé, dans leur propre expertise et savoir-faire et dans l’échange avec des entreprises locales, les moyens d’opérer une transformation de leur station plus radicale que celle du Haut-Chablais.

Se dessine alors une autre forme d’anticipation mêlant capacité d’autofinancement de projets par les collectivités locales – à l’image du festival Horizons Sancy entièrement autofinancé par l’OTI – et recherche de financements externes plutôt publics. Dans le cadre de politiques publiques de soutien à la diversification, comme les Pôles de pleine nature, un certain nombre d’infrastructures et de projets ont pu être financés. Mais hors ce cadre, d’autres projets ont vu le jour grâce à des financements externes que sont allés chercher les acteurs locaux. À titre d’exemple, le projet de salle ludique et multisport à Super-Besse, ouvert en 2016, est financé par des subventions à la fois de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l’Europe. L’OTI accompagne presque systématiquement, et dès les premières phases du projet, la demande de financement pour ce type d’infrastructure. Cette capacité à trouver des financements, extérieurs ou propres, et la réussite des projets qui s’éloignent du ski et de la neige, amènent les acteurs publics locaux à affirmer que « *cette transition, ça fait déjà 20 ans qu’on y est* » (MS\_elu\_1), affichant ainsi une capacité d’anticipation déjà ancrée malgré des blocages persistants dans la recherche de financement pour des partenariats public-privés.

Les deux récits des stations du Col du Corbier et de Chambon-des-Neiges s’insèrent dans des contextes territoriaux témoins de changements incrémentaux et d’apprentissage, et au sein desquels les acteurs supra-locaux et le soutien de politique publique jouent également un rôle. Sur les deux territoires,

les politiques publiques de soutien à la diversification susmentionnées ont clairement facilité cette plasticité dans les trajectoires touristiques. Dans le cas du Haut-Chablais, les Espaces Valléens 2014-2021 ont permis la création de la Route Terroir et Savoir-Faire, la création du parc lumineux Alta Lumina aux Gets, et la conversion de la station du col du Corbier. Ce programme a eu un effet en termes de création de nouvelles filières touristiques, mais a difficilement réussi à inclure les acteurs historiques des stations de ski. Bien qu'annoncées en début de programme, peu d'améliorations concernant l'organisation et la gouvernance locale autour d'un tourisme 4 saisons sont à constater. Néanmoins, cet immobilisme organisationnel a tiré la sonnette d'alarme de la CCHC qui s'est lancé et s'est investi sur cette problématique. En parallèle, depuis le début des années 2010, se consolident des mécanismes d'apprentissage liés à l'arrivée des nouvelles populations résidentes britanniques et aux actions dédiées du Géoparc. Ce tableau du Haut-Chablais laisse entrevoir depuis peu une forme de plasticité, car ce territoire tente de se détacher peu à peu de cette dépendance toujours ancrée à la neige et aux remontées mécaniques.

Dans le cas du massif du Sancy, le programme Pôle pleine nature, en cours depuis 2016, a principalement mené à la rénovation de lieux d'accueil de groupes en libre-service, ce qui soutient les activités déjà existantes. Cette aide s'est peu traduite par la mise en place de nouveaux produits touristiques diversifiés mais a davantage conduit à de nouvelles manières de fonctionner entre acteurs. En effet, le rapprochement entre les deux OTI voisins est directement lié à cette politique publique et apporte à ces deux entités une convergence des modalités d'accompagnement, de communication et de promotion entre ces deux entités. De manière générale, ces effets, plus organisationnels, vont dans le sens de la trajectoire de ce territoire touristique qui, depuis les années 2000, est régie par des évolutions de gouvernance, d'organisation territoriale et d'acteurs : création de la CCMS en 2000 autour du tourisme, la création de l'OTI en 2003 et l'arrivée du directeur de l'OTI en 2005. Au regard des actions d'acteurs supra-locaux et locaux, de leurs effets sur le territoire et du récit de la transformation de Chambon-des-Neiges, **la trajectoire du territoire touristique du massif du Sancy, plus avancé dans la constitution d'un STD et dans des dynamiques d'apprentissages, peut être considérée comme plus plastique que celle du Haut-Chablais.** Néanmoins, même si, lors de crises, les acteurs du massif du Sancy ont réussi à s'écarter du tout-ski, leur organisation territoriale actuelle sous-entend un centrage et une dépendance au secteur touristique, certes élargi, considéré comme moteur de l'économie et de l'attractivité locale, ce qui (re)questionne cette plasticité de la trajectoire sur le long terme.

\*\*\*

Avec cette démonstration liant plasticité des trajectoires et diversification de l'offre touristique, nous pouvons désormais conclure sur l'établissement de territoires touristiques apprenants, évoluant le long d'une trajectoire plastique, synonyme de capacités adaptatives sur nos deux terrains d'études.

À partir du diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants, effectué en partie 3.1, sur les deux terrains d'études, nous pouvons affirmer que l'orientation de STD plus ou moins

formalisés vers des schémas apprenants est à nuancer. Certes plus avancé dans la constitution d'un STD, résultat d'une trajectoire de diversification homogène, menant à des collaborations plus abouties autour de la diversification, le massif du Sancy n'est pas non plus un territoire apprenant concluant (toutes les conditions ne sont pas en marron foncé sur la Figure 57). À l'inverse, même s'il est moins avancé dans la constitution d'un STD cohérent, qui peine à faire converger plusieurs trajectoires de diversification et à ouvrir plusieurs réseaux d'acteurs cloisonnés, le Haut-Chablais n'est pas non plus en bas de l'escalier dans la mise en œuvre d'un territoire apprenant (toutes les conditions ne sont pas jaunes sur la Figure 58).

Néanmoins, nous pouvons avancer que davantage de conditions sont satisfaites sur le massif du Sancy que sur le Haut-Chablais. La Figure 57 laisse entrevoir quatre conditions d'émergence de territoires apprenants satisfaites sur le massif du Sancy, six conditions partiellement satisfaites et une seule non satisfaite, due aux dynamiques citoyennes peu nombreuses. La Figure 58 présente deux conditions d'émergence de territoire apprenant entièrement satisfaites sur le Haut-Chablais, une liée aux dynamiques d'apprentissages et une autre liée aux réseaux d'acteurs. S'en suit quatre conditions partiellement satisfaites et cinq non satisfaites. Par ailleurs, l'analyse de la plasticité de la trajectoire d'évolution du tourisme sur le massif du Sancy traduit un degré d'anticipation et un potentiel à dépasser des blocages et situations problématiques prononcés. Le massif du Sancy s'est donc construit comme un STD qui facilite la mise en place d'un territoire touristique apprenant. Au regard du nombre de conditions non satisfaites et du fait de l'existence d'une trajectoire de diversification qui reste dépendante au tourisme des sports d'hiver, par conséquent peu plastique, le Haut-Chablais est peu avancé dans la mise en place d'un territoire touristique apprenant.

Finalement, cette mise en parallèle nous permet de conclure sur le lien entre mise en place d'un STD, dynamiques d'apprentissages, qui créent des territoires apprenants le long de trajectoires plastiques, et les déterminants de capacités adaptatives, tels que définis par Jones et al. (2010). Pour rappel, les déterminants ou paramètres de capacités adaptatives à une échelle locale, définis par Jones et al. (2010), se caractérisent par une base d'actifs disponibles et mobilisables par le système, mais surtout par :

- L'existence d'institutions favorisant la participation ;
- La mise en place d'un système d'information et de savoirs qui favorisent l'adaptation ;
- La valorisation de formes d'expérimentations ;
- Et par l'établissement de modes de planification et de gestion adaptatives qui anticipent.

Au regard des derniers résultats annoncés sur les deux terrains d'étude nous pouvons alors relever de fortes concordances entre conditions de mise en place de territoire apprenant le long d'une trajectoire plastique et paramètres de capacités adaptatives.

En suivant ce raisonnement, **il est alors possible d'affirmer que le massif du Sancy est plus à même de mobiliser des capacités adaptatives que le Haut-Chablais.** Même si toutes les conditions

ne sont pas encore satisfaites sur le massif du Sancy, notamment en termes de participation des parties prenantes, l'établissement d'un STD et les dynamiques d'apprentissages connexes à la trajectoire plastique de diversification sont révélateurs de capacités adaptatives de ce territoire. Le massif du Sancy a réussi, dans la complexité amenée par la diversification de l'offre touristique, à garder un fonctionnement relativement simple – via une gestion adaptative en construction – qui fait déjà preuve d'anticipation, qui valorise les expérimentations et qui se tient informée des évolutions touristiques internes au territoire. Pour le Haut-Chablais, il est plus délicat d'affirmer que la diversification de l'offre touristique a favorisé l'émergence d'apprentissages et, finalement, de capacités adaptatives, tant la complexité amenée par un élargissement des périmètres n'a pas été gérée dans une logique de simplification. Mais outre la diversification de l'offre touristique de manière très générale, c'est bien la constitution d'un STD à l'échelle d'un territoire, couplée de dynamiques d'apprentissages qui se dresse comme un ferment, une fondation de capacités adaptatives.

Ainsi, satisfaire ces conditions et s'établir sur une trajectoire de diversification plastique reviendrait à activer les déterminants nécessaires à l'exercice de capacités adaptatives.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Ce centrage sur les acteurs de la diversification de l'offre touristique, leurs réseaux et relations, nous a finalement ouvert les portes vers la compréhension de dynamiques de structuration, de fonctionnement et d'évolution de STD territorialisés, mais également vers l'identification et la description de l'émergence de dynamiques d'apprentissages à l'échelle de territoires. En effet, l'étude de la structure organisationnelle, des modes de gouvernance de la diversification à un temps t, couplée d'une analyse des dynamiques relationnelles, permet de comprendre et de décrire le fonctionnement ainsi que l'évolution des STD. Ces systèmes relationnels entre acteurs de la diversification alimentent, par ailleurs, de nouvelles formes de collaborations qui sont vecteur, tout comme elles se basent sur, une vision commune du territoire. Collaborations, vision commune, gouvernance et leadership de la diversification de l'offre touristique sont autant d'éléments qui, s'ils sont en place à l'échelle d'un territoire, sont les premières pierres à l'édifice d'un territoire apprenant, le long d'une trajectoire de diversification plastique.

Le massif du Sancy est témoin de cet avancement dans la constitution d'un STD territorialisé qui, lié à des dynamiques d'apprentissage, peut être vecteur de capacités adaptatives. En effet, arrivé à un mode de gouvernance de la diversification multidimensionnel qui crée et favorise l'émergence de nouvelles formes de collaborations entre acteurs, guidé par un acteur central qu'est l'OTI, le massif du Sancy s'érige comme un STD qui s'est établi de façon incrémentale et qui peut être le terreau d'une construction territoriale, amenant l'aspect « territoire » aux territoires apprenants. Malgré le peu de dynamiques citoyennes recensées et une difficile hybridation des savoirs, entre savoirs touristiques et non touristiques, le massif du Sancy se révèle être un système touristique diversifié territorialisé et apprenant, le long d'une trajectoire relativement plastique.

Quant au Haut-Chablais, tous les actifs sont présents. Il y a un large panel d'acteurs implantés, une gamme d'activités diverses et variées, sur des périmètres allant de la station de ski au territoire, mais la cohabitation et la prégnance du ski alpin font qu'un STD à l'échelle du territoire de la CCHC peine à se démarquer. La diversité de trajectoires de diversification se traduit également par un fonctionnement bancal du STD, via une gouvernance de la diversification figée et des dynamiques relationnelles qui font ressortir la persistance de collaborations cloisonnées à l'échelle des stations de ski internationales, le tout alimenté par des routines défensives. Par conséquent, le terreau favorable pour la mise en place de territoire apprenant pâtit sur l'aspect « territoire ». Néanmoins, les compétences locales autour de l'expérimentation de nouveaux modèles touristiques sont nombreuses. De même pour les nombreuses dynamiques citoyennes locales qui, face à la prégnance du ski, amènent de nouveaux savoirs. Même si, les acteurs facilitateurs et ouverts aux apprentissages sont encore à la marge des réseaux d'acteurs du Haut-Chablais, des hybridations de savoirs, des recours à la mémoire locale, la mise en place de formations locales et de temps d'échanges autour de l'avenir du Haut-Chablais sont en train d'infuser sur la constitution d'un STD territorialisé et apprenant. Ainsi, à l'inverse du massif du Sancy, le Haut-Chablais n'est pas avancé dans la constitution d'un STD territorialisé, car il est conduit par plusieurs trajectoires de diversification coexistantes. Néanmoins, grâce une ouverture grandissante à des formes d'expérimentations, à la reconnaissance collective grandissante des effets de phénomènes globaux et aux tentatives d'anticipations naissantes, les quelques dynamiques d'apprentissages engagées et ouvertures sur de nouveaux savoirs sont à saisir pour orienter le Haut-Chablais vers un STD plus fonctionnel et ainsi un territoire touristique plus apprenant qui évolue le long d'une trajectoire plastique.

Grâce à ces résultats, nous pouvons compléter notre réponse à **l'hypothèse 1** en précisant que la constitution d'un STD territorialisé s'établit sur une trajectoire d'évolution plastique s'il est ouvert et porté par des acteurs en capacité de gérer de nouvelles connaissances et compétences. Les trajectoires de diversification portées à l'échelle du territoire sont donc plus plastiques qu'une trajectoire spécialisée ou cloisonnée par nature de diversification. En d'autres termes, les trajectoires de diversification en saltation sont plus plastiques que celles en réplique ou exaptation.

Nous pouvons également valider **l'hypothèse 2**, selon laquelle la diversification modifie les relations entre acteurs et amène à des collaborations, qui facilitent ainsi l'émergence de territoires apprenants. Sur la première partie, la constitution d'un STD, régi par un sous-système d'acteurs, engage nécessairement de nouveaux acteurs, de nouvelles relations et de nouveaux modes d'organisation infusant, ou non, en modes de gouvernance planifiée et participative. Outre la gouvernance, l'analyse des dynamiques relationnelles entre acteurs le long de trajectoires de la diversification donnent à comprendre comment des collaborations peuvent émerger. Favorisant les actions collectives et la construction d'un territoire de diversification, ces relations, modes d'organisation et de collaboration favorisent en partie l'émergence de territoires apprenants en jouant que l'aspect « territoire ». Mais elles ne sont pas suffisantes. Ce n'est donc pas uniquement en jouant sur le système d'acteurs, dont l'évolution

se fait par la constitution d'un STD, que la diversification amène à l'émergence de territoires apprenants. Comme illustrés dans les figures en alvéoles (Figure 57 et Figure 58), certaines conditions sont liées directement à des dynamiques d'apprentissage. Ainsi, c'est le croisement de trajectoires de diversification avec des dynamiques d'apprentissages, qui s'auto-alimentent et constituent le terreau de capacités adaptatives à l'échelle d'un territoire de moyenne montagne structuré par le tourisme des sports d'hiver.

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

Au travers d'une démarche de recherche inductive, qualitative et interdisciplinaire, nous avons tenté de proposer une approche originale des processus à l'œuvre au cœur de trajectoires d'évolution des territoires de moyenne montagne dans une logique d'adaptation. En postulant que la diversification de l'offre touristique est l'une de ces trajectoires, notre recherche visait à répondre à un double objectif : donner un référentiel adapté afin de caractériser la diversification de l'offre touristique et donner à comprendre les mécanismes de révélation de capacités adaptatives auxquels contribue la diversification de l'offre touristique. Afin de monter en généralité sur la diversification de l'offre touristique en territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver, nous revenons tout d'abord sur les principaux résultats et sur les apports de notre recherche. Nous proposons ensuite plusieurs perspectives de recherche et pistes de réflexions plus opérationnelles.

## **1. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE**

Avec pour objectif de donner un référentiel à l'évaluation des contributions de la diversification de l'offre touristique en termes d'adaptation, nos travaux ont montré que la diversification de l'offre touristique ne s'évaluait pas uniquement sur des critères économiques à un moment donné, mais plutôt sur le long terme, et que ses contributions s'appréhendaient par des reconfigurations multiples.

### **- La diversification de l'offre touristique se définit et s'observe le long de trajectoires**

Définie par Achin (2015) et Benur et Bramwell (2015) comme un processus, nous avons montré, sur nos deux terrains d'études que la diversification de l'offre touristique se caractérise plutôt comme un ensemble de processus qui évoluent le long d'une trajectoire.

En appréhendant la diversification comme une trajectoire (Boschma et al., 2017) nous avons pu expliquer les changements de configurations de systèmes touristiques dans le temps et en identifier les facteurs. Ce faisant, nous avons qualifié ces changements de configurations et leurs déterminants afin de dégager plusieurs types de trajectoires de diversification. Ces derniers se distinguent par leur rapport au territoire support et par leur rapport à l'économie du tourisme des sports d'hiver. Ainsi, nous avons observé que, sur le massif du Sancy, la trajectoire de diversification de l'offre touristique prenait une forme en saltation (Boschma et al., 2017), non reliée spatialement et temporellement à l'économie du tourisme des sports d'hiver, plus risquée mais plus transformante vers un système touristique diversifié. En revanche, sur le Haut-Chablais, nous avons observé l'existence de deux trajectoires de diversification distinctes. L'une se situe plutôt à l'échelle des communes supports de stations de ski de renommées internationales, et prend une forme en réplique et exaptation, c'est-à-dire en continuité avec un système touristique spécialisé autour du tourisme des sports d'hiver. L'autre trajectoire de diversification est plutôt à une échelle territoriale, à l'échelle des deux vallées qui composent le Haut-Chablais, sous une forme en saltation. Il n'existe alors pas de trajectoire unique de diversification à l'échelle du périmètre de la communauté de communes du Haut-Chablais, mais bien plusieurs trajectoires, qui, de plus, sont de formes différentes. Le cas du Haut-Chablais montre également que la

mise en place d'une diversification de l'offre touristique n'est pas forcément réalisée en opposition à une spécialisation autour du tourisme des sports d'hiver (Achin, 2015) et peut même se cantonner à l'exploitation des remontées mécaniques. Ce résultat permet alors de nuancer certains discours qui soutiennent que la diversification de l'offre touristique préfigure la fin du ski alpin.

De manière générale, nous pouvons alors affirmer que la diversification de l'offre touristique à l'échelle d'un territoire de moyenne montagne peut se caractériser par plusieurs trajectoires de différentes formes. Des trajectoires qui, si elles sont articulées, peuvent faire système à l'échelle d'un territoire et mener à des systèmes touristiques diversifiés (STD). En revanche, ces trajectoires de diversification peuvent aussi coexister, sans s'articuler sur un même espace, voire même s'opposer.

Outre ces résultats, notre approche a également permis de réintroduire des questionnements sur la diversification de l'offre touristique spécifique aux territoires de montagne (Achin, 2015; François, 2008; Langenbach et Jaccard, 2019; Perrin-Malterre, 2018) dans le front de recherche de la GEE, renforçant l'ancrage théorique de travaux essentiellement empiriques. La construction de frises a été un outil utile pour rendre compte de l'histoire touristique des deux terrains d'études, souvent longue et complexe, de manière visuelle et résumée. D'un point de vue plus opérationnel, ces frises peuvent également être employées – telles quelles ou être reconstruite au cours d'ateliers participatifs – en tant qu'objet frontière qui facilite le dialogue et la prise de recul sur une situation problématique ou sur l'évolution d'un territoire. Cette approche renouvelée présente néanmoins des limites, notamment méthodologiques. Nous avons fait le choix de décrire ces trajectoires grâce à l'élaboration de frises chronosystémiques, mais qui restent dans une projection linéaire des trajectoires, sans grande plus-value et nouveauté par rapport à une description écrite de l'évolution des destinations touristiques, telles qu'effectuées dans la littérature en GEE appliqué au tourisme (Clavé et Wilson, 2017). Une autre manière de construire et de mobiliser cet outil-frise aurait pu aussi rendre compte de boucles de rétroactions et ainsi faire apparaître plus directement la plasticité des trajectoires.

Par ailleurs, sur nos deux terrains d'études, nous avons relevé que la diversification de l'offre touristique ne s'est pas construite uniquement comme une réponse à un besoin d'adaptation des stations de ski au changement climatique (Scott, 2003; Burki et al., 2003), même si ces effets du changement climatique, notamment sur l'enneigement, confirment et alimentent cette nécessité de s'adapter. En effet, à l'échelle des stations de ski, les opérateurs de remontées mécaniques interrogés sur les deux terrains d'études se sont principalement engagés dans une diversification de leur offre touristique pour répondre à une logique d'entreprise en croissance et rechercher de nouveaux débouchés, ou pour valoriser des secteurs du domaine skiable peu attractifs. Ils se sont davantage adaptés à l'évolution de la demande des clientèles – qui dès les années 1990 cherchaient à pratiquer d'autres activités que le ski, en station – qu'à l'évolution de l'enneigement. De plus, à une échelle territoriale, trois autres facteurs expliquent davantage la mise en place d'une diversification de l'offre touristique. D'abord, le développement de nouvelles pratiques sportives dans des territoires déjà aménagés pour et par le

tourisme ainsi que la recherche d'une valorisation des ressources locales, constituent les principaux moteurs d'implantation de nouveaux prestataires. S'ajoute également la pression de politiques publiques qui, par leurs subventions, ont tendance à orienter les investissements de collectivités locales et d'acteurs privés vers une diversification. Finalement, la diversification de l'offre touristique apparaît certes comme un moyen de s'adapter, mais n'est pas motivée par un besoin d'adaptation.

- **La trajectoire de diversification de l'offre touristique peut mener à un STD territorialisé**

Constitué d'un sous-système d'acteurs, d'un sous-système d'activités et d'un sous-système socio-spatial, implantés sur un périmètre plus large que celui de la station de ski, le Système Touristique Diversifié (STD) est un cadre d'analyse renouvelé que nous avons appliqué à nos deux terrains d'études. Ce cadre d'analyse nous a donné deux types de résultats :

- En analysant les sous-systèmes et leurs interactions qui constituent les STD, nous avons pu juger de **l'avancement** dans la mise en place d'une diversification de l'offre touristique à l'échelle des territoires. Le STD est alors le résultat d'une trajectoire de diversification à un instant donné, illustrant le passage d'un système touristique relativement spécialisé, dans notre cas autour du tourisme des sports d'hiver, à un système touristique plus diversifié.
- La formalisation des STD donne à voir ce que **produit** la diversification de l'offre touristique sur les territoires en termes de reconfigurations d'acteurs, d'activités et de périmètres socio-spatiaux. Nous avons ainsi construit un référentiel qui permet d'appréhender la complexité de la diversification de l'offre touristique et les modifications que celle-ci entraîne sur les territoires, en dépassant la notion de « retombées ».

Sur cette base, nous avons conclu que le massif du Sancy était plus avancé dans la constitution d'un STD que le Haut-Chablais, et ce pour deux raisons :

- Il existe une seule trajectoire de diversification à l'échelle de la communauté de communes du Massif du Sancy, qui fait sens en termes de périmètre de diversification.
- L'ensemble des activités touristiques et des acteurs qui les portent, se retrouve promu comme une offre touristique à l'année. Les STL spécialisés autour du tourisme des sports d'hiver, en d'autres termes les stations de ski du massif du Sancy, sont intégrés dans un système touristique qui fait territoire à l'échelle du massif.

Sur nos deux territoires d'étude, un large spectre d'activités touristiques, hors ski alpin et non dépendantes de la neige, est proposé par de nombreux acteurs implantés sur les territoires, en périphéries ou à des sphères supra-locales. Mais le massif du Sancy s'est constitué en un STD fonctionnel, où chaque maillon de la chaîne, chaque sous-système est structuré et visible, ce qui n'est pas le cas du Haut-Chablais. Alors que les systèmes d'acteurs ont été redéfinis, sous la conduite de l'OTI, pour correspondre à une organisation autour d'une offre touristique presque à l'année, sur l'intégralité du périmètre du territoire du massif du Sancy, le Haut-Chablais souffre d'une multiplication de modes d'organisations des réseaux d'acteurs à l'échelle du territoire, d'une forte bi-saisonnalité des activités

touristiques et d'une séparation en trois différents périmètres spatiaux de diversification. Le STD du massif du Sancy fonctionne grâce à un mode de gouvernance multidimensionnel, alors que sur le Haut Chablais, un STD est toujours en cours de structuration et manque d'un mode de gouvernance partagé. Le Haut-Chablais est donc moins avancé dans la diversification de son offre car celle-ci n'a pas reconfiguré l'ensemble du territoire, n'a pas formalisé de STD territorialisé.

### - **Les STD territorialisés modèlent le développement touristique et territorial**

En proposant un tel cadre, nous questionnons finalement le rôle de la diversification de l'offre touristique dans le développement des territoires de moyenne montagne. Un développement de ces territoires qui est principalement fonction de ses acteurs (Gumuchian et al., 2003). Du fait des reconfigurations successives de réseaux d'acteurs, nous avons été amenés à analyser leur structure, fonctionnement, et recompositions, illustrés par des schémas multi-acteurs diachroniques. Ces schémas ont mis en lumière des réseaux d'acteurs qui se sont constitués et polarisés autour d'un acteur intercommunal sur le massif du Sancy, laissant néanmoins libre cours à des synergies, des collaborations, entre différents types d'acteurs, qui sont relativement inclusives et surtout indépendantes d'un mode de fonctionnement autour des stations de ski. La même analyse sur le Haut-Chablais décèle l'existence de formes de collaborations, mais qui peinent à s'articuler en dehors des filières touristiques. Les réseaux d'acteurs formés autour des stations de ski et d'un système autour du tourisme des sports d'hiver sont toujours les mêmes depuis plus de quarante ans maintenant, et leur fonctionnement est considéré comme plus efficace et rodé que le fonctionnement d'autres réseaux d'acteurs parties prenantes de la diversification. Cette permanence à un fonctionnement des réseaux d'acteurs autour des stations de ski montre que la diversification de l'offre touristique ne conduit pas à une reconfiguration des réseaux d'acteurs structurelle, n'entraîne pas de collaborations ancrées à l'échelle des deux vallées du Haut-Chablais, et ne permet pas de s'écarter d'une trajectoire de développement du territoire autour du tourisme des sports d'hiver.

Cette analyse des acteurs, de leurs réseaux et de l'évolution de leurs relations à une échelle plus large que la station de ski, permet de compléter la littérature sur le développement territorial en territoire touristique de montagne. En effet, selon Lacquement et Chevalier (2016), les trois champs d'investigation principaux étudiant le développement territorial se décomposent entre celui relatif à la gouvernance – un angle de recherche appliqué au cas de la diversification en station de moyenne montagne par Achin (2015) – celui relatif aux modes de création et de valorisation des ressources territoriales – analysés par François (2007) à l'échelle de stations de ski de moyenne montagne – et puis celui relatif à la formation, la structure et le fonctionnement de réseaux d'acteurs, que nous avons tenté de nourrir. Nous avons modestement essayé d'apporter cette pierre manquante à l'analyse du développement territorial en territoire touristique de moyenne montagne, tout en optant pour une démarche analytique renouvelée des dynamiques relationnelles entre acteurs, qui s'inspire de méthodes

plutôt statiques d'analyse de la structure des réseaux d'acteurs, mais que nous avons revisités pour leur donner une dimension temporelle.

Outre ce questionnement et apport à la littérature, ce centrage sur les acteurs de la diversification nous a donné deux productions intéressantes d'un point de vue académique et opérationnel. Tout d'abord, nous avons effectué une catégorisation des acteurs de la diversification de l'offre touristique, ce qui nous a permis de mieux cerner quels sont les porteurs de la construction d'un STD. Ensuite, nous avons construit deux bases de données d'acteurs de la diversification de l'offre touristique, une pour chaque terrain d'étude. Ces bases de données peuvent être un matériau empirique mobilisable pour d'autres recherches, tout comme elles peuvent alimenter les connaissances et bases de données localisées. Par rapport aux bases de données et recensements d'acteurs déjà effectués sur les terrains d'études, nous avons intégré tout type d'acteurs proposant une activité s'assimilant à du tourisme et non pas uniquement des acteurs proposant des activités sportives. De plus, nous avons également qualifié ces acteurs selon leur dépendance ou non à la neige, ce qui nous a permis d'établir un coefficient qui donne rapidement une vision de la vulnérabilité de l'ensemble des acteurs touristiques à l'enneigement – et pas uniquement celle des opérateurs de remontées mécaniques et prestataires d'activités liées au ski alpin.

- **La constitution de STD, autour d'acteurs en collaborations, conditionne l'émergence de territoires touristiques apprenants, le long de trajectoires plastiques**

Dans la suite de notre raisonnement, afin de révéler les mécanismes par lesquels la diversification de l'offre touristique se dresse comme un ensemble de paramètres des capacités adaptatives de territoires de moyenne montagne, nous avons relevé et analysé le lien entre mise en place de STD territorialisés et apprentissages. Par le biais d'une grille exploratoire, nous avons alors diagnostiqué onze différentes conditions d'émergence de territoires apprenants, dont la satisfaction de sept d'entre elles dépend de la constitution d'un STD fonctionnel. Sur ces sept conditions d'émergence de territoires apprenants, cinq sont plutôt relatives à des dynamiques d'acteurs en réseaux, fonctionnant et évoluant vers davantage de collaborations, qui sont, alors, porteuses d'objectifs communs et de visions partagées entre différents types d'acteurs de la diversification.

Sur ces aspects de structuration de réseaux d'acteurs inclusifs, de collaborations – accompagnées et encouragées via des plateformes d'échanges – le massif du Sancy est, là encore, étant donné un avancement plus poussé dans la constitution d'un STD territorialisé, dans une posture plus facilitatrice d'apprentissages que le Haut-Chablais, même si le Haut-Chablais est le témoin de récentes intensifications de relations et collaborations.

Mais pour mettre en œuvre un territoire touristique apprenant, ces dynamiques d'acteurs sont nécessairement articulées à d'autres dynamiques, parfois hors tourisme et plutôt de l'ordre de l'apprentissage et de la production de connaissances. Ces dynamiques sont retranscrites par quatre

conditions d'émergence de territoires apprenants qui sortent du cadre des STD tel que nous l'avons posé. Ces conditions, relatives à l'intérêt pour des formations ou au partage de savoirs et connaissances, entre autres, peuvent être reliées et accompagner la constitution d'un STD ou peuvent s'établir indépendamment du tourisme sur un territoire touristique. En effet, d'après l'analyse de ces quatre conditions d'émergence de territoires apprenants sur nos deux terrains d'études, le massif du Sancy en satisfait entièrement deux et le Haut-Chablais une – mais sans être dans une si mauvaise posture. En effet, ce résultat illustre un moindre écart entre les deux terrains d'études dans la satisfaction de ces conditions liées aux apprentissages.

Par conséquent, la constitution d'un STD n'équivaut pas de manière automatique à la satisfaction de ces conditions, et peut même être facilitée si ces dynamiques d'apprentissages sont déjà ancrées localement. **Ainsi, la constitution d'un STD est indispensable à l'émergence de territoire touristique apprenants mais n'est pas suffisante.**

Interconnectées, ces dynamiques d'acteurs et d'apprentissages assurent la pérennité d'un territoire touristique apprenant si et seulement si une gouvernance participative et une gestion des STD adaptative et anticipative sont garanties. Ces deux conditions d'émergence de territoires apprenants sont partiellement satisfaites sur le massif du Sancy et ne sont pas satisfaites sur le Haut-Chablais.

Concernant le mode de gouvernance nous nous sommes basés sur le cadre posé par Achin (2015), relatif à la mise en place d'un mode de gouvernance qui pilote le fonctionnement des STD. Pour juger de l'existence d'une gestion adaptative et anticipative des STD, nous avons procédé à l'analyse de la plasticité des trajectoires de diversification qui sert justement à saisir le caractère d'anticipation dans l'évolution de trajectoire. Ce faisant, nous avons connecté trois champs de la littérature qui pour le moment ne se recoupaient pas, à savoir : la GEE appliquée au tourisme et son sous-champ relatif à l'étude de la plasticité des trajectoires d'évolutions de destinations touristiques (Halkier et Therkelsen, 2013; Sanz-Ibáñez et Clavé, 2014) ; les quelques travaux australiens sur la mise en place de destinations touristiques apprenantes (Schianetz et al., 2007; Schianetz et al., 2009) ; et une littérature française qui lie développement territorial et dynamique d'apprentissage (Rieutort, 2021; Bier, 2010; Gwiazdzinski et Cholat, 2021). Par ailleurs, ces deux derniers courants de recherche aident à préciser ce qui est entendu par apprentissage, terme souvent employé en GEE et encore plus, dans la littérature sur les capacités adaptatives des destinations touristiques (Phan et al., 2021), mais qui est rarement explicité.

### - Réponse à la question de recherche

À la fois structurés par des formes d'organisations d'acteurs inclusives et en position de faire circuler et de transmettre des savoirs et connaissances localement, ces territoires apprenants ont la particularité d'évoluer le long de trajectoires plus plastiques, et de s'éloigner de trajectoires de dépendance autour de l'exploitation de remontées mécaniques et du ski alpin, devenant ainsi plus adaptatifs.

En comparant notre cadre de diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants, couplé au cadre d'analyse de la plasticité des trajectoires, à celui de Jones et al., (2010), qui détaille les paramètres de capacités adaptatives localisées – à savoir, l'existence d'institutions favorisant la participation, la mise en place d'un système d'information et de savoirs qui favorisent l'adaptation, la valorisation de formes d'expérimentations et l'établissement de modes de planification et de gestion adaptatives qui anticipent – nous observons des similitudes. Par conséquent, les conditions d'émergence de territoires apprenants et la plasticité des trajectoires peuvent s'appréhender comme des paramètres de capacités adaptatives. De ce fait, le massif du Sancy – du fait d'une constitution en STD plus avancée, et d'une plasticité de trajectoire mêlant apprentissages et anticipation – est davantage en capacité de s'adapter durablement que le Haut-Chablais.

À la question de recherche « Comment la diversification de l'offre touristique contribue-t-elle à l'émergence et au renforcement des capacités adaptatives des territoires de moyenne montagne ? », **nous répondons tout d'abord que la diversification de l'offre touristique, via la création et le renforcement de STD, est garante de capacités adaptatives renforcées sur les territoires, mais elle n'est pas suffisante. C'est bien la création d'un territoire autour de la diversification articulée à des dynamiques d'apprentissages favorisant l'anticipation qui facilite la mobilisation de capacités adaptatives localisées.** Par conséquent, ce sont l'ensemble des étapes d'analyse qui renseignent sur les capacités des territoires à s'adapter. L'étude d'un seul des paramètres de capacités adaptatives, comme la structuration de réseaux d'acteurs collaboratifs et participatifs par exemple, ne suffit pas pour comprendre si un territoire a la capacité de s'adapter ou non.

#### - **Les limites de l'approche**

Les principaux résultats que nous avons obtenus sont néanmoins à considérer en prenant en compte les différentes limites que soulève notre approche. En effet, généralement, l'induction au travers d'une approche en *grounded theory* vise surtout la recherche d'une explication holiste de phénomènes, ancrée sur certains terrains afin de dépasser la monographie. Mais par notre posture de recherche plutôt positiviste, nous avons effectué quelques déductions épistémologiques, créant un décalage entre notre posture et notre mode opératoire. Nous avons choisi effectivement de nous concentrer sur l'étude des reconfigurations liées à la diversification en termes d'acteurs et d'apprentissage, et d'écarter de fait d'autres mécanismes économiques, politiques, sociologiques et même écologiques.

De plus, selon le mode opératoire suivi en *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967), la validité de la démarche est acquise une fois que le développement de nouveaux concepts ou de liens conceptuels entre théories existantes et explorations atteint une « *saturation théorique* » (Anadón et Guillemette, 2006). Une saturation théorique que nous pensons avoir atteinte mais que partiellement, via notamment le cadre des STD. À ce critère de validité théorique, s'ajoutent deux autres critères relatifs à la réflexivité du chercheur et à celle des acteurs visés par la recherche. En détaillant notre posture de recherche en Chapitre 2, nous posons alors les présupposés avec lesquels s'est déroulée la recherche. Sans chercher

à les effacer, ce travail de posture permet de comprendre dans quelle optique épistémologique et méthodologique la thèse a été menée et pour quelle application des résultats. Un travail de prise de recul sur les thématiques abordées et sur le rapport aux terrains d'étude permet de valider ce critère de réflexivité du chercheur dans la recherche. En revanche, nous ne pouvons pas conclure sur la réflexivité des acteurs visés par la recherche. En effet, pour le moment, nous n'avons pas encore communiqué nos résultats aux acteurs des terrains d'études. Ce manuscrit servira justement à communiquer en partie nos résultats, mais le travail doctoral n'inclut pas une potentielle évaluation et description de la réflexivité des acteurs à l'issue de la diffusion du manuscrit. Ainsi, au regard du cadre de la *grounded theory*, notre approche est incomplète.

Notre approche est finalement un assemblage de nombreuses théories et de cadres exploratoires qui peut paraître artificiel, car nous n'avons pas approfondi l'ensemble des théories et cadres conceptuels. Il en est de même pour la diversité des types de données et outils d'analyse que nous avons présentés en détail en Chapitre 2, mais dont l'articulation peut paraître hasardeuse car exploratoire.

## **2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ACADÉMIQUES ET OPÉRATIONNELLES**

À la suite du diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants sur nos deux terrains d'études, nous avons souhaité mettre à l'épreuve l'opérationnalisation de nos résultats, en tant que pistes de réflexions, avant de présenter les perspectives de recherche académique.

### **- Des marges de progression vers un territoire touristique apprenant et adaptatif**

Basée sur deux terrains d'étude, notre recherche, principalement empirique, répond également à des enjeux soulevés par le terrain, dans une logique de recherche appliquée. Sans vouloir donner un guide à appliquer de manière normative, nos résultats peuvent néanmoins alimenter une prise de recul, une réflexivité sur les processus en cours au sein des deux territoires d'études, et plus largement dans des territoires de moyenne montagne. Une réflexivité qui peut alimenter les travaux et réflexions en cours, portés par des techniciens de collectivités locales, d'OT, de porteurs d'ingénierie territoriale, mais aussi par des porteurs de politiques publiques au niveau régional, des massifs ou national.

Tout d'abord, notre démarche de recherche en tant que telle – découpée en quatre étapes d'analyses – peut éventuellement servir à l'approfondissement des diagnostics de territoires touristiques, et peut contribuer à l'identification de leviers d'actions d'adaptation propres à chaque territoire engagé dans une trajectoire de diversification. Pour rappel, nous avons commencé notre étude par (1) la caractérisation des trajectoires de diversification de l'offre touristique pour ensuite (2) déterminer la structure et détailler les sous-systèmes de STD en construction. Après, nous nous sommes centrés sur (3) les acteurs au sein de STD pour mieux comprendre leur fonctionnement. Et pour finir, nous avons (4) diagnostiqué les conditions d'émergence de territoires apprenants, diagnostic qui peut donner lieu à l'identification de marges de manœuvre.

La troisième étape permet d'identifier les leviers d'actions déjà existants localement en mettant en exergue les acteurs leaders, les modes d'organisations et leurs évolutions. De manière plus poussée, Moine et Faivre (2011) affirment que les approches systémiques peuvent également guider les diagnostics territoriaux – pour nous le diagnostic d'un territoire touristique engagé dans une trajectoire de diversification – en répondant aux 5 questions : quoi ? qui ? où ? quand ? quelle perception ? Par ailleurs, l'analyse couplée des trajectoires de diversification et du fonctionnement d'un STD permet également de répondre en partie au « pourquoi ? », mais aussi au « comment ? ».

À partir de la dernière phase d'analyse, nous avons identifié quelles conditions d'émergence de territoires apprenants étaient relativement satisfaites et lesquelles ne l'étaient pas, levant le voile sur des marges de progression. Schianetz et al. (2007) établissent une feuille de route, une succession d'étapes par lesquelles la satisfaction des conditions d'émergence de territoires apprenants semble être plus propice à l'établissement de modes de gouvernance participatifs et de gestion adaptative des systèmes touristiques, qui renforcent les capacités adaptatives.

Le cadre des *Learning Tourism Destinations* de Schianetz et al. (2007) présente alors huit étapes qui débutent par l'établissement d'une vision commune et partagée entre acteurs de la destination. Pour cela, selon notre grille de lecture, entre en jeu l'existence d'un « esprit des lieux », qui est la condition d'émergence de territoire apprenants à cibler en priorité. En pratique, cette condition peut être plus facilement satisfaite si des plateformes d'échanges (physiques ou numériques) et une ingénierie territoriale valorisant l'expérimentation sont en place, si un intérêt pour la formation continue et initiale est exprimé et si des connaissances et savoirs sont accessibles, échangés et hybridés. En découle alors un renforcement des collaborations, parfois autour d'échanges culturels – qui peuvent mener à des dynamiques citoyennes locales particulières. La mise en place de démarches d'évaluation et prospectives initie, finalement, un lien entre dynamiques d'acteurs collectives et dynamiques d'apprentissage qui va de pair avec la réaffirmation d'acteurs leaders dans la diversification de l'offre touristique, mais aussi dans l'établissement d'un territoire apprenant. Le lien entre apprentissage et acteurs se formalise, comme nous l'avons déjà explicité, par la mise en place de modes de gouvernance participatifs autour de la diversification qui donnent les fondations d'une gestion adaptative, dernière pierre à l'édifice nécessaire à un apprentissage continu à l'échelle d'un territoire. Cet enchaînement des huit étapes du cadre de Schianetz et al. (2007), que nous venons de rappeler, est à prendre comme une liste des étapes à ne pas manquer dans la constitution d'un territoire apprenant, mais dont l'ordre n'est pas figé et s'adapte en fonction de la trajectoire du territoire.

Avec ces étapes en tête, le massif du Sancy se caractérise encore une fois comme un STD menant à un territoire apprenant. En effet, l'existence d'un « esprit des lieux » et existence d'une ingénierie territoriale valorisant les expérimentations, sont plutôt des conditions satisfaites. Pour le Haut-Chablais, la première étape n'est que partiellement satisfaite car il n'existe pas d'« esprit des lieux » propre à l'ensemble du territoire. Si cette condition n'est pas satisfaite, le reste des conditions ne

pourra pas être satisfait. Pour ce faire, travailler sur des symboles, une mémoire et une culture communes peuvent être une piste d'action. De même, le STD à l'échelle du territoire de la CCHC fonctionne difficilement, tant cette collectivité peine encore à s'affirmer comme un acteur intermédiaire et potentiellement facilitateur dans la diversification et dans les relations entre acteurs.

Par ailleurs, bien que des plateformes d'échanges numériques et des réunions collectives soient mises en place dans le massif du Sancy et dans le Haut-Chablais, des lieux physiques dédiés aux échanges et à la rencontre entre acteurs n'existent pas et ne sont pas en projets – mis à part quelques initiatives isolées de projets de tiers-lieux. De même que, en lien avec cette question de l'apprentissage « hors des murs de l'école », très peu d'acteurs donnent une importance aux jeunes de ces montagnes – exception faite du Géoparc sur le Haut-Chablais qui propose toute une gamme d'offres pédagogiques à destination des scolaires<sup>115</sup> et des centres de vacances encore présents sur les deux terrains qui, au travers d'activités de découvertes, impliquent les jeunes locaux en les sensibilisant notamment à la préservation du patrimoine montagnard. Pourtant, nombreux sont les acteurs interrogés en entretien qui se préoccupent de l'avenir des jeunes dans leurs montagnes. En effet, le coût de la vie dans la vallée d'Aups et le manque d'attractivité du massif du Sancy n'encouragent pas les jeunes à s'y installer.

Les diagnostics ont mis en avant le rôle de facilitateurs dans l'apprentissage qu'occupent les acteurs tels que le Géoparc et quelques associations de sensibilisation à des enjeux environnementaux, sur le Haut-Chablais, et le PNR des Volcans d'Auvergne sur le massif du Sancy. Ces organismes déjà existants sont à l'interface d'acteurs divers et variés (acteurs économiques du tourisme, du secteur agricole, techniciens et collectivités locales, institutions régionales et nationales, autres parcs ou géoparcs, laboratoires de recherche, etc.) et à l'interface de missions entre recherche et action, de missions de préservation des espaces naturels, de missions de mise en cohérence territoriale ou encore de missions de mise en réseaux. Ces acteurs passerelles sont des ressources mobilisables pour construire avec cohérence un territoire apprenant.

Plus généralement, pour aller plus loin encore dans cette construction et ce renouvellement territorial, certains territoires expérimentent la mise en place d'observatoires, plus ou moins thématiques, dédiés à la récolte, au traitement, à la diffusion, aux échanges d'informations et de connaissances locales, parfois dans un but de sensibilisation, d'expérimentation et de recherche ancrée, tels que le CREA Mont-Blanc<sup>116</sup> ou l'observatoire du pays de Fougères<sup>117</sup> (Bouvier et al., 2020).

---

<sup>115</sup> <https://www.geoparc-chablais.com/pedagogie/offre-scolaire/>

<sup>116</sup> Le CREA (Centre de Recherche sur les Ecosystèmes Alpins) Mont-Blanc est une ONG de recherche qui a pour objectif d'étudier les effets du changement climatique sur les écosystèmes alpins de manière participative. Sa démarche vise à associer chercheurs, décideurs et grand public. Il est basé à Chamonix. C'est un laboratoire de recherche indépendant sous statut associatif, créé en 1996.

<sup>117</sup> « Créé en 1969, l'Observatoire du Pays de Fougères est un institut technique local chargé de permettre une connaissance de la réalité locale afin d'aider à la décision les décideurs publics et les acteurs privés. Sa mission d'observation consiste à connaître les évolutions et les besoins, et notamment concernant la population, l'emploi et le marché du travail, ainsi que la formation. L'analyse des situations socio-économiques est approfondie par des études et enquêtes ponctuelles par secteur, afin de mieux cerner les attentes des acteurs locaux. » (Bouvier et al., 2020).

L'agence économique du Chablais en est un également, mais celle-ci concentre son activité de production de données et d'aide au développement économique sur le bas Chablais et n'apporte qu'une vision économique du territoire. Nous n'avons pas, en revanche, connaissance d'un tel observatoire à l'échelle du massif du Sancy.

Plus spécifique au massif du Sancy, la question de la participation demeure. Nos travaux, mais aussi ceux de Achin et al. (2015), confirment que les décideurs publics au sein de la CCMS et de l'OTI concentrent les décisions, les relations et les stratégies territoriales, ce qui leur confère un rôle d'acteurs leaders, pivots et facilitateurs, à la fois dans la diversification et dans l'apprentissage. Mais cette situation mène, en quelque sorte, à un entre-soi qui ferme la porte à une participation active des acteurs économiques dans les choix stratégiques pour le territoire. Ils sont souvent consultés et ont des relations fréquentes et privilégiées avec ces deux structures, mais ils ne participent pas ou peu aux décisions. Cette situation entretient aussi une polarisation des formes de savoirs et des instances de partage de ces savoirs, car, pour le moment, l'OTI produit les savoirs, les transmet, fait office de relais pour des connaissances et savoir-faire externes au territoire, mais en reste centré sur le secteur touristique. Aucun espace d'expérimentation pluri-acteurs, pluri-générationnelle, plurisectorielle (recherche, art, agriculture, etc.) n'existe sur le massif du Sancy. Alors que, non loin de là, dans le Cantal, département voisin, dont une des communes fait partie de la communauté de communes du massif du Sancy, il existe un réseau d'une quarantaine de tiers-lieux, sous la forme d'espaces de travail numériques, qui participe à l'invention d'un « *projet systémique* » (Bouvier et al., 2020) et participatif de territoire.

Quant au Haut-Chablais, nous mettons l'accent sur la persistance de fortes routines défensives qui continuent de diviser ce STD. Ces routines peuvent potentiellement être dépassées via un argumentaire dont l'objectif serait de convaincre les élus qu'une réflexion collective sur un avenir plus ou moins touristique du territoire n'est pas synonyme d'arrêt du ski alpin. De plus, le Haut-Chablais dispose de nombreuses organisations collectives ainsi que d'un « pool » conséquent de compétences d'accompagnement de projet et d'ingénierie, mais ceux-ci, en pratique, manque de ponts et de liens avec les différents organismes. Pour autant, la continuité dans les temps d'échanges collectifs lancés au cours de divers programmes et planifications, chapeautés par des acteurs têtes de réseaux comme la CCHC, le Géoparc, les OT et les Portes du Soleil, encourage la participation de parties prenantes de ce STD et pourrait mener vers un schéma plus apprenant.

Ainsi appliqué, le cadre proposé par Schianetz et al. (2007) identifie des marges de progression qui pourraient servir de pistes de réflexion et de base de travail pour l'ingénierie déjà en place sur les territoires. Notons que ce cadre de diagnostic des conditions d'émergence de territoire apprenant a également été construit de manière à être reproductible sur d'autres territoires touristiques, il pourrait, par conséquent, venir nourrir un axe de recherche futur.

- **Perspectives de recherche pour une moyenne montagne du futur**

À l'issue de ce travail de recherche, plusieurs perspectives peuvent être formulées, certaines menant à de potentielles nouvelles recherches, d'autres afin de faire vivre les résultats de cette recherche sur les territoires, et ainsi améliorer leur performativité.

À partir de nos résultats, il nous semble tout d'abord pertinent d'appliquer le cadre de diagnostic des conditions d'émergence de territoires apprenants via la mise en place d'une enquête questionnaire, plutôt quantitative, auprès d'un large échantillon de socioprofessionnels et techniciens implantés sur un ensemble de territoires représentatifs, sur tous les massifs français. À partir des onze critères – ou conditions – d'émergence de territoires apprenants que nous avons déterminés, combinés à quelques questions sur l'histoire du territoire et sur la manière dont des crises passées ont pu être gérées, il est alors possible d'explorer plus amplement cette notion de plasticité des trajectoires. Une notion qui reste, pour le moment, traitée de manière exclusivement théorique ou empirique, et qui ne fait pas l'objet de travaux modélisant cette nature de trajectoire.

Toujours sur la nature des trajectoires de territoires touristiques et dans la continuité de travaux en GEE appliqué au tourisme (Brouder et al., 2016), nous remarquons qu'un champ d'étude pourtant largement appliqué aux destinations touristiques l'a peu été sur des destinations touristiques hivernales. En effet, l'étude de la dépendance au sentier, impliquant l'analyse d'effets de verrous sur des territoires touristiques de montagne, commence à peine (Bérard-Chenu, 2021). De précédents travaux sur la diversification de l'offre touristique ont mis en exergue les modalités de mises en place d'une diversification de l'offre (Achin, 2015), nos travaux ont identifié les effets, les reconfigurations qui découlent de la structuration d'un système territorial autour de la diversification, mais ils ne se sont pas penchés sur les verrous et effets de lock-in qui peuvent engendrer une dépendance à un modèle touristique en particulier, notamment autour du ski alpin, et qui freinerait l'établissement d'une trajectoire de diversification. Toutefois, nous avons pu percevoir que l'existence de ces verrous proviendrait potentiellement de l'imaginaire et de la culture en montagne, bercée par toute l'industrie et l'historique du ski. À ce propos, le modèle industriel sur lequel se sont basés les opérateurs de remontées mécaniques est aussi un potentiel verrou économique, dans le sens où la mise en place d'autres activités touristiques, sur d'autres saisons, sort d'un fonctionnement et d'une logique industrielle. Aussi, les logiques d'acteurs sont, comme nous l'avons de nouveau confirmé, motrice dans les changements de trajectoires mais peuvent créer également de potentiels verrous lorsqu'une résistance collective au changement est exprimée par certains acteurs. Étudier ces verrous pourrait, d'autant plus, expliquer les mécanismes qui contraignent le passage à l'action pour s'orienter vers d'autres trajectoires touristiques.

Plus largement, nos résultats ont également montré que, même au sein de territoires touristiques, l'adaptation et les capacités adaptatives ne se définissent pas uniquement par des actions dans le champ touristique. Elles se définissent également par la mise en place d'une ingénierie et d'un accompagnement à l'adaptation qui créent des ponts entre différents corps de compétences.

Nous avons gravité à plusieurs reprises autour du problème du renouvellement de modèle de développement local, en mobilisant notamment le champ des *transitions studies* – qui s’intéresse aux modes et modalités de transitions vers plus de durabilité. Plusieurs raisons nous ont conduits à davantage lier les travaux autour de l’évolution des territoires touristiques avec le champ des *transitions studies*. La première raison fait directement écho aux notions employées dans notre travail doctoral. En effet, nous avons à plusieurs reprises utilisé la notion de reconfiguration. Dans notre thèse, elle est comprise comme un changement de configuration du STD, mais selon Geels et Schot (2007), elle peut également être présentée comme une trajectoire de transition à part entière. La seconde raison renvoie à l’histoire des problématiques de recherche sur le tourisme en montagne. En effet, la notion de transition au sein de territoires structurés par le tourisme des sports d’hiver se formalise dans la littérature, depuis plus de 10 ans maintenant (Bourdeau, 2009). Sans pour autant mobiliser le cadre des *transitions studies* développé par l’EIST (Köhler et al., 2019), P. Bourdeau traite des aspects sociaux et économiques de la durabilité, questionnant la continuité et la logique suivie dans les modèles d’aménagement des stations de ski. Le tourisme des sports d’hiver est un tourisme de masse qui est encore en partie basé sur une logique fordiste d’aménagement d’espaces montagnard, axée sur la pratique exclusive du ski et l’accueil d’une clientèle au pouvoir d’achat toujours plus élevé. Les dossiers d’aménagement ou de réaménagement de station de ski en ce sens sont encore nombreux, tirés par une logique d’investissement dans l’immobilier touristique et dans les remontées mécaniques, qui se fait souvent au détriment d’une population locale qui peine à se pérenniser, et au détriment de l’accueil de saisonniers et de main-d’œuvre. Ainsi, par exemple, population locale et saisonniers éprouvent des difficultés à se loger par manque d’habitation à prix décents. Pourtant, ils participent et façonnent l’attractivité et le maintien d’une activité localisée en montagne. La question est alors posée : à qui profitent ces projets d’aménagements, souvent expansifs, coûteux pour les populations locales et qui s’imposent sur des espaces à haute valeur environnementale ?

Les récents exemples du projet de réaménagement du front de neige de la station de Villard de Lans, à la côte 2000, avec un projet de construction d’un complexe hôtelier de luxe<sup>118</sup>, ou encore le projet de création de nouveaux lits touristiques et de nouvelles pistes de ski à Avoriaz, ainsi que le projet avorté d’ascenseur valléen entre Morzine et Avoriaz<sup>119</sup>, illustrent parfaitement la continuité de cette logique d’aménagement vieille de plus de 40 ans, poussée principalement par des promoteurs immobiliers. Des situations qui corroborent la position de la station de ski comme un investissement comme un autre, déterritorialisé.

Dans cette logique de transition économique et sociale, les travaux de Bourdeau (2009, 2019) proposent justement une réintégration des enjeux touristiques dans un projet territorial de montagne plus

---

<sup>118</sup> [https://www.liberation.fr/societe/tony-parker-en-terrain-glissant-avec-son-megaprojet-de-station-de-ski-dans-le-vercors-20220324\\_6EDVYBWB4ND7NI6YH4VR4GMV2Y/](https://www.liberation.fr/societe/tony-parker-en-terrain-glissant-avec-son-megaprojet-de-station-de-ski-dans-le-vercors-20220324_6EDVYBWB4ND7NI6YH4VR4GMV2Y/)

<sup>119</sup> <https://www.lemessager.fr/31368/article/2021-10-12/il-ne-faut-pas-qu-vende-notre-village-des-promoteurs-pour-financer-la-liaison>

global, où la transition passe nécessairement par une réflexion post-ski, puis post-tourisme, et où la montagne est surtout appréhendée comme un espace de vie. Selon l’auteur, c’est par la confrontation entre créativité et inertie qu’émergeront de nouveaux modèles de développement montagnards plus durables. En questionnant la plasticité des trajectoires de territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d’hiver, nos travaux s’inscrivent en marge de ces enjeux de durabilité. Ils mettent plus en avant les facteurs qui permettent d’engager un changement et de s’éloigner d’un schéma de dépendance, et ne tentent pas de déterminer dans quelle mesure des trajectoires plus plastiques – qui suivent un processus de diversification ancré et inclusif – peuvent s’apparenter à des trajectoires de transition vers plus de durabilité. Le reste de la boucle présenté par Radzanowski et Uğur (2020) – qui part des capacités adaptatives de territoires touristiques pour expliquer leur résilience puis leur recherche de durabilité – est encore à expliciter (en vert en Figure 59).

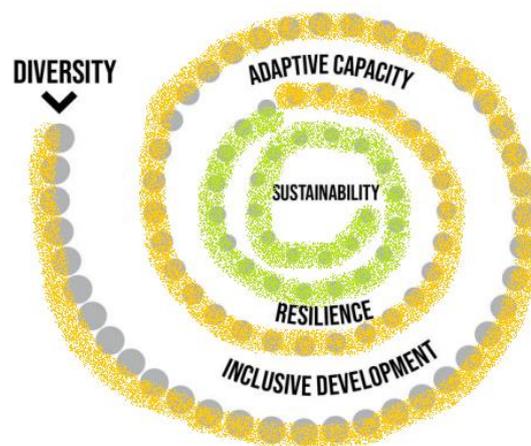


Figure 59 - Des capacités adaptatives à la quête de durabilité sur des territoires touristiques de moyenne montagne (Figure inspirée de Radzanowski et Ugur, (2020))

Par ailleurs, alors que le courant des (*sustainable*) *transitions studies* part du principe que la transition de régimes sociotechniques vers plus de durabilité implique de mettre en place des actions et des modes de production plus respectueux et garants de la préservation et protection des écosystèmes et de la biodiversité, très peu de travaux, s’inscrivant dans cette récente problématique des transitions en territoires et stations de montagne, se sont penchés sur cet aspect, nos travaux y compris. En effet, nous n’avons pas considéré et tenté d’appréhender les effets, négatifs ou positifs, d’une diversification de l’offre touristique – et donc de l’augmentation du nombre de pratiques sur un même espace – sur les écosystèmes montagnards.

Ce front de recherche sur la transition vers davantage de durabilité économique, sociale et environnementale en montagne se structure et devrait prendre une place grandissante dans la recherche, mais également sur le terrain – en attestent les états généraux de la transition du tourisme de montagne organisés, sur toute l’année 2021 par deux associations, Montagne Wilderness et Atemia, en collaboration avec les collectivités régionales et de massif ainsi que l’Union Européenne.

Pour terminer, afin d'impliquer les acteurs des territoires dans la définition de leur trajectoire future tant au niveau touristique que de leur développement local, la participation est annoncée comme une clé majeure. La mise en place d'arènes participatives inclusives sur les territoires, soutenue par des acteurs supra-locaux, est reconnue comme une étape essentielle aux transitions (Geels, 2010). La mise en place d'évènements plus participatifs et d'ateliers – où les multiples acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre touristique pourraient discuter des résultats de notre recherche et se les approprier – pourrait parfaire notre démarche afin de créer localement des apprentissages. Même si les effets de processus participatifs ne vont pas nécessairement dans le sens d'une implication de l'ensemble de parties prenantes, et peuvent même parfois mener à des exclusions, nous pensons qu'il y a matière à initier, via une médiation claire, ce type de démarche sur des territoires qui sont en tension autour d'enjeux d'évolution de leur modèle de développement pour qu'ils puissent s'orienter vers des schémas respectueux des écosystèmes et ressources naturelles, vers des schémas socialement et économiquement durables.

## REFERENCES

- Abbott, A. (2001). *Time matters: On theory and method*. University of Chicago Press.
- Abegg, B., Agrawala, S., Crick, F., et De Montfalcon, A. (2007). Climate change impacts and adaptation in winter tourism. In: [w:] S. Agrawala (red.) (ed.) *Climate Change in the European Alps: Adapting Winter Tourism and Natural Hazards Management*. OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/env/cc/climatechangeintheeuropeanalpsadaptingwintertourismandnaturalhazardsmanagement.htm>
- Achin, C. (2015). *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne: l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*. Université Grenoble Alpes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02603442v2>
- Achin, C., et George-Marcelpoil, E. (2013). Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver, *Tourisme & Territoires*, (3), pp. 67- 92. doi: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00942343>
- Achin, C., George-Marcelpoil, E., et Bernard, V. (2015). L'innovation lue au prisme de son volet organisationnel: l'exemple de la diversification dans les stations de moyenne montagne, *Sciences Eaux & Territoires*, (2), pp. 52-57. doi: 10.3917/set.017.0052
- Achin, C., et George, E. (2018). *Projet EValoscope - Action 2. La Diversification touristique dans le Massif Alpin: une lecture au prisme du dispositif "Espaces Valléens"*, IRSTEA.
- Adger, W. N., Arnell, N. W., et Tompkins, E. L. (2005). Adapting to climate change: perspectives across scales, *Global Environmental Change* 15(2), pp. 75-76. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2005.03.001
- Adger, W. N., Arnell, N. W., et Tompkins, E. L. (2005). Successful adaptation to climate change across scales, *Global environmental change*, 15(2), pp. 77-86. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2004.12.005>
- Amblard, L., Houdart, M., et Lardon, S. (2018). L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche, *Géographie, économie, société*, 20(2), pp. 227-246. doi: 10.3166/ges.20.2017.0032
- Anadón, M., et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive, *Recherches qualitatives*, 5(1), pp. 26-37. doi. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- Angeon, V., Caron, P., et Lardon, S. (2006). Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable: quel rôle de la proximité dans ce processus?, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7). doi: <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2851>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard business review*, 35(5), pp. 113-124.
- Argyris, C., et Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading (Massachusetts USA).

- Arnaud, D. (1975). *La neige empoisonnée*. Paris.
- Baggio, R. (2008). Symptoms of Complexity in a Tourism System, *Tourism Analysis*, 13(1), pp. 1–20. doi: 10.3727/108354208784548797
- Baggio, R. (2017). Network science and tourism—the state of the art, *Tourism Review*. doi: <https://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0008>
- Balseinte, R. (1958). Les stations de sports d'hiver en France, *Revue de géographie alpine*, 46(1), pp. 129-180. doi. [https://www.persee.fr/doc/rga\\_0035-1121\\_1958\\_num\\_46\\_1\\_1819](https://www.persee.fr/doc/rga_0035-1121_1958_num_46_1_1819)
- Barrioz, A. (2019). *S'installer et vivre dans les hautes vallées alpines : des trajectoires de vie entre attractivité et capacité d'adaptation des territoires*. Université Grenoble Alpes, Grenoble, France. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02563101>
- Bathelt, H., et Glückler, J. (2003). Toward a relational economic geography, *Journal of Economic Geography*, 3(2), pp. 117–144. doi: 10.1093/jeg/3.2.117
- Beaud, S., et Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain. La Découverte, Paris*.
- Becattini, G. (1992). Italian industrial districts: problems and perspectives, *International Studies of Management & Organization*, 21(1), pp. 83-90. doi: <https://doi.org/10.1080/00208825.1991.11656551>
- Beniston, M. (2003). 'Climatic change in mountain regions: a review of possible impacts', *Climate variability and change in high elevation regions: Past, present & future*: Springer, pp. 5-31
- Benur, A. M., et Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations, *Tourism Management*, 50, pp. 213–224. doi: 10.1016/j.tourman.2015.02.005
- Bérard-Chenu, L. (2021). *Trajectoires d'évolution des stations de sports d'hiver des Alpes françaises : la place de la production de neige*. Université Grenoble Alpes Grenoble, France. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03555501>
- Bergeret, A., George-Marcelpoil, E., Delannoy, J.-J., et Piazza-Morel, D. (2015). L'outil-frise: une expérimentation interdisciplinaire. les Carnets du Labex ITEM. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01230027>
- Beritelli, P., et Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership—defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective, *Tourism Review*, 69(1), pp. 25-46. doi: <https://doi.org/10.1108/TR-07-2013-0043>
- Bessin, M., Bidart, C., et Grossetti, M. (2010). 'Les bifurcations, un état de la question en sociologie', *Bifurcations: La Découverte*, pp. 23–35. [https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=DEC\\_BESSI\\_2009\\_01\\_0023&download=1](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DEC_BESSI_2009_01_0023&download=1)

- Bidart, C., et Mendez, A. (2016). 'Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales: l'exemple de la mutation d'une organisation', DEMAZIERE, D. & JOUVENET, M. (eds.) *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*: EHESS, Coll. En temps & lieux, pp. 217-231. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01386588/>
- Bier, B. (2010). «Territoire apprenant»: les enjeux d'une définition, *Specificites*, (1), pp. 7-18. doi: 10.3917/spec.003.0007
- Bocquet, R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes: une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver, *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (2), pp. 159-178. doi. <https://www.revues.armand-colin.com/geographie-economie/revue-deconomie-regionale-urbaine/revue-deconomie-regionale-urbaine-22008-dynamiques-territoriales-queelles-nouveautes/proximites>
- Boschma, R. (2017). Relatedness as driver of regional diversification: a research agenda, *Regional Studies*, 51(3), pp. 351-364. doi: 10.1080/00343404.2016.1254767
- Boschma, R., Coenen, L., Frenken, K., et Truffer, B. (2017). Towards a theory of regional diversification: combining insights from Evolutionary Economic Geography and Transition Studies, *Regional Studies*, 51(1), pp. 31-45. doi: 10.1080/00343404.2016.1258460
- Boschma, R., et Martin, R. (2007). Constructing an evolutionary economic geography, *Journal of Economic Geography*, 7(5), pp. 537-548. doi: 10.1093/jeg/lbm021
- Botti, L., Goncalves, O., Michel, H., et Rakotondramaro, H. (2014). Analyse de la compétitivité des destinations neige: une approche par les méthodes multicritères et les profils de clientèle. *Première Université d'Hiver Internationale du Labex ITEM*.
- Botti, L., Goncalves, O., Michel, H., et Rakotondramaro, H. (2014). Analyse de la compétitivité des destinations neige: une approche par les méthodes multicritères et les profils de clientèle. *Première Université d'Hiver Internationale du Labex ITEM*.
- Botti, L., Goncalves, O., et Peypoch, N. (2012). Analyse comparative des destinations «neige» pyrénéennes, *Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine*, (100-4). doi: <https://doi.org/10.4000/rga.1843>
- Bourdeau, P. (2009). De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes?. Réflexions à partir du cas français, *Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine*, (97-3). doi: <https://doi.org/10.4000/rga.1049>
- Bourdeau, P. (2007). *Les sports d'hiver en mutation: crise ou révolution géoculturelle?*: Lavoisier.
- Bourgel, B. (2018). *Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes*. Université Grenoble Alpes, Grenoble, France. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02136224>
- Bouvier, A. (2009). *Management et sciences cognitives. "Que sais-je ?"* Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

- Bouvier, A., Bohelay, P., Jamoor, M., Pham, T. g., et Rieutort, L. (2020). Introduction aux villes et territoires apprenants, *Du quartier à la ville apprenante: résiliences et alliances territoriales face aux crises*, Clermont Ferrand.
- Bramwell, B. (2004). *Coastal mass tourism: Diversification and sustainable development in Southern Europe*. Channel View Publications.
- Bramwell, B., et Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking, *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 392–415. doi: 10.1016/s0160-7383(98)00105-4
- Brouder, P., Clavé, S. A., Gill, A., et Ioannides, D. (2016). 'Why is tourism not an evolutionary science? Understanding the past, present and future of destination evolution', *Tourism Destination Evolution*. New York, NY, USA: Routledge, pp. 13–30. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315550749-7/tourism-evolutionary-science-understanding-past-present-future-destination-evolution-patrick-brouder-salvador-anton-clav%C3%A9-alison-gill-dimitri-ioannides>
- Brouder, P., et Eriksson, R. H. (2013). Tourism evolution: On the synergies of tourism studies and evolutionary economic geography, *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 370-389. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.07.001>
- Bruley, E., Locatelli, B., Vendel, F., Bergeret, A., Elleaume, N., Grosinger, J., et Lavorel, S. (2021). Historical reconfigurations of a social–ecological system adapting to economic, policy and climate changes in the French Alps, *Reg. Environ. Change*, 21(2), pp. 34–15. doi: 10.1007/s10113-021-01760-8
- Brullot, S., Maillefert, M., et Joubert, J. (2014). Stratégies d’acteurs et gouvernance des démarches d’écologie industrielle et territoriale, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1). doi: <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10082>
- Bruntland, G. (1987). *Report for the World Commission on Environment and Development - Our common future*: , Rap n°A/42/427, PNUE.
- Buhalis, D., et Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services, *Information and communication technologies in tourism 2015*: Springer, pp. 377-389. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12. doi: 10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x
- Burki, R., Elsasser, H., et Abegg, B. (2003). *Climate change and winter sports: environmental and economic threats*. University of Zurich.
- Butler, R. W. (1989). Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse?, *World Leisure & Recreation*, 31(4), pp. 9–17. doi: 10.1080/10261133.1989.10559086

- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review, *Tourism geographies*, 1(1), pp. 7-25. doi: <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Butler, R. W. (2006). *The tourism area life cycle: Conceptual and theoretical issues*. Channel View Publications.
- Butler, R. W. (2019). Tourism carrying capacity research: a perspective article, *Tourism Review*, 75(1), pp. 207–211. doi: 10.1108/tr-05-2019-0194
- Cadoret, A. (2006). *Conflits d'usage liés à l'environnement et réseaux sociaux: Enjeux d'une gestion intégrée? Le cas du littoral du Languedoc-Roussillon*. Université Paul Valéry-Montpellier III
- Capone, F. (2006). Systemic approaches for the analysis of tourism destination: towards the tourist local systems, Routledge (ed.) *Tourism local systems and networking*, pp. 7-23. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080462387-10/systemic-approaches-analysis-tourism-destination-towards-tourist-local-systems-francesco-capone>
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., et Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what?, *Ecosystems*, 4(8), pp. 765-781. doi: <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0045-9>
- Chabault, D. (2009). *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations: une application aux pôles de compétitivité*. Université de Tours
- Chamaret, A., Lutoff, C., Gerard, S., De Gouville, M., et Labranche, S. (2018). Livrable 3.1a - Haut chablais - Projet ARTACLIM, *Etat de l'art des impacts du changement climatique dans la région alpine*, Union Européenne.
- Chia, E., Torre, A., et Rey-Valette, H. (2008). Conclusion: Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires, *Noroi*, 209(4), pp. 167-177. doi: <https://doi.org/10.4000/noroi.2603>
- Clavé, S. A., et Wilson, J. (2017). The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanisation, *Journal of sustainable tourism*, 25(1), pp. 96-112. doi: <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1177063>
- Clivaz, C. (2010). Se loger dans les grandes stations alpines lorsque l'on est employé saisonnier: la face cachée de l'or blanc? L'exemple du canton du Valais (Suisse), *Urbia*. doi: [https://www.unil.ch/files/live/sites/ouvdd/files/shared/URBIA/urbia\\_10/Urbia\\_10.pdf#page=103](https://www.unil.ch/files/live/sites/ouvdd/files/shared/URBIA/urbia_10/Urbia_10.pdf#page=103)
- Corbin, J., et Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis, *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3(10).
- Coudel, E. (2009). *Formation et apprentissages pour le développement territorial: regards croisés entre économie de la connaissance et sciences de gestion: réflexion à partir d'une expérience d'université paysanne au Brésil*. Montpellier SupAgro. <https://agritrop.cirad.fr/548729/>

- Courlet, C. (2001). *Les systemes productifs locaux: de la definition au modele. Reseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systemes productifs locaux*, Paris, DATAR.
- Cumin, G. (1970). Les stations intégrées, *Urbanisme*, 116, pp. 50-53.
- Dannevig, H., Gildestad, I. M., Steiger, R., et Scott, D. (2021). Adaptive capacity of ski resorts in Western Norway to projected changes in snow conditions, *Current Issues in Tourism*, 24(22), pp. 3206-3221. doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1865286>
- De Biaisi, C. (2008). *Tourisme et finances locales*, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi - Direction du Tourisme.
- Demiroğlu, O. C. (2016). *Climate change vulnerability of ski tourism in Germany and Turkey*, Istanbul Policy Center–Sabancı University–Stiftung Mercator Initiative, Istanbul, Turkey.
- Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie, *L'Information Géographique*, 62(3), pp. 99-110. doi: 10.3406/ingeo.1998.2586
- Diry, J.-P. (1995). Moyennes montagnes d'Europe occidentale et dynamiques rurales / The mid-altitude mountain areas of Western Europe and rural dynamics, *Revue de Géographie Alpine*, 83(3), pp. 15-26. doi: 10.3406/rga.1995.3814
- Dissart, J.-C. (2012). Co-construction des capacités et des ressources territoriales dans les territoires touristiques de montagne. Étude de cas sur l'Oisans, *Journal of Alpine Research / Revue de géographie alpine*, (100-2). doi: <https://journals.openedition.org/rga/1781>
- Domaines Skiabiles de France. (2020). Indicateurs et analyses.
- Duke, E., Cottrell, S., et Cottrell - Raadik, J. (2018). Applying the adaptive capacity cycle to tourism development: an exploration of social-ecological resilience, Lew, A.A. & Cheer, J.M. (eds.) *Tourism resilience and adaptation to environmental change: Definitions and frameworks*. New York: Routledge.
- Engle, N. L. (2011). Adaptive capacity and its assessment, *Global Environ. Change*, 21(2), pp. 647-656. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2011.01.019
- Equipe Mit, et Duhamel, P. (2000). La mise en tourisme des lieux : Un outil de diagnostic, *Mappemonde*, 1(57). doi: <https://okina.univ-angers.fr/publications/ua9340>
- Fablet, G. (2015). *Entre performance de l'outil de production et pérennité de l'outil d'aménagement: le dilemme immobilier dans les stations nouvelles d'altitude*. Université Grenoble Alpes (ComUE)
- Farmaki, A. (2011). *A Critical Evaluation of Tourism Product Diversification: The Case of Cyprus*. Nottingham Trent University. <https://www.proquest.com/openview/84f50fb65580162f54ba3449d92e9750/1?accountid=163242&cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>

- Farmaki, A. (2012). A supply-side evaluation of coastal tourism diversification: the case of Cyprus, *Tourism Planning & Development*, 9(2), pp. 183-203. doi: <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.634431>
- Fedele, G., Donatti, C. I., Harvey, C. A., Hannah, L., et Hole, D. G. (2019). Transformative adaptation to climate change for sustainable social-ecological systems, *Environmental Science & Policy*, 101, pp. 116-125. doi: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.07.001>
- Férérol, M.-E. (2012). Naissance et développement de la Bourboule: ville thermale neuve française exemplaire, *Espaces et sociétés*, (3), pp. 49-67. doi: 10.3917/esp.151.0049
- Flagestad, A., et Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism management*, 22(5), pp. 445-461. doi: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
- Florida, R. (1995). Toward the learning region, *Futures*, 27(5), pp. 527-536. doi: 10.1016/0016-3287(95)00021-n
- Foldy, E. G., et Creed, W. D. (1999). Action learning, fragmentation, and the interaction of single-, double-, and triple-loop change: A case of gay and lesbian workplace advocacy, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(2), pp. 207-227. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886399352005>
- François, H. (2007). *De la station ressource pour le territoire au territoire ressource pour la station: le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble*. Université Joseph-Fourier - Grenoble 1. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00185781>
- François, H. (2008). Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable: vers quelle convergence?, *Géographie, économie, société*, 10(1), pp. 133-152. doi: <https://doi.org/10.3166/ges.10.133-152>
- François, H., Achin, C., et George-Marcelpoil, E. (2016). Quel aménagement touristique des territoires de montagne sous l'effet du changement climatique?
- François, H., Hirczak, M., et Senil, N. (2013). De la ressource à la trajectoire: quelles stratégies de développement territorial?, *Géographie, économie, société*, 15(3), pp. 267-284. doi: <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2013-3-page-267.htm?contenu=resume>
- François, H., et Marcelpoil, E. (2007). 'Approche par le système touristique localisé', *Sciences sociales et loisirs sportifs de nature*, pp. 305-322
- François, H., Morin, S., Lafaysse, M., et George-Marcelpoil, E. (2014). Crossing numerical simulations of snow conditions with a spatially-resolved socio-economic database of ski resorts: A proof of concept in the French Alps, *Cold regions science and technology*, 108, pp. 98-112. doi: <https://doi.org/10.1016/j.coldregions.2014.08.005>
- Frenken, K., Van Oort, F., et Verburg, T. (2007). Related Variety, Unrelated Variety and Regional Economic Growth, *Regional Studies*, 41(5), pp. 685-697. doi: 10.1080/00343400601120296

- Gallopín, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity, *Global environmental change*, 16(3), pp. 293-303. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.02.004>
- Gaucherand, S., et Isselin-Nondredeau, F. (2011). Utilisation du système d'information géographique comme outil de gestion de zones humides d'altitude : le cas du domaine skiable de Val Thorens, *Sciences Eaux & Territoires*, (5), pp. p.60-p.62. doi: 10.14758/set-revue.2011.5.12
- Geels, F. W. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective, *Research policy*, 39(4), pp. 495-510. doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.022>
- Geels, F. W., et Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways, *Research policy*, 36(3), pp. 399-417. doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- George-Marcelpoil, E., Achin, C., Fablet, G., et François, H. (2016). Entre permanences et bifurcations: une lecture territoriale des destinations touristiques de montagne, *Mondes du Tourisme*, (Hors-série). doi: <https://doi.org/10.4000/tourisme.1237>
- George-Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2008). Climate change and mountain touristic territories' vulnerability: for an endogenous reading. *Conference Managing Alpin Futur*, Innsbruck, Austria.
- Gerbaux, F., et Marcelpoil, E. (2003). Gouvernance et management local des villes et communes touristiques: le cas français. *1ères Rencontres Internationales: Démocratie et Management local*.
- Gerbaux, F., et Marcelpoil, E. (2006). Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé, *Revue de Géographie Alpine*, 94(1), pp. 9-19. doi: 10.3406/rga.2006.2380
- Giampiccoli, A., et Mtapuri, O. (2015). Diversification and innovation in tourism development strategy: The case of Abu Dhabi, *The Arab World Geographer*, 18(4), pp. 245-261. doi: <https://doi.org/10.5555/1480-6800.18.4.245>
- GIEC. (2007). *Bilan 2007 des changements climatiques. Contribution des Groupes de travail I, II et III au quatrième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [Sous la direction de l'équipe de rédaction principale, R.K. Pachauri et L.A. Mayer]*. Genève, Suisse.
- Gill, A. M. (2018). 'Challenges to the resilience of Whistler's journey towards sustainability', *Tourism in transitions*: Springer, pp. 21-37
- Gill, A. M., et Williams, P. W. (2014). Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations, *Tourism Geographies*, 16(4), pp. 546-562. doi: 10.1080/14616688.2014.925964
- Gilly, J.-P., et Lung, Y. (2005). Proximities, industries and territories (In French), *Cahiers du GRES (2002-2009)*. doi: <https://ideas.repec.org/p/grs/wpegrs/2005-09.html>

- Glaser, B., et Strauss, F. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago.
- Grossetti, M. (2004). *Sociologie de l'imprévisible*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Gumuchian, H., Grasset, E., Lajarge, R., et Roux, E. (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Economica.
- Gwiazdzinski, L., et Cholat, F. (2021). *Conclusion. Territoires apprenants. Un concept à l'épreuve du terrain et une aventure pour demain*. Elya Editions.
- Halkier, H., et Therkelsen, A. (2013). Exploring tourism destination path plasticity. The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 57(1-2), pp. 39–51. doi: 10.1515/zfw.2013.0004
- Hall, C. M. (2000). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective, *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2, p.143.
- Hall, C. M., et Lew, A. A. (2009). *Understanding and Managing Tourism Impacts: An Integrated Approach*. Andover, England, UK: Taylor & Francis.
- Hazard, L., Cerf, M., Lamine, C., Magda, D., et Steyaert, P. (2020). A tool for reflecting on research stances to support sustainability transitions, *Nature Sustainability*, 3(2), pp. 89-95. doi: <https://www.nature.com/articles/s41893-019-0440-x>
- Helmsing, B. (2001). Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development, *Development and change*, 32(2), pp. 277-308. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00206>
- Hjalager, A.-M. (1996). Agricultural diversification into tourism: Evidence of a European Community development programme, *Tourism management*, 17(2), pp. 103-111. doi: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00113-1](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00113-1)
- Hock, R., Rasul, G., Adler, C., Cáceres, B., Gruber, S., Hirabayashi, Y., Jackson, M., Kääh, A., Kang, S., Kutuzov, S., Milner, A., Molau, A., Morin, S., Orlove, B., et Steltzer, H. (2019). *High Mountain Areas*.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems, *Ecosystems*, 4(5), pp. 390-405. doi: <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>
- Holling, C. S., et Gunderson, L. H. (2002). Resilience and adaptive cycles, In: *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, pp. 25-62. doi: <http://hdl.handle.net/10919/67621>
- Hung, K., et Law, R. (2011). An overview of Internet-based surveys in hospitality and tourism journals, *Tourism Management*, 32, pp. 717-724. doi: 10.1016/j.tourman.2010.05.027

- Jamal, T. B., et Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of tourism research*, 22(1), pp. 186-204. doi: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Jambes, J.-P. (2001). *Territoires apprenants: esquisses pour le développement local du XXIe siècle*. Editions L'Harmattan.
- Jamot, C. (1983). 'Le tourisme dans les Monts d'Auvergne', Privat (ed.) *Les Monts D'Auvergne, de la montagne à l'homme*, pp. 377-421
- Joannidès, V., et Berland, N. (2012). Grounded theory: what uses in management accounting research?, *Comptabilite Controle Audit*, 14(3), pp. 141-162. doi. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-3-page-141.htm>
- Jones, L., Ludi, E., et Levine, S. (2010). Towards a characterisation of adaptive capacity: a framework for analysing adaptive capacity at the local level, *Overseas Development Institute, December*. doi. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2782323](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2782323)
- Kelman, I., Luthe, T., Wyss, R., Tørnblad, S. H., Evers, Y., Curran, M. M., Williams, R. J., et Berlow, E. L. (2016). Social Network Analysis and Qualitative Interviews for Assessing Geographic Characteristics of Tourism Business Networks, *PLoS One*, 11(6). doi: 10.1371/journal.pone.0156028
- Knafou, R. (1978). *Les stations intégrées de sports d'hiver des Alpes françaises*. Paris.
- Knafou, R. (2018). L'invention du lieu touristique, *Via . Tourism Review*, (13). doi. <https://journals.openedition.org/viatourism/2511?lang=it>
- Koenig, U., et Abegg, B. (1997). Impacts of climate change on winter tourism in the Swiss Alps, *Journal of sustainable tourism*, 5(1), pp. 46-58. doi: <https://doi.org/10.1080/09669589708667275>
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., et Boons, F. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, pp. 1-32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>
- Koutsouris, A. (2009). Social learning and sustainable tourism development; local quality conventions in tourism: A Greek case study, *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), pp. 567-581. doi: <https://doi.org/10.1080/09669580902855810>
- Krief, N., et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), pp. 211-237. doi. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-2-page-211.htm>
- Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography?, *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), pp. 7-17. doi: 10.1093/oxrep/14.2.7
- Lacquement, G., et Chevalier, P. (2016). Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale

- à l'analyse géographique, *Annales de géographie*, N 711(5), pp. 490-518. doi: <https://www.cairn.info/revue-annales-de-geographie-2016-5-page-490.htm>
- Lamour, P. (1980). *Le Cadran Solaire*.
- Langenbach, M., et Jaccard, É. (2019). L'innovation au cœur de la diversification touristique des stations de montagne ?. Approche critique du rôle du trail en Suisse, *Mondes du Tourisme*, (15). doi: <https://journals.openedition.org/tourisme/1936>
- Langenbach, M., Tuppen, J., et Clivaz, C. (2019). La diversification du tourisme: un exemple autour du VTT à Morzine (France), *Gwiazdzinski Luc et al.(dir.), Tourisme (s) et Adaptation (s)*, pp. 247-257. doi: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01944960>
- Lapeyronie, B. (2009). Retombées socio-économiques du tourisme sportif: Exemples des marathons en France, *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 28(2), pp. 37-44. doi: <https://doi.org/10.7202/1024805ar>
- Leloup, F., Moyart, L., et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, *Géographie, économie, société*, 7(4), pp. 321-332. doi: <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- Lenormand, P. (2011). *L'ingénierie territoriale à l'épreuve des observatoires territoriaux: analyse des compétences des professionnels du développement dans le massif pyrénéen*. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II
- Lesaffre, B., Lejeune, Y., Morin, S., Panel, J.-M., et Poncet, D. (2012). Impact du changement climatique sur l'enneigement de moyenne montagne: l'exemple du site du col de Porte en Chartreuse'. *Proceedings of the Colloque de l'Association Internationale de Climatologie*, [http://www.cnrm-game.fr/IMG/pdf/lesaffre\\_aic\\_2012.pdf](http://www.cnrm-game.fr/IMG/pdf/lesaffre_aic_2012.pdf).
- Lew, A. A. (2011). Tourism's Role in the Global Economy, *Tourism Geographies*, 13(1), pp. 148-151. doi: 10.1080/14616688.2010.531046
- Longworth, N. (2006). *Learning Cities, Learning Regions, Learning Communities: Lifelong Learning and Local Government*. Andover, England, UK: Taylor & Francis.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework, *Governance*, 23(1), pp. 161-183. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- Lorit, J.-F., Aymeric, M., et Dalmas, d. (1990). *Les difficultés financières des communes stations de sports d'hiver*, Ministère de l'intérieur, Inspection générale de l'administration.
- Loubet, F., Dissart, J.-C., et Lallau, B. (2011). Contribution de l'approche par les capacités à l'évaluation du développement territorial, *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), pp. 681-703. doi: <https://www.revues.armand-colin.com/geographie-economie/revue-deconomie-regionale-urbaine/revue-deconomie-regionale-urbaine-42011/contribution-laproche-capacites-levaluation-du>

- Loudin, S. (2019). *Can we use a social experiment to assess the impact of participatory processes for water management? Studying a generic method tackling the evaluation of capabilities*. Agroparistech
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development, *Journal of Monetary Economics*, 22(1), pp. 3-42. doi: 10.1016/0304-3932(88)90168-7
- Luthe, T., et Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis, *Ecology and Society*, (1). doi: <http://www.jstor.org/stable/26270333>
- Luthe, T., Wyss, R., et Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region, *Regional Environmental Change*, 12(4), pp. 839-854. doi: <https://doi.org/10.1007/s10113-012-0294-5>
- Magnan, A. (2013). Éviter la maladaptation au changement climatique, *IDDRI Policy Briefs*, 8, p. 13. doi: [https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/pb0813\\_am\\_maladaptation.pdf](https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/pb0813_am_maladaptation.pdf)
- Maillefert, M. (2009). Action collective territoriale et modèles de développement régionaux : Le cas de trois sites de la région nord-pas de calais, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 9 (2). doi: <https://journals.openedition.org/vertigo/8689>
- Marcelpoil, E. (2007). 'L'ancrage territorial des stations de montagne: quelles trajectoires et marges de manœuvre?', Lavoisier (ed.) *Les sports d'hiver en mutation: crise ou révolution géoculturelle*, pp. 161-172. <https://hal.inrae.fr/hal-02589635>
- Marcelpoil, E. (2008). *Les trajectoires d'évolution des destinations touristiques de montagne*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Pau et des Pays de l'Adour. <https://hal.inrae.fr/tel-02590601>
- Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7). doi: <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.2648>
- Marcelpoil, E., et François, H. (2008). Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), pp. 179-191.
- Marsat, J.-B., et Guerra, F. (2011). Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme: caractérisation et enjeux pour le management local. Etude de cas dans le Massif du Sancy. *XLVIIIème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)*, 17.
- Martin, R., et Sunley, P. P. (2006). Path Dependency and Regional Economic Evolution, *Journal of Economic Geography*, 6(4), pp. 395-437. doi: 10.1093/jeg/lbl012
- Mathieson, A., et Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.

- Matiu, M., Crespi, A., Bertoldi, G., Carmagnola, C. M., Marty, C., Morin, S., Schöner, W., Cat Berro, D., Chiogna, G., De Gregorio, L., Kotlarski, S., Majone, B., Resch, G., Terzago, S., Valt, M., Beozzo, W., Cianfarra, P., Gouttevin, I., Marcolini, G., Notarnicola, C., Petitta, M., Scherrer, S. C., Strasser, U., Winkler, M., Zebisch, M., Cicogna, A., Cremonini, R., Debernardi, A., Faletto, M., Gaddo, M., Giovannini, L., Mercalli, L., Soubeyroux, J.-M., Sušnik, A., Trenti, A., Urbani, S., et Weilguni, V. (2021). Observed snow depth trends in the European Alps: 1971 to 2019, *Cryosphere*, 15(3), pp. 1343-1382. doi: 10.5194/tc-15-1343-2021
- McCarthy, J. J., Canziani, O. F., Leary, N. A., Dokken, D. J., et White, K. S. (2001). *Climate change 2001: impacts, adaptation, and vulnerability: contribution of Working Group II to the third assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press.
- Mendez, A. (2010). *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Academia-Bruylant.
- Miège, J. (1933). La vie touristique en Savoie, *Revue de Géographie Alpine*, 21(4), pp. 749-817. doi: 10.3406/rga.1933.5380
- Moine, A. (2006). The Territory at the Center of Geography and Planning: A Complex System, *L'espace géographique*, Vol. 35(2), pp. 115-132. doi: <https://doi.org/10.3917/eg.352.0115>
- Moine, A., et Faivre, E. (2011). Le territoire comme un système complexe: de la représentation... à l'action. *1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires"*, Oct 2011, Gatineau, Canada. p.8. doi: halshs-00960901
- Njoroge, J. M. (2015). Climate change and tourism adaptation: Literature review, *Tourism and hospitality management*, 21(1), pp. 95-108. doi: <https://doi.org/10.20867/thm.21.1.7>
- Nordin, S., Volgger, M., Gill, A., et Pechlaner, H. (2019). Destination governance transitions in skiing destinations: A perspective on resortisation, *Tourism Management Perspectives*, 31, pp. 24-37. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.003>
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?, *Assessment & evaluation in higher education*, 33(3), pp. 301-314. doi: <https://doi.org/10.1080/02602930701293231>
- Nussbaum, M., et Sen, A. (1993). *The quality of life*. Clarendon Press.
- O'Brien, K. (2012). Global environmental change II: from adaptation to deliberate transformation, *Progress in Human Geography*, 36(5), pp. 667-676. doi: <https://doi.org/10.1177/0309132511425767>
- Oriade, A., et Evans, M. (2011). Sustainable and alternative tourism, *Research themes for tourism*, pp. 69-86.
- Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action, *Agricultural economics*, 41, pp. 155-166. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00497.x>

- Pachauri, R. K., Allen, M. R., Barros, V. R., Broome, J., Cramer, W., Christ, R., Church, J. A., Clarke, L., Dahe, Q., et Dasgupta, P. (2014). *Climate change 2014: synthesis report. Contribution of Working Groups I, II and III to the fifth assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. IPCC.
- Parrod, C., George, E., Chaix, C., et Vincenti, S. (2021). Vulnérabilité et adaptation aux effets du changement climatique dans le Haut-Chablais : enseignements d'une démarche d'accompagnement, *Sciences Eaux Territoires*, (5), pp. 1-7. doi. <https://www.cairn.info/revue-sciences-eaux-et-territoires-2020-5-page-1g.htm>
- Pascal, R. (1993). *Problèmes structurels des stations de moyenne montagne*.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pechlaner, H., Kozak, M., et Volgger, M. (2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?, *Tourism Review*, 69(1), pp. 1-9. doi: 10.1108/tr-09-2013-0053
- Pecqueur, B., et Peyrache-Gadeau, V. (2011). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale Introduction, *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), pp. 613–623. doi. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2010-4-page-613.htm>
- Pecqueur, B., et Zimmermann, J. B. (2004). *Les fondements d'une économie de proximités. Economie de proximités, Paris, Editions Lavoisier* Paris: Lavoisier.
- Perret, J. (1992). *Le développement touristique local: les stations de sports d'hiver*. <https://hal.inrae.fr/tel-02575241>
- Perrin-Malterre, C. (2018). Tourism diversification process around trail running in the Pays of Alleverd (Isère), *Journal of Sport & Tourism*, 22(1), pp. 67-82. doi: 10.1080/14775085.2018.1432410
- Phan, L. T., Jou, S.-C., et Lin, J.-C. (2021). Untangling adaptive capacity in tourism: a narrative and systematic review, *Environmental Research Letters*. doi. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/ac32fa/meta>
- Pickering, C., et Byrne, J. (2013). The benefits of publishing systematic quantitative literature reviews for PhD candidates and other early-career researchers, *Higher Education Research & Development*, 33, pp. 534-548. doi: 10.1080/07294360.2013.841651
- Pinheiro, F. L., Hartmann, D., Boschma, R., et Hidalgo, C. A. (2021). The time and frequency of unrelated diversification, *Research Policy*, 51(8). doi: 10.1016/j.respol.2021.104323
- Préau, P. (1975). Les rapports entre les stations de tourisme et les collectivités locales, *Travaux de l'Institut de Géographie de Reims*, 23(1), pp. 23-30. doi: 10.3406/tigr.1975.1002
- Radzanowski, S., et Uğur, L. (2020). The futile pursuit of sustainability? Exploring diversity as an approach to achieving resilient tourism destinations, *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 36, pp. 97-107. doi: 10.18089/DAMeJ.2020.36.6

- Richard, D., George-Marcelpoil, E., et Boudières, V. (2010). Changement climatique et développement des territoires de montagne: quelles connaissances pour quelles pistes d'action?, *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, (98-4). doi: <https://doi.org/10.4000/rga.1322>
- Rieutort, L. (1997). Les moyennes montagnes d'Europe occidentale : affaiblissement ou réadaptation des campagnes ?, *Noréis*, (173), pp. 61–83. doi: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00922104>
- Rieutort, L. (2021). Les territoires gagnants du développement local, *Population Avenir*, (4), pp. 4-7. doi: <https://doi.org/10.3917/popav.754.0004>
- Rixen, C., et Rolando, A. (2013). *The impacts of skiing and related winter recreational activities on mountain environments*. Bentham Science Publishers Soest, the Netherlands.
- Ruiz-Ballesteros, E. (2011). Social-ecological resilience and community-based tourism: an approach from Agua Blanca, Ecuador, *Tourism Management*, 32(3), pp. 655-666. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.021>
- Sanz-Ibáñez, C., et Clavé, S. A. (2014). The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach, *Tourism Geographies*, 16(4), pp. 563-579. doi: 10.1080/14616688.2014.925965
- Sauvagnat, A. (1966). *La fabuleuse histoire du Mont-Dore*.
- Schianetz, K., Jones, T., Kavanagh, L., Walker, P. A., Lockington, D., et Wood, D. (2009). The practicalities of a learning tourism destination: A case study of the Ningaloo Coast, *International Journal of Tourism Research*, 11(6), pp. 567-581. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.729>
- Schianetz, K., Kavanagh, L., et Lockington, D. (2007). The learning tourism destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations, *Tourism Management*, 28(6), pp. 1485-1496. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.01.012>
- Schön, D., et Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Scott, D. (2003). Climate change and tourism in the mountain regions of North America. *1st International Conference on Climate Change and Tourism*, 9-11.
- Scott, D., et McBoyle, G. (2007). Climate change adaptation in the ski industry, *Mitigation and adaptation strategies for global change*, 12(8), pp. 1411-1431. doi: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11027-006-9071-4>
- SEATM. (1993). *La diversification de l'offre de loisirs dans les stations de sports d'hiver françaises et étrangères : analyse et propositions*. Chambéry.

- Selin, S., et Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model, *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 844-856. doi: 10.1016/0160-7383(95)00017-x
- Sen, A. (1990). *Development as capability expansion. The community development reader*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York.
- Serre, F. (2001). *La neige dans le Massif central: Une contrainte pour la gestion des territoires*. Presses Univ Blaise Pascal.
- Serre, F. (2015). *Les singularités du climat et son évolution récente dans le massif des monts Dore et dans la réserve naturelle nationale de Chastreix-Sancy*, Parc naturel régional des Volcans d'Auvergne.
- Sharpley, R., et Vass, A. (2006). Tourism, farming and diversification: An attitudinal study, *Tourism Management*, 27(5), pp. 1040-1052. doi: 10.1016/j.tourman.2005.10.025
- Spandre, P. (2016). *Observation et modélisation des interactions entre conditions d'enneigement et activité des stations de sports d'hiver dans les Alpes françaises*. Université Grenoble Alpes, Grenoble, France. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01563278>
- Spandre, P., François, H., Morin, S., et George-Marcelpoil, E. (2015). Snowmaking in the French Alps. Climatic context, existing facilities and outlook, *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, (103-2). doi: <https://doi.org/10.4000/rga.2913>
- Steiger, R. (2010). The impact of climate change on ski season length and snowmaking requirements in Tyrol, Austria, *Clim. Res.*, 43(3), pp. 251-262. doi: 10.3354/cr00941
- Steiger, R., et Abegg, B. (2018). Ski Areas' Competitiveness in the Light of Climate Change: Comparative Analysis in the Eastern Alps, *ResearchGate*, pp. 187-199. doi: 10.1007/978-3-319-64325-0\_11
- Steiger, R., et Mayer, M. (2008). Snowmaking and Climate Change, *Mt. Res. Dev.*, 28(3), pp. 292-298. doi: 10.1659/mrd.0978
- Steiger, R., Posch, E., Tappeiner, G., et Walde, J. (2020). The impact of climate change on demand of ski tourism-a simulation study based on stated preferences, *Ecological Economics*, 170, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106589>
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M., et Aall, C. (2019). A critical review of climate change risk for ski tourism, *Current Issues in Tourism*, 22(11), pp. 1343-1379. doi: 10.1080/13683500.2017.1410110
- Tafani, C. (2010). *Agriculture, territoire et développement durable. Analyse systémique d'une agriculture littorale sous pression touristique: l'exemple de la Balagne en Corse*. Université de Corse Pascal Paoli. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00558115>

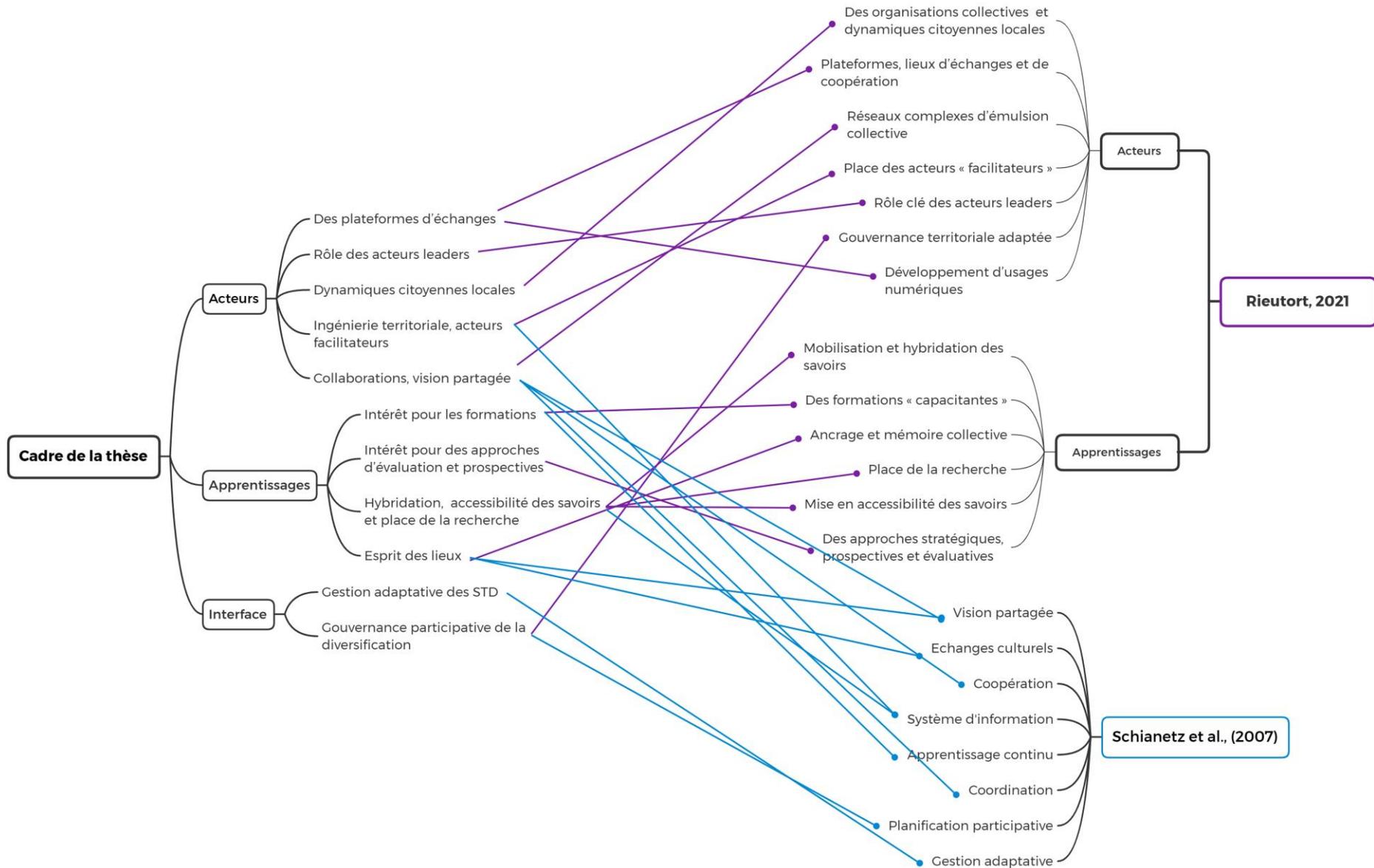
- Toillier, A. (2009). *Capacités d'adaptation des agriculteurs à la conservation des forêts dans le corridor Ranomafana-Andringitra (Madagascar): perspectives pour un aménagement intégré des territoires*. AgroParisTech
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial, *Geographie, économie, société*, Vol. 17(3), pp. 273-288. doi. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2015-3-page-273.htm>
- Torre, A. (2016). Network analysis. Spatial and organizational dimensions, *Geographie, économie, société*, 18(4), pp. 455-469. doi. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2016-4-page-455.htm>
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial, *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), pp. 711-736. doi: <https://doi.org/10.3917/reru.184.0711>
- Torre, A., et Zuindeau, B. (2008). Economie de la proximité et environnement : état des lieux et perspectives, *Canadian Journal of Regional Science*, 31(1), pp. 133-160. doi. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01198166>
- Veyret-Verner, G. (1959). La deuxième révolution économique et démographique des Alpes du Nord: Les «sports d'hiver. Réflexions et suggestions», *Revue de géographie alpine*, 47(3), pp. 293-305. doi. [https://www.persee.fr/doc/rga\\_0035-1121\\_1959\\_num\\_47\\_3\\_1927](https://www.persee.fr/doc/rga_0035-1121_1959_num_47_3_1927)
- Vlès, V. (2011). *La diversification de l'économie "neige", créatrice de nouvelles solidarités territoriales en montagne*, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00694651/>.
- Vlès, V., Hatt, E., et Clarimont, S. (2009). Requalification des stations littorales anciennes, caractérisation du vieillissement et identification des stratégies de reconquête. Application sur le littoral landais à Seignosse-Océan. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00681565>
- Vlès, V., et Rey, O. (2020). Suivre les impacts et retombées de la reconversion de la station du Puigmal, *Parc naturel régional des Pyrénées Catalanes*. doi. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03145955>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., et Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems, *Ecology and society*, 9(2). doi. <https://www.jstor.org/stable/26267673>
- Weidenfeld, A. (2018). Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation, *Sustainability*, 10(2), 319. doi: 10.3390/su10020319
- Zimmermann, J.-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *La Revue de l'Ires*, 47(1), pp. 21-36. doi. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2005-1-page-21.htm>

## ANNEXES

### Table des Annexes :

Annexe 1 - Carte heuristique des liens entre les cadres de Rieutort (2021), de Schianetz et al. (2007) et celui développé dans la thèse .....	308
Annexe 2 - Liste des personnes interrogées le long du déroulé de thèse .....	309
Annexe 3 - Grille d'entretiens exploratoires (pour les entretiens N°1 à 5) .....	312
Annexe 4 - Grille de questions des entretiens semi-directifs auprès d'élus et techniciens (pour les entretiens N°6 à 26).....	314
Annexe 5 - Grille de questions des entretiens semi-directifs auprès de prestataires touristiques (pour les entretiens N°6 à 26).....	317
Annexe 6 - Grille de questions des entretiens semi-directifs effectués lors des travaux des étudiants de l'IADT (2019-2020) (pour les entretiens N°27 à 48).....	320
Annexe 7 - Questionnaire envoyé sous <i>Google form</i> auprès de prestataires d'activités touristiques sur les deux territoires .....	321
Annexe 8 - Arbre des thématiques d'analyse des entretiens semi-directifs .....	324
Annexe 9 - Spécification des indicateurs de la gouvernance de la diversification (Achin, 2015) .....	325

Annexe 1 - Carte heuristique des liens entre les cadres de Rieutort (2021), de Schianetz et al. (2007) et celui développé dans la thèse



## Annexe 2 - Liste des personnes interrogées le long du déroulé de thèse

N°	Catégorie	Terrain d'étude	Etudiants IADT	Nbre d'entretiens
1	Technicien territorial	Haut Chablais		Entrevues régulières
2	Élus	Massif du Sancy	X	2
3	Chercheur	Massif du Sancy		1
4	Chercheur	Massif du Sancy		1
5	Direction OT	Massif du Sancy	X	3
6	Technicien territorial	Haut-Chablais		Entrevues régulières
7	Elu	Haut-Chablais		1
8	Direction OT	Haut-Chablais		1
9	Elu	Haut-Chablais		1
10	Technicien territorial	Massif du Sancy		1
11	Remontées mécaniques	Massif du Sancy		1
12	Remontées mécaniques	Massif du Sancy		1
13	Remontées mécaniques	Massif du Sancy		1
14	Socio professionnel	Massif du Sancy		1
15	Socio professionnel	Massif du Sancy		1
16	Chercheur	Massif du Sancy		1
17	Technicien tourisme et élu	Massif du Sancy		1
18	Elu	Haut-Chablais		1
19	Elu	Haut-Chablais		1
20	Elu	Haut-Chablais		1

21	Elu	Haut-Chablais		1
22	Technicien supra local	Haut-Chablais		1
23	Direction OT	Haut-Chablais		1
24	Direction OT	Haut-Chablais		1
25	Elu	Haut-Chablais		2
26	Acteur politique supra local	Massif du Sancy		1
27	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
28	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
29	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
30	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
31	Remontée mécaniques	Massif du Sancy	X	1
32	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
33	Technicien tourisme OT	Massif du Sancy	X	1
34	Agriculteur	Massif du Sancy	X	1
35	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
36	Agriculteur	Massif du Sancy	X	1
37	Elu	Massif du Sancy	X	1
38	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
39	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
40	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
41	Agriculteur	Massif du Sancy	X	1
42	Elu	Massif du Sancy	X	1
43	Technicien / élu	Massif du Sancy	X	1
44	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
45	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1

46	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
47	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
48	Technicien territorial	Massif du Sancy	X	1
49	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
50	Association	Haut-Chablais		1
51	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
52	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
53	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
54	Association	Haut-Chablais		1
55	Socio-professionnel	Massif du Sancy	X	1
56	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
57	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
58	Socio-professionnel, association	Haut-Chablais		1
59	Socio-professionnel	Haut-Chablais		1
60	Technicien tourisme	Haut-Chablais		1
61	Remontées mécaniques	Haut-Chablais		1

### **Annexe 3 - Grille d'entretiens exploratoires (pour les entretiens N°1 à 5)**

Présentation du projet de recherche

Présentation de l'interlocuteur, de sa mission

#### **Le territoire :**

- Présentation du territoire du Sancy, ses acteurs
- Quelles sont pour vous les principales dynamiques du territoire, ses enjeux, ses fragilités / vulnérabilité du territoire ? Y a-t-il une sensibilité des acteurs du territoire à ces phénomènes (difficultés, dynamiques, attractivité...) ?
- Comment se traduit dans le Sancy la réforme territoriale ? création de l'OT ? étapes ? blocages ? Missions ?
- Comment cette organisation impacte les activités économiques locales (notamment le tourisme) ?

#### **Le tourisme :**

- Présentation du tourisme sur le territoire ?
- Quelle place du tourisme dans votre activité ?
- Quelle organisation du tourisme localement selon vous ? acteurs ? importance locale ?
- Les caractéristiques du tourisme dans le Sancy ? saisons ?
- Des obstacles à la promotion / développement du tourisme ?
- Qu'est-ce que l'activité touristique apporte pour le territoire selon vous ? (Retombées, effets négatifs ou positifs du tourisme sur la population, les autres secteurs d'activités, la gouvernance ...)

#### **Diversification :**

- Est-ce que l'offre touristique est diversifiée sur le Sancy ? Depuis quand ? différentes étapes ?
- Quels sont les acteurs de cette diversification ?
- Quels supports des politiques publiques pour la diversification ? est-ce que l'OT a une action ciblée sur la diversification ? depuis quand et avec quels objectifs ?
- De manière générale, Avez-vous une idée de la sensibilité des acteurs du territoire à cette diversification ?
- Obstacles ?
- Comment la diversification touristique se caractérise dans votre activité ?
- Est-ce que cette diversification permet de répondre aux fragilités du territoire ?
- Qu'est-ce que le fait de diversifier l'offre touristique apporte au territoire ? Déjà des réflexions locales sur ses retombées ?

#### **Changement climatique :**

- Personnellement, est ce que vous observez des impacts du réchauffement climatique ou des aléas climatiques ?
- Sous quelle forme se caractérisent-ils ?
- Quelles activités sont impactées (tourisme) ? Est-ce que votre activité est impactée ?
- Est-ce un obstacle auquel il faut apporter une réponse localement ?

- Sensibilité des acteurs locaux à cette question ?
- Est-ce que l'OT s'organise pour une action ciblée sur ce registre ?

#### **Adaptation au changement climatique :**

- Impacts sur le tourisme ? Si oui, des méthodes d'adaptation envisagées ? Depuis quand ? et comment cette question se caractérise dans votre activité ? quels sont les enjeux ?
- Quels supports de politiques publiques ?

#### **Les besoins du territoire :**

- Quels sont vos besoins concernant la diversification touristique, l'adaptation au changement climatique, la réponse aux fragilités ?
- Comment ces questions sont intégrées dans les documents de planification locale ?
- Est-ce que le territoire du Massif du Sancy (CCMS, Grand Sancy, Communes ...) rencontre des difficultés dans la construction des documents de **planification** sur ces points-là (diversification et adaptation) ?
- Dans votre profession quels seraient vos besoins vis-à-vis de l'adaptation au changement climatique ? et concernant la diversification ?
- Vos besoins en termes d'accompagnement ? Manquez-vous d'informations ou d'outils sur le sujet ?

(Si on a le temps et si pas déjà évoqué dans les premières questions)

Objectifs de la thèse : posture d'accompagnement

- Au vu de votre connaissance du terrain et des interlocuteurs, dans une optique d'apporter des outils et des méthodes d'accompagnement : quels seraient les acteurs les plus à même de participer à une réflexion sur l'adaptation au changement climatique et la diversification touristique ?
- Est-ce qu'une démarche de co-construction d'outils serait envisageable ?
- Est-ce que vous mettez déjà en place des outils d'accompagnements des acteurs du territoire (autre que tourisme) ?

## **Annexe 4 - Grille de questions des entretiens semi-directifs auprès d'élus et techniciens (pour les entretiens N°6 à 26)**

### **Questions Entretiens élus/supra/OT/comcom**

Présentation du projet de recherche

Présentation de l'interlocuteur.

Depuis combien de temps êtes-vous installé sur le territoire ? Origines ?

#### **Le territoire :**

- Présentation du territoire, ses acteurs aujourd'hui et son évolution.
- Quelles sont pour vous les principales dynamiques du territoire, ses enjeux, ses fragilités / vulnérabilité du territoire ? Y a-t-il une sensibilité des acteurs du territoire à ces phénomènes (difficultés, dynamiques, attractivité...) ?
- Les secteurs d'activités dominants ? avec des enjeux forts (agriculture, tourisme ...).
- Comment se traduit la réforme territoriale ? rôle/ place de votre organisation ? étapes ? blocages ? Missions ?
- (Pour OT / Parc/Supra) Comment gérez-vous les réseaux d'acteurs ? quelle animation ? dans quel but ? des changements ?
- Comment cette organisation impacte les activités économiques locales (notamment le tourisme) ?
- Quel est votre lien avec les autres organisations (parc, stations, ...) ? Les objectifs ? Tensions ?
- De manière générale (En dehors de la réforme territoriale), qu'est ce qui a changé sur le territoire selon vous ? depuis quand ? et dans quels objectifs ?

#### **Le tourisme et offre touristique diversifiée :**

##### *Présentation et évolution*

- Présentation du tourisme sur le territoire ? Son évolution et histoire ? est-ce que vous avez en tête des évènements ou des périodes particulièrement transformateurs pour le tourisme ?
- Quelle place du tourisme dans votre activité ? (*Demander des chiffres clés et des docs intéressantes sur le tourisme*)
- Quelle est la stratégie touristique du territoire ? Comment s'est passé l'élaboration de la stratégie ?
- Des liens avec d'autres secteurs d'activité ? notamment l'agriculture ?

##### *Organisation et prestataires*

- Quelle organisation/structure du tourisme localement selon vous ? Quels sont les acteurs qui structurent cette activité ? importance locale ? supports ?
- Les caractéristiques du tourisme sur le territoire ? saisons ? activités phares ?
- Lien avec les prestataires ? combien sur le territoire ? implication ? évolution du nombre des prestataires ? dans quels domaines/secteurs/activités sont ceux qui partent ? et ceux qui arrivent ?

### *Offre diversifiée*

- Comment qualifiez-vous l'offre touristique sur le territoire ? Depuis quand ? différentes étapes ?
- Quels supports des politiques publiques pour diversifier l'offre ? est-ce que votre organisation ( OT, Mairie, Comcom ...) a une action ciblée sur ce sujet ? depuis quand et avec quels objectifs ? avec qui travaille-t-elle (à ce sujet) ? quels objectifs ?
- De manière générale, Avez-vous une idée de la sensibilité des acteurs du territoire à cette diversification ? Depuis quand ?
- Beaucoup d'initiatives locales et individuelles pour se diversifier ? ou acteurs externes ?
- Comment cette offre diversifiée se caractérise dans votre activité ?  
Est-ce qu'elle vous a apporté quelque chose de différent dans votre activité ? si oui, quoi ?

### *Obstacles ?*

- Des obstacles à la promotion / développement du tourisme ? et à sa diversification ?

### *Apports/retombées*

- Qu'est-ce que l'activité touristique apporte pour le territoire selon vous ? Impacts positifs et négatifs ? Toute activité confondues (Retombées, effets négatifs ou positifs du tourisme sur la population, les autres secteurs d'activités, la gouvernance ...).
- Votre vision des retombées territoriales a-t-elle évolué ?
- Sur les impacts du tourisme : quels impacts sur l'environnement ? Quel positionnement local? Quel couple préservation / promotion du tourisme ?
- Est-ce que pour vous le tourisme, sous toute ses formes, répond (ou pourrait ) aux fragilités du territoire ? ça a été le cas historiquement ?
- Et pour la diversification de l'offre touristique ? est-ce que ça a apporté quelque chose au territoire ? sous quelle forme ? est-ce que cela a occasionné beaucoup de changements ? en termes d'organisation, de financements, de revenus, d'emplois ...
- Est-ce que cela vous aiderai pour votre planification, et pour la suite concernant le tourisme, de savoir ce que ça apporte ?
- Est-ce que vous avez déjà des travaux locaux sur les retombées du tourisme ? toutes activités confondues.
- Est-ce que vous avez déjà ou connaissez des moyens d'actions pour améliorer/adapter/répondre aux attentes en termes d'offre touristique ? quels sont-ils ? Depuis quand existent-ils ?

### **Changement climatique :**

- Personnellement, Quel regard portez-vous sur le changement climatique ? est ce que vous observez des impacts du réchauffement climatique ou des aléas climatiques ?
- Sous quelle forme se caractérisent-ils ?
- Quelles activités sont impactées (tourisme ?) ? Est-ce que votre activité est impactée ?
- Est-ce un obstacle auquel il faut apporter une réponse localement ?
- Sensibilité des acteurs locaux à cette question ? depuis quand ?

**Adaptation au cc :**

- Est-ce que votre organisation s'organise pour une action ciblée sur ce registre ? Si oui, depuis quand ? est-ce que vous formulez des besoins d'informations sur le changement climatique et sur les changements globaux (de clientèle, sociétaux,...) ?
- Si tourisme impacté, des méthodes d'adaptation envisagées ? Depuis quand ? et comment cette question se caractérise dans votre activité ? quels sont les enjeux ?
- Est-ce que des travaux sur l'adaptation au changement climatique sont déjà en cours sur le territoire ? Si oui, depuis quand ?
- Est-ce que vous connaissez ou avez des moyens d'action à disposition ? Quels sont-ils ? Supports ? (Des politiques publiques notamment)
- Selon vous, Est-ce que cette dynamique autour de l'offre touristique aidera à être plus résilient ?

**Les besoins :**

- Quels sont vos besoins (dans votre profession) concernant l'offre touristique, l'adaptation au changement climatique, la réponse aux fragilités ?
- Comment ces questions sont intégrées dans les documents de planification locale ?
- Est-ce que le territoire (comcom, communes ... ?) rencontre des difficultés dans la construction des documents de planification sur ces points-là (diversification et adaptation) ?
- Vos besoins en termes d'accompagnement ? Manquez-vous d'informations ou d'outils sur le sujet ?

**Accompagnement :**

- Selon vous, quels seraient les acteurs pivots sur ces questions de stratégie touristique et d'adaptation au cc ?
- Est-ce qu'une démarche de co construction d'outils serait envisageable ?
- Est-ce que vous mettez déjà en place (ou connaissez) des outils d'accompagnements des acteurs du territoire ?

NB : Ce sont principalement les grands thèmes de cette grille qui ont servis de repères lors des entretiens, les questions étaient indicatives et allaient souvent de soi.

## **Annexe 5 - Grille de questions des entretiens semi-directifs auprès de prestataires touristiques (pour les entretiens N°6 à 26)**

### **Questions Entretiens Prestataires/sociopro**

Présentation du projet de recherche

Présentation de l'interlocuteur.

Depuis combien de temps êtes-vous installé (travail, vie familiale ...) sur le territoire ? Origines ?

#### **Présentation/territoire :**

- Qu'est-ce qui vous a motivé pour venir ici (Si pas du coin)?
- Est-ce que vous connaissez de manière générale le territoire ? Comment vous le décrivez ? Quelles sont pour vous les dynamiques et les fragilités du territoire ?
- Est-ce que ces dynamiques impactent votre activité ? Si oui depuis quand ? et sous quelle forme ?
- Comment s'organise le territoire selon vous ? est-ce que cette organisation a un impact sur votre activité ?
- Dans le temps où vous avez été présent, Est-ce que vous avez observé des changements sur le territoire (en termes d'organisation, de tourisme, de météo) ? est-ce que ces changements ont impactés votre activité ?
- Est-ce que vous êtes en lien avec les différents types d'administration ou organisations supra (CC, communes, OT ou même département) ? Avec d'autres prestataires ? Si oui, depuis quand et dans quel(s) objectif(s) ?

#### **Tourisme et offre diversifiée :**

- Que pensez-vous de l'offre touristique à l'échelle du territoire ? avez-vous une idée de son histoire localement ? de son évolution ? est-ce que vous avez en tête des événements ou des périodes particulièrement transformateurs pour le tourisme ?
- Comment qualifiez-vous l'offre touristique sur le territoire ? Depuis quand ? quelles étapes ?
- Quelle place du tourisme dans votre activité ?
- Quelles activités touristiques proposez-vous ? évolution dans votre activité ? si oui, pourquoi ? quels changements ?
- Combien de personnes employées ? Saisonniers ou locaux ? Changements ? des améliorations à apporter ?
- Quelle clientèle visez-vous ?
- Rencontrez-vous des obstacles dans la mise en œuvre de votre activité touristique ? lesquels ? Concurrence ?
- Est-ce que vous avez des supports, publics ou autres, pour votre/vos activité(s) ? De quelle nature ? provenance et depuis quand ? Des aides et supports pour développer de nouvelles activités ?

#### **Retombées :**

- Est-ce que le fait d'avoir des activités touristiques plus diverses vous a apporté quelque chose (de manière générale) ?

- Est-ce que le fait de développer de nouvelles activités vous a apporté quelque chose en plus ? si oui, quoi ? sous quelle forme ? (Contact avec plus de presta, plus de revenus, renommée plus importante ...)
- De manière générale, est ce que le tourisme répond ou a répondu à certaines fragilités du territoire ? qu'est-ce que le tourisme apporte localement ? Toute activité confondue, et notamment la vôtre ? Vous sentez vous impliqué dans la vie touristique locale et dans les dynamiques locales ?
- Est-ce que le fait de développer de nouvelles activités a apporté quelque chose de différent sur le territoire ? (Changement dans la clientèle, dynamiques des autres prestataires...) Si oui, depuis quand ?
- Que prévoyez-vous pour votre activité à l'avenir ? Quels sont les freins et les moteurs pour vous aider à planifier la suite ?
- Quels sont les moyens d'actions que vous mobilisez déjà ou que vous pensez mobiliser pour améliorer votre offre (si elle était à améliorer) ?
- Est-ce que, dans votre activité, cela vous servira de savoir ce qu'apporte le fait de diversifier l'offre touristique à l'échelle du territoire ? et à votre échelle ?

#### **Changement climatique :**

- Personnellement, est ce que vous observez des impacts du réchauffement climatique ou des aléas climatiques ?
- Sous quelle forme se caractérisent-ils ?
- Quelles activités sont impactées ? Est-ce que votre activité est impactée ?
- Est-ce un obstacle auquel il faut apporter une réponse localement ?
- Sensibilité des acteurs locaux à cette question ? depuis quand ?

#### **Adaptation au cc :**

- Est-ce que votre organisation s'organise pour une action ciblée sur ce registre ? Si oui, depuis quand ? est-ce que vous formulez des besoins d'informations sur le changement climatique et sur les changements globaux (de clientèle, sociétaux, ...)?
- Si tourisme impacté, des méthodes d'adaptation envisagées ? Depuis quand ? et comment cette question se caractérise dans votre activité ? quels sont les enjeux ?
- Connaissez-vous des actions d'adaptation au cc organisée à l'échelle du territoire ? Si oui, par qui sont-elles portées ? Depuis quand ?
- Est-ce que vous connaissez ou avez des moyens d'action à disposition pour vous adapter au changement climatique ? Quels sont-ils ? Supports ? (Des politiques publiques notamment)
- Selon vous, Est-ce que cette dynamique autour de l'offre touristique aidera à être plus résilient ?

#### **Besoins :**

- Dans votre profession quels seraient vos besoins vis-à-vis de l'adaptation au changement climatique ? et concernant l'offre touristique et les nouvelles activités ?
- Vos besoins en termes d'accompagnement ? Manquez-vous d'informations ou d'outils sur le sujet ?
- De quoi avez-vous besoin pour vous aider dans la planification de vos activités futures ?

**Accompagnement :**

- Est-ce que vous serez intéressé par une démarche de co construction d'un outil sur les questions autour des apports de l'offre touristique localement ?
- Selon vous, quels seraient les acteurs pivots sur ces questions de stratégie touristique et d'adaptation au cc ?
- Est-ce que vous avez déjà connaissance d'outils d'accompagnements de la sorte sur le territoire ?

## **Annexe 6 - Grille de questions des entretiens semi-directifs effectués lors des travaux des étudiants de l'IADT (2019-2020) (pour les entretiens N°27 à 48)**

### **Historique :**

Présentation du projet

Présentation parcours perso + activité, missions, structure ?

Historique de l'activité /tourisme

### **Le territoire**

Historique du territoire (si connaît).

- Pour vous quelles sont les forces du territoire ? les faiblesses ?
- Quels sont les grands axes de votre projet de développement pour le territoire ? (Tourisme, industrie, services, environnement, commerces, ...)
- Les évolutions notables sur le territoire ?
- Quels sont les ressources que vous cherchez à mobiliser pour le développement de votre commune / activités ? (Naturelles, savoir-faire humains, économiques, ...)
- Que pensez-vous du tourisme sur le territoire du Massif du Sancy ?

### **Diversification**

- Comment qualifier vous l'offre touristique sur le territoire ? quelles activités ? évolution de l'offre touristique ? depuis quand ?
- Quel avis portez-vous là-dessus ?
- Est-ce que vous vous considérez comme un acteur de la diversification ? Pourquoi ?
- Si oui, depuis quand êtes-vous diversifié ? Si non, pensez-vous vous diversifier dans le futur et comment ?

### **Modifications**

- Quelles sont les retombées, les apports de votre diversification à l'heure actuelle ? Qu'est-ce que ça apporte selon vous localement ?
- Comment **mesurez**-vous ces effets ?

### **Mise en place**

- Quelles ont été les actions mises en place pour vous diversifier, quelles en ont été les étapes ? Quels moyens sollicités, quelles étapes et quels financements et avec qui ?
- Quels besoins d'accompagnements pour aller dans cette voie ? qui sont pour vous les acteurs phares de la diversification de l'offre touristique sur le territoire du Massif du Sancy ?

### **Apprentissage :**

- Quelles Compétences acquises par le fait de se diversifier ?
- Quelle implication locale ?

### **Liens**

- Avec qui êtes-vous le plus en contact professionnellement ? quel acteur ?
  - Y a-t-il des liens, partenariats entre les différents acteurs de la diversification ?
- Réseaux d'acteurs existants ?

### **Prospectif**

- Qu'envisagez-vous de proposer pour le tourisme de demain dans le Massif du Sancy, quelle offre ? avec quel objectif ? et comment ?

## **Annexe 7 - Questionnaire envoyé sous *Google form* auprès de prestataires d'activités touristiques sur les deux territoires**

Titre de l'enquête : Acteurs de la diversification de l'offre touristique : quelles sont vos relations ?

Présentation :

Dans quelle structure travaillez-vous ? Réponse ouverte

Quel est votre statut au sein de la structure ? Réponse ouverte

Sur quelle commune se situe la structure ? Réponse ouverte

Quel est le secteur de votre/vos activité(s) ? Choix multiples : - Loisirs sportif – Autre Loisir – Bien être / thermalisme – Agricole – Patrimoine/culture – Hébergement – Commerce – Coordination (structures associatives, collectivités...) – Autre

Quels types d'activités proposez-vous? (Location de matériel, production de fromage, visites de fermes...). Si vous proposez plusieurs activités, merci de les préciser. Réponse ouverte

Depuis quand proposez-vous ces activités ? (année de mise en place). Réponse ouverte

A quel(s) type(s) de clientèle(s) sont destinées votre/vos activité(s) ? Choisir entre : Touristes – résidents – les deux

Sur quels mois de l'année exercez-vous votre/vos activité(s)? Choix multiples : Janvier – Février – Mars – Avril – Mai – Juin – Juillet – Aout – Septembre – Octobre – Novembre – Décembre

Diversification / activités :

Quelle(s) activité(s) motrice(s) sur votre territoire ? en citer 3 max. Réponse ouverte

Pensez-vous que votre territoire s'inscrit dans un mouvement de diversification depuis ces dernières années? Choix parmi : Complètement d'accord – Plutôt d'accord – Pas d'accord – Indifférent(e)

Vos activités sont-elles incluses dans une vision touristique plus globale (stratégie, plan d'actions...) à l'échelle de votre territoire ? Réponse parmi : Oui – Non – Je ne sais pas – Autre

Si oui, par qui cette vision est-elle portée ? Réponse ouverte

Vous sentez-vous acteur de la diversification touristique de votre territoire ? Réponses parmi : Oui – Non – Je ne sais pas

Si oui, grâce à quel(s) type(s) d'activité(s) ? Réponse ouverte

Avez-vous un projet de diversification ? Réponses parmi : Oui – Non – Je ne sais pas

Si oui, dans quel(s) objectif(s) ? Pour vous tourner vers quel(s) type(s) d'activité(s)? Réponse ouverte

Avez-vous fait appel à un partenaire pour vous aider dans votre projet ? Réponses parmi : Oui – Non

Si oui, le(s)quel(s) ? Réponse ouverte

Avez-vous rencontré des obstacles à la mise en place de ces activités ? Oui/non

Si oui, le(s)quel(s) ? Réponse ouverte

Est-ce que cela vous a demandé des compétences et connaissances particulières ? Oui/non

Si oui, comment les avez-vous acquises ? (via des évaluations, en apprenant sur le terrain...). Réponse ouverte

Quels ont été les effets de la diversification de vos activités sur votre chiffre d'affaires ? Réponses parmi : Hausse- Baisse – maintien – Je ne sais pas / difficile à évaluer

Relations et réseaux :

Êtes-vous membre de réseaux formalisés pour votre activité professionnelle (ex: associations, labels, partenariats, conventions, ...) ? Oui/non

Si oui, pouvez-vous faire la liste des réseaux en donnant le nom exact si possible. S'ils sont trop nombreux, citez les plus importants pour vos activités. Réponse ouverte

Pour ces réseaux les plus importants, à quelle fréquence vous réunissez-vous? Réponses parmi : Hebdomadaire – Mensuelle – Annuelle

Pour votre activité professionnelle, êtes-vous en relation avec des acteurs institutionnels ? (Communauté de communes, mairie, région, ...). Oui / non

Si oui, listez les acteurs en question. Réponse ouverte

Etes-vous membre de l'office du tourisme ? Oui / non

Si non, précisez pourquoi ? Réponse ouverte

Quels types de relations entretenez-vous avec les autres acteurs touristiques exerçant sur le territoire ? Choix multiple parmi : Mise en place de produits touristiques communs – Partage d'informations – Défense d'intérêts collectifs – Recommandations, conseils – Renvoi de clientèle – Partenariat – Promotions groupées – Mutualisation des compétences – formation commune – participation à des salons – pas de relations – Autre

Depuis le début de la pandémie, est-ce que ces réseaux se sont... choix multiple parmi : Maintenus – Renforcés – Affaiblis

Est-ce que ces relations vous semblent bénéfiques dans le cadre de votre activité ? Et pourquoi ? Réponse ouverte

Fonctionnement des réseaux d'acteurs :

Par qui les relations au sein du/des réseau(x) sont-elles impulsées ? choix multiple : Un acteur central – en coopération avec d'autres prestataires touristiques – Vous-même – Autre

Par quoi se traduisent ces réseaux ? Choix multiple : Un accompagnement de vos démarches – des échanges d'informations entre partenaires – des échanges ou mutualisation de compétences – le partage et la valorisation d'une culture et de ressources communes – une nouvelle manière de collaborer – Autres

Qui vous accompagne dans vos démarches ? Choix multiples : Office du tourisme – Cabinets de conseils – Parcs – Chambres consulaires – Mairies ou communauté de communes

Souhaitez-vous être davantage accompagné ? Réponses parmi : Oui – Non – Je ne sais pas

Manquez-vous d'informations pour mener à bien votre activité ? Oui / non

Pensez-vous avoir toutes les compétences et main d'œuvre pour mener à bien votre activité ou en développer de nouvelles ? Oui / non

Pour ces questions, est-ce qu'être membre de ces réseaux aide ? Oui/non

Travaillez-vous sur des projets, des expérimentations en collaboration ? Oui / non

Si oui, quels sont ces projets ? Réponse ouverte

Avez-vous collectivement des moyens d'assurer un suivi/une évaluation de vos projets? Oui / non / je ne sais pas

Selon vous, y a-t-il une relation de confiance entre acteurs sur le territoire autour du tourisme et de la diversification des activités ? Oui / non / je ne sais pas

Lors de réunions collectives, arrivez-vous à vous mettre d'accord et à trouver des compromis? Oui / non

Leadership et espaces de concertation :

Pensez-vous être leader dans la diversification de l'offre touristique ? Oui / non / je ne sais pas

Pour vous, quel(s) serai(en)t les leader(s) sur le territoire ? Réponse ouverte

Existe-t-il des espaces dédiés d'échanges et de concertations qui coordonnent les activités touristiques et les projets ? Oui / non / je ne sais pas

A quelle fréquence y participez-vous? Réponse parmi : Ponctuelle – Fréquent – Systématique – Je n'y participe pas

Vous avez [...] de relations et de collaborations qu'il y a 5 ans avec les acteurs du territoire ? Réponse parmi : Moins – Autant – Plus

Avez-vous observé des changements d'acteurs importants sur le territoire depuis 5 ans? Oui / non

Aimeriez-vous que des améliorations soient proposées pour fédérer les acteurs touristiques ? Oui / non

Si oui, lesquelles? Réponse ouverte

Prospective :

Comment voyez-vous l'évolution de vos activités à l'avenir ? Réponse ouverte

Comment voyez-vous l'évolution du territoire plus largement ? Réponse ouverte

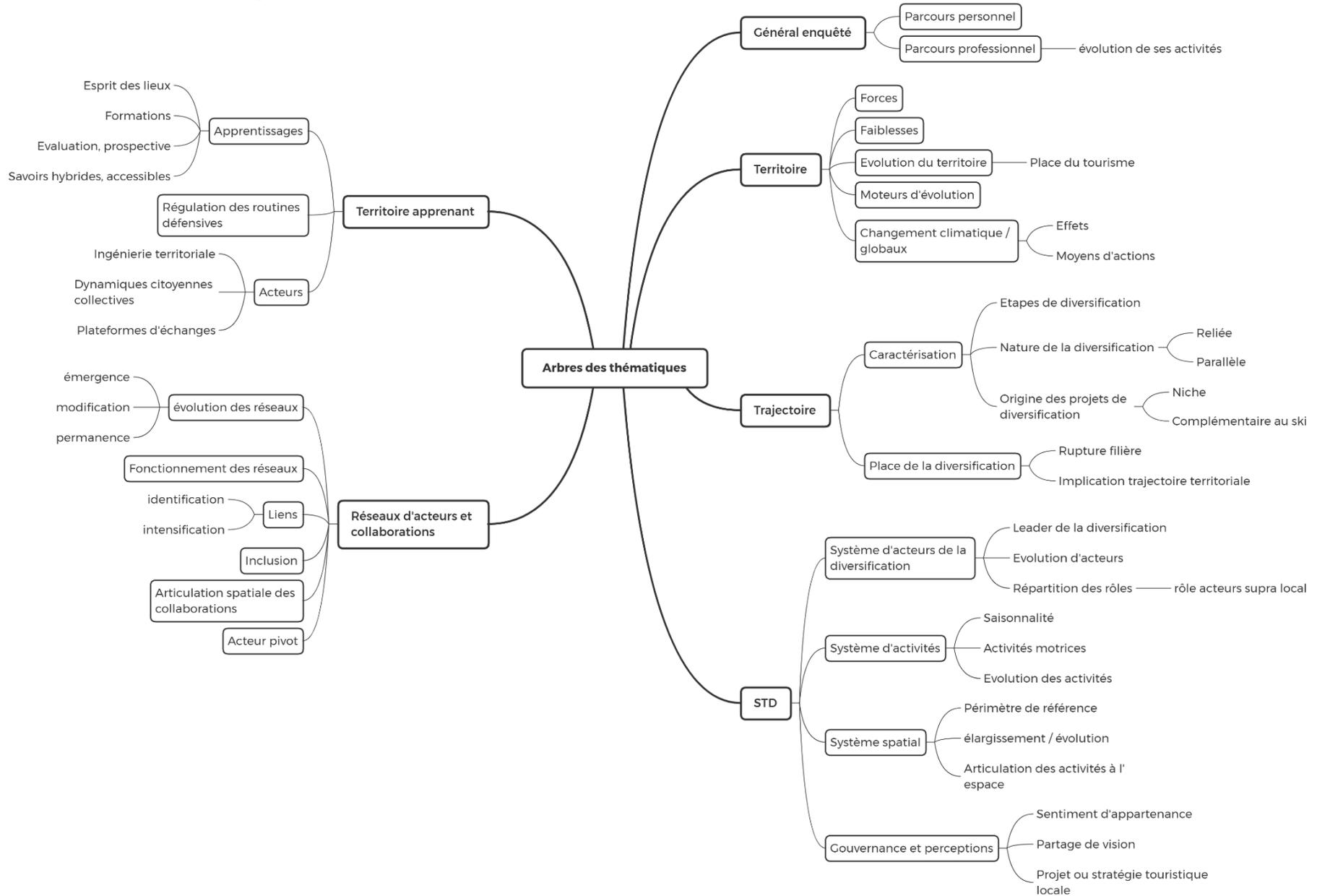
En parlez-vous avec d'autres acteurs/entreprises du territoire? Oui / non

Voyez-vous l'offre et les projets touristiques sur votre territoire s'orienter vers plus de durabilité (environnementale, sociale, économique)? Réponse parmi : Complètement d'accord – Plutôt d'accord – Pas d'accord – Indifférent(e)

Pensez-vous que la diversification de l'offre touristique aide en ce sens ? Réponse parmi : Complètement d'accord – Plutôt d'accord – Pas d'accord – Indifférent(e)

Si vous êtes intéressé(e) par un entretien téléphonique, merci d'indiquer vos coordonnées (nom, prénom, mail ou téléphone)

## Annexe 8 - Arbre des thématiques d'analyse des entretiens semi-directifs



## Annexe 9 - Spécification des indicateurs de la gouvernance de la diversification (Achin, 2015)

Territoire touristique			Projet touristique diversifié			Structure institutionnelle porteuse du projet touristique			Instances de concertation (Composition)		
Territoire touristique = territoire de projet	Territoire touristique # territorial administratif ou de projet	Pas de territoire touristique	Vision globale et prospective	Agrégat d'offres	Pas de projet	Communauté de communes	Intercommunalité de mission	commune(s)	Acteurs publics et privés	Acteurs publics	Aucun
2	1	0	2	1	0	2	1	0	2	1	0

Instances de concertation (Fréquence des réunions)			Leadership de la destination			Sentiment d'appartenance ; appropriation des acteurs locaux du territoire et du projet touristiques			Nature de la diversification		
Régulières	Imposées (contraintes supra-locales)	Nulles	Acteur(s) local(aux) public ou privé	Acteur supra local	Pas de leader identifié	Revendication identité et territoire de projet	Revendication projet ou territoire	Désaccord ou opposition	Diversification valorisant les ressources et savoir-faire locaux (div. économique)	Diversification des ressources du territoire (div. touristique)	Diversification « parc de loisir en montagne »
2	1	0	2	1	0	2	1	0	2	1	0

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Nombre d'articles scientifiques, de thèses et de communications en colloques parus par an dans des revues francophones comportant la mention « diversification touristique », « diversification tourisme » ou « diversification » et « montagne » dans le titre. Cette méthode de recensement s'inspire des méthodes quantitatives de revue de littérature systémique (Pickering et Byrne, 2013) et permet de recenser 36 articles francophones avec ces mentions dans le titre auprès de <i>Google Scholar</i> , <i>Science Direct</i> , <i>Web of science</i> , Hal et Scopus. (élaboration propre).....	16
Figure 2 - Nombre d'articles, de travaux de thèses et d'ouvrages parus par an en anglais dans des revues anglo-saxonnes, européennes ou asiatiques comportant la mention 'tourism diversification' ou 'tourism' et 'diversification' dans le titre ou l'abstract et se référant uniquement au processus de diversification du secteur touristique. Cette méthode de recensement s'inspire des méthodes quantitatives de revue de littérature systémique (Pickering et Byrne, 2013) et permet de recenser 67 références auprès de <i>Google Scholar</i> , <i>Web of science</i> , <i>Science Direct</i> et Scopus. (élaboration propre).....	23
Figure 3 - Interprétation de la figure intitulée « La diversité comme fondement du développement durable du tourisme » de Radzanowski et Ugur, (2020). .....	44
Figure 4 - Les options du développement d'un produit touristique à l'échelle d'une destination donnant à voir les étapes du processus de diversification et leurs caractéristiques (source : Benur et Bramwell, (2015)).....	47
Figure 5 - Le cadre des Systèmes Touristiques Diversifiés (STD) (élaboration propre) .....	60
Figure 6 - Un radar pour la gouvernance de la diversification (Achin, 2015).....	68
Figure 7 - Chronologie des approches sur les destinations touristiques apprenantes et intelligentes (élaboration propre).....	76
Figure 8 - Le cadre des destinations touristiques apprenantes de Schianetz et al. (2007).....	77
Figure 9 - Positionnement des théories sur l'apprentissage organisationnel, les territoires apprenants et destinations apprenantes (élaboration propre).....	80
Figure 10 - Cadre d'analyse des conditions d'émergence de territoires touristiques apprenants (élaboration propre).....	82
Figure 11 - La région Auvergne-Rhône-Alpes, un territoire essentiellement montagnard. En bleu, le périmètre administratif de la région Auvergne-Rhône-Alpes. (carte: ANCT).....	90
Figure 12 - Localisation des deux terrains d'études (élaboration propre).....	91
Figure 13 - Migration domicile – travail sur le massif du Sancy en 2014 (source: DDT Puy de Dôme). La flèche en vert représente le pourcentage d'actifs habitants de l'EPCI CCMS qui travaillent sur le périmètre de la CCMS. Les flèches sortantes en orange représentent le pourcentage d'actifs habitants le périmètre de la CCMS qui travaillent sur le périmètre des EPCI voisines, avec ici une majorité qui travaillent sur la Métropole de Clermont-Ferrand.....	93

Figure 14 - Répartition des emplois par secteurs d'activités en 2018 (%) sur le périmètre de la communauté de communes du massif du Sancy (élaboration propre) .....	94
Figure 15 - Caractéristiques des trois stations de ski du massif du Sancy (élaboration propre) .....	95
Figure 16 - Organisation spatiale du puy de Sancy, entre stations de ski et réserves naturelles (Tiré de Achin (2015)) .....	96
Figure 17 - Cartographie de présentation du Haut-Chablais (élaboration propre) .....	99
Figure 18 - Répartitions des emplois par secteurs d'activités sur le périmètre de la CCHC en 2018 (%) (élaboration propre).....	100
Figure 19 - Caractéristiques des trois stations de ski internationales du Haut-Chablais (élaboration propre) .....	103
Figure 20 - Caractéristiques des deux stations de moyenne montagne du Haut-Chablais (élaboration propre) .....	103
Figure 21 - Les différents forfaits proposés en été par les stations internationales de la CCHC et les Portes du Soleil (élaboration propre).....	105
Figure 22 - Schéma récapitulatif représentant l'organisation touristique sur le périmètre de la CCHC (élaboration propre).....	108
Figure 23 - Application du cadre de Hazard et al. (2020) pour comprendre la posture de recherche adoptée (inspiré de Hazard et al. [2020]). La ligne de cercle sur la gauche illustre une posture plutôt positiviste et la ligne de cercles sur la droite une posture interprétativiste. La ligne du milieu représente une posture qui peut mixer les deux profils de posture archétypiques. ....	112
Figure 24 - Schéma de la démarche de recherche (élaboration propre) .....	114
Figure 25 - Frise chronologique des entretiens réalisés pendant la thèse (élaboration propre).....	118
Figure 26 - Frise chronosystémique de la diversification de l'offre touristique sur le massif du Sancy (élaboration propre).....	133
Figure 27 - La gare du Mont-Dore au début du 20e siècle (source: Poisson Jacques, Le voyage aux eaux. Histoire de la desserte ferroviaire des stations thermales. 2004).....	134
Figure 28 - Construction de la Communauté de communes du massif du Sancy .....	137
Figure 29 - Frise Chronosystémique de la diversification de l'offre touristique sur le Haut-Chablais (élaboration propre).....	143
Figure 30 - Affiche des Championnats du monde de Mountain Bilke 2022 (Source: Les Gets Tourisme) .....	147
Figure 31 - Ensemble des périmètres d'action relatifs au tourisme sur le Haut-Chablais (partage des compétences tourisme et promotion touristique) .....	151
Figure 32 – Schémas descriptifs des caractéristiques de la trajectoire de diversification du Haut-Chablais et du massif du Sancy lors du passage à un tourisme des sports d'hiver (élaboration propre). ....	160
Figure 33 – Schémas descriptifs des caractéristiques des trajectoires de diversification du massif du Sancy et du Haut-Chablais lors du déploiement d'une diversité d'activités (élaboration propre). ....	161

Figure 34 – Schéma descriptif des caractéristiques de la trajectoire de diversification du massif du Sancy dans sa phase de structuration à l'échelle du massif (élaboration propre).....	162
Figure 35 - Implication des différents caractères des trajectoires de diversification sur le type de trajectoire de transformation des territoires (élaboration propre).....	169
Figure 36 - Le Système Touristique Diversifié du Massif du Sancy (élaboration propre, cartes Éric Langlois).....	172
Figure 37 - Le Système Touristique Diversifié du Haut-Chablais (élaboration propre, cartes Éric Langlois).....	173
Figure 38 - Typologie et portraits d'acteurs de la diversification de l'offre touristique (élaboration propre) .....	175
Figure 39 - Cartographie des acteurs de la diversification dont au moins une activité est en lien avec la neige en 2020 sur le Haut-Chablais (élaboration : Éric Langlois) .....	176
Figure 40 - Cartographie des acteurs de la diversification dont au moins une activité est en lien avec la neige en 2020 sur le massif du Sancy (élaboration : Éric Langlois) .....	176
Figure 41 - Répartition des prestataires de tourisme par type d'activités sur le Haut-Chablais (élaboration propre) .....	183
Figure 42- Répartition des prestataires de tourisme par type d'activités sur le Massif du Sancy (élaboration propre).....	183
Figure 43 - Part des prestataires d'activités interrogés par enquête en ligne selon leurs mois d'ouverture sur le massif du Sancy (élaboration propre).....	185
Figure 44 - Part des prestataires d'activités interrogés par enquête en ligne selon leurs mois d'ouverture sur le Haut-Chablais (élaboration propre) .....	185
Figure 45 - Les 5 pôles d'activités identifiés sur le massif du Sancy (carte: ANCT).....	187
Figure 46 - Temps de trajet moyen en voiture entre Besse-et-Saint-Anastaise et Mont-Dore, estimé par <i>Google maps</i> (carte : DDT Puy-de-Dôme, modification par l'auteure) .....	192
Figure 47 - Évolution de la gouvernance de la diversification sur le massif du Sancy (inspiré de Achin, 2015).....	198
Figure 48 - Gouvernance de la diversification sur le Haut-Chablais (inspiré de Achin, 2015).....	200
Figure 49 - Les collaborations, un axe central révélateur de destinations touristiques apprenantes ...	206
Figure 50 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles du massif du Sancy (élaboration propre).....	208
Figure 51 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles du Haut-Chablais (élaboration propre).....	214
Figure 52 - Conditions d'émergence de territoires apprenants déjà analysées (élaboration propre) ...	222
Figure 53 - Couverture du rapport annuel de 2020 des chiffres clés du tourisme sur le Massif du Sancy (OTI Massif du Sancy) .....	231

Figure 54 - INSPIRE, projets de court-métrage présentant les "passionnés" du Chablais, les acteurs jugés inspirants par les Portes du Soleil.....	239
Figure 55 - Première de couverture de l'état des lieux complétant le PLUI-H de la CCHC .....	248
Figure 56 – Cartographie du nombre de créations d'entreprises pour 1000 habitants entre 2015 et 2018 par bassin de vie en région Auvergne-Rhône-Alpes .....	257
Figure 57 - Avancement dans la satisfaction des conditions d'émergence d'un territoire apprenant sur le massif du Sancy (élaboration propre).....	259
Figure 58 - Avancement dans la satisfaction des conditions d'émergence d'un territoire apprenant sur le Haut-Chablais (élaboration propre).....	259
Figure 59 - Des capacités adaptatives à la quête de durabilité sur des territoires touristiques de moyenne montagne (Figure inspirée de Radzanowski et Ugur, (2020)).....	288

## **LISTE TABLEAUX**

Tableau 1 - Types de diversification de l'offre touristique en moyenne montagne (Achin, 2015) .....	18
Tableau 2 - Historique des politiques publiques de soutien à la diversification de l'offre touristique dans les Alpes du Nord depuis 2000 (Achin et George, 2018).....	19
Tableau 3 - Détail des caractéristiques des différentes trajectoires de diversification selon Boschma et al. (2017) .....	51
Tableau 4 - Les différentes approches des trajectoires de Chabault (2009) appliquées à l'évolution des destinations touristiques .....	52
Tableau 5 - évaluation de la mise en place de destinations touristiques apprenantes (Schianetz et al., 2007).....	78
Tableau 6 - Principaux établissements employeurs en nombre de salariés sur le périmètre de la CCHC en 2015 (réalisation: Agence économique du Chablais) .....	101
Tableau 7 - Chiffres d'affaires pour l'hiver 2018-2019 des opérateurs de remontées mécaniques des stations d'Avoriaz-1800, Morzine - Avoriaz et Les Gets (élaboration propre) .....	105
Tableau 8 - Codes d'anonymisation des entretiens (élaboration propre).....	125
Tableau 9 - Les différentes formes de trajectoires de diversification sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais en fonction de leur origine et de leur nature (élaboration propre).....	168
Tableau 10 - Les 5 critères d'analyse de l'évolution des collaborations sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais (élaboration propre).....	219

## **LISTE PHOTOGRAPHIES**

Photo 1 - <i>'Take a moment'</i> , œuvre de Akunzo - Karola Pezarro et Aris De Bakkel, au ruisseau d'Entraigues sur la commune de Égliseneuve d'Entraigues. Edition 2018 du festival Horizon Sancy (photo : Ludovic Combes).....	138
Photo 2 - La station d'Avoriaz. Des bâtiments tout en bois perchés entre deux falaises. Les touristes se déplacent à pied, en ski ou en calèche. (Photo : Cameron.small, Source : Flickr).....	144
Photo 3 - Atelier destinés aux élus du Haut-Chablais lors du projet ARTACLIM (Janvier 2019) .....	196
Photo 4 - La station 4 saisons du Col du Corbier avec ses quelques logements touristiques et son tapis couvert construit en 2017 (Photo : OTI de la Vallée d'Aulps).....	266
Photo 5 – « Pédal'eau au lac Chambon » - Activités ludiques sur le Lac du Chambon. En fond, le château de Murol. (Photo: OTI Massif du Sancy).....	268

## LISTE ENCARTS

Encart 1 - Types de travaux comptabilisés dans la figure 2 .....	24
Encart 2 - De la géographie économique à la GEE (élaboration propre) .....	26
Encart 3 - Le système fiscal des collectivités locales de montagne (élaboration propre) .....	30
Encart 4 - Chiffres de Domaines Skiabiles de France argumentant le poids du tourisme des sports d'hiver (élaboration propre).....	31
Encart 5 - Présentation du courant des <i>transitions studies</i> (élaboration propre) .....	49
Encart 6 - Les JDD une étape importante dans le processus de thèse (élaboration propre) .....	111
Encart 7 - Une adaptation du séminaire organisé en temps de Covid-19 (élaboration propre).....	121
Encart 8 - Présentation des Portes du Soleil (élaboration propre d'après les entretiens semi-directifs et le site internet de l'association des Portes du Soleil).....	145
Encart 9 - Guide de lecture des schémas décrivant les caractéristiques des changements de séquence .....	159
Encart 10 - L'évaluation des retombées de la diversification, une problématique institutionnelle (élaboration propre).....	171
Encart 11 - Histoire du contrat saisonnier expérimental (élaboration propre) .....	224
Encart 12 - Un fort turnover au sein des OT du Haut-Chablais (élaboration propre) .....	239
Encart 13 - Des observations récentes qui montrent un positionnement de certains élus qui n'évoluent pas (élaboration propre).....	253
Encart 14 - Explication des codes couleurs évaluant la mise en œuvre de territoires apprenants (élaboration propre).....	260

## **LISTE DES ACRONYMES**

ACT : Actions, Transitions et Territoires

AMORCE : Adaptation des territoires de MONTagne et du touRisme au Changement climatique

ANCT : Agence Nationale de Cohésion des Territoires

AP3C : Adaptation des Pratiques Culturelles au Changement Climatique

ARTACLIM : Adaptation et Résilience des Territoires Alpains face au Changement Climatique

AuRA : Auvergne-Rhône-Alpes

CCHC : Communauté de Communes du Haut-Chablais

CCMS : Communauté de Communes du Massif du Sancy

DDT : Direction Départementale des Territoires

Dirrecte : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)

DSF : Domaines Skiabiles de France

EIST : Environmental Innovations and Societal Transitions

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

FPIC : fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales

GEE : Géographique Économique Évolutionniste

GIEC : Groupement Intergouvernemental des Experts du Climat

IADT : l'Institut d'Auvergne-Rhône-Alpes du Développement Territorial

INRA : Institut National de la Recherche Agronomique

INRAE : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

Irstea : Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

JDD : Journées Des Doctorants

LTD : Learning Tourism Destination

OT : Office de Tourisme

OTI : Office de Tourisme Intercommunal

PACA : Provence-Alpes-Côte-d'Azur

PLUI : Plan Local d'Urbanisme Intercommunal

PLUI-H : Plan Local d'Urbanisme intercommunal et Habitat

PNR : Parc Naturel Régional

SAEM : Société Anonyme d'Économie Mixte

SAEML : Société Anonyme d'Économie Mixte Locale

SAGETS : Société Anonyme des Gets

SCOT : Schéma de Cohérence Territorial

SEM : Société d'Économie Mixte

SERMA : Société d'Exploitation des Remontées Mécaniques d'Avoriaz  
SES : Socio-Ecological System  
SIAC : Syndicat Intercommunal d'Aménagement du Chablais  
SIDDT : Système d'Information Dédié aux Territoires  
SIVOM : Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple  
SMBT : Savoie-Mont-Blanc Tourisme  
SOFIVAL : Société Financière de Val d'Isère  
SPL : Système Productif Localisé  
STD : Système Touristique Diversifié  
STL : Système Touristique Localisé  
TALC : Tourism Area Life Cycle  
TIC : Technologie d'Information et de Communication  
UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture  
UTN : Unité Touristique Nouvelle  
VTT : Vélo Tout Terrain

## TABLE DES MATIERES

<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>CHAPITRE 1 : DIVERSIFICATION DE L’OFFRE TOURISTIQUE, PILIER DE CAPACITES ADAPTATIVES : UNE LECTURE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCE DU TERRITOIRE</u></b>	<b><u>13</u></b>
1. LA DIVERSIFICATION DE L’OFFRE TOURISTIQUE : DÉFINITION ET ENJEUX AUTOUR DE SES RETOMBÉES .....	14
1.1. D’une offre touristique complémentaire à une trajectoire de développement régional .....	15
1.1.1. Diversification de l’offre touristique en moyenne montagne : une spécificité française .....	15
1.1.2. Des approches plus englobante sur la diversification d’un secteur économique : quels apports ? .....	22
1.2. Une évaluation des retombées économiques de dynamiques touristiques à dépasser.....	27
1.2.1. Les effets économiques du tourisme des sports d’hiver : méthodes et discours .....	28
1.2.2. Une critique de l’évaluation de la diversification de l’offre touristique sur des critères économiques ....	32
1.3. Diversification de l’offre touristique et capacités adaptatives : de l’adaptation au changement climatique à la résilience.....	35
1.3.1. Capacités adaptatives et adaptation au changement climatique : le cas des stations de ski .....	36
1.3.2. Capacités adaptatives et résilience au sein de systèmes touristiques complexes .....	40
1.3.3. Les déterminants de capacités adaptatives : quelle place de la diversification de l’offre touristique ?....	42
2. UNE APPROCHE PAR LES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : LE LONG CHEMIN VERS DES SYSTÈMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS .....	45
2.1. Les trajectoires d’évolution des territoires touristiques de moyenne montagne : approches et application à la diversification .....	45
2.1.1. Trajectoires de diversification de l’offre touristique : une lecture renouvelée par la GEE et les <i>transition studies</i> .....	46
2.1.2. D’une approche évolutionniste à une approche stratégique des trajectoires .....	52
2.2. Une vision systémique de la diversification de l’offre touristique : les Systèmes Touristiques Diversifiés (STD) .....	56
2.2.1. Le STL comme base de notre approche.....	57
2.2.2. Du STL au STD : Un cadre renouvelé qui questionne le développement territorial en montagne .....	59
3. LES ACTEURS DES STD : DYNAMIQUES RELATIONNELLES ET APPRENTISSAGES ...	62
3.1. Fonctionnement des STD et évolution des relations entre acteurs : vers plus de collaborations ?....	62
3.1.1. Des acteurs de la diversification, aussi diversifiés que les activités proposées.....	63
3.1.2. Du fonctionnement à l’évolution des STD .....	66
3.1.3. Les dynamiques relationnelles au sein de STD, des révélateurs de collaborations.....	70
3.2. Du STD aux conditions d’émergence de territoires apprenants .....	72
3.2.1. Des organisations apprenantes aux territoires apprenants.....	73
3.2.2. Des destinations touristiques intelligentes ou apprenantes ? .....	76
3.2.3. La construction de STD territorialisés comme condition d’émergence de territoires apprenants ? .....	80

**CHAPITRE 2 : UNE METHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE SUR DEUX TERRITOIRES DE MOYENNE MONTAGNE : LE MASSIF DU SANCY ET LE HAUT-CHABLAIS ..... 88**

1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE EN MOYENNE MONTAGNE : LE CHOIX DE DEUX TERRAINS D'ÉTUDE EN RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES ..... 89

1.1. Le massif du Sancy : un pôle touristique régional autour du puy de Sancy ..... 92

1.2. Le Haut-Chablais : des disparités structurelles entre la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon ..... 98

2. UNE MÉTHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE ..... 109

2.1. Une démarche de recherche inductive ..... 109

2.2. Des données qualitatives récoltées au fil de l'eau ..... 115

2.2.1. Des données historiques et documents stratégiques ..... 115

2.2.2. Des entretiens semi-directifs ..... 116

2.2.3. Élaboration d'une base de données des acteurs de la diversification de l'offre touristique ..... 118

2.2.4. Des données d'enquêtes questionnaire en ligne en appui ..... 119

2.2.5. Participation et mise en place de temps collectifs avec des acteurs du terrain ..... 120

2.3. Elaboration d'outils d'analyse complémentaires ..... 122

2.3.1. Des frises chronosystémiques comme témoins des trajectoires de diversification de l'offre touristique  
122

2.3.2. Une analyse thématique du discours en plusieurs volets ..... 124

2.3.3. Cartographies d'acteurs : articulation spatiale de la diversification ..... 126

2.3.4. Des graphes diachroniques de systèmes multi-agents ..... 127

**CHAPITRE 3 : TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUEL RENFORCEMENT DE SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS (STD) ? ..... 131**

1. ÉTAPES ET FORMES DES TRAJECTOIRES DE DIVERSIFICATION : QUELLES ÉVOLUTIONS SUR LES TERRITOIRES ? ..... 132

1.1. Le massif du Sancy : du tourisme thermal à un espace touristique (presque) à l'année, animé par des acteurs publics ..... 132

1.2. Le Haut Chablais : un espace divisé en plusieurs trajectoires de diversification ..... 142

1.3. Types de trajectoires de diversification : quelles reconfigurations sur les territoires du massif du Sancy et du Haut-Chablais ? ..... 156

1.3.1. Les caractéristiques des changements de configurations le long des trajectoires de diversification : permanence au ski et rapport au territoire ..... 157

1.3.2. Quelles formes de trajectoires de diversification pour quelles transformations sur les territoires ? ..... 166

2. VERS LE RENFORCEMENT DE SYSTEMES TOURISTIQUES DIVERSIFIÉS (STD) ? ..... 170

2.1. Les acteurs parties prenantes de la diversification : un élargissement du panel d'acteurs impliqués  
174

2.2. Des activités et des produits touristiques plus diversifiés au sein de STD ..... 182

2.3. Quel périmètre socio-spatial pour les STD et quelle visibilité ? ..... 187

<b>2.4. De trois sous-systèmes à un STD : les modes de gouvernance de la diversification de l'offre touristique en jeu.....</b>	<b>190</b>
2.4.1. Sentiment d'appartenance au STD et espaces de concertation .....	191
2.4.2. Modes de gouvernance de la diversification : quel avancement dans la construction d'un STD fonctionnel ?.....	197

**CHAPITRE 4 : LES STD TERRITORIALISES ET APPRENANTS COMME REVELATEURS DE CAPACITES ADAPTATIVES..... 204**

1. DES DYNAMIQUES RELATIONNELLES ENTRE ACTEURS DE LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE TOURISTIQUE TÉMOINS DE COLLABORATIONS .....	205
1.1. Le massif du Sancy : des dynamiques relationnelles polarisées.....	207
1.2. Le Haut-Chablais : des dynamiques relationnelles articulées par types d'acteurs.....	212
1.3. Quels effets en termes de collaboration ?.....	218
2. LE STD COMME FACTEUR D'EMERGENCE DE TERRTOIRES APPRENANTS EN MOYENNE MONTAGNE ?.....	221
2.1. La construction d'un STD comme source d'apprentissage sur le massif du Sancy .....	222
2.1.1. Un STD installé qui peut favoriser l'émergence d'un territoire apprenant .....	223
2.1.2. Des dynamiques d'apprentissage qui peinent à sortir et à se décroisonner .....	228
2.1.3. Des routines défensives dépassées, mais une gestion adaptative en cours de construction .....	234
2.2. Une difficile construction d'un STD sur le Haut-Chablais mais des dynamiques d'apprentissages qui se consolident .....	237
2.2.1. Des difficultés dans la constitution du STD qui compliquent l'émergence d'un territoire apprenant ...	238
2.2.2. Des dynamiques d'apprentissage émergentes .....	245
2.2.3. Une absence de gestion adaptative due à de fortes routines défensives chez les élus locaux .....	252
3. PLASTICITÉ DES TRAJECTOIRES DE TERRITOIRES TOURISTIQUES APPRENANTS : QUELLES CAPACITÉS ADAPTATIVES ?.....	255
3.1. Un avancement différent d'un territoire à l'autre, dans son chemin apprenant .....	255
3.2. La diversification de l'offre touristique synonyme de plasticité des trajectoires ? .....	264

**CONCLUSION GÉNÉRALE..... 274**

1. PRINCIPAUX RESULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE .....	275
2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ACADEMIQUES ET OPERATIONNELLES .....	282
REFERENCES .....	290
ANNEXES.....	307
LISTE DES FIGURES.....	326
LISTE TABLEAUX.....	330
LISTE PHOTOGRAPHIES .....	330
LISTE ENCARTS .....	331

LISTE DES ACRONYMES .....	332
TABLE DES MATIERES .....	334
RESUME.....	338
ABSTRACT .....	339

## RÉSUMÉ

Dans un contexte de changements globaux, notamment climatiques, les territoires de moyenne montagne structurés par le tourisme des sports d'hiver sont jugés particulièrement vulnérables, et ce, depuis les années 1980. Sommés de s'adapter, ces territoires ont mis en place plusieurs stratégies, dont la diversification de leur offre touristique. Caractérisée par le développement d'activités touristiques hors ski alpin ou par l'intégration d'activités relevant de secteurs économiques autres que le tourisme, la diversification de l'offre touristique est un processus multi-acteurs et de long terme. Mais, face au poids de l'économie du tourisme des sports d'hiver sur ces territoires, des doutes persistent quant aux retombées, principalement économiques, d'une diversification de l'offre touristique. De plus, par rapport à d'autres modes d'adaptation, qui visent surtout une fiabilisation de l'enneigement afin de perpétuer l'économie du ski alpin, la diversification est plus complexe, et a peu fait l'objet d'évaluations permettant de comprendre ses contributions.

La thèse se positionne dans cette problématique d'évaluation des contributions de la diversification de l'offre touristique et propose un autre référentiel d'étude, qui ne se concentre pas sur des critères essentiellement économiques et de performance des opérateurs de remontées mécaniques. En effet, nous considérons que, dans cette optique d'adaptation, notamment transformative, ce n'est pas le seul résultat économique qui importe, mais plutôt les processus de changements, les reconfigurations d'acteurs et les apprentissages collectifs et situés, liés à la diversification, qui permettent de comprendre comment sont révélées les capacités adaptatives des territoires concernés.

Dans une démarche ancrée, cette thèse se base sur deux terrains d'études de moyenne montagne en Région Auvergne-Rhône-Alpes, à savoir le massif du Sancy, dans le Massif central, et le Haut-Chablais, dans les Alpes. Empruntant aux champs de la géographie économique évolutionniste, de l'économie territoriale et des sciences de gestion, cette thèse interdisciplinaire mobilise une diversité d'outils d'analyse qui donnent corps à deux grands types de résultats imbriqués. Tout d'abord, l'analyse de la diversification de l'offre touristique des deux terrains d'étude sur le long terme révèle qu'une diversité de formes de trajectoires de diversification peut coexister sur un même territoire. La recherche montre que ces différentes formes de trajectoires conditionnent la structure et le fonctionnement de systèmes touristiques diversifiés (STD), avec un STD plus abouti et fonctionnel dans le massif du Sancy que dans le Haut-Chablais. Ensuite, centrée sur les réseaux d'acteurs et leur évolution, notre recherche permet de caractériser les reconfigurations et processus qui favorisent l'émergence de territoires touristiques apprenants, évoluant le long de trajectoires plastiques. Le diagnostic de ces conditions d'émergence de territoires apprenants illustre que le massif du Sancy est le tableau de dynamiques d'apprentissages plus prononcées que sur le Haut-Chablais, et est par conséquent plus en capacité de s'adapter. Nos résultats contribuent à une plus grande compréhension des mécanismes d'évolution des territoires touristiques de moyenne montagne et apportent ainsi des éléments de réflexions dans la conduite de transitions territoriales.

**Mots-clés :** Diversification de l'offre touristique, moyenne montagne, capacités adaptatives localisées, trajectoires d'évolution touristiques, dynamiques de réseaux d'acteurs, territoires apprenants



## ABSTRACT

In a context of global changes, particularly climatic changes, mid-mountain areas structured by winter sports tourism are considered particularly vulnerable, and have been since the 1980s. Forced to adapt, these areas have implemented several strategies, including the diversification of their tourism offer. Characterized by the development of tourist activities outside of alpine skiing or by the integration of activities from economic sectors other than tourism, the diversification of the tourist offer is a multi-actor and long-term process. However, given the weight of the winter sports tourism economy in these areas, doubts persist as to the impact, mainly economic, of diversifying the tourism offer. Moreover, compared to other adaptation methods, which aim, above all, to make snow cover more reliable in order to perpetuate the alpine ski economy, diversification is more complex and has not been the subject of many evaluations that would allow us to understand its contributions.

The thesis tries to handle this problematic of evaluation of the contributions of the diversification of the tourist offer and proposes another reference frame of study, which does not primarily focus on economic criteria and performance of the ski lift operators. Indeed, we consider that, in this perspective of adaptation, notably transformative, it is not only the economic result that is important, but rather the processes of change, the reconfigurations of actors and the collective and situated learning, linked to diversification, which allow us to understand how the adaptive capacities of the territories concerned are revealed.

Following a grounded approach, this thesis focuses on two mid-mountain study areas in the Auvergne-Rhône-Alpes region, namely the Sancy massif, in the Massif Central, and the Haut-Chablais, in the Alps. Borrowing from the fields of evolutionary economic geography, territorial economics and management sciences, this interdisciplinary thesis mobilizes a diversity of analytical tools that give shape to two main types of intertwined results. First of all, the analysis of the diversification of the tourist offer of the two study areas over the long term, reveals that a diversity of forms of diversification trajectories can coexist on the same territory. The research shows that these different forms of trajectories condition the structure and functioning of diversified tourism systems (DTS), with a more successful and functional DTS in the Sancy massif than in the Haut-Chablais. Secondly, focusing on the networks of actors and their evolution, our research allows us to characterize the reconfigurations and processes that favor the emergence of learning touristic territories, evolving along plastic trajectories. The diagnosis of these conditions for the emergence of learning territories illustrates that the Sancy massif is the scene of more pronounced learning dynamics than the Haut-Chablais, and is consequently more capable of adapting. Our results contribute to a better understanding of the mechanisms of evolution of mid-mountain tourist areas and thus provide elements for reflection in the management of territorial transitions.

**Keywords:** Trajectories of diversification of the tourism offer, mid-mountain areas, localized adaptive capacities, dynamics of stakeholder networks, learning territories

