ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/233863527

Valorisation et gestion des aménités naturelles – comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs de l'environnement et acteurs du tourisme ? (thèse de doctorat)

Thesis · January 2008

Source: OAI

CITATIONS
10

READS
231

1 author:

Jean-Bernard Marsat
French National Institute for Agriculture, Food, and Environment (INRAE)

83 PUBLICATIONS **195** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project

Territorial action for spreading CSR among industrial SMEs in a Regional Nature Park (Action-research) View project

All content following this page was uploaded by Jean-Bernard Marsat on 25 March 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

THÈSE

pour obtenir le grade de

Docteur

de

l'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (AgroParisTech - ENGREF)

Spécialités : Science de l'environnement

Sciences de gestion

présentée et soutenue publiquement
par

Jean-Bernard MARSAT

le 27 juin 2008

Valorisation et gestion des aménités naturelles :

Comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme ?

Directeur de thèse : ***Laurent MERMET***

Travail réalisé au ***Cemagref****, UMR 1273 METAFORT, F-63172 Aubière*

Devant le jury :

Président	**Michel MARCHESNAY, Professeur émérite, Université Montpellier**
Rapporteur	**Lucette LAURENS, Professeur, Université Montpellier III**
Rapporteur	**Pascal LIEVRE, Maître de conférences, Université d'Auvergne Clermont I**
Examinateur	**Gordon CLARK, Senior lecturer, Université de Lancaster (UK)**
Examinateur	**Marc GUERIN, Ingénieur du GREF, Cemagref**

L'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (Agro Paris Tech) est un Grand Etablissement dépendant du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, composé de l'INA PG, de l'ENGREF et de l'ENSIA (décret n° 2006-1592 du 13 décembre 2006)

A ma famille …

Mes remerciements seront sans doute trop peu éloquents, mais denses et sincères, ils vont :

à la direction du Cemagref, à celles du Département et de l'Unité, qui ont accepté de me faire confiance pour ce long approfondissement,

à mon directeur de thèse Laurent Mermet pour son accueil, son cadrage et ses conseils, à Farid Benhammou, le spécialiste du cas Ours, et aux autres membres de l'équipe RGTE,

à Jean-François Mamdy pour tous les échanges, et les travaux conjoints, à Catherine Macombe, qui m'a accompagné de ses remarques et conseils au cours de la période de mise au point, au Pr François Blanc pour l'ouverture de son atelier de recherche en marketing stratégique, à Patrick Moquay pour ses conseils et relectures,

aux autres collègues et partenaires de recherches et notamment à Jean-Paul Bousset, à tous les chercheurs du programme européen Sprite (Mary Cawley, Gordon Clark, Tim Jenkins, Tove Oliver, et tous les autres …), aux partenaires du projet « accords de tourisme durable » (Armelle Caron, Bertrand Cousseau, Jean-Paul Céron, Lucette Laurens, Vincent Piveteau….), à Jean-Eudes Beuret, aux autres collègues proches qui me supportent, notamment Jean-Marc Pivot,

à ceux qui apportent tout leur soutien quotidien, essentiel… et amical et souriant, en secrétariat, en logistique, en documentation, … (Sandrine Lagoutte, Serge Herviou, Cécile Millien, Colette Cadiou, Marie-Jo Monnet et tous les autres ….), aux autres collègues du Cemagref et de l'UMR qui font preuve d'ouverture et qui entretiennent une bonne ambiance,

aux acteurs des terrains d'étude qui m'ont accueilli toujours de bonne façon, que je regrette de ne pouvoir citer tous : du Livradois-Forez (Benoît Barrès, Jacques Fournier, Elie Fayette, et tous les autres : chargés de mission, élus, professionnels….), du cas Cévennes (Arnaud Cosson, Roland Jaffuel, Marylène Pin, Christian Charton et les autres), du cas Pays de l'Ours (Alain Reynes et les autres), du cas Porta Natura (Stéphane Brault, Jacques Baissat, Christine Lacroix et l'équipe-projet, les acteurs de l'Aubrac et du Haut-Allier).

Sommaire

Introduction générale ……. 5

PARTIE I Problématique - Cadres théoriques - Méthodologie

1 Problématique 13

1.1 Le problème de la gestion des aménités rurales naturelles 13

1.2 Le cadre théorique de problématisation : l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE) 26

1.3 Le tourisme et les aménités naturelles 44

1.4 La problématique générale 113

2 Les autres cadres théoriques mobilisés 121

2.1 Le management stratégique en « milieu ouvert » 121

2.2 Vers le Management Territorial 158

2.3 Les approches des réseaux, leurs applications en tourisme 180

2.4 La collaboration dans le domaine du tourisme 194

3 Méthodologie 206

3.1 Le projet 206

3.2 Des propositions pour cadrer la recherche, en lieu d'hypothèses 206

3.3 Questions de recherche 207

3.4 Le canevas de recherche, la méthodologie générale 208

3.5 Des choix de recherche-intervention pour les deux cas principaux 215

3.6 Autres éléments de méthode 216

3.7 Synoptique général 218

PARTIE II - Etude des cas

4 Le PNR du Livradois-Forez, acteur d'environnement « intégrateur et mixte » : comment il articule son action touristique et son action environnementale 221

4.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique 221

4.2 Contexte : les PNR, l'équilibre de leurs missions, des enjeux actuels 224

4.3 Comment le PNR du Livradois Forez articule la protection du patrimoine et le développement touristique *228*

4.4 Le système touristique et ses acteurs en Livradois-Forez *249*

4.5 Un processus majeur : l'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire *280*

4.6 Analyse stratégique du système touristique *295*

4.7 Plusieurs processus dans des temps différents *317*

4.8 Réseaux et mises en réseau *323*

4.9 Analyse centrée sur le Parc *330*

4.10 Synthèse d'étape sur le cas Livradois-Forez *345*

5 Le Parc National des Cévennes et l'association Cévennes-Ecotourisme: une mobilisation de prestataires et une alliance, autour de la Charte européenne du tourisme durable 349

5.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique *349*

5.2 Contexte : les Parcs Nationaux, leurs missions et le tourisme, l'évolution récente *352*

5.3 Comment le Parc National des Cévennes articule protection de l'environnement et action dans le champ du tourisme *357*

5.4 La mise en œuvre du volet II de la Charte européenne, relatif à l'engagement des entreprises *363*

5.5 Analyse stratégique *368*

5.6 Les réseaux *378*

5.7 Cévennes-Ecotourisme comme organisation *384*

5.8 Alliance Parc – CET ou réseau de tourisme durable *390*

5.9 Le Parc comme organisation *392*

5.10 Synthèse du cas PN Cévennes *401*

6 L'association Pays de l'Ours - ADET : une stratégie d'alliance, dans un cadre de développement identitaire dont la clé est la présence de l'ours 403

6.1 Exposé du cas *403*

6.2 Discussion et Synthèse du cas *412*

7 Le programme Porta Natura : une initiative sectorielle pour un management touristique territorialisé 415

7.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique *415*

7.2 Présentation du programme, sa place dans notre méthodologie *418*

7.3 Le programme général *423*

7.4 L'application de Porta Natura en Aubrac *430*

7.5 L'application de Porta Natura en Haut-Allier *444*

7.6 Analyse stratégique d'ensemble *445*

7.7 Du territoire-entreprise au management territorial *452*

7.8 Le processus *463*

7.9 Autres particularités managériales de la démarche Porta Natura *465*

7.10 Rapprochement avec les concepts du Tourisme Intégré *467*

7.11 Synthèse du cas Porta Natura *469*

PARTIE III Propositions - Discussion - Conclusion

8 Dispositif d'aide à l'alliance possible entre AT et AE **475**

8.1 Acteurs *475*

8.2 L'alliance *509*

8.3 Des outils *521*

8.4 Stratégies pour un AE *561*

8.5 Récapitulation : des propositions confortées, précisées, ou nouvelles *566*

9 Discussion **569**

9.1 La diversité des situations selon les enjeux *569*

9.2 Les tensions dialogiques *570*

9.3 Alternatives stratégiques *572*

9.4 Le cas Natura 2000 : une validation et une généralisation de notre problématique *576*

9.5 Retours sur le cadre théorique : ASGE, GP, collaboration *578*

9.6 De la stratégie de l'organisation, aux stratégies collectives *582*

9.7 Vers une science du management (stratégique) territorial ? *587*

Conclusion générale …….. **589**

Références

Liste des sigles et abréviations

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Notre *première entrée,* ici, sera celle de l'environnement. La question environnementale est à présent reconnue dans toute son acuité et son urgence. L'homme se préoccupe de mieux comprendre le fonctionnement de l'éco-système, de distinguer les enjeux, et enfin d'agir sur les processus qui l'affectent. Si nous nous concentrons sur le problème de l'action, qui comprend potentiellement la prévention des dommages, la protection, l'entretien de la nature, ses perspectives de restauration ou d'amélioration, mais aussi la régulation des usages, c'est tout ce que nous appellerons la *« gestion intentionnelle de l'environnement* » qui est interpellée.

Or cette gestion connaît des difficultés multiples et graves puisque l'état de l'environnement ne cesse de se dégrader. Ces difficultés sont observables dès le stade de la conception des actions à entreprendre, où l'on voit s'affronter tous les groupes d'opinion et/ou d'intérêt ; la mise en œuvre des actions, qu'elles soient particulières, collectives ou publiques, souffre également de très certaines insuffisances, incohérences, résistances. Nous souhaitons *contribuer à faciliter et renforcer la gestion intentionnelle de l'environnement.*

Nous avons adopté le cadre théorique de « l'Analyse stratégique de la gestion de l'environnement » (ASGE) développé par Laurent Mermet et son équipe, pour formuler plus avant la problématique et y répondre. L'ASGE est d'abord stratégique au sens où elle conçoit la gestion de l'environnement comme un jeu d'acteurs autonomes et stratèges au sein d'un système. Sa deuxième grande caractéristique, s'agissant d'environnement, est de prendre en compte un système à dimensions écologiques et humaines, et particulièrement de veiller à l'enjeu écologique.

L'environnement est affecté par l'ensemble des activités humaines, mais seuls certains acteurs développent un projet explicite pour une meilleure gestion de l'environnement. Il est rare que ces « *acteurs d'environnement* » disposent de pleins pouvoirs sur l'objet d'environnement qui les intéresse, leur projet dépend donc de modifications dans les pratiques des autres acteurs. Pour certains de ces autres acteurs, il s'agira de modifier leurs intentions et leurs décisions, donc soit de les contraindre, soit de les inciter ou les influencer ; pour d'autres il suffira de leur proposer un cadre opérationnel plus favorable à l'objectif. Même l'action publique, qu'on pourrait penser régalienne, met aussi en oeuvre une action stratégique, sur un « mode indirect » , qui vise à ce que les acteurs internalisent les objectifs environnementaux. Ce mode indirect comprend la pédagogie, la concertation et la négociation, ou une régulation favorisant les actions et coordinations menées par d'autres, pour ce qu'elles ont de favorable à l'environnement.

Quel que soit l'acteur d'environnement considéré, son pouvoir et sa légitimité, il se trouve participer à des jeux d'acteurs marqués par des oppositions ou des alliances qui affecteront l'efficacité de son action.

Nous visons à *aider les acteurs d'environnement à concevoir et à mettre en œuvre leur action stratégique avec les meilleures chances de résultat ;* et notre choix, parmi les voies qui s'ouvrent à eux, est de *travailler sur- et pour la recherche et la construction d'alliances* dans le système considéré.

***

Ce choix n'est pas indépendant de *la deuxième entrée* que nous développons à présent, et qui ouvre sur *les possibilités d'alliance*. La nature en effet a fourni à l'homme les ressources primaires qui lui ont permis de vivre, et au-delà des processus productifs traditionnels, d'autres pans de l'économie et de la vie sociale *valorisent* des attributs de la nature que l'on a appelés *les « aménités »* (naturelles) : il s'agit des loisirs, de l'économie résidentielle, de l'économie du tourisme, ou des productions traditionnelles qui trouvent des valeurs ajoutées supplémentaires dans une liaison spécifique avec les aménités. Cette notion d'aménité nécessitera un développement particulier dans le présent document pour bien en cerner les contours, mais on peut dire qu'elle relie des caractéristiques de la nature à des activités qui valorisent celles-ci.

Nous faisons l'hypothèse que les acteurs concernés, valorisateurs des aménités naturelles, reconnaîtront celles-ci comme des ressources et se préoccuperont de leur bonne gestion. La question de recherche centrale est donc d'établir à quel point et comment ces acteurs réalisent cette disposition et/ou comment l'acteur d'environnement peut activer ou renforcer cette alliance potentielle.

Ainsi notre recherche contribuera à l'articulation de ces deux domaines de problèmes : celui de la gestion de l'environnement, d'une part, et celui de la gestion des aménités rurales d'autre part. La genèse de notre problématique a bien été orientée au service de l'acteur d'environnement, mais la thèse s'inscrit aussi dans un programme de recherche sur les aménités[1].

La problématique de gestion des aménités retenue concerne donc les aménités environnementales et paysagères qui sont des biens collectifs environnementaux. Comme les autres éléments naturels, ils sont affectés par des effets positifs ou négatifs d'activités humaines, et posent les mêmes problèmes de gestion que ceux qui ont déjà été évoqués, mais cette gestion doit prendre en compte aussi tous les *enjeux de valorisation*, par définition d'une aménité. La gestion de ces biens collectifs environnementaux localisés (BCEL) rencontre des difficultés explicables par les

[1]Elle pourra se prolonger par un travail dual centré sur les acteurs qui se préoccupent des aménités pour leur valorisation socio-économique (qu'on pourrait appeler « acteurs d'aménités » par analogie avec l'acteur d'environnement) : une grande part des acquis seront partageables. Il restera à décrire tous les avantages de l'alliance pour l'acteur d'aménités (AA), à observer ou à concevoir des démarches concrètes d'établissement de l'alliance à l'initiative de l'AA, etc…

incertitudes sur la valeur de ces biens, sur les droits qui s'y rattachent, par la possibilité d'en profiter sans contrepartie, mais aussi par la dispersion des parties prenantes, ces derniers points étant constitutifs des difficultés de l'action collective.

***

Parmi les activités valorisant les aménités rurales, *le secteur du tourisme et des loisirs* est reconnu manifester une forte montée en puissance, y compris dans les territoires ruraux sensibles, où le tourisme prend des formes spécifiques, diffuses et particulièrement fondées sur la ressource que constituent les aménités naturelles.

Le tourisme est une activité de service dont le système d'acteurs comprend toujours des éléments présents sur le lieu de la consommation du service, c'est à dire l'espace des enjeux naturels qui nous intéressent. Le jeu d'acteurs est particulièrement complet à l'échelle locale, entre acteurs locaux du tourisme, de l'environnement, acteurs régulateurs et autres parties prenantes, et nous choisirons de l'étudier dans un cadre *« territorial »*.

Les relations entre tourisme et environnement sont multiples et mêlent des aspects positifs et négatifs : valorisation marchande et non-marchande, mais aussi impacts négatifs du tourisme sur l'environnement ou contraintes de la protection sur le développement. Le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche, et le travail empirique sur les situations réelles, doivent prendre en compte tous ces aspects dans une même vision (systémique et stratégique). *Mais nous définissons et délimitons la présente recherche en privilégiant l'étude des relations positives, donc en privilégiant certaines situations par rapport à d'autres* (car notre travail est « situé »). L'une des raisons de ce choix est le fait que les relations négatives entre tourisme et environnement sont celles qui ont motivé les premières recherches dans ce domaine, et les travaux ne manquent pas sur les problématiques de protection de l'environnement face au tourisme, notamment en situation de surexploitation touristique.

Ainsi nous avons choisi de centrer la recherche sur ces situations territoriales de tourisme rural diffus, sur les acteurs du tourisme comme « acteurs valorisateurs » de l'environnement via les aménités naturelles. *Notre hypothèse est donc celle du potentiel de participation des acteurs de ce tourisme rural diffus à la gestion intentionnelle des aménités, et de la possibilité qu'ils nouent des alliances avec les acteurs d'environnement*[1] .

La pertinence du travail en réseau comme modalité de l'alliance visée est également une hypothèse que nous formulons d'emblée. En effet la nature stratégique de l'interaction mise en

[1] Par là même, le cas du tourisme est pris comme une entrée, importante, sur le jeu d'acteurs qu'une stratégie en faveur de l'environnement doit prendre en compte, utiliser et/ou infléchir. L'extension naturelle de ces travaux consisterait à lier dans cette même problématique l'ensemble des activités valorisatrices d'aménités sur un même territoire : produits agricoles de terroir, artisanat, tourisme…

jeu, la configuration d'acteurs à la fois nombreuse et dissymétrique, où souvent un acteur d'environnement s'adressera à une population d'acteurs locaux du tourisme, nous incitent à cette hypothèse, selon laquelle des formes-réseaux interviendront dans l'alliance.

***

La présente recherche se propose de construire un dispositif d'aide à la constitution et à la mise en oeuvre des alliances favorables à la gestion intentionnelle de l'environnement et des aménités naturelles en particulier. Ce dispositif comprendra un modèle de l'alliance visée, une analyse et des éléments de modélisation des acteurs concernés, des éléments d'évaluation de certaines modalités, en particulier celle du travail en réseau.

En effet le choix du cadre théorique de l'ASGE s'inscrit dans un choix plus large, celui des *sciences de gestion, en tant que sciences de l'action collective.* Nous visons à la fois à travailler *pour* l'action collective, par cette construction d'un dispositif appliqué à la thématique retenue, et aussi autant que possible, à apporter une contribution qui présente un degré supérieur de généralité dans la connaissance gestionnaire *sur* l'action collective.

Le cadrage théorique s'effectuera autour de plusieurs pôles :

- Dans le domaine de la gestion, avec l'ASGE et le Management stratégique des organisations
- Dans le domaine du tourisme avec la connaissance du fait touristique, et celle des relations tourisme-environnement

Le Management stratégique sera pris en compte pour ses fondamentaux, notamment ceux de la stratégie et de l'organisation, et pour ses déclinaisons vers certaines théories particulières : il s'agit de prendre en compte des logiques d'acteurs économiques (entreprises de tourisme) ou d'organisations, que sont les acteurs d'environnement, de comprendre et stimuler leurs stratégies relationnelle, de concevoir des stratégies collectives, d'évaluer des modalités comme la mise en réseaux. Enfin notre étude ayant choisi de se situer dans le contexte territorial, nous utilisons les développements du management (public) territorial.

La connaissance du fait touristique comprend les visions, complémentaires, du tourisme comme consommation de loisirs extra-muros, comme phénomène localisé, comme prestation de service, comme secteur d'activité dont la transversalité est extrême… Notre problématique conduit à prendre en compte les résultats de travaux sur la collaboration et sur les réseaux en tourisme. L'ensemble des thèmes abordés y compris celui de la relation tourisme-environnement sont incorporés dans le modèle de développement durable sous le nom de « tourisme durable » ; de même, un modèle très voisin, appelé « tourisme intégré », sera mobilisé ; il met l'accent sur la meilleure gestion de la transversalité territoriale du tourisme.

En fonction de cette revue, et de nos propres travaux exploratoires, nous serons amené à *formuler des hypothèses* sur les acteurs principaux du jeu considéré : acteurs d'environnement, acteurs du tourisme, acteurs particuliers que sont les collectivités locales et leurs groupements. Complétées par l'hypothèse sur l'intérêt du travail en réseau, ces hypothèses guident notre conception du détail du dispositif de travail.

La démarche générale de la thèse est inductive : il s'agira de proposer un dispositif à la fois conceptuel et pratique pour l'action, à partir de l'observation et de la compréhension de situations réelles, avec l'aide des théories mobilisées.

Compte-tenu de la complexité des systèmes étudiés, et de l'objectif qui consiste surtout à induire une aide à l'action collective, *l'étude de cas a été retenue comme méthode pour la prise en compte du réel.*

***

Les cas retenus et analysés relèvent de *deux types de situations polaires* : celui dans lequel l'acteur d'environnement est à l'initiative d'une démarche d'alliance et celui dans lequel c'est un acteur du tourisme qui est (au moins potentiellement) moteur.

Pour le premier type de situation, l'un des résultats de nos travaux exploratoires était l'identification des collectivités locales comme acteurs particuliers du fait qu'elles ont des missions dans chacun des deux « secteurs », tourisme et gestion de l'environnement. La figure du Parc Naturel Régional (PNR) étant représentative de ce type d'acteur avec des moyens significatifs et une certaine antériorité, nous avons choisi l'étude monographique d'un PNR comme cas central. Il s'agit du PNR du Livradois-Forez, en Auvergne.

L'étude (plus légère) de l'action touristique d'un Parc National, celui des Cévennes, permet d'enrichir l'observation détaillée de mécanismes et de stratégies voisines. Ce Parc a anticipé sur l'évolution toute récente des Parcs Nationaux en ouvrant des activités en faveur du développement (durable) et une alliance s'est nouée avec des prestataires réunis en association d'éco-tourisme, autour d'une Charte du tourisme durable. Le cas permet de penser que notre construction concernera une population vaste d'acteurs territoriaux publics, qu'ils soient des PN ou des PNR (voire éventuellement des Pays ou autres syndicats mixtes).

Enfin un autre cas est traité plus rapidement mais sa valeur d'exemple est très forte sur un point : il s'agit de l'action de l'association Pays de l'ours-ADET, dans une situation de conflit aigu sur le maintien d'une population d'ours dans les Pyrénées françaises ; l'association s'est constituée sur un objectif environnemental (la protection de l'ours) mais s'est donné une mission volontaire de développement, et mène une stratégie explicite d'alliance avec des acteurs du tourisme (AT) ; le cas illustre comment l'alliance avec des AT peut trouver un sens politique fort et une efficacité certaine.

Pour le deuxième type de situation, où l'alliance serait à l'initiative d'acteurs du tourisme, nous avons pu prendre en compte un processus développant *une logique sectorielle touristique, avec une double orientation : marketing et territoriale* (le programme Interreg Porta Natura). *Son ambition territoriale :* 1- de mobilisation de tous les acteurs locaux, et 2- de bonne prise en compte de l'espace en tant qu'infrastructure touristique, ne pouvait que conduire à formuler, d'une façon ou d'une autre, un projet sur les milieux naturels, les paysages, le patrimoine et leurs acteurs. Cette opération a comporté un test en grandeur réelle, auquel nous avons participé, sur deux territoires d'expérimentation (de type proche de celui d'un PNR).
Pour les deux cas principaux (PNR du Livradois-Forez et Porta Natura) nous avons pu adopter une posture de recherche-intervention.

***

Les études de cas *ne visent pas à démontrer* une proposition simple, mais à permettre par la compréhension des logiques et des mécanismes observés, *la formulation de propositions multiples reliées au sein d'un dispositif d'aide à l'action.*
La juxtaposition de plusieurs études de cas et les comparaisons possibles ne visent pas une démarche comparative stricte. Les comparaisons ne portent pas sur l'ensemble du cas, de plus elles ne sont pertinentes que par couples de cas selon les éléments comparables. *Elles ne peuvent que suggérer la tolérance d'une proposition à des déformations du système.* La carte des cas ne peut que donner une vision de l'étendue (selon les critères de choix) du territoire *reconnu* et non une vision exhaustive du territoire existant.
En revanche les cas principaux sont explorés en profondeur, ils permettent d'identifier le plus grand nombre de facteurs interdépendants dans le système, de comprendre au mieux les règles, les logiques d'acteurs, les possibles… de prendre en compte la durée.

Les résultats de nos travaux comprennent, à notre sens :

- *une revue française et internationale* de connaissances sur le tourisme et sur les relations entre tourisme et environnement, encore relativement peu développées,
- les études de cas et leurs analyses spécifiques, pour une double raison : elles contribuent à *enrichir une base de cas français* sur la thématique « tourisme-environnement », et sur l'application des approches théoriques spécifiques : application de l'ASGE à des interactions entre AE et acteurs économiques, application du Management stratégique à ce type de situations territoriales
- enfin le produit de la thèse proprement dit, qui est à la fois *le confortement de notre hypothèse sur la possibilité d'alliance et son utilité sociale*, puis la proposition du *dispositif d'aide à la construction de l'alliance*.

Ce dispositif comprend principalement :

- *Un modèle de l'alliance, une aide à l'analyse de l'AE, et une aide à l'analyse des AT* et de leurs diverses logiques. Concernant l'AE, nous proposerons *un modèle dit de « l'acteur intégrateur mixte »*, et une architecture relationnelle, à partir de l'évaluation du PNR comme archétype
- *un modèle fonctionnel intégré du territoire touristique*, intégrant des fonctions de la servuction, du marketing, et de la gestion des aménités ; selon *une de nos hypothèses finales, l'intégration territoriale du tourisme est favorable à l'alliance*
- un outil heuristique *: la cartographie selon les deux dimensions* 1- de la gestion de l'aménité et 2- de l'activité économique (le tourisme en l'occurrence),
- l'évaluation de certaines modalités d'alliance : la création de *réseaux touristiques en relation forte avec l'acteur d'environnement, ainsi que l'usage d'autres outils (Charte du tourisme durable, politique de marquage…)*

***

Le plan d'ensemble du document est le suivant :

- la première partie est consacrée à la construction de la problématique et à la méthodologie
- une deuxième partie est consacrée aux quatre études de cas *avec leurs analyses propres*
- une troisième partie comprend la proposition du dispositif d'aide à la conception de l'alliance, une discussion et la conclusion générale.

Les annexes présentent notamment le détail méthodologique des études empiriques.

Partie I
Problématique – ancrage théorique - méthodologie

***

1 Problématique

1.1 Le problème de la gestion des aménités rurales naturelles

1.1.1 Les aménités rurales, une notion large, plusieurs visions

L'aménité se dit d'une personne, ou d'un lieu, dont elle marque une qualité « positive » ; elle a donc une dimension relative car elle suppose d'être appréciée par un tiers. C'est une notion ancienne, au point que le terme est parfois considéré comme désuet, mais elle n'a pas beaucoup de substitut.

Donner une définition des aménités n'est pas aisé (ce qui n'est pas rédhibitoire *(BLOCHLIGER, 1994)*[1]) ; ainsi c'est l'énumération qui complètera utilement toute définition abstraite :

> *« l'expression « aménités rurales » recouvre une très grande diversité [de ressources] comme on peut trouver en zones rurales, notamment :*
> *-- les habitats naturels, par exemple, les zones de nature vierge*
> *-- les habitats semi- naturels, par exemple, les paysages panoramiques façonnés par l'activité humaine*
> *-- l'environnement bâti, par exemple les sites historiques et les villages pittoresques*
> *-- les activités culturelles d'un intérêt national » (OCDE 1996, p.10)*

Les aménités des espaces ruraux sont une notion transdisciplinaire, dont l'étude la plus aboutie a été effectuée pour l'OCDE par des économistes, tandis que des sociologues, des géographes, des gestionnaires l'utilisent également avec d'autres problématiques, avec des définitions voisines. Notamment si on les définit comme attributs « positifs », ou « désirables », et non plus seulement « précieux » et « exploitables », alors s'élargit encore le cercle des motivations, des comportements, et des questionnements à leur égard.

Par exemple (LE_FLOCH, CANDAU et al., 2002) voient dans l'aménité une notion sociologique qui prend en compte simultanément une dimension relationnelle et une dimension spatiale :

« fondamentalement, « aménités » traitent de la qualité des relations [entre personnes] » mais celles-ci « ne peuvent s'établir que s'il y a co-présence [sur des lieux concrets qui] se voient attribuer des qualités : ce sont les aménités des lieux ».

---

[1] « … la notion d'aménités n'est pas plus vague que celle de culture : tout le monde est à peu près d'accord sur ce qu'est la culture, mais il est pratiquement impossible de [la] définir avec précision »

Une aménité est souvent liée à l'expérience directe : l'usage fréquent du terme porte sur un contexte de rencontre entre deux personnes ou entre une personne et un objet ou un lieu [1], et le caractère positif est directement ressenti par la personne-sujet pour elle-même. S'agissant d'aménités rurales, les situations types correspondantes sont ainsi : l'aménité pour l'habitant permanent, pour le migrant attiré par le lieu, ou pour le touriste au sens large[2].

Mais qu'en est-il d'une qualité jugée « positive » d'un lieu, qui porterait sur un avantage abstrait : ainsi l'intérêt d'une forêt pour lutter contre l'effet de serre est-il une aménité ? L'OCDE, suivant en cela les concepts et les méthodes de l'approche économique de l'environnement, prend en compte tous les types de « valeur » pour définir une aménité : valeur d'usage, d'option, d'existence, valeur patrimoniale (ou « de legs »).

La notion est socio-centrée, comme l'ont souligné Dominique Cairol et Daniel Terrasson :

> *« Les enjeux portés par cette notion se retrouvent naturellement dans des problématiques globalisantes comme le développement durable ou la multifonctionnalité …. une approche par les aménités est nécessairement* plus partielle *puisqu'elle considère ce qui fonde l'attractivité, au détriment d'autres questions comme la pollution, les risques, etc…. Mais la principale distinction vient surtout du fait que* les fonctions *existent indépendamment des besoins de la société, alors qu'une approche en termes* d'aménités *conduit nécessairement à s'interroger sur la satisfaction* des attentes et sur les relations entre les acteurs.*» (CAIROL et TERRASSON, 2002).*

Dominique Cairol et Daniel Terrasson distinguent deux familles d'enjeux liés aux aménités : *les enjeux en termes de développement rural, et les enjeux en termes de relations sociales.*

La deuxième famille d'enjeux se rapporte à la qualité des relations de l'homme au territoire *« qui peut également se traduire en termes de qualité des relations entre les hommes à propos du territoire » (CAIROL et TERRASSON, 2002).*

***

Nous sommes à présent conduits à remonter à l'enjeu de « l'offre » d'aménités, ou plus généralement de « l'état » des aménités et de leur disponibilité.

1.1.2 Certaines aménités sont des qualités fragiles de l'espace rural

Quelle que soit la vision des aménités, économique ou sociologique, il est clair qu'une partie d'entre elles sont fragiles et menacées, voire même restent au stade de potentialités : pour l'économiste certaines aménités sont des biens collectifs qui connaissent des problèmes de fourniture et de gestion déjà bien identifiés, certaines aménités sont par ailleurs le produit « d'externalités positives » également fragiles ; pour les sociologues que sont S. Le Floch et J. Candau, les aménités se définissent autrement, par une sorte de relation triangulaire entre les

---

[1] par exemple qualité (d'origine « non-humaine ») offerte à un « bénéficiaire isolé »

[2] Il peut y avoir rencontre virtuelle, par l'intermédiaire de magazines spécialisés, de films, de logiciels de plus en plus réalistes, mais cela reste une rencontre, le sujet se transporte en pensée.

qualités d'un lieu et l'aménité des relations entre personnes en ce lieu, mais des questions tout aussi ardues se posent :

> *« s'agissant de l'espace rural qui a la caractéristique d'être très majoritairement privativement approprié... où sont les lieux qui permettraient les rencontres basées sur la mixité sociale, les échanges civils ? Quelles formes d'ouverture de l'espace agricole, quelle « publicisation » de l'espace privé offriraient les conditions de leur existence ? ».*

***

Ainsi les aménités rurales sont valorisable et en même temps fragiles. Notre thèse portera sur l'articulation synergique possible entre leur valorisation et leur protection. La contribution des aménités au développement est donc un domaine à explorer de façon détaillée.

1.1.3 Les aménités rurales et le développement

Les travaux fondateurs de l'OCDE

L'OCDE a solidement établi une problématique des aménités rurales dans une perspective clairement économique de développement rural (OCDE, 1994 ; OCDE, 1996 ; OCDE, 1999 ; OCDE, 2000). Pour définir la notion, le premier ouvrage de l'OCDE procède par approches successives, soulignant surtout le dénominateur commun qui est l'existence d'une « valeur » reconnue. Les ouvrages ultérieurs donnent encore une définition assez imprécise en associant ce critère d'utilité (valeur, ressource, …) à une énumération, comme celle que l'on a vue ci-dessus, ou encore la définition suivante :

> *« les structures uniques, naturelles ou construites par l'homme en zone rurale, telles que la flore et la faune, les paysages cultivés, le patrimoine historique, voire les traditions culturelles… [qui sont] reconnues comme précieuses ou, en termes économiques, exploitables »*, (OCDE, 1999).

Ainsi définies, les aménités ont des caractéristiques majeures pour notre propos :

1- elles se prêtent à une valorisation actuelle ou potentielle,
2- elles sont souvent fragiles et menacées
3- une grande partie d'entre elles ont un statut de bien collectif.

Lorsque nous parlons ici de biens collectifs, il ne s'agit pas nécessairement de l'impossibilité d'exclure un bénéficiaire. *L'accès libre à un bien peut résulter d'une revendication légitimée, autant que d'une impossibilité technique d'exclure*. Il en est ainsi des biens *naturels* (« la Nature est un don de Dieu »,…), des biens *collectifs par destination*, *construits collectivement*, *hérités* des générations antérieures, etc.

L'OCDE traite de l'aide que les aménités pourraient apporter au développement des zones rurales fragiles. Elle constate que :

> *« les bénéficiaires des aménités rurales sont dans bien des cas des citadins, mais les pourvoyeurs ruraux de ces aménités n'obtiennent le plus souvent aucune compensation.*

Cette «externalité territoriale » a deux conséquences : 1 -- on fournit trop peu d'aménités, 2 -- les zones rurales sont privées d'une source de revenus »(OCDE, 1996).

Elle cherche alors les solutions, en privilégiant le marché par a priori, mais ce constat l'amène à reconnaître et discuter les cas justifiant des interventions publiques (BLOCHLIGER, 1994, p.15)[1]

Sont de ce type, dans une analyse économique, les situations dans lesquelles:

-- les régions rurales n'ont pas le contrôle de l'aménité

-- la valeur principale reconnue à ces aménités est une valeur de non usage

-- le caractère de biens collectifs (par principe ou par la difficulté à contrôler l'accès), rend peu efficaces les mécanismes marchands.

<u>Deux grands principes directeurs : le principe bénéficiaire-payeur (P.B.P.) et le principe fournisseur-payé (P.F.P.)</u>

L'OCDE pose de grands principes pour guider la conception de politiques publiques en la matière : en rappelant l'importance qu'a eu le principe « pollueur-payeur » (qui n'est pas complètement hors-sujet ici puisque la frontière entre l'aménité, externalité positive, et la pollution, externalité négative, doit toujours être définie au cas par cas), elle propose en l'espèce le principe bénéficiaire-payeur, et le principe fournisseur-payé.

Les intitulés de ces principes sont explicites, mais plusieurs commentaires importants sont à faire :

- ces deux principes ne sont pas exclusifs, puisque le marché est justement la rencontre d'un payeur et d'un payé, sans intermédiaire
- les difficultés éventuelles à appliquer le PBP peuvent conduire à appliquer le PFP en substituant des acteurs tiers (associations environnementales, ou collectivités publiques) au bénéficiaire ;
- un cas intéressant est celui du fournisseur d'aménité qui se paye en répercutant les coûts sur son client habituel (le « consommateur » d'un produit ordinaire, agricole par exemple) ; c'est le *principe du « consommateur-payeur » (PCP)* ; on note que ce dernier peut très bien ne pas s'intéresser à l'aménité, il est distinct du « bénéficiaire » [2].

<u>Ces travaux de l'OCDE se veulent à la fois exhaustifs et applicables :</u> ils s'attachent à caractériser la diversité des situations et des problèmes soulevés, puis à examiner de façon circonstanciée les meilleures politiques à suivre, en tenant compte non seulement des principes théoriques, mais en examinant aussi les particularités de chaque situation soumise à examen.

---

[1] considérant que *« les biens individuels (ou marchands) n'appellent pas de mesures correctives spécifiques dès lors que les mécanismes du marché fonctionnent convenablement »*

[2] où l'on voit qu'une solution qui n'est pas *équitable* peut être *efficiente* pour l'économiste qui y voit un palliatif à une défaillance du marché

Les études de cas présentées montrent surtout *un recours au principe du fournisseur payé* :

Au Canada, au Danemark, au Royaume Uni, des programmes de primes permettent de rémunérer les agriculteurs pour la sauvegarde de zones écologiquement fragiles[1]. En Suisse, un cas montre une politique de compensation financière apportée au territoire qui renonce à des équipements productifs détruisant des aménités.

Mais certains cas montrent une participation des bénéficiaires, volontaire ou non

En Australie les forêts naturelles sont appréciées de façon importante pour une valeur de non-usage et ne se prêtent pas facilement au principe du Bénéficiaire-Payeur. Cependant les dépenses des touristes sont importantes dans certaines zones.

En Italie, une approche a permis aux communautés gérant les terrains montagnards en altitude, de percevoir des droits pour l'accès du public venant ramasser les champignons, une autre consiste à développer une qualification des produits locaux par le système des « appellations d'origine » permettant une rémunération marchande des aménités locales[2].

Des précisions sur la nature des aménités et leur valorisation

Dans la droite ligne des travaux de l'OCDE, (COQUART, OLIVIER et al., 2000) ont mené une recherche visant à préciser la nature des aménités (sont-elles données ex-ante ou construites ?…) et leur contribution au développement des territoires, dans deux grands domaines d'activité : *les produits de terroir et le tourisme*. Ils ont développé l'analyse économique de cet objet particulier et mené des études de cas empiriques.

On note que les ressources naturelles sont loin d'être toutes des aménités : on y trouve également les matières premières, mais aussi le foncier…

La distinction entre externalités positives et négatives est délicate : par exemple, le calme des campagnes a pu être synonyme d'ennui, alors que « [les] premiers résultats d'enquêtes confirment au contraire que cette tranquillité constitue aujourd'hui un des principaux attraits de ces territoires… ». Il n'y a là rien de contradictoire si l'on fait une analogie entre la « demande sociale » d'aménité et un marché segmenté, dans une vision marketing.

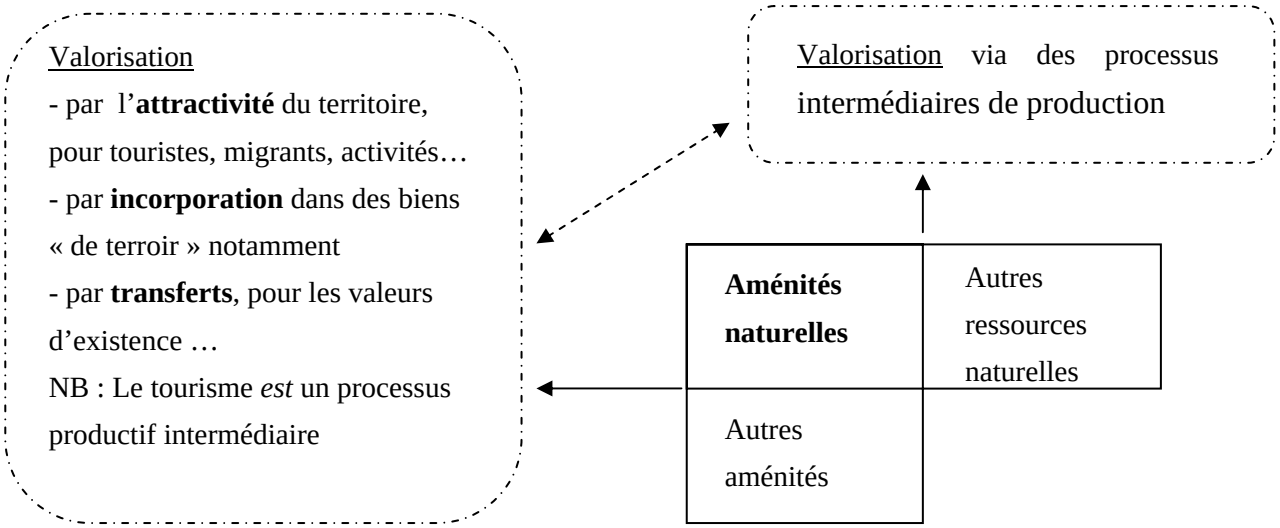
La différence entre ressources « latentes » et « activées »[3] est soulignée par l'économie régionale en particulier : l'activation suppose une reconnaissance des aménités comme telles et/ou leur incorporation dans des processus productifs. *L'incorporation* des aménités dans des processus peut se faire grâce aux mécanismes identifiés à la suite de Lancaster, pour lequel la consommation d'un bien est un composite de consommation d'attributs distincts. Ainsi on peut incorporer des composantes à la fois extrinsèques et intangibles à un produit, ce que porte son « image ». Il y a dans un territoire donné des synergies entre aménités différentes, soit de façon tangible (le tourisme accroît les ventes), soit à travers l'image du territoire qui à la fois fédère et améliore celle de chaque produit

[1] le Royaume Uni est également en recherche de schémas permettant de faire contribuer les visiteurs aux dépenses d'entretien du territoire visité.
[2] Cette deuxième approche est également très largement pratiquée en France.
[3] B. Pecqueur parle de ressources dans le premier cas, et d'actifs dans le second

Pour des économistes, ces travaux débouchent sur des interrogations telles que :
1- la durabilité de la valorisation des aménités face à la concurrence entre territoires, 2- la capacité des acteurs locaux à retenir sur place la valeur créée, 3- le bilan final entre opportunités et contraintes que peut constituer la gestion des aménités[1].

Vision des aménités comme ressources pour le développement

Nous proposons la synthèse suivante :



***

Nous retenons que la valorisation des aménités est un objectif légitimé par tous ces travaux et qui semble déjà reconnu par les acteurs locaux dont les études de cas empiriques montrent des stratégies explicites à cet égard.

1.1.4 Premier centrage pour notre sujet

La question de la gestion des aménités naturelles, prise dans un sens étendu

Ce sont les aménités *naturelles*, vues comme des qualités positives *de l'espace* rural, et en particulier celles qui ont le caractère de *biens collectifs*, qui seront l'objet de notre travail.
En tant que biens collectifs environnementaux (BCE) elles sont fragiles et menacées.
La question que nous nous poserons est ainsi celle de savoir *« comment contribuer à assurer au mieux : la présence, l'entretien, la sauvegarde, voire même la création du plus grand nombre d'aménités naturelles (rurales) »*, ou en d'autres termes :
« comment contribuer à assurer la meilleure gestion des aménités naturelles ».

[1] la « gestion » étant prise dans le sens à la fois de sauvegarde/amélioration et de valorisation.

Ici le terme « gestion » signifie donc bien plus que le maintien en l'état, mais recouvre tous les objectifs cités dans la première formulation.

Une synergie possible entre les conceptions des aménités naturo-centrée et socio-centrée

Notre point de départ sera de considérer qu'un acteur intéressé par la conception normative environnementaliste peut faire le pari de chercher à mobiliser l'intérêt socio-centré d'autres acteurs pour s'en faire des alliés.

> Ce pari ne répond pas à toutes les préoccupations environnementalistes : il ne prend en considération qu'une partie du champ de l'environnement (les aménités naturelles), et par ailleurs il n'est pas directement centré sur la prévention des actions négatives ; ces dernières sont prises en compte en tant qu'éventualités rédhibitoires, et leur prévention est l'un des objectifs indirects de l'alliance.

Ainsi nous mobiliserons l'étude de la contribution possible[1] *des aménités au développement.*

On peut définir les aménités *de façon large* comme attributs « positifs », ou « désirables » des espaces ruraux. C*ela n'est pas exclusif de l'intérêt économique*, nous choisissons de prendre en compte des objets économiques (une activité valorisatrice, et ses entreprises) dans notre problématique, et la conception socio-centrée, pour chercher à stimuler des dispositifs de gestion en utilisant le ressort de cet intérêt économique.

1.1.5 Le problème de gestion des aménités naturelles collectives

La gestion des biens collectifs environnementaux (BCE) échappe au tout-marché, du fait des incertitudes sur la valeur de ces biens, sur les droits qui s'y rattachent, sur l'identification des parties prenantes et du fait de la difficulté de contrôler strictement l'accès à ces biens. Cette gestion nécessite ainsi une action collective, en accompagnement du marché, ou se substituant à lui. *Dans ce dernier cas on peut déléguer la gestion à une organisation publique.*

Des recherches empiriques ont montré l'existence de nombreuses autres formes de gestion dites « *en bien commun* », assurées en direct par l'ensemble des utilisateurs des ces biens. Elinor Ostrom en particulier s'est attachée à montrer ainsi que *la « tragédie des communs » énoncée par Hardin n'était pas une fatalité*. Certes certaines de ces gestions sont en échec, et elle a énoncé des « conditions nécessaires » pour la réussite de ces gestions alternatives (OSTROM, 1990).

Même si la solution couramment pratiquée consiste à déléguer cette gestion à une organisation collective, les difficultés de cette gestion collective, et la nécessité croissante de mener les actions publiques avec *l'accord ou la participation du plus grand nombre* parmi les parties prenantes, motivent la présente recherche.

En particulier la gestion des aménités peut-être un domaine d'élection pour le Partenariat Public-Privé : *« Le secteur privé est aussi intéressé à des formes de partenariat, notamment chaque fois que celles-ci permettent de capter des «effets externes d'organisation» (GREFFE, 1990) et des*

---

[1] D. Cairol et D. Terrasson estiment que les aménités ne sont pas nécessairement facteur de développement, notamment si leur protection contrarie des activités très rémunératrices

externalités..[qui] concernent, par exemple, l'ensemble des éléments qualitatifs que l'on range souvent sous le label d'«aménité. » (RUEGG, DECOUTERE et al., 1994)

La dimension du conflit, évidente lorsqu'il s'agit d'externalités négatives, demeure présente et peut s'analyser plus finement ; ainsi Jacques Perrat s'intéresse à l'économie de la proximité et mène une discussion intéressante sur la relation d'externalité (PERRAT, 2000) : *il oppose la dimension fonctionnelle de cette relation et sa dimension substantive*. Cette dernière expose les *différences d'intérêt* entre acteurs, qui demeurent, alors que la dimension fonctionnelle est le lieu de tous les arrangements "techniques".

1.1.6 Le bien-fondé d'une action collective avec soutien public

Le travail de cadrage de l'OCDE sur les options et les outils de politique publique en matière d'aménités, *reconnaît la place de l'action publique* [1], notamment le soutien public à *l'action collective*. Deux grands types de politiques sont distingués :

1- stimuler la coordination directe entre les fournisseurs d'aménité et les bénéficiaires, ce qui comporte deux volets : *« stimuler la mise en valeur marchande des aménités »* et *« appuyer les actions collectives »*

2 - changer les règles du jeu économique, ce qui comporte aussi deux volets : « réglementation » et « incitations financières ».

Le soutien à l'action collective, en particulier est justifié ainsi :

> *« les aménités ont souvent de nombreux fournisseurs et bénéficiaires... Par ailleurs beaucoup d'aménités sont associées à d'autres aménités du même territoire pour leur mise en valeur. En conséquence, l'action collective se justifie plus que l'effort individuel » (OCDE, 1999).*

Les actions publiques en faveur de l'action collective peuvent consister à *construire un cadre institutionnel* approprié, en mettant à disposition des agents : des instances de concertation, un cadre reconnu, des formes de contractualisation… Elles peuvent également *stimuler l'émergence* d'action collective : 1- « en plaçant les fournisseurs en situation de jeu non -coopératif : après avoir fixé ou négocié des objectifs collectifs de fourniture des aménités, l'état peut afficher une menace... (GLACHANT, 1995) », 2- en fournissant des incitations conditionnées par la réalisation d'actions collectives, ou 3- en encourageant celles-ci par concours. Elles peuvent enfin apporter *un soutien direct* aux actions collectives.

Quelles que soient les options principales, des mesures d'accompagnement sont nécessaires

L'OCDE explique que la coordination entre les fournisseurs d'aménité, les entreprises basées sur une aménité (en prenant ses exemples dan le tourisme), et les institutions de soutien, est essentielle.

---

[1] C'est la clarté de cette reconnaissance qui en soi est une donnée, connaissant l'a priori de cette organisation institutionnelle qui développe des thèses libérales (c'est l'action publique qui a la charge de faire la preuve)

De nombreux ensembles d'aménités étant liés à un territoire spécifique, les collectivités locales sont fréquemment les mieux placées pour remplir ce rôle de coordination[1].

Il s'agit notamment d'assurer la redistribution aux fournisseurs des bénéfices tirés des aménités :

> ***La redistribution aux fournisseurs des bénéfices tirés des aménités,***
>
> ***et le bien fondé de l'intervention publique : l'exemple du tourisme***
>
> *« la mise en valeur marchande des aménités bénéficie fréquemment à des opérateurs économiques qui n'en sont pas les fournisseurs : un site naturel remarquable peut attirer les touristes et générer des recettes pour des entreprises hôtelières, de loisirs, etc..., qui ne contribuent en rien au maintien en état de l'aménité .*
> *Dans ce cas* on pourra stimuler l'action collective des entreprises qui bénéficient de la mise en valeur des aménités *: il s'agit d'inciter ces entreprises à soutenir les fournisseurs.*
> *Cela se fait parfois spontanément car chacun y trouve son intérêt. Par exemple au Japon à ..., l'association touristique et l'union de l'hôtellerie apporte volontairement une contribution à un fonds mis en place pour soutenir la fourniture d'aménité par les agriculteurs.*
>
> *Si un tel dispositif de soutien n'émerge pas, l'Etat ou les collectivités publiques locales peuvent mettre en place* des taxes affectées *prélevées au niveau de la mise en valeur des aménités...*
> *Un autre procédé consiste* à soumettre l'utilisation de l'image de marque *des aménités à une contribution effective au financement d'action leur faveur. »* *(OCDE, 1999).*

***

La justification d'un soutien public à l'action collective a été soulignée dans le domaine traité. On peut à présent examiner les modalités de cette action publique.

L'action publique en matière d'environnement s'exerce avec tout un éventail d'outils disponibles, mais certains sont mis en lumière plus que d'autres, et semble-t-il plus largement analysés et évalués. Nous pensons aux outils réglementaires ou incitatifs qui s'adressent directement aux acteurs qui ont des impacts sur les milieux. Même s'ils justifient certainement encore de grands efforts de la part de la recherche, nous avons souhaité explorer un autre pan de l'éventail des modes d'action, celui des modes plus indirects.

Ce choix est lié à l'entrée thématique sur les aménités, objet qui facilite les alliances autour de projets « positifs »[2]. Mais il n'est pas seulement dicté par cette entrée (on notera en particulier que les alliances existent tout autant autour de *problèmes* et contre des *adversaires* communs). Il est lié sans doute à un intérêt personnel pour la vision systémique des situations.

---

[1] mais les frontières politiques ne correspondent pas toujours à celles des aménités, et la création d'une institution spécifique destinée à promouvoir la coopération entre les différents intervenants est alors nécessaire

[2] c'est à dire de progrès, de création de valeur, etc…

1.1.7 Les modalités de l'action publique – la gouvernance - l'action indirecte

L'action publique peut opérer sur un mode *indirect*

Les analystes des « politiques publiques », reconnaissent plusieurs formes ou « modalités » pour « l'action publique »[1] . Par exemple (KNOEPFEL, LARRUE et al., 2001) posent un modèle général dans lequel l'action publique est menée par des « autorités politico-administratives » et vise à modifier les pratiques « d'acteurs-cibles » pour résoudre un problème donné, ce qui répond aux besoins d'un autre groupe d'acteurs, dits « bénéficiaires finaux »[2].

Ces auteurs distinguent les modalités d'action suivantes :

-- *la modalité régulatrice*, qui vise à modifier directement le comportement du groupe cible

-- *la modalité incitative*, qui est plus indirecte que la précédente. Elle opère par transferts financiers visant à influencer le comportement du groupe cible par le biais du signal prix.

-- *la modalité persuasive*, qui utilise des stratégies d'information afin de convaincre le groupe cible dans le sens des objectifs visés.

-- une dernière modalité est celle de la *fourniture directe de biens et de services* à la population.

Dans le champ de l'environnement, plus précisément, selon Jacques Theys, les politiques publiques peuvent prendre et combiner les formes suivantes :

Les modalités d'action publique dans le champ de l'environnement

- *politiques de « containment »*, de protection, de conservation : faute d'agir sur les systèmes d'action, on agit sur les objets menacés
- *production directe de biens ou de services* par un acteur public
- *modification des règles de calcul des acteurs* (introduction de normes, études d'impact, principe de précaution)
- *régulations directes classiques* par l'Etat avec ou sans le marché : incitations, contraintes
- *régulations indirectes* : information, culture, création de références idéologiques, éducation-formation, appui institutionnel (aux associations)
- *organisation des modes d'interaction* : règles de responsabilité, règles de droit, organisation des contrats, création de structures de gestion patrimoniale (THEYS, 2000).

On a vu également que selon E. Ostrom, l'action publique pouvait surtout consister à faciliter l'adoption et l'adaptation permanente, d'arrangements locaux pour la gestion de ressources en biens communs.

***

[1] « l'action publique » est une formulation qui accentue le caractère pluraliste, négocié des politiques publiques

[2] deux autres types d'acteurs sont pris en considération, ceux qui sont indirectement affectés par l'action en cause, soit en bien (les « profiteurs ») soit en mal (les « lésés »)

Nous centrerons notre examen sur le mode d'action publique que nous appellerons « indirect » et qui vise à ce que des acteurs ou des secteurs d'activité concernés par l'enjeu internalisent des *objectifs* environnementaux et patrimoniaux (et non pas seulement des contraintes), mais aussi sur un mode d'action que nous pouvons appeler « *doublement indirect* », qui vise à influencer *les relations* entre acteurs divers, leurs propres coordinations, pour améliorer ainsi la gestion des BCE …Ces modes d'action par influence prennent davantage de poids dans le contexte que traduit la notion de gouvernance.

La gouvernance - vers une action publique stratégique

Depuis une décennie, l'analyse de l'action publique est marquée par la notion de gouvernance, d'origine anglo-saxonne, plus ou moins bien acceptée et francisée (PADIOLEAU, 1991 ; GOODWIN et PAINTER, 1996 ; STOKER, 1996 ; THEYS, 1997 ; GOODWIN, 1998 ; LE GALES, 1998 ; MARSDEN et MURDOCH, 1998). Si certaines sources anglo-saxonnes répercutent l'ampleur d'un phénomène mieux accepté outre-manche, et deviennent implicitement normatives, il demeure que la notion a un pouvoir analytique utile.
Cette notion traduit d'abord la reconnaissance générale d'une évolution de l'action publique dans le sens d'une complexité croissante due à la complexité croissante des problèmes perçus, et des systèmes d'action avec l'émergence de nouveaux acteurs. Il s'ensuit une difficulté croissante du contrôle et de la coordination.

Les conséquences en sont la montée des coordinations non hiérarchiques: négociation, coordination en réseau, contrats, chartes…, et un changement de rationalité (de la rationalité substantive vers une rationalité procédurale et stratégique).
Dans cette coordination, non hiérarchique, mais également différente d'une interaction ponctuelle comme peut l'être celle du marché, il y a nécessité *d'élaborer des stratégies*, de raisonner l'utilisation des ressources, de constituer des alliances, pour la création d'interdépendances et le *guidage* de l'action dans telle ou telle direction (ATKINSON, 1998).
La vision de l'Etat est modifiée, avec un Etat « situé » au sein des réseaux, davantage « animateur » et moins « hiérarchique » ; on parle de « l'Etat-stratège » . En fait, c'est le pouvoir de tous les acteurs publics (et non seulement ceux de l'Etat) qui est resitué et relativisé.

> *« la gouvernance … reconnaît la possibilité d'obtenir des résultats sans mobiliser le pouvoir du gouvernement de commander ou d'user de son autorité. Elle voit le gouvernement comme capable d'utiliser de nouveaux outils pour piloter et pour guider »* (STOKER, 1996).

Un accent est mis sur l'articulation public-privé, en termes de légitimités et de coordination.

Même entre de multiples intérêts publics il faut arbitrer, et les organisations qui en sont en charge doivent se coordonner (MOOR, 1994)[1]

La multiplication des acteurs impliqués dans les différentes politiques a même amené certains auteurs à analyser les organisations et à interpréter l'action publique en termes *d'action collective* (LE GALES et THATCHER, 1995) ; *« l'action publique se définit maintenant clairement comme une action collective, ce qui met la coordination et la coopération au cœur de la réflexion sur le pouvoir politique »* (DURAN, 1998). Il y a ainsi un continuum qui va de la « politique publique » à « l'action collective ». Mais alors en quoi l'action publique reste-t-elle une action collective particulière ?

Cette évolution soulève de multiples interrogations, sur *les risques* de la nouvelle gouvernance (la montée d'un pouvoir oligarchique inédit, la tentation de l'évasion institutionnelle… (PADIOLEAU, 1991), sur le traitement *des enjeux centraux en sciences politiques* : équité, prise en charge de l'intérêt public, transparence (GOODWIN, 1998)…Un enjeu, important pour les sciences de gestion, est aussi celui de l'efficacité : la capacité du gouvernement à utiliser de nouveaux outils, *pour orienter plutôt que commander*, questionne sur la réelle efficacité de cette forme de gouvernance, il n'y a pas de garantie de succès (GOODWIN 1998). En termes de management public, l'externalisation de missions d'Etat doit s'accompagner d'un renforcement de ses qualités de stratège (ROCHET 2003).

L'action publique, les acteurs et le système d'action

L'action publique, on l'a vu avec l'un des modèles proposés, vise le plus souvent à modifier les pratiques d'un groupe d'acteurs (dans d'autres cas elle assure directement la fourniture d'infrastructures, ou de services).

Nous suivrons la conception qui considère les acteurs comme autonomes, doués d'une rationalité et d'une réflexivité, et disposant d'une certaine autonomie au sein d'un système. Même une « politique publique » (formulation plus traditionnelle de l'action publique) est ainsi plus ou moins « négociée » avec divers acteurs dans les différentes phases de sa conception, de la décision et de la mise en œuvre.

Il est donc important de pouvoir analyser la cible de la politique publique comme un système d'action qui dispose de ses règles propres, influençant ainsi la réponse réelle du terrain aux actions publiques. Par exemple *(LECA 1996, pp. 61-62)* souligne cet aspect dans le champ de l'évaluation. Il se réfère en la matière à la sociologie de l'action organisée.

---

[1] « Chacun de [ces] biens représente un intérêt public - il y a donc une pluralité d'intérêts publics, non pas juxtaposés, mais combinés, convergents ou, souvent, divergents. L'intérêt public devient par conséquent relatif, … parce qu'il ne peut être mis en œuvre qu'en balance d'autres intérêts publics. …Le pluralisme des intérêts publics … se retrouve dans les structures d'organisation. L'administration se fragmente autant que l'intérêt public lui-même. Dès lors, aucune autorité ne peut plus prétendre avoir le monopole de l'intérêt public. »

L'action publique indirecte : un parallèle avec certains travaux en sciences de gestion

Les sciences de gestion se sont intéressées à la complexité. Deux exemples permettent de signaler des parallèles entre domaines de l'entreprise et de l'action publique :

1- Réseaux internes et « double contingence » : Van der Smagt analyse comment piloter au mieux l'action (productive) de « sous-systèmes » au sein d'une entité telle qu'une entreprise (VAN der SMAGT, 1996). La problématique est celle de la turbulence de l'environnement de l'organisation, conduisant à tenter d'accroître la flexibilité interne. Ainsi même dans le monde organisé de la production, des théoriciens préconisent un *« pilotage en réseau »*. Il s'agit de laisser aux acteurs la responsabilité du choix de leur propres « productions » ou résultats, et *de ne plus spécifier que des impératifs relationnels de négociation* avec les autres acteurs. « La double contingence » signifie « avoir un choix dans un environnement de sous-systèmes (d'acteurs) qui ont eux-mêmes un choix ». Les approches mobilisées sont alors celles de la négociation[1]. Ce point de vue nous semble proche de celui de l'action politique indirecte.

2- Contrôle, conduite, influence : Jean-Philippe Denis livre une contribution plus théorique, consacrée aux relations entre contrôle et management, et se réfère à la théorie de l'ago-antagonisme de E. Bernard-Weil (ainsi qu'à Foucauld), en soulignant une transversalité en la matière, entre l'art du gouvernement, la gestion ou des approches médicales (DENIS, 2003) :

> *« la nature paradoxale du management dans la complexité impose de privilégier des dosages subtils. Ce recours à la systémique ago-antagoniste, très ancrée dans la pensée chinoise…, permet de souligner la nécessité d'un décadrage en introduisant* la notion de conduite, plus que de maîtrise, *du développement stratégique alors que, comme le note Bernard-Weil : « …* l'idée systémique est de 'faire avec', de conduire en quelque sorte l'autonomie et les régulations vers ce qu'elles doivent être *» (1988, p.25).*
>
> *On comprend alors la pertinence de l'introduction de* la notion d' « influence » *… le contrôle ne peut que participer à* « conduire des conduites »*, selon la formule retenue par M. Foucault (1994, p. 237) pour qualifier l'art du « gouvernement », c'est-à-dire à augmenter la probabilité d'occurrence d'événements ».*

1.1.8 L'action publique en matière de gestion des aménités, vue comme action stratégique

C'est l'action publique qui est couramment reconnue, voire privilégiée, pour assurer la gestion de biens collectifs, au vu des difficultés de cette gestion, théoriquement handicapée par des comportements de « passager clandestin » (« free rider »), selon les analyses de (OLSON, 1966) et (HARDIN, 1968).

---

[1] Passant de la question du pilotage à la question de la conception organisationnelle, l'auteur préconise les systèmes dits *« concourants à base large »* c'est à dire dans lesquels le choix des options est laissé ouvert le plus longtemps possible (au prix d'une *redondance* certaine). Par contre il ne s'agit pas de « déspécialiser » les agents, car la richesse fonctionnelle de l'organisation serait perdue, mais de les ouvrir, en plus de leur spécialité, à des fonctionnements transversaux.

De nombreux travaux se développent en la matière, qu'il s'agisse de la caractérisation des aménités, de la recherche de leur valeur, de l'évaluation des moyens d'action publique.
Nous souhaitons examiner particulièrement les dimensions stratégiques de cette action, et particulièrement le fait qu'elle doit prendre en compte les caractéristiques du système d'acteurs concernés. Selon l'approche d'analyse stratégique, ces acteurs disposent d'une autonomie d'action, d'une rationalité, et développent leur propre stratégie.
Cette approche correspond bien à plusieurs particularités de notre sujet, en effet : 1- il existe des formes « spontanées » de gestion des aménités, 2- l'action publique est plus généralement l'action d'acteurs publics inscrits dans un système de gouvernance.
Plusieurs analyses soulignent l'existence de formes « spontanées » de gestion au sens où elles ne sont pas pilotées par l'action publique, qu'il s'agisse de la gestion dite « en bien commun » dont de nombreux exemples réels ont été analysés par l'école des Commons (OSTROM, 1990), ou des coordinations locales étudiées par (BEURET, 1998). Ce dernier souligne qu'une bonne connaissance de ces coordinations, de leurs avantages et de leurs besoins, peut être mise au service de l'action publique.
Par ailleurs, la notion de gouvernance traduit toute la réflexion qui s'est développée autour du processus récent de fragmentation de l'action publique. Sans ignorer les interrogations que soulève cette nouvelle gouvernance, nous nous intéresserons à une action publique inscrite dans l'action collective, et nous proposons dans les parties suivantes de l'analyser comme *action stratégique*.

***

Le présent travail de thèse s'effectue dans le cadre de la Recherche en Gestion appliquée aux Territoires et à l'Environnement (RGTE), qui développe en particulier une théorie de l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE).

1.2 Le cadre théorique de problématisation : l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE)

L'ASGE, développée par une équipe autour de Laurent Mermet, est centrée sur le problème de la gestion de l'environnement. La dimension territoriale est traitée comme contexte.
Les travaux de cette équipe se sont développés de façon autonome, après de premiers travaux menés par L. Mermet et d'autres intervenants qui ont contribué dans les années 80 à l'approche dite de la « gestion patrimoniale ».

1.2.1 Filiations et proximités relatives, la Gestion Patrimoniale

Un courant de pensée est né d'une interrogation posée sur les modes de gestion de la nature, à travers les travaux auxquels les auteurs de l'approche ont été amenés à participer dans les années 1975-90, comme chargés d'étude publics ou privés : H. Ollagnon, J. de Montgolfier, J.M. Natali, G.Barouch, L. Mermet, avec A.Vourc'h, H.Wehrlin …

Ces travaux portaient sur des opérations d'aménagement, de grandes politiques de protection en espace rural *(Restauration des terrains en montagne, gestion de la lutte contre les incendies de forêt…)* ou des enjeux particuliers de pollution *(évolution de la pollution de la nappe phréatique d'Alsace)…* Ils ont permis une convergence des intervenants cités, autour d'une critique des approches antérieures, dites " spécialisées ", et de l'invention d'une approche plus intégratrice. Ceux-ci se sont inspirés de H. Simon, du groupe de Palo Alto (G. Bateson), de M.Crozier, en matière de rationalité limitée, de systémique, de communication humaine, et de sociologie des organisations. Ils ont travaillé en relation directe avec d'autres intervenants en matière d'économie, de sociologie, de gestion et d'aide à la décision publique (O. Godard, B.Kalaora, J.Theys, Cl. Henry, B. Roy…). Depuis ce temps chacun a pris des chemins différents[1].

Plusieurs publications presque simultanées ont introduit les concepts de cette " gestion différente " de l'environnement : des articles de H.Ollagnon, l'ouvrage de J. de Montgolfier et J.M. Natali 'le Patrimoine du Futur', 1987, celui de G.Barouch 'la décision en miettes', 1988, celui de L.Mermet 'stratégies pour la gestion de l'environnement', 1992.

Les éléments communs y sont nombreux : prise en considération de milieux soumis à usages multiples, nombre et importance des acteurs, défauts des approches et des langages " spécialisés ", définition de la *gestion patrimoniale*. Cependant les apports respectifs différaient déjà par l'accent mis sur un aspect, une dimension, une approche particulière.

Henry Ollagnon est considéré comme le principal auteur de la « gestion patrimoniale » et continue de s'en réclamer. De son côté, Gilles Barouch a formalisé une réflexion personnelle par une thèse en sciences de gestion qui a porté principalement sur *les mécanismes de la décision et sur la meilleure façon de préparer l'action dans le domaine de l'environnement.* Son propos est de relever pourquoi et comment les modes de pensée et de gestion qui se sont imposés dans la deuxième moitié du XXe siècle ne se sont pas montrés à la mesure de la complexité des problèmes traités (BAROUCH 1989).

---

[1] Actuellement H. Ollagnon enseigne à l'INAPG, et intervient en conseil, notamment auprès de l'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn (IPHB), Jean de Montgolfier enseigne à l'Ecole … de Strasbourg, et J-M Natali dirige le bureau d'étude Urbanis pour lequel intervient également Anne Vourc'h. C'est Urbanis qui a réalisé récemment pour l'AFIT (Agence Française d'Ingénierie Touristique) l'étude de la contribution du tourisme à la gestion des grands sites naturels (VOURC'h, 1999). Gilles Barouch est consultant et initie les organisations publiques ou privées, aux démarches de *qualité totale*, démarches qu'il estime très proches de la démarche patrimoniale. Patrick Claudez est également consultant sur des thèmes voisins. Laurent Mermet est professeur à l'ENGREF, après avoir fondé et dirigé pendant un temps le bureau d'étude AsCA, toujours spécialisé dans les questions d'environnement.

Enfin Laurent Mermet a transcrit sa thèse de gestion, dans l'ouvrage « Stratégies pour la gestion de l'environnement - la Nature comme jeu de société ? » (MERMET, 1992), qui sera présenté dans la section suivante. On peut souligner d'emblée que son point de vue est spécifiquement *stratégique,* « au sens fort » dans la mesure où il s'attache à résoudre le problème d'action *d'un acteur déterminé*[1], celui qui souhaite explicitement améliorer la situation de l'environnement, face aux autres acteurs aux motivations diverses. Il a développé en relation avec cet objectif, des travaux dans quatre directions, celles de l'analyse stratégique, de la négociation, de la prospective et de l'évaluation. Enfin il se distingue par la priorité qu'il donne au critère de résultat sur l'état de la nature, ce qui l'a amené à soulever les risques de dérives liées à la priorité donnée au consensus dans une vision procédurale.

Avant d'aborder le courant de l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE), nous présentons plus en détail la Gestion Patrimoniale (GP) à partir des écrits de H. Ollagnon et de G. Barouch.

La gestion patrimoniale

La théorie de la Gestion Patrimoniale est née de premières recherches du bureau RCB en 1970-1975 sur des problèmes de décision d'aménagement, suivis par une étude sur le problème de la qualité de la nappe phréatique d'Alsace.

Les principes, le patrimoine

S'appuyant sur le cas de la gestion de la nappe phréatique d'Alsace, la proposition est faite de considérer l'eau et le système de régulation de sa qualité, « non seulement comme une ressource, comme un milieu, ni même comme une organisation sociale *mais comme un élément patrimonial* » et de viser « *l'intégration de la conduite, c'est-à-dire du comportement acquis et de la stratégie de chaque acteur vis-à-vis de l'eau, en une conduite globale de la société* vis-à-vis du système-eau » (OLLAGNON, 1979).

La notion de patrimoine est définie à partir de la relation entre un être vivant et son milieu: *« le patrimoine est l'ensemble des éléments qui concourent à maintenir et à développer l'identité et l'autonomie de son titulaire dans le temps et l'espace par adaptation en milieu évolutif. »*.

Derrière la notion de titulaire se cache toute la question de *composer avec la diversité des parties prenantes*. Ainsi trois types de patrimoine (et de gestion de ce patrimoine) sont distingués : type individuel ou familial, type collectif, et type communautaire. Le type collectif se réfère à des organisations (collectivités locales et nationales, entreprises, associations) qui coordonnent leurs membres individuels, et réalisent des opérations, au nom d'un ensemble d'individus. Le type communautaire s'adresse au patrimoine dont la gestion ne peut être effectuée seulement par des individus ni par une organisation collective unique.

---

[1] dans les deux sens du terme !

La « qualité » de la nature, implications de gestion

La "gestion de la qualité d'un milieu" c'est la capacité de choisir un état de qualité ; de maintenir cet état *objectif* par la confrontation de chaque action élémentaire à cet état, selon des règles de gestion définie ; d'actualiser les règles de gestion par une négociation. Pour Gilles Barouch, la qualité est *la capacité à satisfaire les besoins du client, c*ependant la qualité des milieux naturels est plus difficile à définir que celle d'un produit industriel (BAROUCH, 1989). La notion de patrimoine est le complément nécessaire lorsque la qualité n'est pas clairement définie et que les acteurs ont des vues différentes : *" l'approche patrimoniale, c'est la définition de la qualité et l'approche qualité c'est l'amélioration de celle-ci " (BAROUCH, 1995).*

Trois modes de gestion du patrimoine, la critique de la gestion par filière

En s'appuyant sur une vision historique, H. Ollagnon établit une typologie des modes de gestion possibles : 1- le mode de gestion "autarcique-unitaire" de la gestion de proximité (dont le modèle est le fonctionnement des sociétés rurales et anciennes)[1], 2- le mode de gestion "ouvert-parcellisé" organisé en filières (qui dépassent le territoire), et 3- ce qu'il préconise dans le cadre de la gestion patrimoniale, à savoir le mode de gestion « ouvert-unitaire » (OLLAGNON 1988)

Gilles Barouch est le plus explicite sur la critique de la gestion par filière, qui est la conjonction de plusieurs logiques : économique (le milieu vu comme une ressource), technique (transformation de ce milieu) et administrative (renforcement de l'intervention publique) ; « *elle se caractérise par la parcellisation de la gestion en entités cloisonnées, par la prépondérance de décisions de type « mono-acteur » , par la faible importance accordée à l'analyse des besoins et des pratiques effectives, enfin par l'éloignement des centres de décision par rapport à l'objet de la gestion. » (BAROUCH, 1989)*[2]. Enfin les milieux naturels nécessitent au minimum la coordination des filières diverses, ce qui est difficile dans le contexte de cloisonnement voire de défiance entre services.

L'approche système-acteurs, inspirée de la sociologie de l'action organisée :

Dans le domaine analytique, la Gestion Patrimoniale se réfère à la notion de *« système d'action »* fortement inspirée par M. Crozier et E. Friedberg et leur « système d'action concret ». La notion de *« système-acteurs »* met ici l'accent sur la particularité du système, dont les règles liées au fonctionnement de la nature, aux interdépendances écologiques, sont mises en avant ; c'est ce que souligne plus explicitement le terme alternatif de *« éco-socio-système »*.

---

[1]Un exemple est donné par la gestion des risques en montagne, avec le passage du mode de gestion communautaire ancien à une gestion spécialisée dite « par filière », sous le nom de « restauration des terrains en montagne » (RTM). *BAROUCH, G. (1989). La décision en miettes. Paris, L'Harmattan.*

[2] Les inconvénients en sont : 1- d'un point de vue économique, la tendance au surdimensionnement, aux études défensives…, 2- d'un point de vue réglementaire la difficulté à faire respecter les réglementations, 3- *d'un point de vue socio-politique, le désengagement des acteurs locaux qui sont déresponsabilisés*, 4- d'un point de vue organisationnel une certaine rigidité.

Les propositions de processus et outils de patrimonialisation

Selon cette approche il y a nécessité de faire fonctionner des modes de coordination informels et plus ou moins négociés[1]. H. Ollagnon propose un *« processus de patrimonialisation »*[2]. Une approche pragmatique au service des acteurs est également proposée (OLLAGNON, 1987)[3]. Sa grille de résolution de problème distingue 4 phases, ce seront les étapes de *« l'audit patrimonial »* :

1- l'identification du problème et de la situation d'où il émerge, 2- la prospective du problème, 3- le diagnostic de l'action pour résoudre le problème, 4- les propositions pour l'orientation de l'action.

La proposition organisationnelle est double, elle repose sur un dispositif de nature politique et sur un dispositif d'intervention technique et économique[4]. Une forme aboutie, un peu extrême, est celle de *l'organisation dédiée*, rassemblant ces fonctions politiques, techniques et gestionnaires. Une *« institution patrimoniale »* s'est constituée sur ces bases, dans le Haut-Béarn, où les questions de gestion de la nature étaient très polarisées par l'enjeu de conservation de l'ours Pyrénéen.

Une application : l'évolution décevante de la gestion de la nappe d'Alsace

Douze ans après les premières propositions, on apprend que la cas alsacien est l'exemple *« d'un lent processus d'organisation de la gestion de la qualité des eaux souterraines et de ses limites »* (OLLAGNON 1991). En particulier les difficultés de coordination interne aux services de l'Etat, sont encore mal résolues, les interrogations sur la manière d'impliquer les acteurs externes à la puissance publique sont entières, *« la plupart des Alsaciens ne sont pas, aujourd'hui impliqués…Ils ne se sentent pas responsables directs de la qualité de « leur » eau souterraine »*.

Autre application : le cas de l'ours comme exemple de disjonction entre postures « scientifique » et « stratégique »

(OLLAGNON, 2004) prend l'exemple de la gestion de l'ours dans les Pyrénées: *la posture scientifique* aurait conduit selon lui de façon « naturelle », à privilégier la problématique des relations bio-physiques entre l'ours et son milieu, et à considérer l'intervention humaine comme un facteur à réduire, alors que *la posture stratégique* conduirait toujours selon lui, de façon « logique » à reconnaître l'importance de l'intervention humaine[5].

Le problème de l'ours est très différent de celui de la pollution de la nappe phréatique d'Alsace, où le problème majeur était l'absence de conscience de l'enjeu que représentait la qualité des eaux

---

[1] D'autres approches privilégient les mécanismes de coordination économique, par une action sur les droits de propriété, sur les mécanismes marchands d'internalisation des externalités.

[2] -- *changer la représentation*, -- *établir une relation patrimoniale* entre la société et le milieu naturel dans lequel elle vit , -- *organiser la négociation* des intérêts patrimoniaux

[3] Elle comprend trois grilles de lecture « des problèmes de l'action dans le domaine de la gestion de nature »: 1 -- une *grille écologique*, *2*-- une grille en terme de situation d'action (*analyse système-acteurs*) et 3 -- une grille en terme de phases de la résolution d'un problème de l'action

[4] langage de négociation et de gestion (« comptes patrimoniaux », négociateurs …), procédures patrimoniales

[5] cette dichotomie reflète les choix de l'auteur qui se trouve à cette date dans une posture d'acteur engagé … et critiqué par son ancien collègue Laurent MERMET

souterraines. Dans le cas de l'ours des Pyrénées, s'agissant d'une situation de crise, Henry Ollagnon affirme que :

> *"le paroxysme est atteint quand chaque acteur prend conscience que la solution du problème,* la réussite pour les autres, constitue à ses yeux la pire des situations pour lui-même. *Il n'y a pas de vision commune ou de solution partageable entre des acteurs qui pourtant ne peuvent pas ne pas interagir...*

Une influence certaine, diffuse, dans le champ de la gestion des milieux naturels.

Malgré les exemples ponctuels évoqués ci-dessus, dans lesquels la GP n'a pas entraîné les évolutions souhaitées, il est certain que cette approche a connu une certaine influence, notamment dans la mouvance du Ministère de l'agriculture. Concepts et méthodes de la gestion négociée, ou concertée, des ressources naturelles sont passés dans les formations [1]. Ils sont passés également dans les pratiques[2]. En matière de gestion de l'eau, la référence à la GP reste citée pour la nappe phréatique d'Alsace, pour certains SAGE ; le contrat de rivière Orb (34) fut défini après audit patrimonial ; enfin bien d'autres audits patrimoniaux ont été réalisés, comme celui sur l'Aubrac, dont nous reparlerons.

Une prise en compte limitée, dans le monde académique, des propositions de la GP, est peut être due à son positionnement interdisciplinaire (la sociologie des organisations l'inspire de même que les sciences de la décision et de la gestion, et elle reste marquée par les sciences du vivant…).

Jean Gadrey, spécialiste de l'économie des services, s'est intéressé à la GP (GADREY, 1994) [3]. Il souligne la place dominante donnée par la GP à la négociation, ce qu'il compare à l'évaluation pluraliste de E. Monnier. En liaison avec J. Gadrey, Emmanuel Torres a considéré la Gestion Patrimoniale comme la forme la plus aboutie de l'articulation entre environnement et économie, puis l'a appliquée à une problématique de développement durable dans un Parc Naturel Régional (TORRES, 1994). De même O. Godard ou F-D Vivien ont repris ou discuté des propositions de la GP.

Place de la GP dans notre problématique

Avec la théorie de la gestion patrimoniale nous sommes toujours dans le « domaine de problème » de la gestion des « bien collectifs environnementaux » ; mais nous sommes passés d'une problématique seulement micro-économique, qui privilégie les problèmes « d'externalité » et de « passager clandestin », à *une problématique de coordination plus générale, qui englobe ces enjeux mais qui en considère d'autres et notamment l'écueil de la gestion parcellisée.*

---

[1] création d'un Département à l'INA-PG dirigé par H. Ollagnon, entrée de L. Mermet comme professeur à l'ENGREF, avec création d'un module de sensibilisation appelé " environnement et situations locales " et participation au Master EERN

[2] On peut en voir un exemple récent avec les audits patrimoniaux réalisés par P. Claudez pour le compte du MATE sur les forêts de deux PNR (Morvan et Lubéron) (Environnement magazine, Mai 2000)

[3] il contribue à mieux définir les aspects relatifs de " patrimoine " (attaché à l'identité du titulaire) et de " qualité " ce qui le conduit à proposer (en parallèle, ou en extension) une économie de *la qualité* des milieux naturels.

L'approche patrimoniale est peut-être stratégique dans l'analyse du problème, mais elle l'est peu dans la démarche de résolution, puisque celle-ci *procède* d'un modèle (même s'il n'est pas asséné d'emblée au cours de l'audit patrimonial, il est contenu dans la théorie), *et non d'une composition des logiques individuelles*, qui pourrait déboucher sur un système particulier émergent.

Elle n'envisage pas vraiment l'absence d'accord, ne serait-ce que pour *passer en mode de négociation*. C'est encore (Barouch, 1989) qui est le plus explicite sur ces points, sous le titre de « la négociation introuvable »[1].

Enfin concernant l'enjeu lui-même, la gestion patrimoniale est socio-centrée. Certes, la théorie fait une place importante à la *qualité* du patrimoine et donne des outils conceptuels pour en rendre compte. Mais à travers les processus et les dispositifs de gestion, l'accent est mis sur la résultante des visions de l'homme sur « son » patrimoine naturel. C'est ainsi que l'institution patrimoniale du Haut-Béarn a laissé disparaître l'ours des Pyrénées. A l'inverse c'est Laurent Mermet qui va mettre l'accent sur l'objectif environnemental « intrinsèque ».

***

L'ASGE, comme la gestion patrimoniale, partage avec la sociologie des organisations (ou sociologie de l'action organisée, SAO), certains traits de la vision des acteurs et des systèmes humains, tout en développant des points de vue différents *sur et pour l'action*. Il est utile d'identifier ces proximités partielles, d'autant plus qu'elles s'étendent également à des approches de gestion, et que la SAO inspire explicitement nombre d'acteurs praticiens.

1.2.2 Des racines dans la « sociologie de l'action organisée» (SAO)

Michel Crozier et E. Friedberg ont développé une école française de sociologie des organisations. On cite le plus souvent deux ouvrages fondateurs : « le phénomène bureaucratique » (CROZIER, 1964), et surtout « l'acteur et le système » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Puis E. Friedberg a prolongé l'approche dans « le Pouvoir et la règle » (FRIEDBERG, 1993) ; c'est surtout à ce dernier ouvrage que nous nous référons car il conserve les apports antérieurs tout en élargissant la vision de l'organisation (vers « l'action organisée »).

L'influence de cette approche est grande ; elle constitue une école, autour du Centre de sociologie des organisations (CSO) qui poursuit le travail disciplinaire. Du côté des sciences de gestion, la vision de l'entreprise, et encore plus celle de l'organisation fait à présent une place à part entière

---

[1] Concernant la « négociation multi-acteurs » qui est souhaitée, en s'appuyant sur une étude de cas, il identifie *les facteurs de blocage,* puis il relève *les dispositions favorables* au succès de la négociation : 1- le financement d'*une expertise* sur le problème, 2- la présence d'un arbitre (préfecture), 3- un *lieu de négociation " naturel "* (le Comité de gestion de la réserve), 4- une forte *capacité de dissuasion de la partie la plus faible* (les écologistes qui pouvaient tout de même faire bloquer les travaux). Même dans ce cas, un *médiateur* aurait pu être utile, à l'exemple de l'aménagement des marais de Sillingy en Haute-Savoie, avec médiation du Cemagref. La méthode des scénarios est donnée pour efficace : ils rouvrent l'éventail des choix proposés, que l'aménageur a tendance à fermer dans une optique stratégique, et ouvrent l'éventail des points de vue (voire des langages spécialisés) contre une spécialisation que peut imposer un acteur dominant.

à l'analyse « politique » interne chez beaucoup d'auteurs. Avec une référence claire à la sociologie des organisations, les rapports politiques au sein de l'organisation ne sont pas vus en France comme une anomalie (à la différence des écrits de H. Mintzberg, par exemple, que nous examinerons plus loin). Des organismes de transfert mobilisent la sociologie des organisations pour éclairer les praticiens. Par exemple, le CERTU, un centre d'études lié au Ministère de l'Equipement, a réalisé une vaste démarche pédagogique à l'intention des agents techniques de l'Etat (CERTU, 2003). Cette démarche (ne) prend en considération (que) les interactions entre organisations *publiques* au cours de processus déjà structurés. Elle analyse ainsi ce qu'elle appelle les « systèmes d'action *publique* locale ».

Il faut rappeler très rapidement les concepts centraux de la SAO. L'acteur est rationnel, avec une *rationalité limitée* au sens de (MARCH et SIMON, 1958), il agit au sein d'un système qui apporte des contraintes à son action, mais l'acteur y dispose toujours d'un minimum d'*autonomie*. Cette autonomie repose sur l'existence de « *zones d'incertitudes* » et sur la capacité de l'acteur à s'en servir pour déployer une *stratégie*. Les interactions au sein d'un système qui ne les conditionne pas, constituent le *« jeu »* d'acteurs ; ce jeu est structuré par des relations de *pouvoir* et des règles informelles bien autant que formelles, il contribue en retour à structurer le système. Les acteurs, leurs relations, et les règles constituent ainsi le « *système d'action concret* ». Ainsi cette école adopte *l'individualisme méthodologique, tout en postulant une relation dialectique entre l'acteur et le système*.

Nous sélectionnons à présent les points de cette approche qui seront particulièrement en relation avec la thèse, nous discutons certains d'entre eux et enfin nous posons les besoins menant à mobiliser l'ASGE et d'autres approches en sciences de gestion.

Les points particulièrement distingués pour notre problématique

Nous formulerons progressivement notre problématique en termes de jeu d'acteurs dont la plupart sont eux-mêmes des « organisations », insérées dans des situations (territoriales) constituant des systèmes ouverts. Nous recherchons les ouvertures sur cette double vision stratégique : interne à l'organisation et inter-organisationnelle, et sur les logiques poussant les organisations à être pro-actives dans leur environnement. Or nous avons pu relever les points suivants dans la SAO et sa propre évolution :

Un groupe peut être considéré comme un acteur, (mais sous conditions), ce qui ouvre au traitement des configurations territoriales que nous venons de mentionner :

> *« il peut être parfaitement admissible de traiter en fin de parcours certains groupes comme des acteurs collectifs, mais à condition d'avoir montré non seulement les intérêts communs sur lesquels de tels acteurs collectifs se sont construits et qui les maintiennent, mais aussi les mécanismes empiriques d'intégration qui leur fournissent une capacité d'action en tant que groupe et qui contribuent à leur tour à la définition et au maintien des intérêts communs. » (FRIEDBERG, 1993, p. 211)*

L'importance de la relation entre l'organisation et son environnement est reconnue, ce qui est également essentiel à l'analyse de l'organisation en tant qu'acteur dans une situation, tout en gardant la capacité à analyser les jeux à l'intérieur de l'organisation. Ainsi s'esquisse une capacité à en franchir les frontières dans les deux sens.

> M. Crozier comme E. Friedberg reconnaissent les apports de Burns et Stalker, Emery et Trist, Lawrence et Lorsch, Pfeffer et Salancik, concernant l'adaptation des organisations aux exigences de leurs environnements, tout en en estimant qu'ils méconnaissent encore *« les possibilités des organisations de « jouer » avec les « exigences » et contraintes de l'environnement, voire de le manipuler à leur tour »* (page 153). Inversement, si E. Friedberg donne une place de choix à Pfeffer et Salancik pour *l'accent mis sur les stratégies à déployer pour réduire la dépendance des organisation vis à vis de leur environnement*[1], il considère alors que cette vision reste très *plate* en interne, car elle situe la gestion interne de ces relations avec l'environnement seulement au niveau d'une « tête stratégique », d'une « coalition dominante », alors qu'il faut considérer ces relations à tous les échelons[2]. Déjà « l'Acteur et le Système » avait signalé le rôle des acteurs d'interface, relais et autres marginaux-sécants.

On aboutit ainsi à la « sociologie de *l'action organisée* » . Partant de l'organisation, E. Friedberg procède à une « déconstruction de celle-ci » (FRIEDBERG, 1993), en particulier à une analyse des relations entre celle-ci et son environnement, puis, en soulignant le flou des frontières, et l'ampleur des stratégies d'adaptation réciproque entre l'organisation et son environnement, il glisse vers les approches totalement centrées sur des milieux inter-organisationnels (pp. 87-106).

De plus la dialectique qui joue entre les acteurs et le système a une traduction en matière de régulation du système d'action concret. Elle se traduit par une *« régulation mixte »*, qui est, selon nous, proche de la notion de *« gestion effective »* de L. Mermet : *« selon Friedberg cette régulation est mixte par nature puisqu'elle procède d'un façonnage réciproque entre les prescriptions formelles (règles, objectifs) et des processus informels d'échange et de négociation, c'est à dire non entièrement déterminés par les prescriptions » (WARIN, 1997).*

L' « entrepreneur social », ou « intégrateur » peut correspondre à l'acteur d'environnement de L. Mermet. E. Friedberg définit *« l'entrepreneur social »*, ou acteur intégrateur, comme facteur et pilote du changement, assurant la médiation entre les autres acteurs. *Il est situé au sein du système d'action concret*, ce n'est pas un acteur « médiateur » de B. Jobert et P. Muller qui « tire sa légitimité de sa position à la fois dedans et dehors » (PONGY, 1997)[3]. Par ailleurs selon E. Friedberg ce jeu moteur n'est pas appréhendé par les théories qui portent « seulement » sur les facteurs d'accord (telle que la théorie des conventions).

---

[1] « les analyses menées dans la perspective de resource-dependance commencent à renverser explicitement la perspective et à s'interroger sur l'impact structurant d'une stratégie de contrôle des incertitudes de l'environnement sur sa nature et ses dynamiques. Les comportements décrits aboutissent en effet à inclure des « morceaux d'environnement dans l'organisation, à se lier de façon ferme à d'autres segments, à chercher des partenaires permanents, bref à construire un tissu d'interlocuteurs qui peut aboutir à faire de l'environnement une « matrice organisationnelle » (Emery et Trist, 1965).

[2] ce qui amène la section suivante *« jeux d'acteurs et construction de la frontière : la notion de relais »*

[3] on pense à la figure du « notable »

La rationalité de l'acteur est-elle accessible ? Une interrogation, pour nous qui privilégions les enseignements *pour* l'action, est de savoir si l'acteur stratège, qui sera notre acteur-sujet, ne peut tenter d'anticiper le comportement d'un autre acteur à partir de toute composante jugée pertinente : motivation, compétence, position …

A la différence d'autres courants sociologiques (holiste, critique…), M. Crozier et E. Friedberg ont insisté sur l'autonomie et la capacité calculatrice de l'acteur, même avec le modèle de la rationalité limitée de J. March et H. Simon. Mais ils reconnaissent une certaine combinaison des influences de la Société, du système, du calcul et des valeurs personnelles. Cette conception de la rationalité de l'acteur combine, selon les termes de R. Boudon, des effets de *disposition* (en partie inexplicables, en partie liés à l'apprentissage, à travers des contraintes sociales, …) et des effets de *position* (via une capacité de l'acteur à interpréter et à biaiser son rôle, capacité qui dépend elle-même des règles du jeu du système, etc….) (LECA et JOBERT, 1980 ; WARIN, 1997).

Il convient encore de distinguer cette vision « ontologique » de la motivation ainsi « élargie », et une vision méthodologique qui consiste à s'en tenir aux constatations à partir des comportements, dont la seule analyse utile/possible serait celle du *calcul* que fait l'acteur « en fonction des seules caractéristiques du contexte immédiat d'action ». Cela conduit à *l'« utilitarisme méthodologique »*. Mais dans l'analyse des jeux d'acteurs, le jeu des pouvoirs prime sur le jeu des motivations :

> *« on peut … contester l'importance de la congruence des mobiles d'action des divers acteurs… Se situant dans une problématique de pouvoir, l'approche organisationnelle ne se place pas dans une perspective en termes de motivations, et les mobiles d'action des acteurs ne l'intéressent pas… Tous les mobiles, valeurs, principes d'action, pour se réaliser, passent par la création de capacités d'action… »*[1].

Le concept de pouvoir est au centre de la sociologie des organisations. Une citation parmi d'autres possibles, rappelle qu'il s'agit d'une notion relationnelle et que les auteurs ont du défendre leur vision du pouvoir comme un moyen et non comme une fin :

> *"il faut entendre cette notion de la façon la plus neutre : il est la médiation inévitable entre les volontés, les intentions, les projets, les actions, non nécessairement convergents, des acteurs…notre approche ne suppose donc nullement l'existence d'un homo politicus qui chercherait à tout moment à maximiser son pouvoir. Elle part simplement du constat que dans un contexte d'interdépendance stratégique, il devient le problème de chacun de pouvoir produire certains comportements chez les autres… " (FRIEDBERG, 1996).*

Nous ne nous contenterons pas de cette dimension « pouvoir », même s'il fallait admettre qu'elle prime sur celle des motivations, et sur la recherche d'accord. Notre parti pris de travailler sur et pour l'élaboration de stratégies, nous conduit à considérer, *non pas la prééminence d'un objet sur l'autre dans une réflexion ontologique, mais le choix le plus large des moyens pour réaliser la stratégie*, à charge ensuite de les évaluer en situation.

---

[1] Plus loin E. Friedberg est plus nuancé : « … la communauté, le projet, l'accord fondateur, les principes de justice existent tous assurément. Ils accompagnent le plus souvent l'action collective et structurent donc le système d'action correspondant. Mais ils ne sont… pas nécessairement premiers…. »

De plus le pouvoir doit être défini et resitué dans des acceptions diverses (FARGES, 1997) : *pouvoir substantif (le pouvoir de) et pouvoir relationnel (pouvoir sur); pouvoir exercé et pouvoir latent*. Les ressources, la position dans la structure, sont les *sources* de pouvoir. *Toutes ces dimensions sont à prendre en compte dans* <u>*la stratégie*</u> *d'un acteur :* sa problématique sera aussi bien de mobiliser ses ressources contribuant au « *pouvoir de faire* », que de sauvegarder une source de « *pouvoir relationnel générique* » par le maintien de sa « zone d'incertitude » au sein du système, et de construire des « *relations de pouvoir ciblées* ». Dans ce but il est nécessaire d'identifier des acteurs de son environnement, à qui il adresse des incitations ou dont il va tenter de modifier les conditions concrètes d'action.

Enfin, la stratégie étant marquée par l'incertitude, l'acteur pourra aussi raisonner en terme d'acquisition de *ressources* (y compris des positions structurelles), comme *mécanisme d'assurance*, comme *constitution d'un « potentiel »*[1]. Nous parlerons alors de *« potentiel de pouvoir »*.

Selon nous, une place à part est à faire <u>*au processus lui-même d'interaction*</u>, dont la *« réussite contingente »* fera dire ensuite que l'acteur a exercé sur un autre acteur, une influence que nous hésitons ici à appeler un pouvoir, préférant réserver à ce terme une certaine notion de durée, ou de régularité. Elle peut se trouver sans lien avec un potentiel particulièrement favorable.

<u>La théorie de l'action organisée traite du politique</u> : en montant en généralité par rapport à la théorie des organisations, la théorie de l'action organisée accroît sa proximité avec le champ des sciences politiques. De plus notre problématique accorde une place particulière à l'action publique et nous voyons une proximité croissante entre les notions d'autonomie et de rationalité *stratégique*, fondatrices pour la SAO, et l'évolution de la problématique générale de l'action publique, qu'on a résumée bon gré mal gré par le terme de « gouvernance ». D'ailleurs un texte de J. Leca de 1996[2], déjà cité, se réfère à la SAO pour enrichir l'évaluation des politiques publiques.

L'acteur de la SAO est politique sur le plan théorique :

> *« l'acteur est politique au sens où il est impliqué dans un échange politique, entendu par E.Friedberg, à la suite d'autres auteurs, comme le moment où « les joueurs échangent des ressources mais essaient simultanément de manipuler en leur faveur les termes ou les « règles » qui gouvernent cet échange (P .124). » (PONGY, 1997, p.92)*

Sur un autre plan, M. Crozier et E. Friedberg pratiquent largement à leur façon, l'analyse des politiques et des institutions *publiques*.

Ainsi des politistes ont tout de suite reconnu que M. Crozier et E. Friedberg *« ont une théorie du politique »* …. mais c'est pour ajouter aussitôt que celle-ci est *« tout sauf une théorie politique »*

---

[1] on retrouve là le sens courant du mot « potentialité », de même que son sens utilisé dans les sciences physiques. Certes Chazel, par exemple (cité par Farges), plaide pour ne pas confondre ressources et pouvoir (relationnel), mais une troisième notion nous semble pertinente, celle de *« niveau global de ressources »* que traduit le « potentiel ».

[2] donc bien postérieur à sa première réaction négative (cf ci-dessus 1980)

(LECA et JOBERT, 1980)[1]. Pourtant l'approche les intéresse, ils peuvent en adopter les objets pour tenter un dialogue, notamment en réclamant une possibilité de *hiérarchisation des systèmes d'action concret*s.

La question de la contingence : M. Crozier et E. Friedberg prennent pour axiome la contingence des systèmes d'action concrets, puisque ceux-ci sont dialectiquement façonnés par les acteurs eux-mêmes *(FRIEDBERG, 1993, p.121)*. Le seul transfert d'une recherche serait ainsi la restitution aux acteurs étudiés, qui seuls peuvent approuver les analyses et décider de ce qu'ils en feront. Mais E. Friedberg ne s'interdit pas de défendre des notions plus « molles » telle que la plausibilité : *« une restitution peut être un moyen, non pas de vérifier une analyse mais de la soumettre à un test de plausibilité »* (FRIEDBERG, 1997).

Pour nous, une question double est de savoir quelles analyses peuvent être faites *ex ante*, et *par un acteur*. Il s'agit de savoir si et comment l'analyse de régularités autorise (un acteur) à faire des inférences prospectives sur les logiques d'autres acteurs, sur les caractéristiques du système, sur les jeux possibles, etc…, jusqu'à l'instant t+1.

Enfin L. Mermet estime que cette restitution visée par le sociologue, s'adressant à tous les acteurs, *ignore l'« acteur du changement »*[2], car la démarche (analyse comme restitution) *n'est pas conçue pour aider un acteur particulier* au sein du système :

> *«…[c'] est une position qui postule l'extériorité de l'intervenant de changement et une certaine forme de neutralité, dont s'inspire d'ailleurs la gestion patrimoniale, … ce qui n'est pas traité par M. Crozier, c'est le problème de l'acteur dans l'organisation, qui aurait un projet non seulement pour lui-même mais un projet sur l'organisation elle-même. C'est-à-dire qu'il se dirait : « quelle stratégie puis-je mettre en oeuvre pour avoir un effet X défini à l'avance sur l'organisation dans sa performance globale ?». (MERMET, 2005)*

Ainsi le thème du changement est traité *de façon impersonnelle* par la SAO, par exemple P. Bernoux en donne un résumé sur « le changement » et « ses conditions » (BERNOUX, 1985, pp. 201-206), sans évoquer une figure « d'acteur du changement ».

Des compléments souhaitables

En adoptant le cadre de l'ASGE, nous voulons pouvoir :

- prendre en considération le projet (éventuel) de l'acteur sur le système lui-même et ses modifications.
- disposer d'un cadre d'analyse *des processus de changement*, dans un but praxéologique avec la préoccupation que l'on trouvera dans les sciences de gestion sur les processus, leur conception, leur conduite… tout en intégrant la dimension « politique » à la stratégie de changement.

---

[1] Les politistes n'ont pas retrouvé leurs objets habituels : la reconnaissance d'objets « surplombants » (la culture ou l'idéologie, les institutions …, l'Etat moderne, l'intérêt général ….), et autres objets de problématiques (accumulation du pouvoir, centre et périphérie, communautés politiques, domination, légitimité, construction des problèmes …).

[2] même si on a vu la notion « d'entrepreneur social » dans la SAO

- traiter éventuellement des démarches de coordination autre que par *l'échange* dissymétrique (le pouvoir), notamment de mise en *accord* symétrique. De plus cette mise en accord peut se faire autrement que par le seul échange négocié *utilitaire*. Même si notre sujet (de thèse) donne une place de choix à la rationalité utilitaire, il faut garder une place pour la recherche des motivations des acteurs[1], et pour des actions adaptées, telles que la persuasion, ou la proposition d'objectifs communs.

***

Après ces préambules importants sur certaines de ses racines (GP et SAO) il est temps de présenter l'Analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE).

1.2.3 L'Analyse Stratégique de la Gestion de l'Environnement (ASGE)

Le groupe de « Recherche en Gestion appliquée aux Territoires et à l'Environnement » (RGTE) est le groupe de recherche constitué autour de L. Mermet à l'ENGREF et réuni en UMR avec le CIRED. Il se présente ainsi:

« L'objectif du groupe RGTE est de comprendre comment des sociétés – de l'échelle locale à l'échelle mondiale – peuvent assumer une responsabilité active sur l'état des systèmes naturels et des espaces ». (RGTE note interne, Oct. 1999).

Sur le plan disciplinaire, son travail se place dans le cadre des sciences de la gestion.

Les sciences de gestion se veulent les sciences *de l'action collective*. Elles veulent se définir *non pas* comme un conglomérat de connaissances sur les objets de la gestion, une discipline « appliquée », assembleuse de connaissances et empruntées à d'autres disciplines[2], *mais* comme les sciences qui ont pour objet même les problématiques de l'action collective : *« la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription… »* (DAVID, HATCHUEL et al., 2001). *« ainsi les sciences de gestion n'étudient pas d'effets économiques ou sociaux, mais les actions collectives qui forment ce que l'on percevra ensuite comme des phénomènes économiques ou sociaux »*[3]. (HATCHUEL, 2001)

RGTE présente ainsi sa conformité et ses particularités dans le champ des sciences de gestion :

> *« Les démarches de recherche mises en œuvre sont caractérisées notamment par (1) une visée finalisée proche de la recherche-action, (2) une grande attention à l'articulation des aspects scientifico-techniques et des aspects économiques, sociaux et organisationnels de la gestion environnementale, dans un cadre de travail interdisciplinaire et (3) la mobilisation et l'approfondissement de problématiques spécifiques aux sciences de l'action.*

---

[1] L'argument méthodologique selon lequel les motivations sont « inaccessibles à la connaissance » n'a pas empêché les travaux qui visent à *s'adresser* à ces motivations, par exemple à l'échelle de populations, même si on est « aveugle » au niveau individuel.

[2] sa seule originalité étant alors la visée « praxéologique », ingénierique et instrumentale,

[3] « Elles devraient donc occuper une place inédite dans l'espace des sciences sociales. Une place qui, par rapport aux autres sciences sociales n'est pas celle du surplomb mais celle du soubassement, qui n'est pas celle d'une supra théorie, mais celle d'une infra théorie »

Le projet scientifique du groupe RGTE se singularise cependant, au sein de la recherche en gestion, par leur objet : la gestion d'un système naturel (et non pas celle d'une entreprise ou d'une administration). »(ib.).

Les concepts de l'ASGE

Le groupe RGTE a développé un corpus, l'ASGE, comprenant les concepts suivants :

la gestion de l'environnement : le terme de gestion est ici pris dans un sens très large, comme le terme générique qui manquait pour embrasser l'ensemble des actions humaines vis à vis de l'environnement (MERMET, 1994).

la vision systémique de cette gestion de l'environnement : comme la gestion patrimoniale, l'ASGE s'appuie sur les travaux des systémiciens (J. de Rosnay, J-L. Le Moigne, E. Morin) et partage avec elle la vision d'éco-socio-système. En ce qui concerne plus particulièrement l'action humaine organisée, M. Crozier et E. Friedberg, d'une part, H. Mintzberg d'autre part (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; MINTZBERG, 1989), sont pris en référence (MERMET, BILLE et al., 2005).

la distinction entre « gestion intentionnelle » et « gestion effective » de l'environnement, (MERMET, 1992). La notion de « gestion effective » généralise la notion d'externalité, sous une terminologie paradoxale, choisie surtout pour provoquer la réflexion (car une définition de la *gestion* dans la même littérature souligne son application *consciente* à l'objet).

la distinction entre gestion commune (assumée par " tous ") et gestion collective (déléguée):

la gestion collective est déléguée à une collectivité, mais cette forme de gestion, apparue dans un souci de partage des tâches et de résolution des problèmes de l'action en commun, peut favoriser le désintérêt des acteurs par rapport au bien commun. Cette problématique est traitée aussi sous le nom de la gestion des " commons ", des " common pool resources ", elle a été l'un des éléments fondateurs de la recommandation de gestion *patrimoniale* en bien commun.

Les filières de gestion (BAROUCH, 1989) : une filière de gestion se caractérise par : une finalité stable, des institutions régulatrices, un ensemble de normes réglementaires et de savoir-faire, le plus souvent partagés à grande échelle, un circuit de financement permanent, un vocabulaire spécifique, partagé par les différents membres de la filière. La gestion patrimoniale, comme d'autres modèles (gestion intégrée…) vise à articuler au mieux les différentes filières de gestion à l'œuvre.

Une typologie des problèmes d'environnement (MERMET, 1992)

Les préoccupations de gestion d'écosystèmes se distinguent du traitement de problèmes dits " sectoriels " (effet de serre…). La diversité des " éco-socio-systèmes " résulte d'une combinatoire des diversités sur le plan écologique, croisées avec celles du plan social et justifie, d'une part les études monographiques, d'autre part la prise en compte des moindres détails.

Les modes de gestion effective se distinguent selon trois régimes majeurs : régime dit " de jouissance " (cueillette…), régime dit " de pilotage " (système de production spécialisé), régime

dit “ d’intégration ” (interdépendance et coévolution). Les types d’évolutions d’un régime à un autre sont bien identifiés (artificialisation, intégration, déprise, etc…).

Système et acteurs : les définitions du système et de l’acteur sont très proches de celles de la sociologie des organisations (CROZIER ET FRIEDBERG, 1977), elles-mêmes appuyées sur les acquis antérieurs en matière de systémique et de rationalité limitée. Les acteurs pourront être « …un individu, une équipe, une institution, un groupe social plus ou moins flou…dès lors qu’ils interviennent dans le processus de gestion, et possèdent dans celui-ci une autonomie d’initiative ou de réaction.» (MERMET, 1992).

***

A partir d’ici l’ASGE se singularise en replaçant l’objectif environnemental au centre de l’analyse et de l’action. Cet objectif est directeur, selon les résultats de l’analyse de la situation de gestion effective, il peut conduire à remettre en cause le système d’action existant, il peut invalider les modèles de gestion « concertée », « participative », « intégrée » voire le modèle de gestion « patrimoniale ».

La problématique centrale

l’acteur d’environnement est défini comme celui (individu, organisation, service spécialisé de l’Etat, groupe social) qui a un projet explicite sur l’environnement, pratiquant ainsi, ou souhaitant la “ gestion intentionnelle ” de l’environnement. Plus précisément l’ASGE s’attache à la résolution de *problèmes* environnementaux. Cela resserre la définition de l’acteur d’environnement qui est celui qui vise cette résolution *en intention et en actes.*

Le problème à résoudre dépend des pratiques des acteurs de la gestion effective ; l’acteur d’environnement souhaite donc un changement de ces pratiques.

La notion de stratégie est centrale : elle exprime l’action de changement de l’acteur d’environnement dans un contexte dont il dépend particulièrement par construction.

La problématique alors *« revient à considérer les problèmes d’environnement comme* des problèmes de changement d’un tout *–un socio-éco-système correspondant à un état donné de gestion effective-* par l’action stratégique d’une de ses parties – *un groupe, un réseau, une institution spécialisée, etc. »(MERMET, BILLE et al., 2005)*

Trois grands types de stratégies s’offrent à l’acteur d’environnement:

1- *les stratégies de mission,* dans lesquelles l’acteur cherche à influencer les autres acteurs, soit de façon militante, soit de façon normative, selon sa position.

2- *les stratégies de gestion directe,* en constituant ou en optimisant des “ filières ” propres dans lesquelles l’acteur a ou peut avoir un rôle.

3- *les stratégies d’intégration,* par la recherche d’une forme “ patrimoniale ” de gestion (MERMET, 1992).

La démarche d'analyse

L'ASGE part de *la reconnaissance de la diversité* des situations et des logiques d'acteurs, elle recommande :

l'étude de cas et l'approche " clinique " : les situations de gestion sont considérées comme complexes sans possibilité de réduction à des modèles à priori. On procède par étude de cas.[1] Le problème posé initialement détermine un plan de découverte du système concerné, des problèmes détaillés, des moyens (disciplinaires) à mettre en œuvre pour le comprendre.. La découverte du cas se fait en interaction avec les acteurs interrogés.

L'analyse en termes de " système-acteurs " : partant des analyses de M.Crozier et E.Friedberg, elle comporte la reconnaissance d'une rationalité de tous les acteurs considérés, ce qui induit une critique des langages spécialisés et des politiques technocratiques. Le système est délimité selon la problématique retenue comme point de départ, les acteurs sont déterminés en fonction de cette délimitation du système ; mais la problématique est révisable en fonction des perceptions des acteurs (itération). M.Crozier et E.Friedberg appréhendent logique ou stratégie d'acteurs *a posteriori*, à partir de leurs actions, à partir des régularités de leurs comportements. La gestion patrimoniale s'en tient à cette vision, que G. Barouch traduit par le terme de « *logiques d'acteurs* ». L. Mermet prend en compte de surcroît *la stratégie dite « forte »* de l'acteur, c'est à dire celle qui commande son action ; cette stratégie, indépendamment de la façon dont elle est accessible, est un objet pour l'ASGE : *la stratégie de l'acteur d'environnement (AE) est ce que l'ASGE vise à servir*.

La prise en compte des analyses spécialisées : les auteurs de la GP (et L.Mermet) ne nient pas la pertinence persistante des approches " techniques " ou " spécialisées ", même s'ils préconisent de les replacer dans l'approche d'ensemble. L.Mermet notamment insiste dès 1992 sur une spécificité du domaine : s'agissant de gestion du milieu naturel, le jeu d'environnement est " balisé " par la dynamique du substrat naturel, " le plateau de jeu possède ses règles propres ", l'approche technique et scientifique de la nature n'est pas éludable. Dans ses prises de position plus récentes (L.Mermet, 2000) il souhaite même un rééquilibrage : " La difficulté est ici de conserver la capacité de jugement scientifique et technique sur les problèmes ".

Evolutions, positionnement critique

Après les travaux fondateurs, des axes de recherche ont été identifiés par l'équipe, et sont suivis pour approfondir les cadres d'analyse (*analyse stratégique, évaluation, prospective* …) ou les cadres d'action (*négociation*, …). Nous traiterons de l'analyse stratégique, l'ASGE.

---

[1] En termes de contribution à la connaissance, l'apport de la gestion repose alors sur la capacité des cas à infirmer des théories ou des pratiques existantes, ou à proposer des hypothèses et des méthodes par induction, elle-même confortée par la recherche de régularités.

L'autonomie critique de l'ASGE : la diffusion de l'approche patrimoniale dans les années 1990, et plus largement encore la généralisation rapide des expériences de gestion concertée autorise de premiers bilans. Nous avons déjà noté que leur orientation consensuelle minorait le critère *d'efficacité* environnementale. Le cas de la gestion de l'ours a été pris en exemple. Il fait l'objet d'une controverse entre L. Mermet et H. Ollagnon.

L.Mermet estime que *" le bilan des expériences de gestion concertée est [plus] mitigé pour ce qui concerne la capacité à déboucher sur une analyse claire des faits, et sur des solutions réellement efficaces… "*. Il pose la question de relever trois défis : " comment négocier *les " points durs "* de la gestion des territoires et de l'environnement, comment mieux ouvrir au public et aux acteurs *minoritaires* les débats où se négocient les territoires et l'environnement, comment " élaborer des actions *à la fois négociées et techniquement pertinentes* ? " (MERMET, 2000). Il explicite ainsi son désaccord avec les approches qui posent le problème environnemental *seulement* en termes de coordination ou d'action collective:

> *« s'il y a un problème écologique que la gestion existante peine à résoudre, il faut envisager de changer le système de gestion ; l'amélioration de la coordination, la collaboration dans l'action ne sont que des aspects particuliers de ce changement, qu'il n'y a pas de raison de considérer a priori comme centraux, encore moins comme suffisants. » (MERMET, BILLE et al., 2005).*
>
> A l'appui de cette position on peut citer ce point de vue critique de R. Billé, qui en effectue une déclinaison : « *L'hypothèse du disfonctionnement* »[1] *(BILLE, 2004)*

Il apparaît que l'ASGE est critique sur deux fronts : vis à vis des approches limitées à la recherche des meilleurs modes de coordination, *mais aussi vis à vis des approches autoritaires* ; ici l'argument est celui du réalisme systémique, de l'autonomie des acteurs avec leurs logiques propres, dans un système complexe. Donc le changement passe non pas a priori par une norme, mais par une action stratégique, celle de l'AE. L'AE est lui-même parfois difficile à trouver.

1.2.4 L'ASGE et le positionnement du travail de thèse

L'ASGE comme cadre pour la définition de la problématique

Nous plaçons notre projet dans le développement (approfondissement et extension) de l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE). Nous adoptons ainsi la problématique générale de stimuler une gestion intentionnelle de l'environnement.

Nous sommes partis d'une intention qui est de stimuler une synergie potentielle entre une activité valorisatrice de la qualité de l'environnement et la gestion de l'environnement. L'apport que nous visons est d'éclairer particulièrement l'aptitude de filières économiques, avec leurs cortèges éventuels en matière de langages spécialisés et filières de gestion, à participer à cette gestion intentionnelle de l'environnement, voire à la susciter.

---

[1] *« ….Nous ne tenons jamais pour acquis qu'un organe de gestion gère, qu'une structure de coordination coordonne, ni qu'une agence d'intégration intègre…. ».*

Une impasse par rapport à l'ambition de « clôture » de l'ASGE

Nous sortons ainsi du projet d'analyse stratégique *exhaustive* d'un problème *particulier* de gestion de l'environnement, pour tenter d'apporter une contribution *générique* sur *un aspect* des jeux d'acteurs. Cette intention n'est donc qu'une contribution très partielle à l'ASGE qui est centrée sur la globalité du problème d'environnement à résoudre, sur le contrôle de l'action collective, sur l'obligation de résultat, sur la globalité de la « responsabilité de gérance » de la nature, alors que nous ne ferons qu'inciter un acteur à s'associer à cette responsabilité.

Une intention stratégique a priori

Il se trouve ainsi que nous n'avons pas à répondre à la question de la légitimité de l'AE. En revanche, nous retrouverons le problème de légitimité au niveau non plus de la définition du problème mais de la synergie encouragée : pourquoi favoriser une alliance particulière avec ces acteurs valorisateurs, pourquoi leur donner un poids accru dans le jeu global ? En phase avec le principe stratégique, selon lequel « tout est bon » (pour aider l'acteur d'environnement), nous pouvons assumer sur le plan théorique l'absence de nécessité de *justifier* une stratégie (c'est sur le plan tactique qu'il peut être bon de le faire devant les autres acteurs).

La distinction entre acteurs « de l'environnement » (AE) et « des aménités » (AA), une relation à gérer… de la même façon qu'entre deux acteurs d'environnement ?

Les deux types d'acteurs « d'environnement » et « d'aménités » sont bien distincts en théorie, suivant en cela la différence entre « aménités » et « environnement » : notamment un acteur « d'aménité » peut par exemple, ne prendre en considération que des aspects superficiels de l'environnement, pour leurs implications en termes de valorisation, sans remonter à la compréhension amont du fonctionnement de l'écosystème. Il peut y avoir unicité d'acteur concret : notamment, si un AE se saisit du projet d'alliance que nous étudions, il devient aussi un acteur « d'aménité » qui cherche à susciter d'autres acteurs d'aménités (AA).

Nous observons que l'acteur d'environnement ne peut être défini de façon substantive par rapport à l'objet pris en considération : les différences entre AE (dont l'un aura une vision plus politique, l'autre une vision plus « deep ecology » et le troisième plus socio-centrée) ne rentrent pas dans la théorie de l'ASGE, celle-ci renvoie « ailleurs », à une négociation particulière, la question de l'unicité de l'AE sur un problème donné. Ainsi nous faisons l'hypothèse que la différence entre AE et AA n'est qu'*un cas particulier de la différence concrète entre acteurs d'environnement*.

Et bien plus, la figure particulière de l'acteur d'aménités, puisqu'elle nous donne des prises pour comprendre ses logiques et pour développer des stratégies particulières, nous donnera des prises pour réguler ses désaccords éventuels avec l'AE[1], et pour construire des alliances.

[1] S'il s'agit d'éviter que la vision socio-centrée privilégiée par les AA, n'apporte des impacts négatifs, cet objectif sera traité dans la progression menant au « développement durable ». Plus délicate est la question d'une différence de priorités entre les deux acteurs, par exemple entre objectifs paysagers et écologiques.

1.3 Le tourisme et les aménités naturelles

1.3.1 Une activité particulièrement liée aux aménités : le tourisme

En nous en tenant aux définitions courantes du terme « aménités », nous observons que leur caractère positif, apprécié, tient à une connotation de bienveillance qui entraîne la prédisposition du groupe ou du lieu « amènes », pour l'accueil de migrants mais aussi de visiteurs ; « amène » est un terme proche de « hospitalier ».

Sur un plan économique, l'OCDE a pointé le tourisme comme le premier exemple de conciliation entre acteurs partisans du développement économique et acteurs écologistes :

> *« le scénario le plus favorable à long terme est bien sûr celui où la préservation des aménités va de pair avec le développement.. … A titre d'exemple, on peut citer* les modes de tourisme *qui ne portent pas atteinte à l'aménité sous- jacente, le fait d'attirer à la campagne les personnes qui apprécient les biens collectifs qui s'y trouvent – ou même* le tourisme en général, *lequel permet souvent la survie de régions isolées qui, autrement, se dépeupleraient.». (BLOCHLIGER, 1994, p.20)*

Le tourisme est même le seul exemple de valorisation bien identifié en 1994 : *« Dans les travaux futurs, il faudra en particulier s'attacher à trouver d'autres exemples de relation positive » (ib.)*

Nous observons que dans l'approche économique de l'OCDE, « *le « principe bénéficiaire-payeur » est peu adapté à la prise en compte* des valeurs de non-usage *qu'offre une aménité »*; la forme d'activité économique qui correspond le mieux à l'application du principe bénéficiaire -- payeur est *l'activité touristique,* par laquelle des « agents » extérieurs au territoire que l'on veut aider, viennent sur place « consommer » une valeur d'usage et donc appliquent le principe P.B.P. Plusieurs questions se posent encore dans ce cas : *tous les bénéficiaires sont-ils payeurs (qu'en est-il par exemple des intermédiaires que sont les prestataires de services touristiques) ? qui est payé ? le paiement participe-t-il à la fourniture de l'aménité ?*

***

On méconnaît souvent la fonction essentielle de la *prestation de service touristique* qui permet la mise en présence de l'aménité et de celui qui « apprécie » l'aménité.

Par exemple, pour Ian Hodge *« l'une des caractéristiques essentielles des aménités, c'est d'être directement utilisables en ce sens qu'il y a consommation directe de certains aspects du paysage, des ressources naturelles ou des biens fonciers. Leur « utilité » ne passe pas d'ordinaire par un processus de production intermédiaire* » (HODGE, 1994). Mais sans la « servuction touristique » cette capacité de l'aménité ne reste que virtuelle.

Pourtant le tourisme est un secteur d'activité économique en pleine explosion.

Il est passé en tête des secteurs économiques tant au niveau mondial que dans nombre de départements ruraux français.

En milieu rural, il a été considéré depuis plusieurs décennies, à tort et à raison, comme le dernier espoir de développement ou de maintien dans les zones dites défavorisées… Par ailleurs la transversalité du tourisme en fait un « révélateur » et un « actuateur » pour le fonctionnement de la plupart des « composantes » de la vie des territoires. Pour toutes ces raisons, il inspire de nombreuses politiques publiques et encore plus de discours, de rhétoriques, sur le fonctionnement souhaitable des territoires.

Ainsi, parmi les activités valorisant la qualité des aménités, nous choisissons le tourisme rural, comme domaine d'application de la problématique.

Par ailleurs nous opérons une distinction entre le tourisme rural « ordinaire » et diffus, et le tourisme des territoires exceptionnels que sont la haute montagne et le littoral, ou de tout autre « grand site ». Ces derniers cas sont l'un des extrêmes du continuum ; le tourisme plus dense des destinations les plus touristiques a suscité déjà nombre de travaux sur des enjeux tels que les menaces évidentes sur les milieux naturels… ; par ailleurs le rapport de pouvoir entre les acteurs du tourisme et les autres acteurs peut aller jusqu'à un contrôle des affaires publiques par les premiers. Ces territoires sont des terrains de constat et d'évaluation. D'autres chercheurs y travaillent déjà, par exemple sur la gouvernance des stations de montagne.

Nous avons souhaité contribuer à une évolution positive dans les autres territoires, souvent moins développés, *de tourisme plus diffus et d'aménités plus ordinaires*, qui forment aussi un vaste vivier de situations.

Avant d'explorer les relations entre tourisme et aménités naturelles, il est nécessaire de définir et de caractériser le tourisme en milieu rural.

1.3.2 Le fait touristique en milieu rural

La difficile question de la définition du tourisme

Le tourisme est défini par le versant de sa pratique, plutôt que par le versant de l'offre de produits et de services qui y sont associés. Tous les auteurs soulignent une difficulté de définition liée à la très grande diversité des pratiques.

Pour l'Organisation Mondiale du Tourisme, *est* « touriste international » le visiteur dont le séjour dans le pays visité comporte au moins une nuit ou est supérieur à 24 heures, pour des motivations diverses,…et (DURAND, GOUIRAND et al., 1994) regrettent les discordances avec des catégories telles que celles de « voyageurs », « d'excursionnistes » ou de « vacanciers ».[1]

[1] cela conduit à classer dans cette catégorie *« des voyageurs qui ne se considèrent pas ni ne sont considérés comme touristes, les représentants de Commerce par exemple; à l'inverse, la définition n'inclut pas* les excursionnistes *dont*

Le tourisme est un « fait de consommation » pour (CUVELIER, 1997), qui précise que *"c'est le touriste lui-même, … qui définit, par sa pratique, le caractère touristique de ce qu'il consomme."* Il distingue entre "consommation touristique" et "pratiques touristiques". Il retient un tourisme qui «désigne des pratiques associées à un contexte d'éloignement temporaire du lieu de résidence pour des raisons de détente et (ou) des motifs à caractère socio-culturel." Ce faisant il se veut plus souple que l'Organisation Mondiale du Tourisme sur les critères de durée, et plus restrictif sur les motivations du touriste (CUVELIER, 1998).

Pour notre problématique, il faut s'intéresser à tout individu dont la venue *temporaire* dans un territoire, et les pratiques, *peuvent être influencées par les aménités du territoire*[1].

Quelle distinction adopter entre tourisme et loisirs ?

(MICHAUD, 1983) propose la distinction suivante, assortie d'une formalisation qu'il a fait adopter par le Conseil supérieur du Tourisme en 1978 : *« le tourisme et le loisir ne se réduisent pas l'un à l'autre, mais constituent deux ensembles distincts d'activités et de pratiques. Le sous-ensemble commun au tourisme et au loisir, est le tourisme d'agrément »*.

(LE CARO, 2002) discute les différentes acceptions et la grande proximité de ces notions, pour proposer le cadre suivant: *"En combinant les critères de durée et de distance, nous arrivons à une grille de lecture qui qualifie de loisirs de proximité les déplacements de moins d'une journée au sein du bassin de vie, et de tourisme tous les autres*[2]*. »* Il souligne également que *« Les loisirs sont aussi, à l'évidence, un facteur d'attractivité touristique »*.

Tout acteur de l'offre de tourisme et de loisirs peut nous intéresser du moment que cette offre met ses clients en relation avec le milieu rural, et que la qualité du service (hébergement, restauration, activité de loisir) dépend de la qualité du territoire environnant. De plus, ce seront surtout les acteurs *locaux* de l'offre de tourisme et de loisirs qui formeront le cœur de notre cible, car ils ont moins de facilité à sélectionner la destination qui leur convient et doivent plutôt s'attacher à résoudre les problèmes locaux.

C'est ainsi une définition *des acteurs* du tourisme et des loisirs que nous devons prendre en compte dans ce travail[3], plutôt qu'une définition du tourisme et des loisirs.

---

le séjour est inférieur à 24 heures mais qui sont néanmoins à juste titre intégrés dans les statistiques du tourisme. Le « vacancier » *par ailleurs, seul recensé sur le long terme dans le tourisme intérieur, n'obéit pas à la même définition puisqu'il s'agit, en France par exemple, d'un séjour d'au moins quatre jours consécutifs, pour une motivation de loisir"*

[1] ainsi même le touriste d'affaires peut être concerné, dans la mesure où d'une part il complètera son séjour en se comportant alors comme un touriste d'agrément, et où de plus un grand nombre d'organisateurs de séjours d'affaire prennent d'emblée les aménités urbaines et rurales en compte dans le choix de la destination, la durée et l'organisation du séjour.

[2] *se déclinant en excursionnisme (tourisme à la journée hors du bassin de vie), en tourisme de court séjour (trois nuits au plus) et en tourisme stricto sensu (plus de trois nuits)*

[3] Nous pensons pouvoir adopter une telle définition ad'hoc du fait que ce travail n'a pas la nécessité de s'articuler précisément avec les cadres statistique, économique, ou juridique. Mais par ailleurs il faut conserver et développer la rigueur et la finesse des définitions et des analyses pour la mise au point de stratégies particulières, qui devront par exemple distinguer entre villégiateur, touriste, et résident secondaire. Jean-Didier Urbain notamment insiste sur ces différences.

Bien des responsables d'action touristique territoriale raisonnent de même, comme l'indique par exemple, le Cahier technique « tourisme durable » édité par l'Espace naturel régional du Nord Pas de Calais (ENR_Nord-Pas-de-Calais 2000), et comme l'indique surtout, de façon vigoureuse sur le plan de la politique du tourisme, la fédération nationale des CDT (FNCDT) dans son livre blanc paru en 2003 :

> ***Pour une vision nouvelle et élargie du tourisme***
>
> *Le tourisme est un secteur transversal répondant à des logiques spécifiques et qui ne bénéficie d'aucune définition légale précise. Il tend de plus en plus aujourd'hui à acquérir une dimension loisir, conduisant à un rapprochement entre habitants et visiteurs. A l'occasion du prochain regroupement des textes du tourisme en un Code du Tourisme, nous proposons les mesures suivantes :*
>
> ***1** - Inscrire dans la loi une définition élargie du tourisme et du touriste.*
>
> ***2** - Associer le mot "tourisme" au mot "loisirs" dans la loi et en dehors de la loi.*
>
> ***3** - Affirmer les populations locales parmi les cibles des organismes institutionnels de développement touristique au même titre que les cibles traditionnelles.*
>
> *(FNCDT 2003)*

***

<u>Le tourisme rural</u>

<u>Une fiche d'identité</u> : Le tourisme rural désigne les activités touristiques (hébergement, restauration, activités de loisirs, transport) proposées dans les espaces ruraux.

Les touristes concernés sont de moins en moins différents de ceux qui fréquentent les autres destinations (même si on trouve un peu moins de jeunes).

L'espace rural représente 80% du territoire, il offre 50% des hébergements touristiques (marchands ou non-marchands), réalise 35% des nuitées (dont 75% se passent en hébergement non-marchand) et recueille 20% des recettes (POMMARET et VINCENT, 2002).

<u>Plusieurs visions possibles du tourisme rural</u>

On peut s'intéresser au tourisme rural à bien des titres.

Françoise Gerbaux décrit ainsi son essor sous plusieurs angles, notamment comme :

1 - diversification de l'agriculture, 2- forme de tourisme social, 3- (plus récemment) secteur économique à part entière, 4- moyen de pédagogie à l'environnement (GERBAUX, 1999)

<u>Certaines difficultés sont inhérentes à la reconnaissance et au développement de cette forme de tourisme</u> ; F. Gerbaux les résume ainsi :

- *un manque de visibilité* lié au contexte de son émergence, à ces points de vue différents déjà cités, à l'éclatement des politiques publiques, etc...
- *la difficulté d'en évaluer les impacts économiques* : un exemple est donné par une étude qui comparait les impacts en hôtellerie et en agritourisme dans deux PNR : selon les critères adoptés, le classement s'inverse.

- *la difficulté du pilotage de la gestion et de la coordination touristiques locales*: l'imbrication public-privé, les divergences de projet (il n'y a pas de système-acteurs), les décalages avec la demande (en citant J.Viard), les difficultés de financement public (GERBAUX, 1999).

***

Après cette introduction sur certains aspects du tourisme qui seront plus particulièrement au cœur de notre sujet, nous revenons à quelques généralités sur le tourisme, succinctes, mais qui nous semblent nécessaires pour compléter le cadrage.

La dimension sociale du tourisme

Le tourisme joue un rôle social important tant dans le milieu « émetteur » que dans les territoires d'accueil : pour Robert Lanquar, c'est un rôle « déségrégateur », de brassage social, d'émancipation (LANQUAR, 1990). S'y ajoutent les bienfaits attendus des vacances en termes d'équilibre personnel, de repos, de santé (aux siècles passés on aurait parlé d'hygiène) ; mais le tourisme est *« un fait social total »* pour Rachid Amirou et Philippe Bachimon, qui dépasse notamment ses propres dimensions fonctionnelles. Ainsi que l'exprime Jean Rémy :

> *« Il ne se réduit pas à être un moment de détente pour restaurer la force du travail. Sa valorisation découle d'un mouvement plus complexe où il faut faire intervenir le lien entre le psychique et le social. » (AMIROU et BACHIMON, 2000).*

Le tourisme a accompagné deux grandes mutations 1- dans le rapport au travail, avec les notions de « temps libre » et un changement de valeurs, 2- dans le rapport à l'espace, avec des mobilités courtes ou répétées (résidences secondaires) et maintenant parfois des mobilités intrinsèques ; c'est le thème de *la « société de mobilité »* cher à Jean Viard (VIARD, 1999), tandis que J-D Urbain dresse deux archétypes de touristes selon leur rapport à l'espace : sédentaire pour « Robinson Crusoe » qui se transplante sur son lieu de vacances, et circulant pour « Phileas Fog » qui privilégie la découverte.

Les valeurs du tourisme sont donc différentes de celles du travail, elles se traduisent ainsi, en termes d'évolutions :

- *il convient de profiter de la vie... et les vacances apparaissent de moins en moins comme un luxe*
- *il convient d'être plus sensible à la nature*
- *un souci de santé et d'équilibre physiologique se manifeste*
- *la propension à épargner est en déclin*
- *les individus aspirent de plus en plus à être créatifs et à se différencier*
- *[ils] deviennent sensibles à des incitations sensorielles plus variées, » … (LANQUAR, 1990)*

Sur le chapitre de la connaissance des pratiquants du tourisme et des loisirs, le travail des sociologues est décliné et prolongé par les études des hommes du marketing.

Tourisme et loisirs sont de nature transversale

La pratique de tourisme et de loisirs met le touriste en contact diversifié avec le territoire ;

Le tourisme est *une pratique localisée*, dans un lieu appelé couramment la « destination », choisi par le touriste ; l'offre de tourisme est une *activité de service*, dont l'unité opérante est *physiquement attachée à ce même lieu*, même si les directions des plus grandes entreprises peuvent se trouver être ailleurs.

Pour John Urry la pratique touristique et de loisirs est une expérience agréable qui nous conduit à porter *un regard particulier* sur ce qui nous entoure, c'est le « tourist gaze » que beaucoup « d'experts professionnels » nous aident à développer (URRY, 1990). J. Urry estime même que le fait d'examiner les caractéristiques de ce « regard du touriste» permet de donner du sens aux caractéristiques générales de la Société avec lesquelles il fait contraste. Le regard renvoie ainsi à toutes les *dimensions cognitives*. Cependant J. Urry insiste en même temps sur sa *dimension visuelle* originelle et donc sur les caractéristiques visibles de la destination comme des équipements d'accueil. Pour notre sujet, cela met en exergue *l'importance des paysages et de l'aspect des aménités naturelles*.

Le touriste influence le territoire de différentes manières, par des impacts physiques, économiques, mais aussi culturels et sociaux, non seulement comme conséquence des impacts physiques et économiques, mais aussi par le regard qu'il porte, par les comportements qu'il induit chez les acteurs de l'offre touristique ; ces acteurs de l'offre doivent se préoccuper d'une qualification de l'ensemble du territoire.

(MICHAUD, 1983, p.12), estime que « *Les rapports entre le tourisme et l'environnement atteignent en effet chaque citoyen dans sa vie personnelle : soit en tant qu'habitant d'une région d'accueil, voire producteur de tourisme ; soit comme vacancier, homme d'affaires ou curiste.* ». C'est en fait la relation entre tourisme et citoyen qui est ainsi décrite comme très large.

Cette transversalité implique donc tous types d'acteurs, notamment publics et privés : acteurs privés en tant qu'économie (de services), acteurs publics *« d'une part parce que [l'activité touristique] est typée par le territoire... d'autre part parce que sa transversalité … suppose des équipements et aménagements dont la vocation n'est pas uniquement touristique »* (CNT et DORIA, 2005b)

Les acteurs du tourisme (et des loisirs) sont très divers

La très grande diversité des acteurs du tourisme est décrite par de nombreux auteurs, notamment : (P.Bachimon, O.Dehoorne, V.Delignières, L.Laurens, P.Violier…).

Elle se mesure à travers leurs statuts (acteurs publics, para-publics, mixtes, associations, entreprises, particuliers) ; les entreprises sont de toutes tailles, même si le milieu rural, hors stations, connaît surtout les plus modestes ; enfin cette diversité est renforcée par celle des territoires d'accueil eux-mêmes (ou « destinations »).

Le pratiquant est le premier acteur du tourisme et des loisirs

Nous choisissons ici de parler de « pratiquant » pour rappeler que notre définition de l'activité retenue associe tourisme et loisirs, d'autre part les pratiques prises en compte sont largement non-marchandes et il vaudrait mieux ainsi éviter de parler de « demande » ou de « client »[1]. Le pratiquant relève donc de profils très divers : vacancier en long ou en court séjour, voyageur, pratiquant de loisirs de proximité, ou en retrouvailles chez des « parents ou amis », etc…

Notons que le touriste n'a pas encore droit d'expression sur la vie et la gestion des territoires d'accueil : ainsi que le fait remarquer Jean Viard, ce sont les acteurs locaux et souvent les élus, qui sont, par défaut, ses porte-parole :

> *« Acteurs influents de la vie économique, mais aussi de la vie sociale locale, ils sont les grands absents de la scène publique; obligeant bien souvent les élus à apparaître comme les porte parole des touristes face à leurs électeurs et face aux administrations, ou alors, laissant la réalité touristique trop gommée des stratégies locales. » (VIARD, 1999)* .

Mais il n'en a pas toujours été ainsi, C. Bertho-Lavenir rappelle que les clubs constitués vers la fin du XIXème siècle ont beaucoup pesé sur la représentation de la nature et sur l'aménagement de celle-ci : par exemple en soutenant les reboisements en montagne, contre les populations locales (BERTHO-LAVENIR, 2002).

Les résidents secondaires peuvent acquérir une grande importance dans certaines zones. Ils sont acteurs des loisirs par leurs pratiques, ils consomment une palette de services plus étendue que les touristes, et interviennent dans la gestion de l'espace et du territoire.

Les acteurs publics sont très engagés dans le tourisme : l'Etat joue son rôle dans ce secteur comme dans les autres secteurs, même si le tourisme souffre à ce niveau d'une reconnaissance et de moyens assez modestes. *Les collectivités locales et territoriales* ont une mission touristique reconnue et définie par la loi du 23 Décembre 1992, elles assurent la promotion du territoire, l'accueil du public, elles réalisent et parfois exploitent des infrastructures et des équipements[2]; *pour ce faire elles s'appuient sur* les offices de tourisme et les comités départementaux et régionaux, et, le cas échéant, sur des sociétés d'économie mixte, sur des concessionnaires ou autres gérants.

Les intercommunalités, notamment les communautés de communes, ont pris une importance majeure dans ce domaine.

Communes et intercommunalités assurent donc les fonctions touristiques déjà citées, mais *elles assurent également des fonctions de protection*[3]*, et mise en valeur du patrimoine, notamment naturel, que les intéressés relient eux-mêmes aux fonctions touristiques* : aménagement de

---

[1] Mais par facilité, nous emploierons ensuite ces termes courants.

[2] à commencer par les traditionnels campings et les gîtes réalisés souvent pour réutiliser les bâtiments désaffectés

[3] y compris la mise à niveau des équipements publics limitant les impacts sur les milieux (stations d'épuration, traitement des déchets…)

sentiers, entretien des berges de rivière, repaysagement, reboisement, entretien du littoral… (NOYE, 1998). Ainsi, les collectivités locales et leurs groupements *sont à la fois acteurs du tourisme et acteurs majeurs de la gestion de l'environnement.*

Il y a *des lignes de partage entre les responsables politiques et les techniciens* des structures publiques du tourisme : P.Violier souligne que ces derniers sont porteurs de logiques d'efficacité, souvent éloignées de celle du découpage politique[1] ; enfin il note également l'opposition entre *« [les acteurs] soucieux du développement local et cherchant à intégrer le plus d'acteurs économiques possibles, au sein d'un territoire donné, et les entrepreneurs, …cherchant plutôt à constituer des réseaux performants au-delà des territoires et de la proximité ». (VIOLIER, 1999).*

Du côté des prestataires de droit privé, les acteurs (entreprises, associations, personnes) sont souvent décrits et analysés par fonction (voire par filières) : hôtellerie, restauration, autres formes d'hébergement, transport, activités (elles-mêmes décomposables). Au sein d'une filière, on trouve encore de très grandes différences, notamment en termes de taille, ou de logique économique, comme par exemple entre le groupe Accor, leader mondial de l'hôtellerie, une auberge rurale, ou un particulier qui offre un hébergement.

Le monde associatif est très impliqué pour des raisons thématiques et historiques : hier la fonction sociale des loisirs, aujourd'hui les dimensions territoriale, environnementale et patrimoniale du tourisme ont suscité la création de nombreuses associations ; celles-ci sont très diverses puisque certaines, principalement dans le domaine du tourisme social, sont des groupes d'échelle nationale.

Les associations offrent la particularité d'être tournées autant vers un public interne (leurs membres) que vers un public externe, assimilable à une « clientèle »[2].

Des acteurs « non-conventionnels » du tourisme sont très présents et importants dans certaines régions, à côté des professionnels de l'hébergement et de la restauration. C'est ce que l'ENITA de Clermont-Ferrand a mis en évidence : ces acteurs « non-conventionnels » pratiquent l'animation, la prestation d'activités diverses, sont souvent néo-ruraux, ou associatifs, et ont des logiques et des besoins différents de ceux des « conventionnels » (ENITAC, 1998).

Signalons les acteurs naturalistes, associatifs, qui pratiquent l'accueil pédagogique, qui sont des prescripteurs et prestataires potentiels de tourisme de nature, et qui pourtant ignorent largement le monde du tourisme ordinaire (ce déficit est souvent, mais pas toujours réciproque). Ainsi pour l'AFIT, un enjeu de politique publique pour développer le tourisme de nature, est de réunir ces deux types d'acteurs et de rapprocher leurs compétences (AFIT, 2002).

---

[1] On retrouve là une discordance proche de celle qui est largement constatée entre « territoires de gestion » et « territoires de projets ».

[2] Telle association gérant un musée aura peut-être acquis la logique d'une entreprise de tourisme, alors qu'une association vouée à un sport de pleine nature sera surtout au service de ses membres, et sera, à l'extérieur, un porte-parole, un médiateur sur les problèmes liés à l'activité (aménagements, accès, usages).

La population locale est un « quasi-acteur » du tourisme,

- tant pour le fonctionnement courant du territoire d'accueil, par la diversité des interactions qu'elle peut avoir avec le touriste,
- que pour son influence sur la construction de l'offre

E. Matteudi notamment estime que le souci n'est plus de considérer seulement un « impact » du tourisme sur la société locale, mais de considérer celle-ci pour elle-même, avec ses capacités différenciées de développement ou de réaction à des initiatives et influences extérieures (MATTEUDI, 1995). Il en donne trois exemples[1]. Il affirme ainsi l'intérêt de plonger dans l'*histoire des sociétés locales* et la nécessité de mettre en place des politiques qui en tiennent compte.

L'organisation du tourisme en milieu rural est elle-même atomisée

Il n'y a pas de profession unifiée du tourisme : la diversité des acteurs se traduit en une très grande diversité des organisations professionnelles. Même les 3 catégories de chambres consulaires (Commerce et Industrie, Métiers et Agriculture) se partagent les professionnels du tourisme, et en revanche elles ignorent d'autres acteurs importants du tourisme, comme les associations et les acteurs publics.

Il existe tout de même des formes d'organisation plus ou moins spontanée entre prestataires : notamment de grands réseaux de tourisme se sont formés sur quelques filières d'hébergement (Logis de France pour les hôtels, Gîtes de France, Clévacances pour les meublés,…). Accueil Paysan, et Bienvenue à la Ferme organisent une partie de l'offre d'agri-tourisme. Les activités sportives et notamment la randonnée ont vu fleurir les clubs de pratiquants. On peut signaler les clubs (Vosgien, alpin…), les fédérations de randonnée pédestre, et quatre grandes associations « de Massif »[2] qui organisent l'offre de sentiers, de documents, et à présent une offre d'hébergements spécialisés (Rando'accueil).

Les acteurs publics ont une place très importante, comme on l'a vu, et davantage que dans d'autres secteurs d'activité. L'Etat est présent par le secrétariat d'Etat, aux moyens modestes, mais entouré par des institutions spécialisées comme Odit France (ingénierie et observation du tourisme), Maison de la France, ou le Conseil National du Tourisme. « Source » est le centre de ressources national sur le tourisme en espace rural.

Ce sont surtout les collectivités locales et territoriales qui forment l'essentiel de l'organisation publique de terrain, assistées par un système d'associations (OT-SI, CDT, CRT) qui est calqué sur l'organisation territoriale, et associe formellement les acteurs privés aux acteurs publics.

---

[1] Le Beaufortain: un agritourisme réussi mais lié à des particularités locales, notamment le système de transmission. Les Belleville: une spoliation par un tourisme de station intégrée, mais une réaction 20 à 30 ans plus tard. St Gervais : un essoufflement actuel qui semble s'éclairer par l'histoire de la société locale.

[2] Chamina, La grande Traversée des alpes, Abri et feu Randonnée Pyrénéenne

L'intercommunalité nouvelle se voit transférer le plus souvent la compétence tourisme qu'exerçaient les communes. Ce transfert pose encore beaucoup de questions et s'exerce de façon très diverse (CNT et DORIA, 2005b). Les Parcs nationaux et régionaux sont aussi des acteurs du tourisme, de même qu'à présent un grand nombre de Pays. Les Pays d'accueil touristique, créés en 1977, subsistent également. Un certain nombre de réseaux de communes sont spécialisés par thème (Communes de montagne, Stations vertes de vacances…).

L'organisation du tourisme est ainsi très complexe et atomisée. Une loi fut jugée nécessaire en 1992 pour la rendre plus lisible[1], elle a affirmé les compétences publiques, redéfini les associations (OT, CDT, CRT) , etc…, mais notamment elle n'avait pas réglé le problème de la superposition des compétences entre niveaux territoriaux. Des progrès se font jour, par exemple avec la création de la Conférence permanente du tourisme rural (la CPTR, qui permet un dialogue au niveau national entre les têtes de réseaux cités), ou plus largement par l'affirmation d'un leadership régional. Mais le rapport du CNT sur « intercommunalité et tourisme »(CNT et DORIA 2005b), notamment, montre le chemin qui reste à parcourir.

Le tourisme comme activité économique

Seuls quelques rares travaux d'économistes se sont appliqués jusqu'à présent au tourisme :

Pascal Cuvelier en devine la raison dans certaines particularités de cette activité, dont l'essor est encore récent, dont le contenu est très riche en services, mais tout de même composite, alors que l'économie des services est également une branche récente[2] (CUVELIER, 1997).

Pierre Py démontre que le tourisme est un secteur fondamental des économies nationales, avec des impacts aux différentes échelles territoriales. Il en décrit les structures et en fait apparaître les caractères originaux en termes d'activité économique : spécificités de la consommation, de l'offre et de la production (hétérogénéité, concentration, nature multiple des types d'agents : commerciaux, associatifs, publics…), particularités du système des prix (différenciés dans le temps, l'espace… inflationnistes, peu sensibles au marché et peu régulateurs) (PY, 1996).

Une réflexion a été ouverte sur la délimitation du champ économique du tourisme : ce sujet est délicat, puisque tous les biens sont susceptibles d'être consommés par des touristes, (ce qui a conduit à des approches statistiques ad hoc, par les comptes satellites du tourisme).

Beaucoup d'auteurs penchent pour une vision multi-sectorielle du tourisme (qui devient une activité transversale, ou une " mini-économie " à lui seul).[3]

---

[1] Loi du 23 décembre 1992

[2] D'autre part certains travaux sont attachés à des domaines spécialisés appartenant au tourisme ou reliés à celui-ci : hébergement, transports, économie de la culture, économie de l'animation et du patrimoine monumental (X. Greffe, 1990).

[3] (F.M. DE ESCALONA, 1989) propose une autre distinction, entre un secteur de la " production *pour* le tourisme " (offrant les biens séparés, produits dits " secs ") et celui de la " production touristique " (assemblage de " package " en direction du seul touriste).

Globalement le tourisme a été peu étudié par les économistes.

L. Bensahel et M. Donsimoni donnent les raisons, selon elles, « du mépris des économistes à l'encontre du tourisme » (BENSAHEL et DONSIMONI, 1999) :

- le tourisme et les loisirs n'appartiennent pas à la sphère du travail industriel…paradoxalement, ils représentent plutôt la sphère du non-travail[1]…
- Le tourisme recouvre une réalité complexe et difficile à appréhender…les statistiques sont difficiles à réunir[2]
- Le tourisme est un domaine transdisciplinaire.
- Le tourisme s'exerce principalement dans le secteur des services, champ d 'étude très récent pour les économistes… les grandes théories économiques remontent au XIXème siècle

Le tourisme comme activité de service :

la nature servicielle du tourisme fait l'objet des réflexions de J. Gadrey, et la prise en considération du rôle actif du touriste amène P. Cuvelier à parler de *" pratiques touristiques "* plutôt que de " consommation " touristique (CUVELIER, 1997).

P. Cuvelier relève les insuffisances des approches économiques antérieures, principalement quant à la prise en compte des particularités de la demande du touriste et de son comportement. Car ce qui fait la nature touristique d'une transaction économique est la nature de l'acheteur (le touriste). Par exemple la théorie des coûts de transaction explique partiellement la persistance des prestataires de services touristiques, qui sont des intermédiaires, mais elle rend assez mal compte du fait que le touriste peut se plaire à réaliser lui-même les efforts de construction de son séjour, et à affronter les incertitudes, forme d'aventure[3]. C'est le concept même de rationalité du touriste, même limitée, qui est à préciser[4].

(VIARD, ARNAUD et al., 1998, pp. 153-155) rappellent que les activités de service connaissent des mouvements particuliers, tels que l'avènement du libre-service. La modalité dans laquelle le touriste compose lui-même son voyage, son séjour et son « programme » (éventuel) d'activités est encore très majoritaire pour les français.

Cette nature d'activité de service a des conséquences sur le territoire, dont elle renforce l'implication des acteurs, dans une dimension collective : A. Le Roy s'intéresse au tourisme en

---

[1] et de manière paradoxale, les économistes sont obnubilés par la demande de tourisme, qui est vue selon l'opposition travail/loisirs, plutôt que par son offre.

[2] Il existe des efforts pour les réunir, notamment par l'INSEE (2006).

[3] Selon nous, en tenant compte des cultures nationales, cela explique la particularité des touristes français qui achètent peu de « produits complets » (packages), surtout lorsque le mode de transport ne les oblige pas à passer dans une Agence.

[4] Plus globalement P. Cuvelier réintègre " les pratiques et les attentes des touristes … pour élaborer et comprendre la diversité des pratiques et des modèles d'organisation touristique ". La théorie des conventions, avec les " mondes de production " de (SALAIS ET STORPER, 1993) l'amène à définir *quatre " mondes du tourisme " selon la standardisation de l'offre d'une part, et la préférence du touriste pour l'autonomie, d'autre part.* Dans chacun de ces mondes, les critères de qualité, les stratégies, les besoins institutionnels seront différents.

milieu rural, considéré comme une alternative au tourisme " industriel ", plus durable que ce dernier si l'on prend soin de développer sa dimension de service, puisqu'elle repose sur des acteurs locaux : *« Ainsi, la relation de service devient le principe d'articulation entre une activité, le tourisme, et un aménagement de l'espace, pouvant asseoir une dynamique territoriale dotée d'une finalité d'organisation qui n'est autre que le développement durable » (LE ROY, 1997)*

Pour elle, il faut élargir l'approche économique du sujet en intégrant la dimension collective de la production et de la consommation touristiques, ce qui dépasse la seule micro-économie. C'est également le point de vue de (L. Bensahel et M. Donsimoni) [1] .

Tourisme, territoire et management / marketing

Le tourisme rural diffus est donc une activité localisée, et transversale au sein d'un territoire appelé la « destination touristique ». Ce tourisme est plus ou moins « ancré » (embedded) dans le territoire (SAXENA 2005), une section suivante présentera une approche dédiée à ce point de vue, celle du « Tourisme Intégré ». Ainsi diverses approches contribuent à une problématique territoriale du bon fonctionnement local du tourisme, et la thèse se propose d'y contribuer en utilisant les ressources du management stratégique, et du management territorial.

Ce champ du tourisme vu par les sciences de gestion sera donc parcouru tout au long de la thèse.

S'agissant du marketing, ce dernier est rencontré sur plusieurs thèmes : il est invoqué pour sensibiliser les chefs d'entreprise à la prise en compte de l'environnement naturel ; les stratégies touristiques de territoire intègrent des problématiques de marketing, y compris pour savoir s'il faut privilégier la demande ou une offre particulière (dans les espaces protégés) ; sur un tout autre plan, il sera évoqué dans l'étude de cas « Porta Natura » pour une filiation qui part du marketing des services (EIGLIER et LANGEARD, 1987), pour aboutir, par l'opération Porta Natura elle-même, à une proposition de transfert à l'échelle d'un territoire, considéré comme une quasi entreprise de service touristique ; enfin, plus globalement, au niveau de la littérature, *le marketing territorial* a déjà reconnu le tourisme comme un champ d'application privilégié *(NOISETTE, 1996)* :

> La finalité du tourisme rend nécessaire un marketing du territoire, d'abord au sens habituel du marketing puisque le touriste « consomme » le territoire en tant que tel. Mais de plus, *la transversalité du tourisme au sein même du territoire* en fait un bon sujet d'application de l'extension que nous propose le marketing territorial : *s'intéresser aux demandes et aux comportements de tous les acteurs du territoire pour concevoir et promouvoir en interne l'action publique*.

[1] « Le tourisme est une activité économique de première importance, mais les analyses qui s'y rapportent … n'ont pas permis d'intégrer la totalité des variables explicatives, notamment sur le plan qualitatif. *Aussi il est apparu intéressant d'aborder le problème sous l'angle du développement durable qui offre un cadre d'analyse plus large et plus complet où les relations humaines, les notions d'irréversibilité et de bien-être sont prises en compte.* »

Des éléments pour une politique touristique

Des organismes consultatifs permettent d'éclairer la politique du tourisme de façon continue: le Conseil Economique et Social, le Conseil National du Tourisme (CNT), ou la Conférence Permanente du Tourisme Rural (CPTR). Dans ce cadre ou en parallèle, des rapports officiels se sont succédés couvrant un large champ du phénomène touristique. Par ordre chronologique : (REBOUD, 1992), sur l'impact économique de la prise en compte de l'environnement, (DESCAMPS, 1993), pour le développement d'un « tourisme de pays » , (CHAUSSEBOURG, 1996), sur le tourisme comme atout à développer, (VIARD, ARNAUD et al., 1998), sur la prospective du tourisme , (LEGRAIN, RIBIERE et al. 2004), sur les relations entre développement touristique et gestion des espaces naturels, (CNT, GUERIN et al., 2005a), sur le rôle possible du tourisme pour revitaliser les territoires ruraux, (CNT et DORIA, 2005b) sur l'implication des intercommunalités dans le tourisme. Enfin une littérature technique couvre elle aussi les multiples aspects du tourisme (notamment les publications de ODIT-France (ex-AFIT), les Cahiers de la revue Espaces, etc…).

Des rapports les plus récents, nous sélectionnerons des thèmes en rapport avec notre sujet. On notera au préalable leurs particularités :

1- le rapport de prospective, coordonné par J. Viard, pour le commissariat au Plan et la Direction du Tourisme, est beaucoup plus développé sur le plan de *l'analyse de la demande* que de celle de l'offre (VIARD, ARNAUD et al., 1998). Il examine conjointement « les vacances » et « le tourisme » ;

2- le rapport (LEGRAIN, RIBIERE et al., 2004) répond à l'interrogation des ministres sur l'amélioration de la participation financière du tourisme à la gestion des espaces naturels, reconnus comme ressource pour cette activité. Il confirme les analyses économiques et gestionnaires présentées dans cette thèse et examine les mécanismes existants (taxes diverses, politiques fournisseur payé…), l'accroissement éventuel de la participation des entreprises (mécénat ou autre).

3- le rapport du Conseil National du Tourisme, coordonné par Marc Guérin et Pierre Steinlein, est orienté vers un but d'aménagement du territoire, et s'appuie sur l'étude d'expérimentations pionnières et d'un large échantillon de 11 cas territoriaux (CNT, GUERIN et al., 2005a) ;

4- le rapport du même CNT, coordonné par Marc Doria, révèle et examine toutes les difficultés liées à l'implication des nouvelles intercommunalités dans le tourisme, mais au-delà il pointe les difficultés de l'implication publique et de la coordination des acteurs ; il s'appuie sur une enquête auprès de 1300 EPCI [1] (CNT et DORIA, 2005b).

[1] dont 450 ont répondu. Nous regretterons seulement que ce rapport ait exclu l'examen des Pays et PNR.

Le tourisme est un secteur d'activité qui souffre d'un déficit chronique de reconnaissance, d'affichage et de soutien (DURAND, GOUIRAND et al., 1994 ; CHAUSSEBOURG, 1996 ; VIARD, ARNAUD et al., 1998, etc…). L'Etat, notamment, n'a jamais distingué par un ministère autonome ce secteur du tourisme, qui pèse pourtant économiquement autant que l'agriculture, et les moyens budgétaires et humains qui lui sont consacrés sont très faibles en comparaison de l'administration et des politiques agricoles[1].

Le tourisme est défendu pour ses qualités diverses, … : comme « facteur d'humanisme en même temps que vecteur de développement économique et social » (CHAUSSEBOURG, 1996), comme « un vecteur essentiel d'ouverture sur l'extérieur, de valorisation des hommes et de leur environnement… » (CNT, GUERIN et al., 2005a), … *mais avec un accent préférentiel mis sur sa contribution au développement.*

La demande mérite des approches renouvelées, et beaucoup plus fines : du fait des évolutions récentes, les distinctions entre tourisme, vacances et courts-séjours, les segmentations sur l'age, … sont bousculées ; si les vacances sont un phénomène probablement en voie de massification, *leur forme marchande, touristique, l'est plus sûrement au niveau international, qu'au niveau français*. (VIARD, ARNAUD et al., 1998) plaide pour une offre flexible et personnalisée[2].

La nécessité de stratégies volontaristes : Les insuffisances de l'offre portent sur la qualité de l'accueil, mais aussi sur la promotion et enfin sur la qualité et la diversité des produits touristiques (CHAUSSEBOURG, 1996). Le CNT, pour sa part, souligne que même en zone rurale à attractivité touristique reconnue, cette attractivité spontanée ne suffit pas à engendrer une dynamique de développement suffisante (CNT, GUERIN et al., 2005a). Une stratégie volontariste portant sur l'amélioration de l'offre est nécessaire[3]. A fortiori, en rural isolé, seules des actions fortes de la collectivité (communautés de communes, pays ou PNR) peuvent pallier la carence du privé. Le rapport propose que l'Etat reste présent notamment en apportant la capacité d'ingénierie territoriale nécessaire.

La nécessité d'une (ré)organisation de l'action publique et collective locale, d'une meilleure coordination. Notamment les intercommunalités, qui se substituent aux communes et qui témoignent d'un « extraordinaire engouement pour le tourisme », connaissent *et révèlent beaucoup de difficultés et d'insuffisances* [4] (CNT et DORIA, 2005b), dans lesquelles nous voyons la continuité avec les situations antérieures.

---

[1] Peut-on penser que c'est par le miracle d'une efficacité suffisante et autonome que témoignerait le secteur ?

[2] *« le touriste dit aux professionnels : ne me parlez pas de ce que vous m'offrez, parlez-moi de ce que j'ai envie de m'offrir »*

[3] Les sources étudiées sont ambigües sur la sélectivité du tourisme à l'égard des chances des territoires : généralement on peut lire que le développement local à tout prix par le tourisme est une illusion des années 1960-1980 (du fait des investissements nécessaires, de la concurrence « forcément croissante », etc…) mais aussi on reconnaît des réussites inattendues.

[4] *« les deux premières difficultés citées sont d'une part le manque de mobilisation, les difficultés de coordination, de concertation entre acteurs locaux (acteurs publics, prestataires privés, et population) ainsi que les conflits de pouvoir entre acteurs et d'autre part la multiplicité des opérateurs sur un même territoire »*

L'empilement général des compétences nécessite une coordination ; en plus des outils disponibles[1] le CNT fait des propositions, et notamment : d'une « charte régionale pour une *co-gouvernance* de l'action touristique publique » et de « *conseils/comités locaux du tourisme* »[2] . Le croisement entre les deux logiques territoriale et sectorielle pose une série de difficultés, sur la pertinence même des délimitations des territoires à prendre en compte, sur la conception de projets réalistes, sur les compétences à acquérir (politique participative, management et marketing territorial…).

Le patrimoine, naturel et culturel, est reconnu par tous comme un atout, comme ressource à valoriser et à protéger. Les flux se développent d'abord sur des « destinations », bien avant le choix des « activités ». Il faut donc raisonner « territoire ». *Les ressources naturelles d'un territoire constituent son véritable « actif » touristique*[3]. La bonne approche est celle qui croise un territoire avec des produits et des marchés, traduisant ainsi le raisonnement marketing dans l'espace (VIARD, ARNAUD et al., 1998). Le marketing territorial conduit notamment à se poser la question suivante : « les ressources naturelles, patrimoniales, culturelles [si elles ont du sens pour les habitants et pour les visiteurs] sont-elles uniques au monde ou bien présentes dans plusieurs lieux ou territoires *mais particulièrement cohérentes, préservées et mises en valeur*… ? » (CNT et DORIA, 2005b).

La gestion des espaces est un enjeu : la gestion des espaces surfréquentés est une innovation (ou un besoin d'innovation), et par extension, les auteurs examinent le problème général de la gestion des espaces naturels *en estimant inéluctable la perception de droits* pour l'accès à ces espaces, à des ressources fragiles telles que l'eau…(VIARD, ARNAUD et al., 1998). La mission (LEGRAIN, RIBIERE et al., 2004) ne propose pas de nouveaux outils fiscaux, sauf exception, mais propose une politique d'incitation à des actions volontaires en faveur des espaces naturels en soutenant ceux qui les mènent, y compris par des avantages fiscaux ou des subventions, en développant la pédagogie, et en sollicitant les entreprises. Pour sa part le CNT propose de créer les conditions économiques favorables à l'entretien du patrimoine naturel *« facteur d'attractivité touristique »* (par des disposition fiscales) (CNT, GUERIN et al., 2005a).

Il souligne aussi que la fréquentation souhaitable est bornée par deux seuils : un seuil minimal en dessous duquel la rentabilité (globale) du tourisme sur le territoire est compromise, faute de possibilité de développer des économies d'échelle et de variété, et un seuil maximal au-delà duquel les impacts négatifs l'emportent.

***

[1] les SCOT qui pourraient comporter systématiquement un volet tourisme, le contrôle de cohérence que les financeurs d'un niveau supérieur exercent, et surtout le bon usage des formes Pays (ou PNR)

[2] qui peuvent être les conseils de développement dans les Pays

[3] on note tout de même la tendance à « rendre touristique ce qui ne l'est pas », c'est la mise en valeur d'un patrimoine très divers… ou le « tourisme hors sol » qui est présenté comme un possible affranchissement de certains facteurs (comme le climat) (VIARD, J., G. ARNAUD, et al., 1998).

1.3.3 Le tourisme durable

Le tourisme durable est l'application du « développement durable » au secteur du tourisme.

Dans une déclinaison étroite de la définition du Développement durable proposée par le Rapport Bruntland, l'Organisation Mondiale du Tourisme a adopté en 1995 à Lanzarote la définition suivante du tourisme durable, assortie d'une Charte du tourisme durable :

> *« On entend par « développement touristique durable », toute forme de développement, aménagement ou activité touristique qui respecte et préserve à long terme les ressources naturelles, culturelles et sociales et contribue de manière positive et équitable au développement économique et à l'épanouissement des individus qui vivent, travaillent ou séjournent sur ces espaces »(OMT, 1995).*

Tout d'abord il faut souligner les effets naturels et puissants de la reconnaissance institutionnelle du tourisme durable : elle s'accompagne d'une large vulgarisation (des exemples parmi cent : le « guide à l'intention des planificateurs locaux » de (McINTYRE, 1997), un autre guide de l'OMT (OMT, 1999), ou l'exégèse de la Charte du tourisme durable dans (MICHEL, 1998) …). Elle influence les comportements et elle conforte les argumentaires favorables à la préservation de l'environnement. Tous les travaux récents se sont imprégnés de cette notion : en France on peut citer la publication technique (Cahiers_Espaces 2000) ou le colloque du Centre de ressources sur le tourisme en espace rural (SOURCE, 2000). Tous les auteurs que nous examinerons dans les sections ultérieures, plus spécialisées sur le thème des aménités naturelles et de leur gestion, se réfèrent globalement au tourisme durable. En considérant les fondamentaux du développement durable comme acquis, nous privilégierons ici les éléments de discussion critique.

On remarquera que les composantes naturelles, culturelles et sociales des territoires sont qualifiées de *ressources*, signe d'une soumission au modèle économique qui peut être réelle ou seulement rhétorique. On remarquera ensuite que la déclinaison même du concept général de développement durable à chaque secteur d'activité est problématique si elle ne réaffirme pas les transversalités territoriales[1] (jusqu'à la liberté de privilégier éventuellement d'autres activités que le tourisme). Ceci nous mènera après cette section, à l'exposé de la notion de « tourisme intégré ».

La cohérence du modèle, sa valeur normative, sa portée

Le Développement Durable est tout d'abord une notion *normative*, que beaucoup considèrent comme « crédible » au sens où elle veut répondre à des enjeux incontestables (BARDELLI et BELLO, 2003), une notion qui suscite des réactions positives (pouvoir mobilisateur), de nombreux travaux théoriques ou à visée pratique, des initiatives encouragées par des politiques

[1] Avec sans doute des limites : la charte d'un groupe hôtelier peut-elle appréhender et réguler l'impact d'un hôtel sur l'emploi local et la concurrence éventuelle faite aux activités traditionnelles sur ce plan de l'emploi ?

publiques. Mais comme on l'a dit, cette notion, devenue incontournable, suscite aussi et encore des interrogations.

Les interrogations sur ses bases théoriques et sur sa capacité opérationnelle : ces deux types d'interrogation portent en particulier sur *la façon de résoudre les oppositions entre objectifs contraires, ou plus généralement sur la façon d'entraîner une collaboration entre acteurs aux logiques différentes.*

Certains chercheurs soulignent également *les ambiguïtés de sa traduction en normes ou en objectifs*. Sur le principe même de cet aspect normatif, Jacques Perret considère comme négatif le risque de « créer un nouveau modèle à suivre », et il fait remarquer la diversité des situations, des acteurs et (donc) « des processus de tourisme durable portés par des acteurs professionnels avec lesquels les décideurs doivent composer s'ils veulent le mettre en œuvre avec eux » (PERRET 2000). Jean-Paul Céron et Ghislain Dubois se demandent si les pays en voie de développement n'ont pas *droit à autre chose qu'un tourisme « de niches »*, tel que l'écotourisme, et recommandent de s'attacher à la durabilité du tourisme de masse (CERON et DUBOIS 2002).

De même, Chris Ryan s'intéresse également à *l'équité*, et oppose une certaine vision un peu malthusienne du Tourisme Durable aux besoins de développement ; il se fait l'avocat du diable en imaginant qu'*un tourisme très bien « géré » ou « planifié » permet une activité forte, rémunératrice et non destructrice* dans une partie d'un territoire, tout en laissant la place pour d'autres spécificités dans le reste de ce territoire (RYAN, 2002).

C'est dans un esprit tout différent que Colin Hunter adresse au milieu des années 90 une critique à la notion de tourisme durable, qu'il considère comme s'étant développée de façon décalée par rapport à celle de développement durable (HUNTER, 1997). Il regrette plusieurs insuffisances, notamment le fait que la notion de tourisme durable se serait *renfermée sur le seul tourisme*, ou le fait qu'elle se présenterait plutôt comme *une liste de vœux dans un esprit d'équilibrage, ce qui est plus facile à subvertir si des limites environnementales ne sont pas fixées*[1]. Cependant il est difficile de se priver d'un moyen de développement, et le cas des pays en développement est toujours invoqué dans ce sens. Colin Hunter propose alors de considérer le tourisme durable comme un paradigme « surplombant » qui pourrait être décliné *en chemins de développement différents selon les situations*[2].

Sur un autre plan, certains s'interrogent sur *la crédibilité du concept* tant que son caractère flou et peu instrumenté permet à des acteurs *opportunistes*, au sens commun du terme, de s'en réclamer à tort.

---

[1] Nous trouvons là un écho au souci de l'ASGE pour l'efficacité environnementale des politiques menées. De plus on peut faire les mêmes reproches à d'autres approches sectorielles du développement durable, telle que celle de l'agriculture durable.

[2] Il resterait essentiel que les arbitrages soient « bien informés et transparents ».

G. Caire fait ainsi une lecture critique de la politique environnementale du groupe Accor (CAIRE, 2003).

Des acteurs eux-mêmes posent ces questions sur le modèle et sa mise en application :

> *"s'agissant de la traduction en tourisme des principes de durabilité, et tout en en reconnaissant le bien-fondé, on peut se poser deux question majeures, que l'on soit consommateur, prestataire ou opérateur: 1 - comment puis-je intégrer ces notions morales dans un domaine où l'on vend et achète essentiellement du plaisir ? 2 - comment s'assurer que la règle du jeu sera respectée par tous ?" (ENR_Nord-Pas-de-Calais 2000)*

<u>La difficulté à intéresser les entreprises au tourisme durable</u>

(VERNON, ESSEX et al., 2005) relatent un exercice de recherche et développement pour identifier et lever les « barrières à la collaboration en faveur d'un tourisme durable » dans un territoire anglais[1]. Dans le cas concret analysé, les auteurs signalent que *les entreprises de tourisme ont peu participé au processus, et se sont déclarées peu responsables des problèmes environnementaux, surtout quand il existe une institution publique en charge du problème* ; leur participation au processus, qui visait à introduire des *pratiques* plus durables, était « *souvent spéculative et opportuniste* » ; les propositions d'action que ces entreprises ont émises étaient « relativement étroites », privilégiant des actions d'intérêt immédiat[2]. Enfin les entreprises privées se déclaraient dépendantes du secteur public, à la fois pour assurer les financements nécessaires et pour fournir les infrastructures de recyclage.

De même David Leslie examine la réceptivité des entreprises de tourisme aux modèles de management environnemental en Grande Bretagne (LESLIE, 2005). Il rappelle que la littérature professionnelle accorde peu d'attention à ces modèles. De plus, si des établissements de chaîne peuvent suivre la *politique* verte du groupe, la plupart des entreprises du secteur sont petites et indépendantes ; ainsi seront déterminants *les perceptions, les attitudes, les niveaux de connaissance des responsables* à l'égard des « systèmes de management environnemental ».

Une étude empirique fut menée dans le secteur du Lake District, le Parc national anglais le plus fréquenté, au Nord de la Cumbrie. Ce Parc est connu pour son expérience de *« partenariat tourisme et conservation »* qui propose en particulier un *schéma de contribution volontaire des visiteurs* ou « visitor payback scheme ». Or la mesure des niveaux de connaissance des systèmes de management environnemental par les *responsables d'entreprises* est décevante[3]. Plus

---

[1] Ils adoptent un cadre évaluatif centré sur les apports de (BRAMWELL, B. et A. SHARMAN, 1999) avec leurs trois dimensions (l'étendue et l'intensité de la collaboration, le degré de consensus atteint), prolongées par la notion d'efficacité dans la réalisation des plans (AUGUSTYN et KNOWLES, 2000). Ce cadre conceptuel sera présenté avec la théorie de la collaboration.

[2] comme « développer l'interprétation de la nature, les aménagements de visite, les améliorations paysagères », plutôt que des actions sur des thèmes tels que la conservation de l'eau ou la promotion des transports en commun

[3] La catégorie de loin la plus avancée est celle des fournisseurs d'activités avec, pour le partenariat « tourisme et conservation », 50 % de taux de « connaissance » et 32 % de taux de participation. La relation éventuelle entre ces taux et d'autres facteurs est examinée, comme le taux de participation à des *groupes professionnels*[3]. Sachant par

généralement Leslie conclut à *un échec de la politique nationale* engagée en ce sens dès les années 90, et il évoque *la possibilité de stimuler beaucoup plus fortement les entreprises* à travers la régulation touchant aux déchets, à l'énergie, à la construction, …

Ces deux références témoignent d'*une certaine maturité* des politiques d'encouragement aux démarches environnementales dans le tourisme, en Grande-Bretagne, même si elles ne sont pas (encore) efficaces : il y existe en effet un grand nombre de dispositifs publics ou privés (certes récents), et le English tourist board a promu ces démarches dès 1991. Les auteurs cités placent alors *très haut* les niveaux souhaitables d'adhésion, considérant notamment que tous les établissements doivent réduire leurs impacts[1]. Mais si l'on recherche des *noyaux de prestataires* capables d'exprimer des attentes sur la gestion commune des aménités, ou capables de soutenir des initiatives en ce sens, quelques dizaines de prestataires motivés[2] suffisent peut-être à tenir ce rôle.

<u>Les interrogations des sciences de gestion sur le développement durable</u>

(LAURIOL, 2003), observant les interrogations que provoque l'émergence de la notion de *développement durable* au sein des entreprises, relève ce qu'il appelle *« une faiblesse doctrinale »* du concept, et une tension entre une interprétation de type contractualiste, et une interprétation de type éthique. Il note ensuite qu'une dynamique parallèle qui semble lever les incertitudes est celle de *l'adoption de standards ou de normes*. C'est une dynamique que nous retrouverons dans le domaine du Tourisme. Mais J. Lauriol observe que cette solution par *une logique technique* (elle-même appuyée par un comportement stratégique des entreprises qui leur ferait adopter des normes pour bénéficier d'externalités de réseau) *n'apporte rien pour expliciter et résoudre les arbitrages qui sont le propre d'une logique politique* « seule légitime pour prendre en compte la diversité des attentes et en garantir l'expression au travers d'institutions démocratiques ».

(BARDELLI et BELLO, 2003) s'interrogent également sur *l'absence de cadre conceptuel en gestion* apte à prendre en compte le concept de façon complète : la théorie des « parties prenantes » est rassurante par le recours au cadre des contrats, mais celui-ci est *inapte à prendre en compte le caractère collectif du jeu de multiples parties prenantes*, ce qui renvoie davantage à la sociologie, tandis qu'aucun cadre systémique, propre à prendre en compte entreprises et parties prenantes de façon symétrique au sein du système, ne leur semble opérationnel. Par ailleurs ils effleurent le problème de l'incompatibilité des objectifs des uns et des autres, lorsqu'ils abordent

---

exemple que 40 à 70 % des entrepreneurs (selon les filières) adhérent à *l'office de tourisme* de Cumbrie, l'auteur estime que ce dernier n'est pas actif ni persuasif sur les thèmes environnementaux.

[1] Ainsi 20 à 30% de participation à un partenariat « conservation et tourisme » sont-ils considérés comme insuffisants

[2] effectivement trouvés à Lake District ou dans le District de Caradon

la gestion des effectifs de l'entreprise. Ils notent en effet que *« la réponse à la question de la rentabilité déterminera le degré de latitude des entreprises dans le domaine de la gestion des effectifs. C'est une question théorique au sens fort du terme dans la mesure où la réponse indiquera si le développement durable est (ou non) contradictoire avec la recherche de la rentabilité optimale »*. Il est clair que l'on peut transposer l'interrogation au domaine environnemental.

Une perspective de gestion stratégique du tourisme durable

Evaluer le tourisme durable dans une vision de *risque stratégique* est une proposition de Pierre Chazaud qui prone l'application du principe de précaution (CHAZAUD, 2000). Il note les évolutions sociétales (malaise devant l'évolution de notre mode de vie et celle de l'environnement, montée de la sensibilité écologique) *mais il se demande si le tourisme durable est une valeur sûre pour le futur*.

Ce risque se décompose en 1- risque lié à la consommation (*« Où se fera demain la perte de clients, si l'on prend en compte la capacité des pollueurs d'aujourd'hui à s'adapter »*), 2- risque lié à la production (nécessité d'innovation, de nouvelles qualifications… *« il y a un risque que les modalités de la production touristique changent peu dans les dix prochaines années, [du fait de la faiblesse des réglementations, de la confusion des responsabilités, de la crise de la décision politique]* ».) et 3- risque lié au financement (surcoûts et nouvelles charges).

Pour les territoires, l'auteur propose une matrice d'analyse du risque :

Valeur marchande du tourisme	***Risque faible de dégradation***	***Risque moyen***	***Risque fort de dégradation***
Marché ouvert	*Sites à vocation écologique*		***écologie spectacle*** *déclinaison commerciale du thème de la nature*
Marché protégé – faible concurrence	***Chasse gardée*** *Parcs naturels, Conservatoire du littoral*	*Espaces touristiques soumis à une Charte*	

Il nous semble que même les territoires en « chasse gardée » peuvent voir la demande se détourner de leur offre (inévitable incertitude à moyen terme), surtout si cette offre n'est pas maintenue à un niveau toujours plus excellent par rapport aux attentes des segments reconnus et visés actuellement. Dans le même esprit, P. Chazaud souligne la nécessité d'une attitude *préactive* ou *proactive*, prospective (reposant sur la recherche d'indicateurs pour anticiper les évolutions, sur une veille technologique), et intégrée dans une démarche stratégique.

Nous notons enfin que cet auteur partage la même analyse que nous sur l'éventail des rôles possibles et souhaitables dans la participation des acteurs du tourisme à la gestion de l'environnement :

« [dans le domaine des risques liés à la production]… beaucoup de choses restent à faire pour sensibiliser et inciter concrètement par exemple les hôteliers, les restaurateurs, les autocaristes à réaliser des économies d'énergie, à s'engager dans l'entretien et la protection de certains sites touristiques qui les « font vivre », puisque certaines petites collectivités locales, responsables de territoires importants mais sous-dimensionnées économiquement , n'ont pas les budgets nécessaires pour cette mission »

Indicateurs et diagnostic

De nombreux travaux portent sur l'élaboration d'indicateurs et de systèmes de mesure. Ils répondent à une demande d'autant plus grande que la notion de développement durable est à la fois normative et floue.

Les types d'indicateurs sont divers : indicateurs d'alerte, indicateurs de pressions ou de contraintes, indicateurs de l'état des ressources et des demandes dont elles sont l'objet, indicateurs d'impacts ou de conséquences, indicateurs d'effort, d'action de gestion, indicateurs d'impact de la gestion. La mesure peut aussi s'orienter vers *l'évolution du système plutôt que son appréciation statique* par rapport à une norme d'état.

L'OMT a fait réaliser un «Guide pratique pour l'élaboration et l'emploi d'indicateurs du tourisme durable » publié en 1997 (OMT, 1997). Cette proposition se situe clairement dans une visée opérationnelle à l'usage de décideurs, le parti pris a été de sélectionner un ensemble restreint d'indicateurs dits « fondamentaux »[1] :

protection du site - pression - intensité d'utilisation - impact social - maîtrise du développement - gestion des déchets - processus de planification - écosystèmes fragiles - satisfaction des consommateurs - satisfaction de la population locale - contribution du tourisme à l'économie locale

et enfin des indices composites : *capacité de charge - perturbation du site - intérêt*

En France, l'AFIT mène depuis 1998 un travail visant à rendre le tourisme durable plus opérationnel (MOISSET, 2000 ; TEYSSANDIER et ZYSBERG, 2000 ; AFIT, 2001). Ce travail s'est centré sur la notion d'indicateurs, mais le guide de savoir-faire « Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises » (2001), resitue ceux-ci dans une démarche stratégique d'évaluation, de diagnostic et de préparation des décisions de gestion territoriale[2].

La poursuite de ce travail par des opérations d'accompagnement de territoires dans des démarches de tourisme durable vise à compléter cet apport sur « l'aval » c'est à dire la mise en œuvre. Le cadre conceptuel de cette contribution est très normatif, notamment sur le plan éthique. Le déséquilibre du contexte mondial en matière d'équité et de distribution des richesses est souligné, la dimension éthique est affichée en tant que quatrième pilier du développement

---

[1] Mais l'ambition du guide est aussi d'éclairer les décideurs sur la meilleure démarche dans laquelle ces indicateurs doivent s'insérer : *«les autres éléments de la gestion d'une destination touristique sont : 1- un cadre de planification pour le tourisme, 2- la surveillance continue des changements, 3- des normes pour évaluer la situation, 4- une responsabilisation du secteur touristique lui-même. »*

[2] On signalera que ce travail collégial a mobilisé particulièrement l'équipe DTM du Cemagref de Grenoble, ainsi que l'ENITA de Clermont-Ferrand.

durable. La dimension économique du développement durable est également soulignée, dans une vision très normative là aussi (« *Comprise et utilisée comme un moyen au service du développement humain et à optimiser dans une logique de création, d'imagination et de redistribution des richesses*. »), ainsi que la nécessité de l'organisation, particulièrement pour *le tourisme qui a vocation à être une activité économique « intégrée » au territoire* (ce qui préfigure le programme Sprite). La démarche globale proposée est une démarche stratégique de territoire. Les outils opérationnels sont une transposition d'outils déjà bien rôdés dans le cadre de l'expérience acquise en France en matière de développement local : diagnostic et approche globale, animation et méthodes participatives. L'accent est mis sur une méthode pour prendre en compte *la diversité des acteurs et de leurs logiques*[1].

Commentaire : nous observons que de nombreux objets de notre problématique sont évoqués dans ce texte, au fil des passages qui évoquent la transversalité et l'intégration souhaitable du tourisme, la prise en compte du territoire et de l'ensemble de ses activités notamment l'agriculture et la forêt, la reconnaissance du fait que les ressources naturelles peuvent être le « fonds de commerce » des entreprises et leur possible participation du tourisme à l'entretien de ces ressources, etc… Nous notons également une référence fréquente à la notion de gestion patrimoniale : dans le guide (AFIT 2001) et aussi dans un article du directeur de l'AFIT (MOISSET, 2000) : la gestion patrimoniale est ici vue de façon un peu étroite, pour « contrôler le développement », et d'autres outils sont présentés en parallèle, notamment des « outils d'intégration »… Globalement, cette démarche peut sensibiliser les acteurs et servir ainsi un projet stratégique environnementaliste; il nous restera à étayer et à instrumenter ce projet pour lui-même.

La certification

La certification est un outil à l'usage des entreprises dans leur politique relationnelle et marketing en particulier, mais aussi à l'usage des pouvoirs publics. L'OMT a émis en 2003 des « *recommandations aux pouvoirs publics concernant le soutien à et/ou la mise en place de systèmes nationaux de certification du tourisme durable* ». Les avantages en sont attendus tant pour les collectivités d'accueil, que pour l'environnement, pour les pouvoirs publics, les entreprises et le « consommateur ». Parmi ces avantages mis en avant, certains sont indirects : « *les communautés hôtes seront par ailleurs davantage sensibilisées aux questions de durabilité si la majorité des entreprises et/ou des destinations touristiques sont certifiées* », « la généralisation des éco-labels et systèmes de certification…contribue à sensibiliser les touristes et les communautés hôtes… et devrait se traduire par une attitude plus respectueuse.. »

[1] les questions détaillées constituant des guides d'entretien auprès des acteurs locaux ou auprès des entrepreneurs touristiques, un mode de classification pour une typologie des entreprises ; celle-ci repose sur trois critères *: 1- la position de l'entrepreneur dans le territoire ; 2- sa logique touristique ; 3- sa vision du tourisme durable*

Concernant les pouvoirs publics, l'argumentaire plaide plus généralement en faveur des politiques d'appui aux mesures volontaires comme solution de rechange à la réglementation directe, sans préjuger des limites de cette approche[1]. *Mais on conserve la menace de voir les pouvoirs publics recourir aux normes en dernier ressort.*

La « Charte du tourisme durable dans les espaces protégés » comme outil dans une vision de management territorial

Les espaces protégés, dans le cadre du réseau européen Europarc, ont créé une « Charte du tourisme durable dans les espaces protégés ». Quelques parcs commencent à la mettre en œuvre, ces premières démarches sont « pilotes » et contribuent à mettre au point la démarche concrète.
La charte du tourisme durable dans les espaces protégés est un outil pour un processus à l'initiative du gestionnaire du Parc, et qui se veut fortement stratégique : le texte de la Charte explicite cette démarche comme une combinaison 1-de la définition d'une orientation touristique, 2-de tâches de programmation avec 3-la prise en compte forte des partenaires.
Le programme d'action recommandé comporte bien des points favorables à une gestion plus intentionnelle de l'environnement. Certains points sont particulièrement proches de notre problématique : *« soutien à l'économie locale : … favoriser l'organisation d'un circuit de distribution de produits et services locaux respectant la qualité de l'environnement »*, et surtout la *«contribution du tourisme à l'entretien du patrimoine »*[2].

La charte peut faire l'objet de plusieurs finalités et interprétations jusque dans la mise en œuvre (COUSSEAU, 2000, pp. 159-166). *Une première dualité,* bien exprimée notamment dans le PN de Cévennes, est celle qui combine, ou peut opposer, une vision de la Charte comme *processus de labellisation* et une vision comme *processus d'apprentissage*. Une deuxième différenciation porte davantage sur l'application de la charte, *soit à des entreprises* qu'il s'agit de faire progresser (PN des Cévennes) *soit à des projets* matériels (de sites ou d'équipements) comme c'est le cas dans le PNR des Vosges du Nord. B. Cousseau pose au passage une question sur la superposition que représente cette initiative avec la démarche normale des espaces protégés, notamment pour les PNR.

---

[1] elle « offre aux pouvoirs publics un moyen plus souple de contrôler l'industrie touristique… », elle « donne aux entreprises une latitude plus grande pour améliorer leurs performances environnementales et sociales…. Et dispense les pouvoirs publics de l'obligation de contrôler et d'inspecter celles-ci… », elle « permet de faire payer à l'industrie touristique une partie du coût de la mise en œuvre ». L'argumentaire pourrait ajouter l'observation habituelle en matière de réglementation selon laquelle certains domaines sont assez mal connus pour faire préférer des normes volontaires à des normes imposées.

[2] « Des systèmes seront définis pour que le développement touristique participe à la conservation, l'entretien et la mise en valeur du patrimoine naturel, culturel, historique. La mise en place d'un programme de souscription volontaire afin d'impliquer les visiteurs, les entreprises touristiques et les autres partenaires dans cette mission est encouragée »

Et déjà une autre démarche vient concurrencer cette Charte : il s'agit de l'initiative du WWF allié à un groupe néerlandais (Molecanten): sous le nom de « Pan Parks » elle labellise des espaces protégés d'élite et vise à la reconnaissance d'un niveau d'excellence. L'articulation avec la Charte européenne est délicate (POUNCE, 2000, p.109).

***

Le tourisme a été choisi comme domaine de choix pour notre problématique pour sa transversalité principalement. Certaines sources que nous avons étudiées mettent également l'accent sur la cohérence forte entre la durabilité, la prise en charge pro-active des questions d'environnement notamment et le développement de cette transversalité, qu'on peut également appeler *« l'intégration territoriale du tourisme »*. Il existe donc une forte cohérence entre notre problématique et tous travaux visant au développement de l'intégration du tourisme.

Le développement d'un « tourisme intégré » dans les régions rurales d'Europe en zones sensibles, est une proposition qui a fait l'objet du programme européen SPRITE mené, entre 2001 et 2004, par des équipes de recherche de six pays de l'Union européenne (RU, IRL, FR, SP, GR, CZ). Nous étions responsables de l'une des études régionales et associé à la méthodologie.

Le programme de recherche partait de l'hypothèse que le tourisme rural ne se réduit pas à sa seule dimension économique et, par ailleurs, que les touristes et autres acteurs du tourisme peuvent être liés de manières complexes aux localités de destination. Nous présentons ici le cadre conceptuel élaboré pour ce programme comme un élément de référence bibliographique.

***

1.3.4 Le tourisme intégré

La problématique et le référentiel

L'objectif amont du programme est de contribuer au développement local dans les zones défavorisées. Le potentiel de développement par une meilleure intégration entre ressources locales et activités économiques est considéré comme sous-utilisé et le rôle du tourisme est considéré comme central du fait que *« beaucoup de produits et de ressources des régions rurales sensibles ont potentiellement des liens très forts avec le tourisme »*.

La construction du cadre conceptuel, reprenant la problématique, approfondissant les références, et définissant les options conceptuelles et méthodologiques, a fait l'objet d'un document élaboré par Tim Jenkins et Tove Oliver, en incorporant les contributions nationales des équipes participantes (JENKINS, OLIVER et al., 2001).

Sur la question du développement local, le référentiel adopté est inspiré par celui de la « culture-économie » (RAY, 2001), et prend en compte l'approche française de l'économie régionale. Les deux écoles ont mis l'accent sur l'importance de facteurs locaux et de facteurs humains que sont : la valorisation des ressources locales et les initiatives endogènes, l'ancrage des activités et des

entreprises au territoire, l'identité commune et la vigueur d'une culture locale, les acteurs locaux, leur jeu de proximité et le poids de la confiance, avec un objet synthétiseur qui est le fonctionnement en réseau. De plus les deux approches, et celle de Sprite, insistent sur l'équilibrage à opérer entre le fonctionnement local et l'ouverture sur l'extérieur du territoire.
Concernant le tourisme, c'est le tourisme *rural* qui est traité. Selon la littérature, la demande pour cette forme de tourisme est forte, et on considère généralement que les inconvénients propres aux régions défavorisées (agriculture marginale, éloignement, persistance d'activités traditionnelles, diversité maintenue), peuvent comporter des ressources pour ce tourisme. Pour Sprite le projet est moins passif, *« le tourisme rural dépasse la simple complémentarité aux activités traditionnelles telles que l'agriculture, et peut jouer le rôle de catalyseur pour une gamme complète de nouvelles activités … »*. Ce projet reprend nos suggestions: *« le tourisme et ses activités associées …, présentent un potentiel de motivation pour conserver et régénérer les atouts naturels et culturels (GREFFE, 1990), (PATIN, 1997) »*, ce qui correspond à notre problématique.

Le cadre conceptuel

Sprite définit le Tourisme Intégré comme :

« *un tourisme explicitement lié aux ressources économiques, sociales, culturelles, naturelles et humaines des régions d'accueil »*, et qui cherche à en faire un « usage optimal ». Il est également relié aux « activités économiques, sociales et culturelles » présentes sur le territoire, à travers les acteurs concernés ; il est enfin lié aux « communautés d'accueil », et aux « structures institutionnelles ».

Les avantages recherchés par le développement du tourisme intégré sont multiples : avantages directs sur l'économie, avantages sur le vécu, avantages pour la conservation (*« par exemple, TI devrait améliorer les motivations pour la conservation et la régénération des ressources, à la fois naturelles et artificielles »*), avantages pour le développement (pluriactivité, multifonctionnalité rurales), avantages pour l'effet de synergie dans les politiques de développement rural.

Sprite propose alors de caractériser le tourisme intégré selon sept dimensions. Ces dimensions sont le cadre selon lequel on pourra décrire, comparer et éventuellement évaluer le tourisme intégré dans une situation donnée, ses évolutions, et les actions et politiques qui s'y rapportent.
Ces dimensions ne sont pas des échelles unidirectionnelles, les prescriptions envisageables peuvent être d'en éviter les extrêmes (par exemple : ni trop exogène, ni trop endogène, etc…).
Enfin ces dimensions ne prétendent pas à l'indépendance de chacune vis à vis des autres : elles peuvent être interdépendantes mais pas de façon univoque, et gardent ainsi chacune leur pertinence.

<u>Les 7 dimensions du tourisme intégré (TI) :</u>

Réseaux (horizontaux et verticaux)

Le TI implique de se concentrer sur les réseaux, les relations et les partenariats *« cela va de pair avec les idées de déconcentration et de développement régional. (COURLET ET PECQUEUR, 1991 ; GRIFFIN, 1999)* ».

En adoptant une vision de géographe, on considérera que les réseaux peuvent être *verticaux,* impliquant la formation d'alliances hors du terroir, ou *horizontaux,* coordonnant des activités locales et des relations locales d'acteurs (MURDOCH, 2000a). Le cadre conceptuel devient normatif lorsqu'il adopte le point de vue selon lequel le développement se doit d'associer une progression simultanément sur l'axe vertical et sur l'axe horizontal de la dimension « réseaux »[1].

La dimension « réseaux » n'est pas une simple échelle univoque laissant penser que l'intérêt d'un développement des réseaux est assuré: ceux-ci peuvent aussi bien développer des *cloisonnements* et *freiner l'action* que, au contraire, répartir l'accès aux ressources, faciliter l'innovation, le consensus et la solidité des décisions.

Echelle du tourisme

L'échelle se réfère à la taille et l'étendue des ressources en tourisme et au volume et à l'impact des activités de tourisme, par rapport à la base économique, sociale, culturelle existante.

> *« Les prestations touristiques peuvent s'étendre depuis la petite échelle (par exemple, le tourisme de marché-créneau spécialisé et le tourisme doux « soft ») jusqu'à la grande échelle (par exemple, installations à faible coût reposant sur des économies d'échelle, et tourisme de masse, « hard ») ».*

TI nécessite de tenir compte de la « capacité de charge » des lieux touristiques.

Endogénéité

TI est étroitement associé au concept de développement endogène : l'activité économique y est basée sur des ressources spécifiques aux lieux (nous avons inclus dans ces ressources, les compétences humaines, la capacité d'initiative locale). Cependant il est reconnu que le développement souhaité ne peut reposer sur une endogénéité stricte : le territoire dépend de l'extérieur et comme pour la dimension « réseaux », il faut savoir utiliser des ressources externes ou composer avec des forces extérieures.

Durabilité

Ici le cadre conceptuel de Sprite est dans une relation délicate avec cet autre cadre conceptuel: il incorpore la durabilité comme l'une de ses dimensions tout en reconnaissant que la notion de

---

[1] « Les réseaux horizontaux prennent souvent la forme de stratégies spatiales qui entreprennent de coordonner une gamme d'activités situées dans les zones rurales et facilitent des relations étroites entre des producteurs, des institutions et des consommateurs basés au pays. Les réseaux verticaux, quant à eux, permettent à une localité de se forger des alliances avec des consommateurs, fournisseurs, distributeurs, détaillants et institutions situés à l'extérieur de la localité. Comme suggéré par la théorie de l'avantage concurrentiel (PORTER, 1990), ils sont probablement essentiels au succès à long terme des régions rurales sensibles, et il est probable qu'une «culture-économie» réussie sera caractérisée par une combinaison de réseaux verticaux et horizontaux ».

développement durable est multidimensionnelle et que *« à beaucoup d'égards, le « tourisme intégré » recouvre partiellement le « tourisme durable », dont les récentes définitions deviennent davantage holistiques »*. La distinction affichée repose sur le fait que le tourisme durable est perçu par les auteurs comme davantage défensif que le tourisme intégré, qui, lui, se préoccuperait davantage de stimuler le développement local[1]. Cette dimension est celle qui portera les préoccupations environnementales.

Ancrage (embeddedness)

L'ancrage territorial du TI implique que les ressources et activités soient liées au lieu, mais aussi que les relations et les réseaux soient façonnés par les caractéristiques socio-culturelles et les identités locales. En outre, le tourisme plus que d'autres activités, et le TI encore plus, nécessitent une participation de toute la population. En retour il peut participer de multiples façons à la vie et au bien-être local. Néanmoins l'ancrage extrême peut avoir des conséquences négatives :

> *« trop d'enracinement peut tronquer la portée du « produit » tourisme local qui demeurera alors marginal »*

Complémentarité

La complémentarité « décrit » les relations entre activités dans un même territoire : celles-ci peuvent s'ignorer, entrer en conflit (notamment pour l'accès aux ressources, ou toute autre externalité), se substituer l'une à l'autre, ou développer une synergie. Des relations composites sont possibles. Une complémentarité élevée signifie synergie et résolution des conflits. Le Tourisme Intégré vise à développer les complémentarités, dont les opportunités théoriques sont reconnues nombreuses, de par la nature transversale des pratiques touristiques, par ex. (CAWLEY, GAFFEY et al. 1999). La relation complémentarité-substitution est un enjeu fréquent en matière de relation tourisme-activité agricole, mais les auteurs ont pensé aussi aux problèmes de gestion de l'environnement :

> *« …les activités touristiques peuvent aussi bien être* complémentaires *(par exemple, le tourisme relatif à la conservation dans une région de conservation) que* de substitution *(par exemple, une station touristique ou un centre de vacance aux mains d'une compagnie étrangère peut s'opposer à des activités de conservation au sein d'une localité) »*.

Contrôle local (empowerment)

Ce que les canadiens d'expression française nomment « l'empouvoirement » traduit le contrôle local sur les ressources et les activités touristiques. Ce contrôle local est renforcé par le tourisme intégré en fonction des dimensions précédemment évoquées, mais aussi par des processus de décision déconcentrés et participatifs. C'est une vision normative de la gouvernance locale du tourisme, mais il est précisé que, là encore, les extrêmes peuvent être à éviter, notamment si un contrôle très local se traduit par un inconvénient en termes de compétence ou d'équité (oligarchie).

---

[1] Nous discutons plus loin de cette relation.

***

Ces dimensions ne sont pas indépendantes. Les positions sur une ou plusieurs dimensions sont liées à la position sur une autre : par exemple on peut faire l'hypothèse que l'endogénéité et l'ancrage favorisent le contrôle local ; que la complémentarité favorise l'ancrage et réciproquement ; … enfin les réseaux sont liés particulièrement à la complémentarité, à l'ancrage et au contrôle local.

Illustration et opérationnalisation : devant la complexité de ces dimensions, dans le cours du programme, en liaison avec (CLARK, CHABREL et al., 2003), *nous avons proposé, et utilisé des descripteurs plus détaillés, pour chaque dimension*. Ici nous exposons le détail des dimensions qui nous apparaissent les plus caractéristiques du concept de tourisme intégré : *ancrage, complémentarité et réseaux.* Pour une illustration, voir aussi (MARSAT, PITARCH et al. 2004h).

Ancrage Retombées locales positives du tourisme, Participation des acteurs du tourisme à la vie locale, Comportement du touriste (intérêt, fidélité…), Acceptation locale du fait touristique, Contribution de la population à l'attractivité, Accueil du touriste par la population Complémentarité Synergies intra-touristiques entre filières, entre acteurs, Synergies inter-activités : ressources contre débouchés, pluriactivités, partage de ressources, Concurrence entre activités, externalités négatives, Conflits d'usage, Diffusion, complémentarités géographiques Réseaux Densité des réseaux, Fonctions assurées par les réseaux et leur ampleur , Diversité des types de réseaux, partenariats public / privé , Autonomie, solidité des réseaux, Dynamique des réseaux, projets, Coopération, articulation entre réseaux au sein du territoire et avec l'extérieur

Une catégorisation des parties prenantes à prendre en considération :

A travers la formulation du cadre conceptuel nous distinguons la prise en compte de trois arènes, ce qui détermine une catégorisation des acteurs à prendre en considération. Les trois arènes sont selon nous 1- celle réunissant pratique touristique, production et échange (touriste, producteur, intermédiaire), 2- celle de la pratique touristique dans le territoire (touristes et acteurs formant la « communauté d'accueil ») et 3- celle de la régulation (rôle des « institutions » et politiques menées ou à mener). On peut prolonger cette distinction par une lecture disciplinaire (1- économie, 2- sociologie, 3- sciences politiques ou management territorial)[1].

La catégorisation formellement adoptée par Sprite distingue ainsi[2]:

[1] Cette spécialisation est partiellement repérable dans le détail des tâches, mais l'inspiration anglo-saxonne de la méthodologie pour ce programme a gommé les entrées disciplinaires a priori.

[2] Certaines catégories nécessitent plus de précision : les « entreprises » sont des organisations qui assurent en direct un service touristique, elles peuvent être de statut associatif ou public. Les « contrôleurs de ressource » ont un pouvoir ou une fonction régulière sur toute ressource pour le tourisme (conseil, financement, … mais aussi espace, milieu naturel et paysage). Les institutions sont définies par leur fonction de régulation (politique et stratégie, police et contrôle des pratiques, contrôle de la sécurité ou certification publique de la qualité). Ainsi une organisation concrète peut être organisation institutionnelle et contrôleur de ressource.

1- les « touristes » eux-mêmes, et les « intermédiaires » ou “gatekeepers”,
2- les acteurs de la production: « entreprises » et « contrôleurs de ressources »,
3- les membres des « communautés d’accueil » (la population…)
4- les « institutions », définies par leurs fonctions de régulation.

La méthodologie du programme

La méthodologie est exposée en annexe 1.3.

***

Il convient de rechercher une cohérence entre modèles de tourisme qui partagent visiblement des potentiels normatifs s’appuyant sur des notions voisines. Nous examinons à présent les relations conceptuelles entre les deux modèles du tourisme intégré et du tourisme durable

Relations conceptuelles entre tourisme intégré et tourisme durable

Les deux « objets » Tourisme Durable et Tourisme Intégré peuvent être considérés comme des théories ou comme des modèles, et être reçus pour leur valeur descriptive ou pour une valeur prescriptive.

Pour l’un comme pour l’autre, en se limitant à notre champ territorial[1], la théorie pointe *les risques* qui pèsent sur les dimensions économique, environnementale, sociale, culturelle, des destinations, d’une part, et elle identifie *les opportunités* de valorisation des ressources, et *de synergie* entre composantes du système territorial, d’autre part. A ce stade de l’exposé, la comparaison portera sur la forme *descriptive* des *modèles* qui représentent ces deux visions du tourisme à travers des « dimensions » et des caractères, ou indicateurs.

Parmi les visions du tourisme durable qui se rapprochent du cadre conceptuel de Sprite, nous avons cité les travaux animés par l’AFIT depuis 1998 pour fournir aux acteurs de terrain des indicateurs et plus largement une méthodologie pour l’évaluation (AFIT, 2001). Il apparaît que formellement les deux cadres, multi-dimensionnels, sont étroitement imbriqués l’un dans l’autre.

Notamment[2] on a vu que celui du tourisme intégré inclut la dimension de “durabilité”, pour prendre en considération le seul volet environnemental de la durabilité (les autres volets : économique et social sont pris en charge par les autres dimensions). De son côté le cadre du tourisme durable inclut le critère “d’intégration territoriale” dans sa dimension économique; on trouve aussi référence aux réseaux dans sa dimension sociale.

Les nuances à retenir sont alors dans l’accent mis sur un aspect plus qu’un autre. Sprite accepte une forte interdépendance entre les dimensions que son cadre conceptuel propose. Ainsi

[1] Car le tourisme durable peut se décliner selon différentes sous-problématiques : on pourra examiner particulièrement la relation mondiale entre les déplacements et leurs effets climatiques

[2] si l’on s’en tient a priori à la vision du tourisme durable limitée au triptyque économique-social-environnemental,

"l'intégration (économique) territoriale" du cadre AFIT recouvre des objets concrets que Sprite examinera dans leur liaison avec l'endogénéité des activités, la complémentarité, l'ancrage au sein de la population. De même la collaboration entre les acteurs et la gouvernance sont élevées au rang de dimensions d'analyse dans le cadre de Sprite ("réseaux" et "contrôle local") alors que dans le cadre AFIT elles se trouvent incorporées -avec d'ailleurs une orientation normative encore plus marquée- parmi les critères d'analyse de la dimension économique ("pérennité: organisation") et de la dimension éthique ("démocratie participative ou gouvernance").

De son côté l'Organisation Mondiale du Tourisme a adopté et promu une définition du tourisme durable, et elle a produit plusieurs documents-guides pour préciser et surtout pour opérationnaliser le concept (OMT, 1997 ; OMT, 1999 ; OMT, 2003) : plus encore que ceux de l'AFIT, ces documents associent *définitions, critères* mais aussi *recommandations pour l'action*.

> On trouvera ainsi des chapitres tels que "planifier la mise en valeur du tourisme local" ou "assurer la durabilité du tourisme" et "gestion du secteur touristique", où il est question d'actions comme : gérer les impacts, lutter contre la saturation, assurer la sécurité des touristes, gérer les crises, etc…

Dans leur détail les mécanismes à prendre en compte sont très proches entre les trois approches: par exemple les relations entre tourisme et population, "avantages et inconvénients du tourisme pour les communautés locales" (OMT, 1999, pp. 30 et 31), correspondent à une partie de la dimension "ancrage" de Sprite.

En conclusion ces approches sont loin d'être contradictoires: elles sont systémiques, elles identifient des ensembles de dimensions et de facteurs assez proches, même si elles hiérarchisent ceux-ci parfois différemment.

Des modèles de tourisme favorables à l'environnement

Les relations entre ces deux modèles de tourisme et notre sujet sont fortes et riches.

Le tourisme durable est évidemment et globalement un cadre obligé pour notre problématique.

Le tourisme intégré s'impose également à plusieurs titres :

- il tend à valoriser la prise en compte des *aménités naturelles, en tant que ressources endogènes* pour le tourisme local (dimensions « endogénéité » et « ancrage ») ;
- *les « contrôleurs de ressource »* sont une catégorie d'acteurs particulièrement intéressante que nous rapprocherons des acteurs de la gestion effective au sens de l'ASGE ;
- l'intégration, par la dimension de « complémentarité » comme par celle de « l'ancrage » (selon le type de contrôleurs de ressources : actifs ou non), doit pouvoir aboutir à *intéresser les acteurs du tourisme à un dialogue avec ces contrôleurs de ressources / acteurs de la gestion effective des aménités*, et réciproquement à intéresser ces derniers à l'activité touristique.

Enfin nous notons *l'accent mis sur l'importance des réseaux comme formes de coordination potentiellement favorables.*

Il y a là des modèles conceptuels favorables à la construction des démarches d'alliance recherchées, cependant la problématique stratégique de l'acteur d'environnement est absente de ces modèles.

***

Mais nous devons progresser encore dans la connaissance a priori des relations entre tourisme et environnement, puis dans celle des formes de contribution que le tourisme peut apporter à la gestion de l'environnement.

1.3.5 Tourisme, environnement, paysages

Cette section traitera successivement des relations entre le tourisme (rural, diffus) et l'environnement (éléments naturels, milieux et espèces) puis des relations entre tourisme et paysages. Les paysages seront en effet considérés ici de façon distincte, pour nous rappeler qu'ils ne peuvent être assimilés à une simple dimension de l'environnement naturel. Ensuite nous pourrons les ranger sous la même dénomination « d'aménités naturelles » car notre thèse ne prend pas en considération les milieux ou objets majoritairement artificiels et urbains.

Tourisme et environnement présentent des relations fortes, symboliques et fonctionnelles, positives et négatives. Divers enjeux sont à considérer, comme l'expose Roger Béteille :
1- l'ensemble des campagnes disposent de cette même carte de la Nature, ainsi les destinations devront offrir un environnement particulièrement attrayant et préservé et devront le faire savoir ;
2- le tourisme est générateur d'impacts négatifs plus ou moins fonction de l'ampleur de la fréquentation ;
3- il se confronte aux autres activités présentes sur le territoire, avec le risque de subir ou de provoquer incompatibilités, conflits d'accès, externalités négatives (BETEILLE, 1996, p.103).
La notion d'environnement est récente, elle est l'héritière de la notion de nature, qu'elle élargit, transforme et problématise. Elle est appropriée pour notre travail d'analyste, mais à bien des égards les acteurs du tourisme et des loisirs s'en tiennent à des relations avec la « nature ».

L'importance de la nature dans les motivations et pratiques touristiques

L'histoire du tourisme et des loisirs fait remonter le développement de ceux-ci à des pratiques qui faisaient une très grande place à la nature, aux sites et aux paysages (sous des formes diverses : itinérance, pratiques sportives comme l'alpinisme, les premiers bains de mer, l'intérêt pictural…). Même d'autres formes importantes de ce tourisme des deux siècles passés, comme le thermalisme, sont liées à des éléments naturels.
Selon Rémy Knafou « *les premiers touristes sont curieux du milieu qu'ils visitent… même si leurs premières visites ont finalement abouti à la création des grandes « stations « littorales, leurs centres d'intérêt majeurs se portent fréquemment vers l'intérieur* … » et l'auteur estime que

l'association de la nature et de la civilisation (non industrielle) qui les séduit, anticipe sur notre vision actuelle de l'environnement (KNAFOU, 1991)[1].

Deux grandes périodes sont ensuite remarquées. C'est d'abord le développement, au tournant des XIX et XXè siècles, d'un tourisme plus étendu, dans les catégories « bourgeoises » des sociétés occidentales[2], organisé par les grands clubs Touring club, Club Alpin français, Camping club etc…(BERTHO-LAVENIR, 2002). Des aménagements se font autour des plus grands sites et stations (les premiers trains de montagne, les promenades de bord de mer) mais ils restent limités. (KALAORA, 1998) souligne comment les pratiques de loisirs d'alors, (en forêt comme celle de Fontainebleau), sont codifiées et reproduisent une différenciation sociale, dont elles sont même un outil[3]. C'est ensuite la période des congés payés, obtenus grâce au Front Populaire, dont les modalités « profitent » à toutes les destinations mais progressivement, car ce n'est qu'au cours des Trente Glorieuses que se développe le tourisme de masse (VIARD, ARNAUD et al., 1998).

***

Pour rester dans le cadre de notre sujet qui privilégie le tourisme rural au sein de la campagne dite « ordinaire », nous n'aborderons pas ce qui concerne trop spécifiquement la haute montage et le littoral.

Concernant donc la « campagne », Roger Béteille souligne que *« dans la décennie 1960-1970 on est passé d'un séjour spontané ou sporadique des citadins dans les campagnes à une valorisation d'un mythe néo-ruraliste et d'une naturophilie de plus en plus présente dans la Société française, pour aboutir à une véritable* vogue des vacances vertes *»* (BETEILLE, 1996, p.10).

Mais il signale que *« les sites ou les paysages naturels et humanisés des campagnes sont désormais perçus à travers* un filtre perceptif…[4] ». Ainsi *« les supports paysagers réels ne sont donc qu'un élément parmi d'autres du choix de déplacement ludique des individus.. »(ib.)*

Jean-Michel Dewailly estime (en 1991), qu'on peut distinguer trois types de demandes de loisirs de nature, qui concernent respectivement : la nature « de rupture », la nature « de proximité » et la nature « de voisinage » (DEWAILLY, 1992). *La nature de rupture* correspond à des espaces lointains et *remarquables*. Les parcs Nationaux en sont de bons représentants.

La nature de voisinage est aux alentours des villes et à l'intérieur de celles-ci (parcs et jardins), elle peut soulager la pression potentielle qui s'exerce sur la nature plus sauvage[5].

---

[1] Par ailleurs (DEBARBIEUX, 1995) signale l'influence de J-Jacques Rousseau qui a promu *l'image de « l'homme bon » en relation avec celle de son milieu naturel* (en l'occurrence le montagnard et la montagne Valaisanne)

[2] aussi étendu à certaines formes éducatives comme le scoutisme

[3] l'étude de ces pratiques relevait du champ d'analyse des pratiques culturelles

[4] *Concernant les populations encore en relation avec une origine rurale, après émigration vers la ville, les sociologues ont remarqué que ces populations ont transformé l'image de leur région, de lieu de conflit, de tension familiale, d'enfermement, en un « espace-refuge », où on peut retrouver les activités de la Nature et des loisirs faisant oublier les sujétions du passé »*

[5] Nous rapprochons l'accent mis sur ce dernier point, d'une interrogation soulevée par J-L. Michaud, qui s'intéresse à la dualité entre une motivation pour les vacances liée à *l'attraction* de la destination et une motivation liée à la

La nature de proximité est familière mais demande encore un déplacement vers une destination (proche), parfois labellisée comme un Parc Naturel régional. Ce serait donc la nature de notre « campagne ordinaire », moins spectaculaire que la mer ou la haute montagne ? Mais une question très actuelle est de savoir si et comment les territoires concernés réussissent à attirer également des clientèles plus lointaines.

La qualité de l'environnement est une ressource pour le tourisme :

Le tourisme valorise les aménités naturelles

On a vu que le concept d'aménités naturelles traduit la vision d'une qualité environnementale comme ressource pour une activité qui la valorise, comme notamment le tourisme.

Pour (COQUART, OLIVIER et al., 2000), la valorisation des aménités rurales peut se faire en particulier en liaison avec des productions agro-alimentaires de terroir, ou avec le tourisme : on vise à incorporer les aménités comme caractéristique d'un produit au sens de (LANCASTER, 1966) ou d'un service. Le processus dépend fortement des coordinations locales ; des cas de réussite mais aussi d'échec sont étudiés. Sur un même territoire deux valorisations de l'aménité par un produit et par un autre se renforcent mutuellement, ce qui fera l'objet de la théorie des « paniers de biens localisés » de A. Mollard et B. Pecqueur (MOLLARD, 2001 ; PECQUEUR, 2001). Concernant le tourisme et les loisirs, la qualité de l'environnement est une qualité intégrée à certaines activités pratiquées (qualité de l'eau nécessaire pour la pratique d'activités nautiques, ou de la pêche…), c'est une qualité contemplée (paysages au sens large), c'est aussi une qualité exigée par certains touristes en tant que citoyens.

Des éléments naturels sont des ressources pour le tourisme :

Les pratiques des touristes sont connues de façon très imparfaite mais on peut tout de même acter *l'importance des activités de pleine nature, en premier lieu la promenade*[1].

En 1998 B. Kalaora estimait que *« la rhétorique écologique envahit la sphère des loisirs et du tourisme »*, il donnait à l'appui de cet avis, de nombreux signes de la forte croissance de ces activités de pleine nature (KALAORA, 1998)[2].

---

répulsion du milieu d'habitat habituel, notamment urbain. Une fois cette répulsion reconnue et analysée, la question est alors de savoir si cette composante ne peut évoluer, notamment *s'amoindrir* par les progrès de l'aménagement urbain, des loisirs urbains ou domestiques, de l'écologie urbaine… MICHAUD, J. L. (1983). Le tourisme face à l'environnement, PUF, Paris.]

[1] Par exemple concernant le tourisme des français en France, selon la Direction du tourisme et la SOFRES, pour la seule destination « campagne », en 1996, la promenade était citée par 35% des interrogés (et les activités nautiques par 8,5%, la randonnée par 6%…), contre 20% pour les visites de monuments, sites et musées VIARD, J., G. ARNAUD, et al. (1998). Réinventer les vacances: la nouvelle galaxie du tourisme. Paris, La Documentation française.

[2] … en ne retenant que les plus douces : la petite randonnée, le VTT (et déjà le VTT est pointé comme pratique ambiguë, car pratiquée avec bonne conscience bien qu'étant tout de même à risque pour les milieux).
Il faudra discuter de la montée d'activités agressives comme les loisirs motorisés

Les activités de randonnée sous toutes leurs formes, et plus généralement la plupart des loisirs sportifs de pleine nature, mais aussi les pratiques contemplatives, ou la chasse et la pêche, peuvent intéresser tous les types d'espace et de milieux : littoraux, montagnards, forestiers, ouverts, humides, … Les éléments ou milieux naturels constituent ainsi des ressources pour le tourisme. Il n'est pas possible ici d'en faire un état exhaustif ; nous examinons à titre d'exemple le cas de l'eau :

L'eau, élément ludique fondamental

L'eau est reconnue comme une ressource essentielle, en liaison avec les activités sportives, ou la culture populaire. (« Les eaux de toute nature entrent fréquemment dans les traditions et le fonds culturel régional »). Les eaux intérieures permettent aussi la baignade, popularisée par le bord de mer. « *Cependant, ces plages intérieures attirent une fréquentation très inégale, dont les retombées économiques se révèlent souvent plus aléatoires encore. Quelques points essentiels déterminent le succès ou l'échec, notamment l'accessibilité pour un large public, et la qualité des eaux,* les pollutions d'origine agricole ou autres n'étant plus négligeables dans les campagnes françaises. » (BETEILLE, 1996).

Les plans d'eau sont structurants pour l'aménagement touristique, les plus grands ont fait l'objet de nombreux équipements et d'installations lourdes d'hébergement associé (villages de vacances) [1]; à une autre échelle, les petits plans d'eau de loisir se sont multipliés, pour les loisirs (la baignade comme la pêche), mais aussi pour conforter le tourisme diffus.

Les rivières également sont structurantes pour l'attractivité d'un territoire : elles sont porteuses de très nombreux *loisirs* traditionnels ou plus modernes, elles sont un *décor* pour la promenade, la contemplation, elles sont également un *élément identitaire très fort* des territoires d'accueil. Des destinations telles que l'Ardèche témoignent particulièrement de cette importance de l'eau et de l'imbrication des activités des touristes[2], et une étude auprès de campeurs y révèle leurs attentes (propreté de l'eau, beauté du site…)[3] (VIGNAL, 1999).

En tout état de cause, les aménageurs du tourisme en espace rural ont toujours identifié la présence de l'eau, à proximité, comme une condition, indispensable notamment pour l'implantation d'un village de vacances.

L'eau comme élément essentiel de la vie marque l'identité des localités et des territoires ruraux par les lavoirs, les fontaines, les sources aménagées… autant de références à une eau supposée pure.

---

[1] Cette perspective a d'ailleurs facilité l'acceptation des barrages par la population locale, comme promesse de services et d'activités

[2] dans l'ordre : baignade en rivière, visite d'un site naturel, randonnée, sortie en restaurant, …, baignade en piscine, …, canoe-kayak,…(Enquête départementale 1993 citée par Bénédicte Vignal)

[3] En revanche ces campeurs sont plus *consommateurs* d'une nature qu'ils voudraient intacte, *que protecteurs* eux-mêmes par leurs propres pratiques

L'eau thermale porte à elle seule tout un univers à la fois de santé et de loisirs, les stations thermales sont des pôles touristiques.

Des zones humides de toutes sortes (grands marais ou tourbières…) font l'objet de valorisations touristiques bien établies, comme le Marais poitevin, la Brière, … souvent en liaison forte avec leur intérêt ornithologique (Dombes, Brenne, Marquenterre, ou Camargue …).

La pêche est un enjeu touristique pour le futur. Les acteurs du tourisme tentent de promouvoir des activités de tourisme de pêche axées sur des formules d'hébergement spécialisé, sur des sites de pêche en eaux closes, mais aussi sur le métier des « guides de pêche » et globalement sur un besoin de « partage » des cours d'eau avec les pêcheurs locaux. Des divergences entre acteurs freinent ce développement ; parallèlement *au risque d'excès* dans la « mise en tourisme », elles tiennent aussi à *un état d'esprit* de pêcheurs amateurs encore assez nombreux : privilégiant la quantité de prises à partir de repeuplements banalisés et de populations surexploitées, craignant la concurrence de la pêche touristique, imperméable à l'esprit « no-kill », etc…(ARPA, 2000).

Le tourisme permet ici aussi de soulever des enjeux environnementaux :

> *« Les enquêtes les plus récentes indiquent une régression importante de [la pêche], par rapport aux années 1960, notamment en eaux libres. Elle résulte tout à la fois* de la pollution des rivières, de l'appauvrissement qualitatif et quantitatif des réserves halieutiques, *mais aussi d'un défaut d'image. En dépit de ces limites, la pêche en eau douce peut constituer un élément important du tourisme vert….*
> *Deux impératifs semblent s'imposer pour dynamiser la pratique halieutique :* réhabiliter les cours d'eau, en développant l'image des rivières propres, *et donner à la pêche une tonalité plus « jeune » ». (BETEILLE 1996).*

***

Une autre dimension de l'espace rural est en relation forte avec le tourisme, parfois à titre principal (tourisme contemplatif) presque toujours à titre conjoint avec d'autres ressources, c'est la dimension paysagère.

<u>Le paysage peut constituer un « capital du tourisme »</u>

Les activités économiques font et transforment le paysage, le plus souvent de façon non intentionnelle. Par ailleurs certaines activités économiques valorisent une « qualité paysagère », c'est à dire un ensemble de caractéristiques paysagères reconnues et appréciées. Le tourisme participe à ces deux types de relations avec le paysage.

Comme le présentent Coquart et al., qui font la liste des aménités susceptibles de contribuer au développement local, *« le paysage est un atout mis en avant dans la spécificité d'un territoire, surtout dans les activités touristiques* ». Le paysage est par ailleurs bien distinct de la « nature » : « sa valeur esthétique renvoie à des références culturelles ».

<u>Les attentes, les perceptions, les pratiques et la satisfaction des touristes</u> à l'égard du paysage sont ce qui permet la valorisation touristique de la qualité paysagère.

Le paysage est une notion relative, notamment Philippe Bachimon situe *trois moments du voyage auxquels correspondent trois paysages* : le paysage contemplé pendant le déplacement, le paysage sur le lieu de villégiature, mais aussi le paysage du lieu de résidence[1] (BACHIMON, 2000).

Le Paysage peut être *le « capital du tourisme » :* en Suisse du moins, le paysage est le premier critère de choix pris en compte par les touristes *(BOLLHALDER, 2005).*

Le paysage peut être également le filtre principal à travers lequel les usagers des loisirs et les touristes perçoivent la nature : c'est ce que (KALAORA, 1998) constatait en ce qui concerne le littoral, à partir d'enquêtes menées auprès du public dans les années 80, *«La protection reste vue beaucoup plus comme protection d'un milieu remarquable que comme protection d'un milieu sauvage »*, tout en notant que la situation a changé depuis cette époque, vers un intérêt croissant pour la thématique écologique.

Mais le paysage n'est qu'un élément de choix parmi d'autres, si l'on s'en tient à sa racine visuelle concrète, sans le confondre avec « l'image » d'une destination, selon (BETEILLE, 1996). De plus, pour lui, *« le postulat de la valeur récréative de tout paysage rural n'est pas vérifié »* et il donne des contre-exemples de paysages agricoles intensifs notamment, ou de paysages en friches.

Globalement, le paysage rural français est ressenti comme possédant une valeur ludique latente. *« La promotion touristique des paysages locaux consistera donc à valoriser leurs particularités, en mobilisant cet ensemble culturel diffus, mais en jouant sur un registre adapté aux visiteurs potentiels, français ou étrangers, ces derniers étant très sensibles aux préoccupations écologiques »*.

Du coté de l'offre de paysage, celle-ci relève d'actions intentionnelles ou non (référence à la « gestion effective »). L'offre individuelle, privée, de paysage est mal connue, nous pourrons surtout évoquer plus loin des éléments de connaissance acquis sur les politiques publiques et les actions collectives, que nous traiterons à la section « tourisme et gestion des aménités naturelles ».

***

Les enjeux autour des relations entre tourisme et loisirs, et les aménités naturelles, deviennent toujours plus aigus. Ils relèvent de *l'exercice* des pratiques elles-mêmes (usages, accès…), et de *l'impact* de ces pratiques sur les aménités (pollutions, prélèvements…). Ils soulèvent des questions de droits et de propriété, d'aménagement, de responsabilité environnementale. Nous traiterons successivement la question des usages et des accès, puis celle des impacts du tourisme sur l'environnement.

---

[1] Ce dernier présente lui-même deux dimensions : le micro-paysage personnel, qui est transformé par ce que l'on rapporte du voyage ou ce que l'on recherche en souvenir du séjour, ainsi que le paysage (urbain) environnant, qui est marqué par les affichages exotiques des agences de voyage et autres publicités, ou simples références (palmiers dans les piscines, restaurants exotiques …)

Enjeux et difficultés pour l'accès aux aménités et leur usage

On constate la montée de la demande de loisirs, de la mobilité des pratiquants, et de formes nouvelles de loisirs en espaces naturels (avec aussi des conflits entre usages de loisir), la persistance, voire un durcissement des autres usages de l'espace, la montée des préoccupations des propriétaires, des problèmes nouveaux de voisinage, et enfin, la montée d'une conscience écologique de plus en plus informée sur les risques encourus.
De nombreuses questions sont ainsi soulevées, d'ordre gestionnaire[1] et technique[2].
On évoquera les difficultés sur les questions *d'accès*, et des micro-aménagements associés.

L'accès du public aux espaces naturels (privés) : cette question de l'accès est partie intégrante de la relation entre tourisme et aménités naturelles, puisqu'une grande partie des pratiques de loisirs que nous avons passées en revue nécessitent un accès physique aux espaces. Un colloque interdisciplinaire s'est tenu à Clermont-Ferrand en 2001 pour faire le tour de la question (MERMET et MOQUAY, 2002). Charlotte Michel et Laurent Mermet estiment que les espaces naturels « *sont de fait investis d'un rôle social dont les gestionnaires doivent tenir compte et qui interfère avec la propriété foncière. Les situations de tension… sont très nombreuses* ». Ils plaident pour parvenir à préserver une liberté de déplacements et de pratiques, dans le respect des usages des propriétaires et gestionnaires de l'espace, et dans celui de l'environnement, et ils estiment que l'enjeu est donc d'éviter à la fois une clôture des espaces, mais aussi un accroissement de l'encadrement réglementaire. La solution réside dans une capacité collective à régler ou prévenir les problèmes au plus près, par une *micro-négociation*, et par des *médiations* appropriées (MICHEL et MERMET, 2002). Enfin *la commune* représente un niveau important dans la gestion de l'accès, et une méthode de diagnostic en est proposée (MICHEL et CERON, 2002).
La question met en jeu divers acteurs: l'accédant (touriste ou autre), le propriétaire et les autres « ayant-droit », les habitants, de souche ou néo-ruraux, les résidents secondaires…. le maire intervient comme médiateur, mais aussi les associations de pratiquants d'APN[3], qui (re)créent un lien entre (nouveaux) accédants et titulaires de droits (MICHEL et MOQUAY, 2002).

Concernant les prestataires spécialisés de tourisme et loisirs, nous avons montré qu'ils jouaient un rôle direct dans l'accès, et qu'ils pouvaient en améliorer la régulation (cas de loueurs de canoë-

---

[1] mais aussi plus en amont, des questions sociologiques ou politiques
[2] sur la connaissance des impacts, sur les techniques de gestion de la fréquentation, et sur le financement des équipements nécessaires, sur les rapports entre les diverses activités économiques traditionnelles et les visiteurs, sur le régime juridique de ces fréquentations : droit de passage, de clôture, respect de la propriété, responsabilité….
[3] APN : activités de pleine nature

kayak dans l'Hérault), même si ce potentiel était loin d'être totalement opérant (MARSAT, 2002)

Ces questions d'usage et d'accès se doublent de difficultés *sur les aménagements*, comme en témoignent par exemple deux cas en Auvergne : 1- une controverse entre agriculteurs et acteurs du tourisme à propos de la sauvegarde de murets de pierres, 2- un conflit entre une association (menée par un résident secondaire) et des propriétaires locaux à propos de la restauration de chemins (CANDAU, AZNAR et al., 2003, pp.55 et 97).

***

Le tourisme a aussi des impacts négatifs sur l'environnement

Une gamme d'impacts : urbanisation, prélèvements, pollutions, érosion, dérangement…

Les impacts négatifs sur l'environnement sont la préoccupation première de beaucoup d'acteurs : élus, associations, gestionnaires d'espaces protégés, …. Leur origine tient *à l'urbanisation, à la réalisation d'infrastructures* touristiques (les plans d'eau, … et surtout les routes touristiques), *au transport*[1]. En outre, le *fonctionnement* des stations, de chaque hébergement, de chaque installation (consommations, rejets) engendre non seulement *des pollutions ou des destructions*, mais aussi des *prélèvements* massifs, par exemple la consommation d'eau, concentrée dans le temps[2].

De plus les impacts sont aussi *liés aux pratiques*, notamment les activités sportives jusque dans les milieux les plus fragiles. L'Institut français de l'environnement (IFEN) dresse la liste des impacts négatifs possibles des *loisirs de plein air* sur les espaces naturels : 1-- des dérangements sur la faune et la destruction de la flore... 2-- la destruction de la faune pour ce qui est de la pêche de la chasse, 3-- l'érosion des sols, 4-- le bruit et la pollution atmosphérique, 5-- la pollution des rivières. Certains pourront déplorer également une artificialisation des milieux au-delà des impacts stricts sur la faune et la flore : ainsi en est-il des équipements de sécurité qui ont fleuri sur les voies d'escalade, les via ferrata, etc…

Pour *(DEBARBIEUX, 1995), « le tourisme présente ce curieux paradoxe de dégrader, voire détruire la ressource …, qui lui a donné naissance* ».

Mais une autre vision des rapports entre l'homme et la nature consiste à considérer que l'on peut réduire voire éviter les impacts par un progrès sur l'aménagement et la gestion des sites, et sur le comportement même des pratiquants de tourisme et de loisirs.

---

[1] en Suisse 30% des pollutions dues aux transports sont liées à des déplacement pour les loisirs

[2] qui à la fois entraîne un surcoût important d'équipement pour une courte période de pointe, et qui peut avoir des effets négatifs sur tout l'écosystème (aggravation d'étiage, baisse du niveau des nappes)

Les AT se préoccupent de leurs propres impacts, avec une vision anthropocentrée

Les acteurs du tourisme eux-mêmes en viennent à se préoccuper de ces impacts. Andrew Holden examine les déterminants éthiques des comportements d'acteurs du tourisme, sur une base théorique et bibliographique (HOLDEN, 2003). Il estime que cette éthique a connu un glissement d'une vision utilitaire à une vision plus conservationniste, mais toujours au sein d'une vision anthropocentrique, et technique, des relations homme-nature[1].

Ainsi il peut y avoir différence de logique avec certains acteurs d'environnement, mais une convergence pratique est possible.

Des outils : la notion de capacité de charge, et les outils de gestion

Les impacts sont liés à l'intensité de la fréquentation mais aussi à sa gestion; les planificateurs et les gestionnaires d'espace ont développé la notion de « *capacité de charge* » qui demande encore actuellement des mises au point. Cette notion doit prendre en compte toutes les dimensions d'un territoire qui sont affectées par le tourisme (dimension naturelle, sociale, culturelle, économique) les caractéristiques du territoire et les particularités du tourisme examiné (tourisme sédentaire ou non, sportif ou non, etc…).

Selon nous, cette notion et son intitulé ont une valeur pédagogique en rappelant que les enjeux sont plus ou moins fonction du niveau d'activité touristique, mais il faut décliner la notion *en fonction des différences de pratiques touristiques, et en fonction des différents outils de gestion disponibles* : il ne s'agit pas seulement de compter les touristes pour en limiter le nombre.

Par exemple le rapport réalisé pour l'Union européenne en 2001 énumère un ensemble de mesures de gestion de la fréquentation : *le zonage, les limitations d'accès* selon les types de pratiques, selon les dates et les horaires (Université_Egée, 2000). *Labelliser un site* pour alerter le visiteur et l'inciter à changer de comportement, notamment par la création de parcs naturels régionaux, est une solution, même si elle porte sa propre limite puisque ce label constitue aussi un argument pour attirer plus de visiteurs sur le territoire[2] (POMMARET, 2002). Beaucoup de gestionnaires d'espaces protégés pratiquent la technique de *« l'abcès de fixation »* destiné à soulager de la pression les autres zones du territoire. *Des aménagements réduisent les impacts* : un sentier bien conçu… et entretenu (!), réduit les circulations collatérales, et leurs effets (érosion …). Enfin *l'ingénierie écologique* peut tendre à restaurer certains espaces dégradés[3].

Alan Collins examine la question de façon critique, souligne *les incertitudes sur l'indicateur et*

---

[1] « Les « environmental guidelines » du World Travel and Tourism Council fixent des objectifs pour des programmes d'amélioration de l'environnement ; *leur postulat de base est qu'un environnement propre et sain est essentiel pour soutenir le tourisme*. L'environnement est traité de façon externe et scientifique, *avec l'accent mis sur des solutions par un meilleur contrôle managérial et technique de l'environnement, plutôt que par une ré-évaluation de l'interaction humaine avec cet environnement* » *HOLDEN, A. (2003). "In need of new environmental ethics for tourism ?"* Annals of Tourism Research *30(1): 94-108..*

[2] Il nous semble que le risque invoqué est surtout sensible sur un petit territoire tel qu'une réserve naturelle ou une zone Natura 2000.

[3] Comme elle peut enrichir certains autres

relève que son usage est souvent métaphorique. (COLLINS, 1999). Il examine également les stratégies envisageables[1]. La stratégie de *dispersion* du tourisme de masse ne fonctionne pas toujours : le cas des Maldives et du Népal montre que si elle est couplée avec une expansion trop forte du tourisme, elle conduit simplement à généraliser la dégradation sur des surfaces plus grandes. A cause du contexte concurrentiel, et des rigidités de calendrier scolaire et autre, il est peu probable, selon A. Collins, que toutes les stratégies de *régulation dans le temps* soient menées jusqu'à réellement supprimer les pointes. En tout état de cause toutes ces stratégies appellent des pratiques de planification stratégique suffisamment étendues géographiquement.

Impacts et relations entre territoires

Les territoires dits « émetteurs », d'où proviennent les visiteurs en tourisme ou en loisirs, ont un impact sur les territoires récepteurs : c'est grossièrement une relation « ville – campagne », et les mécanismes de péréquation sont encore imparfaits ; mais cette relation existe aussi entre territoires ruraux qui concentrent les hébergements touristiques (telles que les stations de montagnes, ou thermales, etc…) et leurs voisins qui offrent les paysages et l'espace, qui subissent beaucoup d'impacts avec peu de contre-parties.

Pour Alan Collins, on a vu que la protection de l'environnement dans une destination donnée est sujette à diverses *externalités* entre territoires. Si l'on adopte une politique volontaire, cela interfère sur les situations de concurrence entre destinations, et cela peut encourager certaines à trouver des substituts légitimes ou illégitimes : notamment la recherche d'autres territoires moins régulés moins organisés….. Autre situation d'externalité, les flux d'interdépendance entre territoires, liée au milieu naturel : une destination durable peut subir les effets d'une autre destination.

Usages, impacts, et aménagements sont liés

Souvent, c'est de manière globale que sont liés dans un même territoire les problèmes de fréquentation, d'usage, d'accès, d'impact et d'aménagement (où l'on désigne aussi bien l'aménagement comme solution que le sur-aménagement comme problème).

Parmi bien d'autres exemples, le cas de la « bataille de l'Orb » illustre bien cette imbrication et la dimension temporelle des processus (PIGEASSOU et MARTINEZ, 1999). Le projet d'aménagement d'une base nautique pour la pratique d'un canoe-kayak de haut niveau, sur l'Orb, en 1991, a suscité des controverses et des oppositions entre de nombreux acteurs (écologistes,

[1] Il distingue lui aussi selon les situations : 1- une situation de tourisme diffus géographiquement *et* limité quantitativement, 2- un tourisme de masse concentré sur des « abcès de fixation », sortes de centres de « tourisme hors sol », 3- un tourisme de masse dispersé en espérant que la dispersion ramène la fréquentation à l'intérieur de la capacité de charge.

riverains, agriculteurs, élus…), dont les usages sont imbriqués, et les visions des enjeux (d'emploi, d'aménagement, d'écologie) paraissent antagonistes.

Pour un tourisme qui optimise ses relations avec les aménités naturelles

Il ne faut pas considérer la gestion de la fréquentation touristique indépendamment des autres mesures de gestion des objets territoriaux consommés ou menacés. La valeur ajoutée du tourisme doit y contribuer. *« Les mécanismes économiques liés à la fréquentation touristique peuvent venir en aide aux communautés locales pour gérer cette pression. Par exemple la taxe de séjour est une voie à explorer, bien qu'elle ne puisse pas être perçue sur les visiteurs à la journée* » (POMMARET, 2002).

De façon plus large, France Nature Environnement, fait un point sur cette question en 2003 et émet des propositions, elle estime que *« le tourisme peut et doit contribuer à la protection de l'environnement, car il légitime une protection des espaces, objet d'attraction touristique, il offre au plus grand nombre une connaissance et une appréciation de l'environnement qui l'entoure, il permet aux populations locales, qui ont assuré la qualité patrimoniale naturelle et culturelle, de rester sur place et de recevoir une part des ressources économiques liées au tourisme en développant des activités d'accueil, d'artisanat, d'animation…* » *(FNE, 2003).*

***

Avant d'explorer les contenus et les modalités d'une implication du tourisme (de ses acteurs) dans la gestion des aménités, nous présentons les deux formes du tourisme qui semblent les plus proches de la nature et pourraient donc prédisposer leurs acteurs à cette intention de gestion.

1.3.6 Proximité et engagement : tourisme de nature et écotourisme

Le tourisme de nature est la forme de tourisme qui est liée à la nature de façon simple et directe : l'activité qu'y recherche le touriste est l'observation de la nature. Pour (BARON-YELLES, 1997) le tourisme de nature est défini comme l'ensemble des activités ayant pour objet l'apprentissage et le perfectionnement dans la connaissance de la nature.

L'une des ses différences avec l'écotourisme est le fait qu'il ne cherche pas à maximiser un impact économique (et social) positif sur le territoire d'accueil. L'auteur affirme que *ce tourisme connaît un véritable engouement et touche deux marchés* : celui des connaisseurs et celui de touristes plus conventionnels intéressés par une initiation.

L'écotourisme semble défini de façon plus complexe par l'activité, elle aussi très liée à la nature, mais aussi par un engagement du touriste et des opérateurs d'écotourisme en faveur de valeurs plus larges traduites par le mot « responsabilité » : responsabilité envers la nature (protection) , envers les populations rencontrées et les cultures observées.

Les institutions du tourisme, OMT et à sa suite l'AFIT distinguent ainsi trois notions : tourisme durable, écotourisme et tourisme de nature (AFIT, 2002) :

> *« Tourisme de nature : forme de tourisme dans laquelle la motivation principale est l'observation et l'appréciation de la nature » (OMT citée par AFIT)*
>
> *« l'écotourisme est une forme de voyage responsable dans les espaces naturels qui contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales » (Société internationale d'écotourisme, citée par l'AFIT)*

Point important pour notre sujet, l'écotourisme ne se contente pas de « ne pas dégrader l'environnement », mais il va plus loin en prétendant « contribuer à sa protection », il intègre dans sa définition l'objectif de notre problématique, qu'il traduit par :

> *« favoriser la protection des zones naturelles :*
>
> *-en procurant des avantages économiques aux communautés d'accueil, aux organismes et aux administrations qui veillent à la préservation des zones naturelles ;*
>
> *- en créant des emplois et des sources de revenus pour les populations locales ;*
>
> *- en faisant davantage prendre conscience aux habitants du pays comme aux touristes de la nécessité de préserver le capital naturel et culturel »*[1].

Les documents techniques consacrés au tourisme de nature comme à l'écotourisme, constatent que ces formes de tourisme en France sont *encore balbutiantes*. Peu de TO français sont spécialisés dans ce type de tourisme et encore moins de TO offrent des produits dans des destinations françaises. Ils ont même tendance à réduire leur offre en France…mais c'est sous l'effet d'une concurrence locale effectuée par les prestataires spécialisés qui dans l'hébergement qui dans l'animation (associations, accompagnateurs…). Ainsi il ne faut surtout pas mesurer la pratique de tourisme de nature à l'aune de l'activité des TO spécialisés….

Concernant la demande, l'AFIT est optimiste, mais assez vague ; elle procède à une estimation *« d'un vivier de clientèle »* favorable, en croissance, au vu de la croissance des pratiques de plein air : balades en forêt, explosion des loisirs sportifs dont on sait que les pratiquants sont très majoritairement intéressés également par les autres activités, par la découverte, témoignages ponctuels[2].

Les guides de l'AFIT examinent les potentialités et modalités de développement d'un tel tourisme. Ils ont donc une orientation prescriptive, ce qui nous intéresse quant à l'influence qu'un acteur du tourisme peut exercer sur les acteurs locaux de la gestion des territoires et de l'environnement.

---

[1] Cependant le document technique de l'AFIT ne consacre sa section intitulée « La gestion des ressources naturelles et la limitation des impacts » qu'au deuxième terme : « limitation des impacts ».

[2] « Le service tourisme du Parc National des Pyrénées constate ainsi depuis quelques saisons les demandes croissantes de présence, d'informations, d'explication sur les milieux et le patrimoine naturel et culturel. Ces demandes croissantes émanent … de clientèles relativement aisées. » *AFIT (2003). Le tourisme de nature. Paris, AFIT.*

Concernant les conditions de création de produits de tourisme de nature le guide correspondant rappelle qu'un site doit être crédible, ce qui passe notamment par *« un paysage sans faille…la présence de lignes à haute tension, d'industries… en fond de décor sont autant d'éléments qui sèmeront le doute »* (p.27). Le pratiquant d'un tel tourisme est également attentif aux modes de gestion du site, celle-ci doit donc être irréprochable.

Une contrepartie[1] est l'exigence de sites hors du commun : sites suffisamment vastes pour permettre une certaine immersion, …richesse sur le plan de la flore et de la faune (surtout les grands animaux et de préférence les mammifères) présentant une certaine garantie de résultats en terme d'observation. *« Ainsi, le développement du Tourisme de Nature ne peut-il être envisagé « n'importe où » »*. L'attente du client est de « vivre la nature » ce qui se traduit par *« observer, agir (aménager, débroussailler, construire un affût …) saisir (photographier, dessiner….) »*. Il s'agit de respecter l'espace et les espèces[2]. Les exemples les plus aboutis d'une gestion propice à l'offre de tourisme de nature sont trouvés dans les Parcs nationaux ou régionaux, ainsi le cas du PNR de la Brenne est-il détaillé.

L'intérêt de développer cette forme de tourisme est affirmé sur la base de considérations diverses :

- l'existence d'une demande réelle, qui s'élargit (cf ci-dessus)
- une opportunité pour conforter l'image d'une destination touristique (ainsi le tourisme de nature, même cantonné à une portion d'un territoire plus vaste est un atout qui intéresse l'ensemble)
- un moyen de sensibiliser le public à la protection de la nature
- une animation accessible à une clientèle de proximité
- des retombées économiques qui ne sont pas négligeables quant chaque emploi compte [3]
- des effets d'entraînement sur la gestion des patrimoines locaux [4]

Sur le littoral français, le tourisme de nature participerait aux tâches d'animation et de gestion du territoire en déconcentrant les flux touristiques, en complétant la gamme des atouts valorisables (BARON-YELLES, 1997).

***

---

[1] sur laquelle nous souhaiterions des certitudes, car on peut espérer intéresser un public à des éléments plus ordinaires, à charge d'en approcher l'intimité. Mais ici ce qui compte est le pouvoir prescriptif de la publication citée.

[2] Certains TO affirment de plus contribuer (outre-mer) par leur activité à conserver les espèces en maintenant l'intérêt des pays d'accueil pour leur préservation.

[3] estimation 1999 de l'impact de la présence du Parc National de la Vanoise : 760 équivalents emplois temps plein pour l'activité touristique

[4] l'AFIT invoque l'action du PNR des Volcans d'auvergne qui en 16 ans a traité 820 dossiers de petit patrimoine : *« si cette action n'est pas commandée directement par une démarche touristique, cette dernière ne lui est pas totalement étrangère »*

Au final, malgré la grande imprécision de l'appréciation de la demande, de sa variété et de son ampleur (écotourisme ou tourisme de nature sont trop peu développés en France pour permettre des extrapolations), les estimations disponibles sont optimistes[1] . Cette forme de tourisme est de mieux en mieux identifiée, elle trouve des relais dans les espaces protégés, *nous faisons l'hypothèse globale qu'elle verra croître son pouvoir prescriptif en faveur de la gestion intentionnelle des aménités*[2].
Il reste à apprécier ce potentiel de prescription selon les acteurs et dans le jeu d'acteurs.

La mobilisation des prestataires d'écotourisme : (SIRAKAYA, 1997) étudie les facteurs qui peuvent faciliter la mise en conformité des comportements d'entrepreneurs d'écotourisme avec des règles de bonnes pratiques. Sa problématique est en effet que l'écotourisme peut suivre la même pente, vers la surexploitation de ses ressources, que le tourisme ordinaire ; or il se distingue par une intention différente, plus respectueuse, mais aussi par une attention différente, pour des objets plus fragiles.
Concernant les résultats de l'enquête menée auprès de 127 entreprises se réclamant de l'écotourisme, il apparaît que la variable qui explique le plus la conformité de comportement aux règles est le « *sens moral (ou éthique)* » de l'opérateur, suivie par le degré de *conscience* qu'il peut nuire *à un autre acteur,…* le type de sanction en jeu joue peu, et celle qui joue un rôle est la *sanction morale* qui consiste à afficher l'identité du contrevenant. L'une des conclusions de l'auteur est ainsi que la théorie classique de rationalité utilitariste ne permet pas de concevoir le meilleur système de contrôle.

Première synthèse

Nous pouvons résumer ainsi les grands types de relations que nous avons examinées entre le tourisme et les aménités naturelles, et les enjeux induits :
- les milieux et les paysages naturels sont plus qu'un cadre pour le tourisme, ils sont une ressource (de même que les espèces et autres éléments naturels comme l'air et l'eau) ; il existe des formes de tourisme qui font des aménités naturelles leur objet central ; un rôle pédagogique s'ajoute à leur fonction première ;
- le tourisme a des impacts négatifs divers sur les milieux, les espèces et les paysages ; il peut entrer en concurrence avec les autres pratiques et autres usages sur les milieux ; le tourisme doit

[1] voir aussi les études de l'ONF sur la fréquentation en forêt
[2] nous remarquons que l'éco-touriste est invité à se comporter de façon plus particulièrement active… dans les pays exotiques: des voyagistes proposent des séjours où le client participe à la reforestation au Costa Rica, ou bien à la protection du loup en Roumanie. Est-ce que les acteurs d'environnement de nos pays développés n'auraient pas besoin d'appui *direct* de la part des touristes ?

respecter les milieux, les espèces et les paysages ; mieux, le tourisme peut peser pour- et contribuer à une meilleure gestion de ces derniers ;

- *il existe des situations de tourisme diffus, des solutions telles que l'éducation ou l'encadrement des touristes, … qui répondent à la première condition ;*
- *il existe des formes de tourisme naissantes qui se veulent responsables ou militantes pour la meilleure gestion de ces aménités et qu'on peut aider en ce sens.*

1.3.7 Tourisme et gestion intentionnelle des aménités naturelles

L'histoire de la relation tourisme-environnement témoigne d'un débat déjà ancien entre confrontation, valorisation et conciliation : en 1983 J-L. Michaud concluait qu'arbitrer entre tourisme et écologie n'était plus de mise, et que deux visions du tourisme allaient dans ce sens : celle d'un tourisme gestionnaire des aménités vues comme ressources, et celle d'un tourisme naturellement *« allié »* de l'environnement (MICHAUD, 1983).

Cette notion d'alliance fait écho à des argumentaires et à des jeux d'acteurs : notamment, selon (BETEILLE, 1996) *«le tourisme vert est aussi un moyen de lutter contre la désertification ou l'enfrichement, dans la mesure où* il exige une conservation ou une protection *[des paysages] »* ; selon (KNAFOU, 1991), *« assurer un équilibre entre protection de la nature et programmation des aménagements touristiques paraît aujourd'hui une nécessité impérative , qu'il est cependant plus facile d'énoncer que de mettre en pratique, ne serait-ce que parce que* les acteurs de la protection de la nature ne sont généralement pas ceux du développement touristique[1] ».

Nous examinerons ici toutes ces questions de coordinations au sein ou au service d'une « gestion intentionnelle » des aménités (MERMET, 1992).

Le tourisme influence des politiques publiques

L'influence globale du tourisme sur d'autres politiques est reconnue, notamment par l'Europe [2] .

Pourtant la Commission européenne n'affiche pas de politique touristique, cette activité n'ayant pas été inscrite dans ses compétences.

Une relation entre le tourisme et les politiques de l'environnement est perceptible. Elle est motivée à la fois par un souci de développement à travers un tourisme favorisé par la qualité de l'environnement, et par le souci des menaces liées à une sur-fréquentation touristique que les politiques d'environnement devront encadrer. Elle s'analyse également sur bien des plans : prise

---

[1] Cela nous suggèrera que l'existence d'acteurs impliqués dans les deux domaines, tels que les Parcs naturels régionaux (PNR), peut répondre, d'une certaine façon, à cette difficulté.

[2] « en Europe le tourisme représente 9 millions d'emplois bruts et 6% du PIB. Cela explique que la Commission européenne s'y intéresse de près. Le tourisme influence par ailleurs d'autres politiques européennes, comme les transports ou l'environnement. ». Bruno Julien (responsable du programme Life) cité par ENR_Nord-Pas-de-Calais (2000). Les Cahiers techniques : tourisme durable : des exemples pour progresser. Lille, Espace naturel régional du Nord Pas de Calais**:** 35 p.

en compte des enjeux dans les objectifs de la politique, influence des acteurs dans la mise sur agenda, ou bien dans l'application d'une politique.

Le tourisme est couramment pris comme *argument* en faveur d'une meilleure gestion de l'environnement, par exemple : (LEPELTIER, Gérer et comprendre, Oct. 2004)[1].

L'influence est perceptible également dans *l'histoire des Parcs nationaux* que nous évoquerons en Partie II à l'occasion d'une de nos études de cas ; ces parcs ont été créés non seulement pour protéger la nature mais pour en permettre l'accès au public : cette notion d'accès du public a été comprise dans un sens pédagogique, mais aussi et de plus en plus dans un sens touristique. Ainsi les créations les plus récentes, et le dispositif légal modifié en 2006 sont-ils fortement influencés par des enjeux touristiques.

Dans le domaine des politiques agricoles, (VANSLEMBROUCK, VAN HUYLENBROECK et al., 2005), ont d'abord vérifié que *« les efforts des fermiers pour maintenir les espaces ruraux sont évalués positivement par les citoyens en général et par les touristes ruraux en particulier »*. Puis ils ont vérifié également que les politiques de développement rural qui font la promotion de la protection ou de la création du paysage et des aménités paysagères par les fermiers, sont *appréciées socialement et acceptable*s. On peut y voir un appui du tourisme au tournant pris par les politiques de développement rural de l'union européenne.

***

Même s'il y a imbrication des échelles évidente, c'est au niveau territorial, local, que nous allons examiner les interrelations entre la gestion des aménités et celle du tourisme.

Vers une gestion conjointe des aménités et du tourisme, localement

Nous relevons des indices de la place que prend la modalité « gestion locale et conjointe des aménités et du tourisme » dans les théories d'action qui ont cours. Par exemple, un document édité par le Comité 21, intitulé « Territoires et Développement durable », indique que l'industrie touristique et de loisirs est le premier secteur d'activités mondial en chiffre d'affaires ; qu'elle a fortement intérêt à préserver *son « fonds de commerce »* : les milieux naturels, les paysages, le patrimoine naturel, historique, culturel… et qu'il lui faut en internaliser les coûts de gestion dans les offres aux consommateurs *(Comité-21 2005)*. On a donc la trace explicite de l'objectif général de faire contribuer le tourisme à la gestion de l'environnement et des paysages, et l'objectif stratégique « *de préserver son « fonds de commerce »… par une gestion responsable, intégrée et partagée* » correspond totalement à notre problématique.

On notera aussi la référence aux PNR qui est le seul acteur mis ainsi en exergue[2].

---

[1] ministre de l'écologie et du développement durable, il déclare en éditorial de cette revue de gestion : « économie et écologie ne sont pas antinomiques. .. Le patrimoine naturel a une valeur à court terme (je ne citerai que *le tourisme, son impact économique et l'attractivité des sites naturels* …). »

[2] *« Parmi les pistes d'action à investir : s'appuyer sur l'expertise des Parcs naturels régionaux, qui constituent d'excellents laboratoires des pratiques de tourisme durable ; développer ou soutenir les initiatives de tourisme vert*

Diversité organisationnelle et institutionnelle de cette « gestion locale et conjointe »

Les situations locales varient selon *l'intensité du tourisme et sa gouvernance.* Cela se traduit au niveau de l'implication des acteurs (publics, privés), et des modalités de gestion.

Dans un contexte diversifié, comme celui du littoral, on a vu que selon (BARON-YELLES, 1997) les retombées économiques directes *du tourisme de nature* à lui seul sont peut-être insuffisantes pour que s'impose spontanément à tous la nécessité de bonne gestion de la « ressource », mais diverses formules de gestion sont expérimentées; les formes de protection sont articulées en une gestion particulière, couplée -ou non- avec la maîtrise foncière des espaces (notamment par l'action du Conservatoire du littoral) : des conventions sont proposables tant à des agriculteurs qu'aux entreprises touristiques (exemples de " mesures touristico-environnementales ").

Lorsque l'activité touristique est intense et concentrée, les enjeux de son interdépendance avec la qualité des milieux naturels et du paysage sont exacerbés : d'une part il y a de plus fortes chances que des impacts négatifs du tourisme se manifestent, d'autre part l'enjeu économique et social (emplois..) de la valorisation du paysage vu comme une ressource est plus fort, plus apparent.

C'est le contexte des « stations touristiques » ainsi classées en fonction de cette intensité de l'activité touristique. *On pourrait chercher dans ces stations des exemples de partenariats directs* entre acteurs du tourisme et les agriculteurs, les forestiers ou les aménageurs. *Mais l'acteur principal de la régulation conjointe de ces deux enjeux reste la collectivité locale* : celle-ci dispose de prérogatives en matière d'aménagement et d'urbanisme, son action économique lui permet d'être un acteur direct du tourisme (par le financement de la promotion et de l'accueil, par la réalisation et l'exploitation en direct d'équipement de loisirs et parfois d'hébergement, etc…), la commune ou plus souvent maintenant la communauté de communes, a également des moyens de gestion directe des milieux, enfin elle peut mener des politiques agricoles et forestières.

« L'agriculture partenaire du tourisme – l'action des collectivités locales »

L'étude menée en 1985 en Haute Savoie sous ce titre, pointe des motivations touristiques et paysagères parmi les raisons qu'ont les collectivités locales, d'aider l'agriculture (SEA-74, DDAF-74 et al. 1985). Concernant le thème touristique, elle effectue l'analyse suivante : *« …qu'ils soient d'été ou d'hiver, existant ou potentiel, les gisements touristiques motivent très fortement les conseillers municipaux. Ces derniers sont sensibilisés à l'entretien des domaines pouvant donner lieu, même à très long terme, à une exploitation touristique. … C'est à ce titre, que beaucoup de communes prennent des mesures finalement favorables aux agriculteurs sous forme d'aide directe ou indirecte. ».*

L'étude a livré l'inventaire des formes très variées d'assistance que de nombreuses collectivités locales de montagne en Haute Savoie, sièges d'activité touristique importante sinon dominante, apportaient à leurs agriculteurs. Pour des raisons techniques liées tant à la nature des enjeux naturels que des enjeux agricoles, l'étude concluait (en 1985) à la nécessité de gérer ceux-ci à une échelle supra-communale, vallée, voire massif, ce qui nous amène à évoquer les PNR.

---

et d'écotourisme (Gîtes Panda, Clefs vertes, Hôtels au naturel), qui répondent à une demande croissante des consommateurs, … »

La bonne adéquation des PNR

Ce sont en effet les PNR notamment qui peuvent gérer ces enjeux à une échelle satisfaisante: la Loi du 9 janvier 1993, dite « loi paysage » les a confirmés dans ces missions en spécifiant que (article 2) : *« Les parcs naturels régionaux … constituent un cadre privilégié des actions menées par les collectivités publiques en faveur de la préservation des paysages et du patrimoine naturel et culturel. »* Elle donne à la Charte de PNR une valeur plus contraignante[1].

Tout en ayant une *mission* générale à remplir dans le domaine de l'environnement, les PNR auraient une spécificité plus exclusive dans le domaine du paysage, selon une analyse de Romain Lajarge :

> *« Comme l'explique Lucette Laurens…, le paysage doit permettre un décloisonnement des problématiques …. Eu égard à leur expérience en matière de gestion des problèmes via la régulation par la Charte, il n'est pas étonnant que les Parcs soient à l'initiative du principe de Charte paysagère » (LAJARGE 2000, pp.215-216).*

Un domaine d'application : tourisme, politiques publiques et paysages[2] :

Diverses politiques ont des composantes paysagères : certaines sont plus spécifiques, d'autres plus générales, *par exemple la gestion de l'espace* qui vise à agir sur des relations spatiales entre activités (l'agriculture, la forêt, la construction, …). Ses objectifs sont multiples, économiques, écologiques, paysagers. Le tourisme peut se trouver intégré à plusieurs titres dans un système d'objectifs d'une telle politique de gestion de l'espace : pour des objectifs fonctionnels directs (trouver les espaces et les accès nécessaires au tourisme) et pour des objectifs touristiques indirects à travers la qualité du paysage.

La trace du tourisme est perceptible dans les résultats de deux recherches, à travers la prise en compte de motivations touristiques et des acteurs du tourisme dans les opérations paysagères : (CANDAU, AZNAR et al., 2003) sur des terrains de moyenne montagne, dans le Massif-Central, et (PAPY, GUISEPPELLI et al., 2001) dans un territoire de montagne, la Tarentaise.

Ce sont les élus qui sont indiqués comme *portant les motivations touristiques* (le cas échéant, et surtout en Tarentaise). *Les acteurs spécialisés du tourisme sont quasiment absents de ces deux recherches*. Le cas Tarentaise oppose une procédure de développement marquée par l'enjeu touristique dominant et le rôle des élus, à un processus-expérience de concertation impliquant le réseau agricole (exploitants, techniciens, chercheurs).

Les deux cas étudiés dans le Massif Central relèvent de territoires appartenant au « rural isolé ». *Deux projets de chartes paysagères* ont été mis au point[1] ; ces projets *ont été largement inspirés*

---

[1] *« L'Etat et les collectivités territoriales adhérant à la charte appliquent les orientations et les mesures de la charte dans l'exercice de leurs compétences sur le territoire du parc. Ils assurent, en conséquence, la cohérence de leurs actions et des moyens qu'ils y consacrent. Les documents d'urbanisme doivent être compatibles avec les orientations et les mesures de la charte ».*

[2] « Politiques publiques et paysage » est le titre d'un programme de recherche, lancé par le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, et qui a motivé les deux recherches citées

par des objectifs de re-développement par le tourisme. Autre objet observé, *les programmes d'actions* réellement menés *: les plus explicites quant au tourisme*[2] relèvent des « interventions directes sur le paysage perçu »[3]. Les acteurs publics, instigateurs et commanditaires de ces interventions paysagères *« parlent au nom d'usagers absents [dont les touristes]…les politiques paysagères ont pour effet de reconnaître ce multi-usage de l'espace rural en rendant légitimes les pratiques liées aux loisirs » (p.101).*

On a vu que des controverses, voire des conflits pouvaient s'attacher à ce couple paysage / activités de loisirs, comme en témoignaient les deux exemples cités en Sancy Artense ; ces deux exemples mettent en cause des profils d'acteurs plus que des individus : néo-ruraux, agriculteurs… Dans le second exemple c'est la commune qui a assuré la médiation (CANDAU, AZNAR et al., 2003).

Le cas Tarentaise témoigne d'*une distinction entre les logiques agricoles* et *les logiques touristiques, portées par élus* dans le cadre du Contrat global de Développement ; les élus se montrent attachés au « paysage-perçu » et à son esthétique, avant de s'attacher à ses conditions de production. *Mais le paysage pris pour référence est quasiment commun*[4], et de plus tous les acteurs avancent les mêmes types de discours sur la scène publique (besoin de lutter contre la friche, tenir les parcelles propres, *etc.*) ; en revanche ce sont les projets de développement respectifs qui diffèrent (GUISEPPELLI, 2002).

La valorisation touristique des *terroirs* stimule la gestion des paysages

La valorisation touristique des *terroirs* est une opportunité pour des coordinations entre AT et autres acteurs, qui mobilise autant les actions collectives avec des acteurs privés, que des actions publiques. Il a une composante paysagère forte puisque les éléments culturels qui définissent ces terroirs sont des productions agricoles qui ont le plus souvent façonné le paysage. Ainsi les opérations de valorisation touristique, notamment à travers la formule des « routes touristiques » (ou « routes à thème »), veillent à aménager des points de vue, à entretenir des portions visibles du « paysage culturel ». Plus largement les acteurs locaux entreprennent des actions de remise en état (entretien de quelques ha de châtaigneraie choisis pour leur situation en bord de route), de préservation (création d'une ZPPAUP), et de restauration (vignobles et oliveraies) (MARSAT et MAMDY, 2002). Sur la « Route de l'olivier », Sophie Davoust signale « l'aménagement paysager des sites remarquables[5] » (DAVOUST, 2000). On peut signaler encore des interventions

---

[1] par des élus, sans implication d'organisations institutionnelles professionnelles chargées de politiques sectorielles

[2] *« aménagements d'aires, projets touristiques ; tracé et entretien de sentiers de randonnée, entretien du patrimoine, aménagement de bourgs »*

[3] ce qui n'est que l'une des « théories d'action » identifiées, à coté d'actions sur les externalités, sur les comportements individuels, etc…

[4] les paysages du Beaufortain et ceux de la Suisse et du Tyrol, qui sont, en effet, assez voisins dans leur composition

[5] en créant des séquences routières, agrémentées d'aires de repos et de pique-nique, de points de vue « photo », *et en réhabilitant des oliveraies*

de syndicats de crus viticoles en matière d'urbanisme (ils peuvent émettre des avis opposables, et certains le font non seulement pour préserver le foncier *mais aussi les paysages*, qui font partie de leur image de marque), ou des actions au sein des *Sites remarquables du goût*.

***

Le rôle possible du tourisme dans la gestion intentionnelle des aménités : aspects théoriques

Après avoir exploré la gestion des aménités naturelles dans les sections précédentes, il faut rappeler ici quelques principes que nous avons adoptés (pour une gestion intentionnelle), afin d'équilibrer les points de vue partiels émis dans la littérature liée au tourisme.

La gestion des aménités naturelles *ne consiste pas seulement à protéger celles-ci*. Il peut s'agir aussi de les restaurer, ou de les accroître, de les mettre en valeur, et enfin d'en gérer l'accès et l'usage.

En termes de fonctions, cela passe par la fixation d'objectifs, la planification ou l'organisation, l'aménagement éventuellement, mais aussi la régulation, et l'évaluation à tous les stades. On parcourt ainsi la stratégie et la mise en œuvre. L'organisation et la régulation sont aussi importantes que l'aménagement[1].

Enfin la stratégie est aussi « politique » au sens de la prise en considération, au sein d'un système avec ses règles, des acteurs concernés, de leurs logiques, de leurs relations de pouvoir. Nous rejoignons ce qu'un auteur spécialisé en tourisme, comme Michael C. Hall qualifie d'approche « politique » du tourisme (HALL, 1994), et nous pourrons occasionnellement utiliser ce terme.

Par ailleurs la relation avec le tourisme ne se limite pas à l'enjeu de protection de l'aménité *contre* les excès liés au tourisme, formulation proche de la notion de capacité de charge. On a vu que *le tourisme peut susciter* des volontés et des ressources pour une gestion plus ambitieuse.

***

Nous allons prolonger l'étude de l'OCDE sur la « fourniture d'aménité », par d'autres sources qui s'appuient sur les mêmes théories (tragédie des communs de Hardin, dilemme du prisonnier avec Axelrod, problème de l'action collective avec Olson).

---

[1] Par exemple, en opérant une relecture du *plan* de l'ouvrage « Tourisme et environnement – gérer pour mieux protéger » Cahiers_Espaces (1999). Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger. Paris, Editions Touristiques Européennes., nous distinguons un discours technique structuré ainsi : la question est celle de la « gestion des espaces naturels » (mais on ne prend pas en considération les autres usages productifs de ces espaces) ; on traite de *l'usage* de ces espaces par le tourisme, *des impacts* de celui-ci et enfin de la *participation* souhaitée du tourisme à la gestion des espaces, et au développement local. *L'aménagement* des lieux est traité, comme support d'un bon fonctionnement et pour éviter les impacts. Enfin on s'adresse *aux acteurs* que l'on veut informer et former, associer et faire participer. Les grandes fonctions à prendre en compte sont ainsi : 1- la régulation des usages, tant pour une bonne satisfaction du touriste, que pour éviter les problèmes et impacts divers, 2- l'aménagement de l'espace avec deux objectifs comme précédemment, 3- la régulation économique de l'ensemble, 4- la régulation humaine.

Une première source spécifie le « bénéficiaire » comme étant un touriste, et le « fournisseur » comme étant un agriculteur. Puis d'autres auteurs aborderont les modalités de gestion dans le domaine du tourisme, en complétant la théorie, notamment par les travaux presque anthropologiques de E. Ostrom ; ils explorent plus avant la diversité des enjeux et la diversité des solutions organisationnelles.

Le double principe PBP-PFP[1], dans le cas de la relation tourisme-agriculture-paysage

(VANSLEMBROUCK, VAN HUYLENBROECK et al., 2005) déjà cités, cherchent à savoir comment le rôle des agriculteurs dans l'entretien des paysages, en relation avec le paysage, est valorisé par les touristes ruraux, ou en d'autres termes, si c'est une réponse à une demande de la société, comme prétendent les défenseurs de l'agriculture multifonctionnelle.

La méthode des prix hédonistes utilisée dans cette étude tentait d'identifier les principaux déterminants des prix dans le tourisme rural. Deux résultats sont obtenus : les aménités venant de l'agriculture (telle que la présence de prairies permanentes) ont une influence positive sur ces prix de location ; de plus, les externalités négatives de la production agricole[2] ont un impact adverse sur les prix de location. On a vu que les *politiques publiques* visant à encourager les fermiers dans la voie de la production d'aménités (paysagères) étaient ainsi *légitimées*. Par ailleurs *les fermiers engagés dans l'agri-tourisme peuvent bénéficier* des efforts pour accroître l'attractivité des paysages ruraux.

Cependant plusieurs problèmes demeurent *en théorie*:

- *le montant payé par les touristes n'est qu'une petite partie du surplus total du consommateur*. À cause d'une des caractéristiques des biens publics (*non excludabilité*) toutes les personnes profitant du paysage ne payent pas directement pour lui, du fait que la majorité d'entre elles ne sont que des visiteurs occasionnels (et que la mise en place de péages est difficile).
- *de plus du côté du producteur, il y a aussi un problème de type « passager clandestin »* du fait qu'il est *difficile de mesurer la contribution de chaque fermier* à l'attractivité du paysage et ce ne sont pas nécessairement ceux qui contribuent le plus haut paysage rural qui sont en mesure d'en capter les bénéfices (notamment les fermes qui n'ont pas d'hébergement rural, ni de vente de produits de haute qualité).
- enfin, même si tous les fermiers louaient des gîtes ruraux ou vendaient des produits locaux il n'y aurait pas d'incitation à coopérer pour maximiser la valeur du paysage *(dilemme du prisonnier).*
- toujours en théorie, *une redistribution des bénéfices* devrait être organisée pour rémunérer tous les fermiers contribuant l'attractivité du paysage. Cependant, en pratique, il est difficile, sinon

[1] Principes du bénéficiaire-payeur et principe du fournisseur-payé, évoqués en première section de la thèse

[2] (telles que l'influence négative des variables « céréales-maïs » et « excès de nitrates » comme indicateurs d'une activité d'élevage intensif)

impossible, de l'organiser à cause des difficultés dans la mesure des contributions individuelles, et à cause des coûts élevés d'organisation et des coûts institutionnels[1].
De ce fait un moyen plus réaliste, selon eux, est l'intervention des autorités publiques, comme on l'a vu ci-dessus au titre des influences du tourisme sur les politiques publiques.

La complexité de gestion des biens collectifs multi-usages

Pour (BRIASSOULIS, 2002), le discours sur le développement *du tourisme durable* tourne autour d'un thème central : *comment gérer les ressources* naturelles, construites, et socioculturelles, des communautés d'accueil de façon à remplir les critères fondamentaux de la durabilité ?[2].
Un point fort de la contribution de H Briassoulis est la reconnaissance du fait que *ces ressources sont partagées avec d'autres usages que ceux du tourisme*, et du fait qu'elles sont placées sous différents régimes de propriété (dans une destination donnée), avec une différenciation socio-culturelle liée à la diversité des parties prenantes et des usages.
Ces caractéristiques en font des Biens Communs *particulièrement complexes, à la différence de cas étudiés largement par* (OSTROM, 1990) *et d'autres* (ressources halieutiques, ressource en eau pour l'irrigation), … sans parler du cas métaphorique des pâturages soulevé par Hardin.

Les gestions possibles : privée, collective (déléguée), « en bien commun » ou en « co-régulation »

Pour R. Healy, les aménités utilisées par le tourisme[3] sont sujettes aux deux problèmes canoniques : la surexploitation et l'absence de motivation à investir. *Les solutions théoriques sont au nombre de trois* : *la gestion privée* (Disneyland, des stations balnéaires ou de ski, etc…), *la gestion par une collectivité publique* (stations thermales, municipalité de Venise, etc…) *ou la gestion en bien commun*. La « gestion en bien commun » s'illustre surtout par *des formes de gestion mixtes public-privé*[4]. Au prix de cette définition très extensive du régime de gestion en

---

[1] « les possibilités, par exemple des coopératives environnementales telles qu'elles ont été appliquées aux Pays-Bas (voir Slangen et Polman, 2002) ou des associations paysagères, n'ont pas été encore explorées totalement. Par exemple pourquoi ne serait-il pas possible que dans une zone rurale donnée, tout ceux qui bénéficient des activités du tourisme (tels que les propriétaires de gîtes ruraux, de restaurants et d'autres activités de loisirs) soient obligés de payer un certain montant … à un fonds par lequel les coopératives ou une association seraient financées pour payer les fermiers locaux d'une somme proportionnelle à leur contribution à l'attractivité du paysage (….) ? Comme on l'a déjà indiqué, un problème majeur pourrait être celui des coûts institutionnels ».
[2] *« Ces ressources connaissent les problèmes de sur-exploitation et manque d'incitation à investir dans la conservation ou leur amélioration (Healy 94). De ce fait le développement d'un tourisme durable est sévèrement menacé. »*
[3] définies comme : « tourism landscapes (or background tourism elements) »
[4] le simple fait pour des opérateurs privés de respecter des normes (par exemple architecturales) y est rattaché, de même que les campagnes d'embellissement et de ramassage des déchets. Les formes de limitation volontaire de la fréquentation par les opérateurs privés sur un site très fréquenté sont déjà plus spécifiques. D'autres cas montrent l'association de propriétaires forestiers qui prennent les moyens de barrer l'accès à la forêt et de prélever des droits d'entrée. Enfin les sites peuvent faire l'objet de formes de propriété mixte au niveau global par la juxtaposition de zones publiques et de zones privées avec une régulation d'ensemble par « l'Etat ».

bien commun, l'auteur estime que cette forme de gestion est digne d'attention, et il en donne un exemple (cf infra) (HEALY, 1994).

La « co-régulation » dans des destinations de tourisme : Huybers et Bennett s'attachent à comprendre les formes de coopération inter-firmes dans des destinations de tourisme où les ressources naturelles sont centrales (HUYBERS et BENNETT, 2003). Ils font largement référence à (OSTROM 1990) pour affirmer que *« malgré ces difficultés prévues par la théorie, il y a une évidence empirique de structures institutionnelles diverses qui permettent l'utilisation de ressources collectives … « la réciprocité peut aussi être stimulée en renforçant le cercle vertueux de la relation entre réputation, confiance et réciprocité » (OSTROM, 1998) ».* Avec Lévêque (1996), les auteurs s'intéressent à une alternative à la régulation seulement publique : *la co-régulation* est un type de régulation hybride qui implique une variété d'institutions et de mécanismes, elle peut aider à limiter le comportement de passager clandestin[1].

Au final ils proposent cinq facteurs affectant la capacité à coopérer sur cette question des communs: 1- faible taille du groupe, 2- fréquence des relations, 3- durabilité des relations, 4- homogénéité du groupe au regard des préférences et des enjeux en matière de bénéfices attendus, 5- capacité d'apprentissage de la part des membres (mémorisation des actions passées).

***

Un aspect important de la contribution possible du tourisme à la gestion des aménités naturelles est particulièrement sensible, c'est *celui du financement* (il symbolise sans doute l'ensemble des enjeux cités ici). Nous en présentons un état dans le contexte français.

<u>La question du financement de la gestion</u>

<u>Des modes de financement diversifiés, selon les modèles de gestion</u>

En 1991 lors d'un premier colloque organisé conjointement par les deux autorités de tutelle, le Ministre de l'environnement soulignait que *«l'hôtelier « vend » un panorama, les clubs sportifs « vendent » de grands espaces, le publicitaire utilise l'image de sites vierges pour conquérir le public, mais les collectivités doivent seules dégager des ressources pour la gestion des espaces et des paysages »* (Min.-Env. et Min.-Tour.. 1991). De même un rapport parlementaire concluait en 1995 à l'intérêt de voir le tourisme financer la gestion de l'environnement : *« Mobiliser une partie des ressources de l'activité touristique en faveur de l'environnement permettrait sans doute d'éviter un certain nombre de conflits » (CHAMBON, 1995).*

Cette idée chemine à tous les échelons territoriaux, ainsi *(ENR_Nord-Pas-de-Calai,s 2000)* fait l'analyse suivant laquelle les orientations de politiques sociales visent la *gratuité d'accès* aux

[1] Par exemple, les autorités déterminent des objectifs environnementaux pendant que les utilisateurs décident des mesures à prendre pour les atteindre, ou bien ils sont également impliqués dans l'établissement des objectifs. Cette structure peut aider à limiter le comportement de passager clandestin, par le fait que les prescriptions externes et internes se complètent, et que le système offre plus de flexibilité et d'efficience à l'égard du détail des prescriptions.

espaces naturels, de sorties scolaires, avec un coût environnemental et social élevé, et souvent sous-estimé. Enfin des solutions techniques sont recherchées. Ainsi un numéro spécial d'une revue professionnelle, consacré au thème : « tourisme – environnement : gérer pour mieux protéger » a fait le point (cf infra), sur des exemples de solutions en vraie grandeur (Cahiers_Espaces, 1999).

Les financements publics : fournisseur public ou « fournisseur-payé ».

Les caractéristiques des biens communs expliquent la prédominance d'un mode de fourniture et de gestion déléguées à un acteur public. Celui-ci réalise directement des infrastructures touristiques en accès libre[1]. Mais l'acteur public se substitue également aux bénéficiaires pour demander à des acteurs privés de fournir ou d'entretenir des aménités moyennant des contre-parties financières ou en nature. C'est ici l'application du principe du « fournisseur-payé ». Les initiatives locales de ce type se rencontrent plutôt *dans les zones de fort enjeu touristique* comme en Haute-Savoie avec les contributions des communes à l'économie agricole pour services rendus au tourisme (SEA-74, DDAF-74 et al. 1985): le catalogue des aides pratiquées était étendu[2].

Enfin c'est aussi dans les zones à forte fréquentation touristique que l'on a pu trouver des exemples de mise en place du schéma « bénéficiaire-payeur » :

L'application du principe « bénéficiaire-payeur », *dans le cas particuliers des grands sites*

Le principe de faire payer l'usager était déjà affirmé en 1991[3], dans le cadre de la politique des « grands sites » *(Min.-Env. et Min.-Tour.. 1991, p.119)* :

> *« Rémunérer les services rendus : … Tout transfert de crédits d'un échelon supérieur peut avoir* l'effet pervers d'un encouragement à l'accroissement d'une fréquentation déjà excessive. *Il reste donc à concevoir les ressources de l'accueil mis en place, comme un paiement par l'usager du service que constitue cet accueil. … »*

Les grands sites touristiques ont comme particularité de connaître à la fois de forts enjeux de gestion et de financements, *mais aussi de bonnes conditions pour y faire face* grâce à une concentration spatiale qui permet parfois un contrôle physique strict[4] (VOURC'h, 1999) [5] et *(AFIT, 2000)* . La préface du guide AFIT, signée par les deux ministres, de l'environnement et du tourisme, a valeur de principe politique général :

> *« le maintien du principe d'accès libre et gratuit à des espaces naturels protégés et entretenus demeure l'objectif partagé par tous. Sans déroger à ce principe, les gestionnaires sont cependant conduits, pour assumer les nouvelles charges de gestion, à rechercher des contributions volontaires ou des*

---

[1] réalisation et équipement de sentiers, aménagements paysagers et de « points de vue », aménagement touristique d'espaces publics dans les villes et villages, en bord de voie de circulation, en bord de cours d'eau, ouverture et équipement des forêts publiques, réalisation de plans d'eau….

[2] de l'aide financière annuelle attribuée par la station de Mégève, calculée sur une base de « points » acquis (fleurissement, élevage de chevaux et participation à la conduite de traîneaux, …), jusqu'au prêt de véhicule pour le ramassage du lait, etc…

[3] lors du colloque « Tourisme et environnement » tenu à La Rochelle

[4] par exemple il est techniquement (sinon politiquement) facile de prélever des droits lors d'un accès par bateau à une île

[5] A.Vourc'h et JP Natali, tous deux anciens contributeurs à la théorie de la Gestion Patrimoniale (cf supra).

rémunérations de services pour compléter les ressources publiques. » D. Voynet et M. Demessine in (AFIT, 2000)

Faut-il faire une distinction entre des espaces naturels « protégés et entretenus » et d'autres types d'espaces ? La présence de « gestionnaires », l'existence de « nouvelles » charges de gestion et enfin l'insuffisance des ressources publiques... tous ces points seront en fait des éléments de notre problématique. Le propre des grands sites est de rendre *irréfutable* une chaîne causale dont chacun peut remonter les maillons, entre 3- la santé économique de l'entreprise de tourisme, 2- l'attractivité du site, et 1- une « gestion durable » de ce site. Mais c'est un effet de « degré », pas de « nature » de ces relations qui existent aussi dans les situations « banales ».

Ainsi nous citons largement cette étude car les catégories théoriques en sont générales et les enseignements empiriques seront utilement confrontables aux autres situations. Elle dresse un état des dépenses de gestion de sites naturels et des contributions financières possibles venant de l'activité touristique :

Concernant la participation du touriste, elle propose une typologie sommaire des dispositifs. Les auteurs y voient des *clivages idéologiques* dans la façon dont la participation du touriste est envisagée ou non (MOISSET 1999), entre :

1 - les approches de service public, sans lien avec l'usage, 2- les approches de service public, dans une relation de type éducatif avec l'usager, 3- les approches mixtes, centrées sur le visiteur, considéré comme usager d'un établissement public, au prix de l'acquittement d'un droit d'entrée, et comme consommateur de services (la boutique par exemple), 4- les approches centrées sur le client.

Concernant la participation des prestataires de service touristiques, l'AFIT examine la tradition française de gratuité pour une entreprise « profitant » d'aménités ambiantes, une justification couramment invoquée (par les intéressés) étant que les commerçants payent des impôts sur les sociétés, des impôts locaux, des taxes professionnelles…[1]. L'AFIT rappelle que *« faire participer les acteurs économiques locaux* renverse les schémas habituels *: …pour un élu local préoccupé de développement économique et d'emploi, c'est aux ressources naturelles de générer des retombées économiques locales et de faire la preuve de leur contribution au développement local,*

[1] On peut évoquer un dialogue datant de 1991 : « N.P. (Office National des Forêts) fait remarquer que «….tout se passe comme si les professionnels du tourisme vendaient aux Français et aux étrangers un environnement (au sens large) qui ne leur coûte rien !». C.M. (Maison de la France) pense que les professionnels du tourisme n'ont pas à se poser ces questions... : « C'est en définitive aux élus des différentes collectivités territoriales à prendre leurs responsabilités. (…) Ce n'est pas aux professionnels du tourisme à prendre en charge les coûts d'environnement. Ils ont déjà beaucoup à faire pour vendre vos produits (ceux de vos régions, départements, pays et communes) et doivent pour cela supporter des coûts promotionnels déjà très lourds.» *Min.-Env. et Min.-Tour.. (1991). Tourisme et environnement. Tourisme et environnement, La Rochelle, La Documentation Française..*

et non pas aux entrepreneurs locaux de participer au financement de son coût » (AFIT, 2000, p.112)

Mais le système canadien de gestion des parcs nationaux, où les entreprises versent un pourcentage de leurs recettes au parc, est rappelé également, et l'AFIT conclut que l'on pourrait de même demander en France une participation des entreprises : *« disposer d'un bail commercial sur un site protégé et fréquenté est d'abord un avantage [qui] se rémunère. »(ib.).*

***

La participation possible du bénéficiaire à travers la « taxe de séjour »

Sans vouloir être complet sur la question de la fiscalité, nous proposons un point particulier sur l'une des principales ressources d'origine touristique qui peut en principe contribuer à la gestion des aménités : la taxe de séjour.

La taxe de séjour est la recette fiscale la plus générale qui soit assise spécifiquement sur une consommation touristique (le séjour)[1]. Sa perception n'est possible que dans certaines communes[2].

Elle représente une ressource déjà importante et potentiellement bien plus encore. Au niveau national, en 2003, le produit total était de 128.000.000 € pour 2.145 communes ou groupements.

La perception de la taxe est décidée librement par la commune ou l'EPCI. Le collecteur de la taxe est tout hébergeur, qui doit effectuer la perception en fin de séjour du touriste hébergé. Les hébergeurs sont souvent réticents : ils assimilent la taxe à un surcoût dont le touriste les rendrait responsables, ils parlent de désavantage concurrentiel face à des communes qui ne l'ont pas instaurée, ils n'apprécient pas le travail induit, ni le fait que d'autres catégories de prestataires soient libres de ces contraintes.

De ce seul fait, certaines communes et EPCI ne prélèvent pas la taxe, ou bien le taux de perception est mauvais[3].

L'affectation du produit de la taxe est encadrée : elle peut se faire à des sources de dépenses directement liées au tourisme (dépenses de l'Office de tourisme), et par extension à des dépenses indirectement liées à la fréquentation du territoire[4] : « le produit de la taxe peut être affecté, .., aux dépenses destinées à favoriser la protection et la gestion de leurs espaces naturels à des fins touristiques ». Par exemple « l'aménagement et l'embellissement des lieux de promenade, l'agrandissement d'une station d'épuration ou la construction de parcs de stationnement supplémentaires » : *ainsi la perception de la taxe à un taux conséquent et le retour d'une part*

---

[1] d'autres recettes publiques liées directement à l'activité touristique sont les redevances de ski de fond, la taxe sur les remontées mécaniques

[2] La Loi n°88-13 du 5 janvier 1988 a étendu la possibilité d'appliquer la taxe de séjour à toutes les communes *réalisant des actions de promotion touristique*

[3] Elle est perçue uniquement par 5% des communes, et son rendement est très faible (20% à 25%) au regard de ses potentialités (déclarative). (source : communication O. Holm FNPNR)

[4] Loi Barnier du 02/02/1995 : renforcement de la protection de l'environnement, le produit de la taxe de séjour peut être affecté à la protection du patrimoine naturel (Modification Art. 50 du code des communes L.233-30).

… le produit de la taxe peut être affecté, sous réserve des dispositions de l'article L.142-10, aux dépenses destinées à favoriser la protection et la gestion de leurs espaces naturels à des fins touristiques. (source : communication O. Holm FNPNR)

conséquente à des dépenses de gestion des aménités, en accord avec les acteurs spécialisés du tourisme, seraient un élément de réponse à notre problématique.

Mais on est loin de cette situation : seules 5% des communes perçoivent cette taxe et seulement 1 à 2 % d'entre elles répercuteraient une partie de la taxe pour ce type de dépenses, alors que, *« si 20% du produit de la taxe était systématiquement affecté à la protection du patrimoine naturel, cela représenterait une ressource d'environ 20 millions d'euros dans les conditions actuelles de recouvrement »* selon (LEGRAIN, RIBIERE et al. 2004), qui recommandent donc que soit envisagée la possibilité d'affecter *« une quote-part significative … au niveau des intercommunalités, des pays ou des départements »*.

Or <u>un dispositif complémentaire</u> a été imaginé et expérimenté, dans un esprit stratégique, celui de la carte d'hôte : il vise à améliorer la ressource, son usage, la qualité de l'offre et le marketing de la destination, avec une meilleure coordination des acteurs locaux du tourisme, privés et publics.

Taxe de séjour et Carte d'hôte

Devant les freins psychologiques liés à cette mesure fiscale, une solution a été proposée en France par un bureau d'études[1], inspiré par les exemples Suisse, Autrichien et Bavarois. L'innovation consiste à proposer au touriste une « carte d'hôte » en même temps que la perception de la taxe lui est annoncée. Cette carte a une double fonction envers le touriste: 1 - c'est un document pédagogique qui accueille le touriste, explique en particulier les dépenses collectives liées à son bon accueil et l'usage de la taxe, 2 - c'est une offre d'avantages concrets, qui améliore l'accueil et parfois qui oriente les pratiques (ainsi à Chamonix la carte d'hôte offre la gratuité des transports publics pour désengorger la vallée)

Enfin le dispositif a d'autres fonctions internes au territoire d'accueil : il mobilise les prestataires d'activités qui vont offrir les avantages présents sur la carte d'hôte. Cela équilibre les efforts, et crée un réseau entre prestataires. Ceux-ci peuvent, de plus, être consultés sur l'affectation du produit de la taxe.

Sur un plan scientifique disciplinaire, ce dispositif est intéressant car il apporte une réponse gestionnaire et stratégique, par une innovation, qui traite la résistance d'acteurs à un dispositif initial seulement économique et juridique.

***

Après cet examen sur les principes, les dispositifs et les dispositions des acteurs, nous examinons les sources de réflexion les *plus explicites sur le jeu des acteurs locaux*, leur coordination, sur la base d'études de cas détaillées. Nous présenterons ces études de cas selon une progression, ou plutôt une « régression » allant d'un exemple coopératif, à celui d'une délégation, puis d'un conflit dont le clivage traverse tous les types d'acteurs, enfin d'une résistance basique.

[1] actuellement dénommé « Carted'hôte.net »

Le rôle possible des entreprises du tourisme dans la gestion des aménités : études de cas

Un exemple de coopération des entreprises

Après avoir présenté *la co-régulation* (cf supra), Huybers et Bennett étudient plus précisément le jeu des entrepreneurs de tourisme. Les destinations touristiques sont le siège de clusters à la Porter (1998, p.78), sur la base de la proximité géographique. Les prestataires de tourisme y sont dans une situation de coo-pétition[1].

L'étude de cas *montre une régulation interne au "cluster"* des entreprises, et comment les facteurs favorables s'appliquent : *la qualité de l'environnement est la « source locale de spécificité (Porter, 1998, p.89)»*, le nombre d'entreprises est réduit, des associations de prestataires existent, la plupart d'entre eux sont là depuis longtemps (jeu répété) ; la promotion conjointe de la région reste basée sur ses qualités environnementales, cet enjeu est bien compris et concerne toutes les entreprises de façon assez symétrique, de plus les activités se concentrent sur quelques sites (proximité entre les acteurs) … *Et de fait des institutions formelles et informelles existent, tels que des codes de bonne conduite, ainsi que des partenariats avec les pouvoirs publics pour l'observation des effets de la fréquentation. Ainsi l'auto-régulation constatée confirme les théories invoquées.* Mais elle connaît *des limites* (du fait notamment que des fréquentations importantes, *de loisir*, lui échappent) et par ailleurs c'est une *régulation hybride* qui prévaut[2].

Commentaire : le parti des auteurs est bien convergent avec le nôtre[3] : la régulation hybride est préférée à une régulation seulement publique. Par contre l'exemple traité est cantonné dans la gestion des impacts négatifs de l'activité touristique, alors que nous cherchons une attitude plus pro-active de la part des entreprises de tourisme.

L'exemple d'une gestion touristique « déléguée » performante

Après avoir exposé la question théorique de la gestion des « infrastructures touristiques » qui sont des biens publics, (HEALY, 1994), Healy livre une étude de cas autour des chutes du Niagara, ou comment une forme de gestion dite « en bien commun » peut être performante (HEALY 2006). Dans ce contexte de site extrêmement fréquenté, *une liberté initiale laissée à un grand nombre d'opérateurs privés, au XIXè siècle, s'est révélée désastreuse*, porteuse de dégradation et de comportements malhonnêtes. La réforme pouvait déboucher sur une option d'opérateur privé unique, *c'est une organisation semi-publique qui a prévalu*[4].

---

[1] (Brandenburger and Nalebuff 1996 p.14)

[2] Le dispositif public (zonages, autorisations d'activité, surveillance…) est coûteux, la surveillance apparaît à tous comme nécessaire pour les activités dispersées et pour dissuader les irréductibles, par contre le dispositif d'autorisation semble pouvoir être allégé, grâce à l'auto-régulation.

[3] les régulateurs " externes " (pouvoirs publics) ont besoin de la meilleure assistance de la part " d'alliés " pour une plus grande efficacité

[4] Cette organisation a un personnel public mais une autonomie financière sans subventions. Elle connaît depuis un siècle une réussite certaine.

Commentaire : Healy y voit une « gestion en bien commun », nous y voyons un exemple de *gestion déléguée* à une organisation « para-étatique », même si celle-ci se comporte en entreprise autonome, forme que la France connaît bien.

Planification touristique en situation conflictuelle à forts enjeux environnementaux

(GETZ et JAMAL, 1994) s'intéressent à la relation entre tourisme et environnement, dans l'optique du tourisme durable, en examinant le jeu des acteurs concernés. Leur thèse est celle de l'interdépendance entre acteurs publics, acteurs privés, population et environnement naturel, et de l'incapacité d'un groupe d'acteur à agir seul. Ils proposent le concept de la collaboration que nous présenterons en détail dans une section ultérieure.

L'étude de cas présentée est celle d'une tentative de planification en contexte conflictuel, à Canmore dans l'Alberta (Canada)[1]. *La montée en puissance d'associations défendant l'environnement et de leurs coalitions est décrite. Le jeu conflictuel dépasse une opposition qui serait seulement entre acteurs privés spécialisés du tourisme et les autres acteurs*, il oppose plutôt les tenants d'un développement plus ou moins modéré (qu'on trouve aussi parmi les acteurs publics et certaines associations) et ceux d'une préservation plus ou moins rigoureuse.

Des acteurs du tourisme réticents, (même) à proximité d'un grand site naturel

L'étude Urbanis réalisée pour l'AFIT examine rapidement la logique des entrepreneurs du secteur du tourisme. Il faut rappeler qu'elle se fonde sur des cas de « grands sites » naturels très fréquentés, dotés d'un gestionnaire… *Il faut en tenir compte pour interpréter les indications données sur les entrepreneurs, leur responsabilisation est sans doute favorisée par la nature du site, mais freinée par le sentiment que la gestion en est déjà instituée, collective*[2] :

- l'implantation à l'intérieur d'un grand site protégé est vue comme une contrainte plutôt que comme un atout ; mais ce point évolue[3]
- les entrepreneurs seraient « farouchement contre » d'éventuelles taxes au bénéfice du site
- sauf légitimité anciennement acquise, les services payants (boutiques…) offerts par les gestionnaires eux-mêmes sont considérés par les entrepreneurs comme une concurrence
- des partenariats se nouent, notamment à travers des outils comme des chartes et labels, dont l'objet est surtout promotionnel mais qui permet une rencontre entre entrepreneurs et gestionnaires ; les auteurs de l'étude évoquent le partenariat local entre entreprises que représentent les Offices de tourisme, son objet pourrait s'étendre à la préservation du patrimoine.

---

[1] Dans cette région déjà touristique en bordure de Parc National (Banff), des projets touristiques lourds se présentent. *La qualité de l'environnement est bien reconnue,* à la fois comme ressource pour le développement et comme enjeu « supérieur », mais aussi comme facteur essentiel de qualité de vie pour une population « hautement éduquée », qui par ailleurs s'est installée là largement pour ce motif.

[2] collective au sens de l'ASGE c'est à dire *déléguée* à un tiers acteur, souvent public ou associatif

[3] à l'exemple de Port Cros où les entrepreneurs seraient conscients que la protection garantit leur propre avenir… tout en restant étrangers à l'idée de participer à cette protection. De même les entrepreneurs proches de la réserve géologique de Haute-Provence acceptent de collaborer à l'information mais refusent d'assurer l'entretien des sites qui sont à proximité de leur établissement.

***

Nous constatons que dans ces études de cas les prestataires de tourisme ne sont pas prêts à une initiative autonome en faveur de la gestion des aménités naturelles. Cela rejoint les difficultés signalées en matière de sensibilisation au tourisme durable (cf supra). Le cas le plus positif met en jeu, sous le nom de co-régulation, un rôle actif des institutions. Nous examinons particulièrement à présent celui des collectivités locales.

Les collectivités locales sont des acteurs particuliers de l'offre de tourisme. Du fait de leurs responsabilités transversales, elles ont des logiques particulières.

Les collectivités locales et leurs groupements, acteurs à la fois du tourisme et des aménités

Les collectivités locales et leurs groupements interviennent intentionnellement dans le tourisme, notamment par l'aménagement de l'espace, et la réalisation d'infrastructures, toutes actions qui ont des impacts sur l'environnement : à ce titre elles sont acteurs de la gestion effective de l'environnement. Mais, par ailleurs, elles ont la responsabilité d'assurer les services publics qui régulent les relations entre les activités (résidentielles *et autres)*, et le milieu naturel : usages, accès, gestion de la ressource, relations de prélèvement, de rejets, autres impacts… Ce thème, sous l'angle de « l'aménagement », est traité principalement dans la littérature touristique sur *les stations*, de montagne ou du littoral. On n'oubliera pas que plus globalement, les collectivités locales sont actives sur- et par- le fait de *la transversalité du tourisme* ; elles sont au centre du croisement entre ses dimensions économiques, sociales, environnementales, et aussi culturelles. Le modèle du *développement local* prend en compte cette globalité et la dimension de projet qui anime les acteurs publics locaux. Il sera traité plus loin.

Dans notre revue présente, nous avons déjà exposé les fonctions assurées par les collectivités locales, et donné des exemples sélectionnés en fonction de la problématique: une politique d'aide à l'entretien de l'espace via l'agriculture, pilotée par les objectifs touristiques (en Haute Savoie) ; un rôle de micro-aménageur et de médiateur sur les questions de sentiers et de conflits d'accès (en Auvergne).

Nous pouvons citer également (MARSAT et MAMDY, 2002) : un exemple de gestion de l'espace[1], qui fait la synthèse entre objectifs agricoles et objectifs paysagers, pour conforter à la fois la valorisation du vin local et l'activité touristique. Le dynamisme municipal est étroitement couplé à celui d'un fort noyau d'agriculteurs à la fois engagés dans une viticulture de qualité et dans l'agritourisme. Un processus stratégique, dit « plan qualité », a été tenté par des communes

[1] en vallée de la Buèges (34) : la collectivité intervient par la construction d'une maison de pays et un fort soutien à l'office de tourisme, par l'adhésion au Pays d'accueil touristique, par la création et l'entretien d'un réseau de sentiers, par une médiation entre varappeurs et ornithologues, par le classement du territoire en zone de protection paysagère (ZPPAUP)…

réunies en Pays d'accueil touristique, pour régler à la fois des questions d'usage et d'aménagement de la rivière[1], dans un but de développement.

D'autres exemples sont accessibles, notamment un réseau de collectivités locales, tel que celui des Stations Vertes, a intégré des recommandations environnementales et créé un « prix de l'environnement », même si, pour l'heure, l'essentiel de son énergie est consacré à des travaux marketing. Il conviendra donc d'examiner si et comment de tels réseaux jouent un rôle favorable à l'implication d'acteurs du tourisme.

Il y a une distance entre les perceptions et les comportements des responsables municipaux : nous pouvons citer l'enquête réalisée par (ESCADAFAL, 1999) auprès des communes d'Aquitaine. L'auteur s'est penché sur la façon dont les responsables locaux du tourisme perçoivent l'articulation du tourisme et de l'environnement. L'environnement est perçu comme important mais *«l'idée que l'environnement puisse être une ressource touristique, au delà d'une source de problèmes réglementaires et techniques, est encore peu présente dans les esprits et surtout dans les actes, même si de nombreuses initiatives de mise en production touristique de l'environnement existent. Il faut transformer ce qui est vécu comme un ensemble de contraintes et de problèmes en une source de dynamique de développement »*.

***

Ainsi les collectivités locales s'introduisent comme troisième grande catégorie d'acteurs pour notre problématique, entre les acteurs spécialisés du tourisme et les acteurs d'environnement.

Ces derniers ont aussi des logiques particulières sur ce sujet.

Acteurs d'environnement et tourisme

Les acteurs d'environnement ont des histoires et des logiques très diverses : certains se sont constitués sous forme de collectifs en réaction à des projets jugés néfastes, souvent très localisés, d'autres se sont constitués pour lancer des projets jugés positifs tels que la protection d'un vaste espace et leur buts étaient alors plus diversifiés. Il y a également les acteurs d'environnement institutionnels. Nous donnerons un éclairage sur cette diversité par des exemples partiels, avant d'examiner une synthèse établie par France Nature Environnement en 2003.

Conflits ou collaborations méfiantes :

En matière de conflits, nous parlons d'acteurs « réactifs » : c'est plutôt la qualification d'un rôle qui peut être tenu par des groupes éphémères ou par des acteurs pérennes. On a vu le rôle des écologistes dans la « bataille de l'Orb ». Bien d'autres exemples de conflits sont fournis par les projets lourds d'aménagement touristique sur le littoral ou en montagne. (KOUSIS, 2000) livre une étude quantitative des conflits locaux d'environnement. Une partie d'entre eux (8%) mettent

[1] en Haute vallée de l'Hérault

en cause le tourisme. Cette étude n'est menée que dans trois pays du sud de l'Europe (Espagne Italie Grèce), mais elle suggère des questions et des hypothèses plus générales[1]. Dans sa thèse de géographie, (CHARLIER, 1999) a recensé plus de 1600 conflits évoqués de 1974 à 1994 par la revue Combat Nature : 17% d'entre eux concernent le tourisme.

Les relations de collaboration méfiante entre tourisme et gestion d'un patrimoine (*culturel)* sont le sujet de (AAS, LADKIN et al., 2005) qui relatent comment un projet UNESCO a tenté une approche collaborative entre acteurs du patrimoine historique de Luang Prabang (Laos) et acteurs du tourisme. Les termes de la problématique sont en congruence avec les nôtres : l'objet était de *« former des alliances mutuellement bénéfiques, pour les habitants et les autres parties prenantes, à la fois économiquement et socialement »*. Les organisations chargées du patrimoine ont une logique de protection et de préservation, *le tourisme est perçu comme une menace introduite par la recherche du profit,* les conflits sont nombreux ; de plus ces organisations ont pour but de mettre le patrimoine à la disposition du plus grand nombre sans que des coûts de visite ne soient discriminants. Cependant les coûts de la conservation du patrimoine font rechercher l'apport financier potentiel du tourisme ; de plus le tourisme stimule le dynamisme de la culture sous diverses formes.

> Ici la méfiance des institutions culturelles envers le tourisme n'a pas été levée, mais l'intérêt de la population pour participer à l'essor du tourisme pèse dans le sens d'un partenariat ; enfin une initiative privée (limitée) a permis un début de contribution financière du tourisme à l'entretien du patrimoine[2].

Les acteurs d'environnement qui participent à l'offre touristique

Il n'y a pas de frontière claire entre l'accueil du public à des fins pédagogiques et l'accueil touristique : même si les acteurs concrets qui accueillent peuvent bien avoir comme motif celui de faire partager leur intérêt pour l'environnement, beaucoup s'adresseront à un public mixte comportant des touristes ; ils participent ainsi de facto à l'économie touristique. De plus les techniques et les équipements, les savoir-faire sont les mêmes s'il s'agit d'une prestation intentionnellement dédiée au tourisme (de nature). *Enfin un certain nombre d'acteurs d'environnement, spécialisés à l'origine, ont consciemment diversifié leur activité et recherchent ainsi des ressources complémentaires voire un appui élargi.*

On peut distinguer les acteurs d'environnement qui offrent une compétence thématique, localisée ou non, et ceux qui gèrent un espace particulier, le plus souvent protégé (réserves, parcs).

Dans la première catégorie, trois exemples sont donnés.

1- L'association des Ecologistes de l'Euzière : beaucoup plus qu'une orientation militante de terrain, c'est une position d'expert (sur la pédagogie environnementale) qu'elle revendique, *et*

---

[1] Ce sont les intérêts extérieurs (grandes entreprises, état) qui sont visés majoritairement. Les conflits sont menés par des groupes locaux, qui ont peu de liens avec des grandes organisations environnementales mondiales; ce sont des groupes de résidents plus souvent que des groupes « environnementalistes »; l'appartenance politique joue peu. Dans le cours du conflit il y a combinaison de groupes locaux différents, ayant eu peu de contacts auparavant.

[2] Les Tour Opérateurs incitent leurs clients à faire des dons aux temples

elle assure une production marchande en ce sens (cassettes, ouvrages, prestations de services)[1]. Un élément important de sa stratégie est de faire prendre conscience que le tourisme utilise la nature comme une ressource ; que d'une part il peut développer encore la valorisation de cette ressource, et d'autre part qu'il peut la gérer de façon durable. Ainsi elle a adopté un discours optimiste et consensuel qui consiste à montrer les possibilités plutôt que d'insister sur les devoirs et les contraintes.

2- La Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), outre ses activités de défense, d'assistance directe aux oiseaux, de connaissance, pratique la sensibilisation du public, et de là l'accueil touristique. *Le tourisme ornithologique est une forme de tourisme de nature en expansion* [2] (LOUINEAU, 2000). La LPO se trouve ainsi *sollicitée par les acteurs de l'offre* tant sur les territoires, notamment les collectivités locales, que délocalisés (associations de tourisme et tour opérateurs). La LPO elle-même offre une palette de *réels produits* sous formes d'activités et de séjours[3].

3- La Maison du Châtaignier est une association créée à St Pierreville en Ardèche, par des résidents intéressés à la transmission de l'identité du pays, tant à des visiteurs qu'aux nouvelles générations de résidents. L'association a des objectifs environnementaux auxquels elle a contribué en portant la mise en œuvre du FGER[4] et en soutenant les travaux préparatoires à la création du PNR des Monts d'Ardèche. Elle a également, depuis l'origine, une activité touristique à part entière[5], tant dans la logique de la transmission du patrimoine, que dans une logique économique : elle devait financer une partie des emplois. (MARSAT et MAMDY, 2002).

Les gestionnaires d'espaces (protégés)

Les associations qui gèrent des réserves naturelles accueillent le plus souvent le public avec un dispositif alliant l'accueil dans une « *maison de la réserve* », et des prestations

---

[1] Association basée dans l'Hérault, elle a pour activités : l'accueil et la pédagogie à l'environnement, la contribution à la connaissance scientifique sur l'environnement, la réalisation d'études d'impact, l'ingénierie pour des projets de mise en valeur, la représentation, la participation aux instances consultatives (commissions des sites, etc…). Son aire d'influence est au moins régionale. Elle intervient souvent en formation d'acteurs, notamment de viticulteurs, qui ont à accueillir du public en relation large avec le milieu naturel ; elle est consultée sur des projets tels que celui d'une maison de la pêche, celui de l'aménagement d'un chemin thématique (« Sentier des schistes », …) sur la régulation des APN (escalade, canyoning…) ; elle a réalisé l'évaluation des sites d'interprétation en Languedoc Roussillon…

[2] parallèlement la LPO se renforce : le nombre des adhérents de la LPO est passé de 3.200 en 1984 à 30.000 fin 1999 ; il n'y a pas relation de cause à effet, mais sans doute deux manifestations d'un même intérêt général croissant pour la nature et les oiseaux en particulier.

Un exemple d'offre réussie est donné par la commune rurale de Ménigoute avec son festival du film ornithologique FNE (2003). Tourisme-environnement-territoire: quels chemins pour un véritable tourisme soutenable ? Paris, France-Nature-Environnement**:** 28 p..

[3]chantiers de jeunes, camps naturalistes, classes de découverte, séjours volontaires et environnement, stages nature, excursions

[4] le Fonds de gestion de l'espace rural, qui a financé des opérations de réhabilitation et d'entretien des milieux, ici d'entretien de châtaigneraies

[5] Ainsi la maison du châtaignier proprement dite est un lieu pédagogique et touristique qui accueille 7 à 8000 visiteurs par an. L'association a de plus créé un produit touristique à la journée, et un circuit touristique, associant principalement restaurateurs et producteurs en vente directe de produits dérivés de la châtaigne. Elle mène en conséquence des actions de marketing touristique, en liaison avec le Comité départemental du tourisme.

d'accompagnement. Le dispositif peut comprendre également un minimum d'*aménagements* extérieurs (sentiers, balisage…). Les Parcs Nationaux font de même à une toute autre échelle, et ils réalisent eux-mêmes des aménagements conséquents. Tous participent à *la promotion touristique* de l'espace considéré. Ces acteurs d'environnement sont donc aussi des acteurs du tourisme[1,2].

***

Beaucoup d'organisations environnementales, notamment les plus locales, sont partagées entre ouverture et réserve vis à vis du tourisme.

Vu de l'extérieur, ce balancement est résumé ainsi par l'étude d'Urbanis pour l'AFIT :

elle cite une revue comme « Combat Nature » qui se fait régulièrement l'écho des menaces de sur-aménagement et de dérive commerciale que le tourisme fait peser sur les sites naturels. Les deux principes forts revendiqués sont : 1- celui du droit à la nature, donc à l'accès libre du public, 2- la responsabilité de l'Etat. Mais *« lorsqu'ils sont en charge de la gestion concrète d'un site, les organismes liés au milieu de la protection de la nature…. peuvent exprimer un point de vue plus pragmatique* A travers sa gestion de la réserve des Sept-îles notamment, la LPO démontre que l'on peut à la fois *protéger des sites, développer des activités pour le public et favoriser la participation du tourisme à la* gestion des sites sans perdre son âme ni renoncer à ses objectifs de protection. »*(AFIT 2000)*.

Vu de l'intérieur, une synthèse est donnée par la Fédération nationale des associations de protection de la nature, France Nature Environnement (FNE) :

<u>Une position de synthèse : France Nature Environnement (FNE)</u>

Nous avons déjà cité l'analyse de (FNE, 2003) qui à la fois reconnaît le tourisme comme domaine partenaire de celui de l'environnement et rappelle toutes ses préoccupations devant la pression du tourisme sur l'environnement[3]. Elle reconnaît ce que nous appellerons les trois types de relation

---

[1] Les conservatoires (d'espace naturel, du littoral) participent également à la chaîne de production touristique : ils assurent la protection par transfert de propriété dans le domaine public, et en délèguent à d'autres acteurs le soin de la gestion, qui reste ouverte à l'accueil pédagogique et à un certain tourisme.

[2] Un exemple, particulier en termes d'acteurs, et apparemment proche de la synergie étudiée par notre thèse, au vu de l'article cité, est celui de l'aménagement du marais du Vigueirat en Camargue CROMBE, O. et J.-L. LUCCHESI (2000). "Arles ouvre les portes de la Camargue secrète." <u>Revue Espaces</u> N° 169: pp. 28-33. : *ici c'est le Conservatoire du littoral qui s'est porté propriétaire, il en confie la gestion à la ville d'Arles. La ville développe* un projet de tourisme de nature *avec l'appui technique de la Station biologique de la Tour du Valat.* Parmi les objectifs nous relevons ceux de «3- *orienter la gestion des exploitations agricoles* vers une diversification économique par le tourisme, respectueuse de l'environnement, 4- *financer une part de gestion du patrimoine naturel par les recettes de l'accueil du public* ».

[3] L'analyse décline largement l'approche de la « capacité de charge » sur les thèmes de la consommation des ressources naturelles, et de l'espace, et des impacts associés. En actant les prévisions de croissance du tourisme en France, elle mise sur un développement du tourisme rural face au tourisme de station, en tant que forme diffuse qui pourrait *« limiter les risques d'atteindre la fameuse capacité limite du territoire d'accueil »*. Au passage, FNE souligne la nécessité d'une présence humaine suffisante, dynamique et accueillante, ainsi que l'intérêt de maintenir la valeur pédagogique du contact direct avec l'agriculture, via l'agritourisme. Elle insiste sur le risque pour certains

entre tourisme et nature : 1- la nature comme cadre (le tourisme en nature), 2- la nature comme objet (le tourisme de nature) et 3- la nature comme objet d'un tourisme qui en retour se sent responsable d'elle (l'écotourisme).

FNE émet des propositions :

1 - maîtriser le tourisme et ses impacts, par toutes techniques adaptées …

2 - promouvoir un modèle de tourisme durable *et responsable* : c'est là où FNE envisage que le tourisme peut « *contribuer à la protection de l'environnement* » (cf supra), en lui apportant légitimation, appui pédagogique, synergie via les acteurs locaux.

3 - penser dans un cadre territorial : la mono-activité touristique n'est pas une solution, *les autres acteurs* (qui ont fait les aménités[1]) *doivent être confortés*.

4 - amplifier le rôle des acteurs publics, notamment à travers la mise en œuvre à la fois d'une éco-taxe (principe Polleur-payeur) et d'un retour de contribution du tourisme à la gestion de l'environnement (principe Bénéficiaire-payeur)[2].

5 - respecter le caractère social de la durabilité dans le tourisme, c'est à dire éviter la coupure entre un tourisme de qualité élitiste *(même au nom de la protection des sites)*, et un tourisme de masse qui serait dévalorisé *alors qu'il reste intéressant aussi pour sa fonction pédagogique*, au delà de l'éthique sociale.

Enfin FNE propose des pistes d'action : la formation et la sensibilisation dans la filière tourisme ; *l'utilisation des labels comme outils*, la gestion de la fréquentation de la nature (techniques de fixation…), la contribution au développement de l'espace rural : ici FNE privilégie fortement l'agriculture et l'agri-tourisme ; une action parallèle en direction des sports et loisirs de pleine nature : effectivement le sous-système d'acteurs est différent de celui du tourisme au sens strict ; enfin une action pour favoriser la médiation environnementale.

***

Nous en concluons que les acteurs d'environnement concrets perçoivent une synergie possible entre gestion intentionnelle de l'environnement et activité touristique. Pour autant les différences de logiques sont réelles, les conflits persistent, la relation est vue comme ce que nous pourrions qualifier d'ago-antagonisme (BERNARD-WEIL, 1988). On continue donc d'invoquer l'Etat comme régulateur, garant et arbitre. L'acteur d'environnement se positionne comme différent de l'acteur du tourisme : il affiche et traite son objet, la gestion environnementale ; ses incursions dans le système touristique sont limitées, il n'en a pas une connaissance particulière (mais un outil qu'il envisage est de nature économique, ce sont les labels).

---

territoires de développer une mono-économie touristique, et plaide pour une intégration du tourisme dans une économie locale diversifiée.

[1] ici FNE pense bien « aménités » même si elle n'emploie pas le terme

[2] ainsi, pour FNE, c'est l'acteur public qui devrait garder ces fonctions, de même que l'Etat devrait garder un rôle d'arbitrage face aux risques de dérives locales

Ainsi nous pouvons viser à construire un modèle de connaissances sur le tourisme, adapté au besoin stratégique d'un acteur d'environnement, besoin qu'il conviendra aussi de mieux caractériser.

***

La section qui suit vise à compléter l'appréciation de l'intérêt sociétal de nos travaux, au delà de ce qu'en disent les références scientifiques, en examinant directement des sources d'information qui touchent le public des acteurs concernés (élus, professionnels…), et le grand public.

1.3.8 Des indices de la pertinence sociétale croissante de la problématique

Parallèlement au déroulement de nos travaux empiriques, nous avons entretenu une veille sur le développement de problématiques proches de la nôtre au sein de la société, à travers des sources aussi diverses que des publications scientifiques récentes, des écrits d'auteurs spécialisés dans le tourisme, des initiatives d'acteurs, jusqu'à des articles de la presse régionale. Nous en donnons à voir certains exemples, *anticipant ainsi sur le récit chronologique de nos travaux*.

Ce qui suit est centré sur les débats qui mettent en jeu une *participation positive* éventuelle d'acteurs du tourisme à la gestion des aménités, *sans développer la question des conflits*, d'accès notamment (qui ont donné lieu à la circulaire récente sur l'usage des voies de circulation, qui fait l'objet de manifestations et de pétitions…, et à des témoignages réguliers, par voie de presse, sur des conflits persistants).

Dans les sources techniques

Deux sources largement utilisées dans notre revue précédente sont, d'une part, les Cahiers Espaces, des Editions touristiques européennes, qui est une revue technique largement diffusée s'adressant aux acteurs professionnels et publics, et, d'autre part, les publications techniques de l'ex-AFIT, qui ont le même lectorat. Ainsi les publications *« Tourisme et environnement – gérer pour mieux protéger »* (Cahiers_Espaces, 1999), et *« Sites Naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien »* (AFIT 2000) marquent-elles un appui, assez récent, à notre problématique. En parallèle, à la même époque, des publications techniques sur le *tourisme durable* commencent seulement à sensibiliser les acteurs. Nous aborderons cette notion dans une autre section.

L'étude de l'évolution des idées est intéressante : par exemple « Les Cahiers Espaces » avaient consacré en 1993 un premier numéro spécial sur le thème « tourisme et environnement » (Cahiers_Espaces, 1993) : la majorité des articles y présentaient des variantes de l'offre, plus particulièrement liées à l'environnement (tourisme de nature, interprétation, écotourisme, …). Le numéro spécial de 1999 *« tourisme et environnement : gérer pour mieux*

protéger » rejoint bien notre problématique de gestion, *mais encore une fois sans aller aussi loin que nous : les textes sont presque tous adressés à l'action publique*[1].

Ainsi, en 1999-2000 notre problématique n'est encore abordée que par les situations exceptionnelles et un accent est mis sur les questions techniques plus que politiques. Enfin les acteurs dont on veut stimuler la participation sont encore 1-le touriste, 2- les institutions, bien avant les prestataires.

Enfin cette problématique trouve plus récemment des échos jusque dans le grand public, soit à travers le compte–rendu de problèmes tels que les conflits d'usage ou d'accès, soit par des prises de position de précurseurs :

Dans les sources destinées au grand public

Le regard du touriste : « pas le moindre sens de l'environnement et de l'accueil »

Le journal régional « La Montagne », publiait l'éditorial suivant (en page « vie rurale »), dans son édition du 17 Mai 2006 (Presse 2006) :

> « ***Relâchement*** *(par Jean-François NOUET)*
>
> *« La campagne est à tous ! Ce n'est pas une raison pour l'ex citadin, ayant pris la clé des champs afin de fuir les nuisances de la ville, d'être mauvais coucheur s'il est réveillé par le coq de la ferme voisine, si la brebis égarée d'un troupeau en transhumance broute son géranium cependant qu' un tracteur l'oblige à ralentir en voiture.*
>
> *Il ne doit jamais oublier que les paysans étaient là avant lui et que la campagne sans éleveur ne serait plus qu'une réserve cernée de résineux fermant le paysage.*
>
> *En revanche, le touriste -- vous et moi -- est choqué quand il tombe, au détour d'une route pittoresque, sur ces grandes bâches en plastique noir recouvrant herbe ou maïs en fermentation (ensilage et enrubannage) disposés trop souvent sans le moindre sens de l'environnement et de l'accueil. Est-il si difficile de les cacher ? Non ! Le foisonnement des panneaux publicitaires à l'entrée des bourgs est aussi critiquable. L'aménagement rural souffre d'un net relâchement du souci esthétique. Les élus ruraux et leurs concitoyens doivent regarder leur (notre) patrimoine et intérêt touristique autrement que par le petit bout de la lorgnette. »*

La page « Vie rurale » s'adresse au *lectorat agricole et rural*. On relève que la première partie de ce texte prévient tout grief de « parisianisme » inconscient des contraintes de la vie rurale. Cette première partie a le mérite également de *sensibiliser le citadin lecteur* au rôle de gestionnaire des aménités paysagères que jouent, même sans le vouloir, les agriculteurs.

La deuxième partie, l'argumentaire principal, correspond à notre problématique à plusieurs titres : l'auteur prend le point de vue du touriste pour juger ce qui est « choquant » (terme fort) dans le « net relâchement du souci esthétique ». Mais il élargit ce point de vue d'acteur de plusieurs façons :

- en soulignant que *le touriste c'est « vous et moi »*
- en signalant en fin de texte qu'il en va de l'intérêt *patrimonial* des ruraux

[1] récits d'expériences institutionnelles (IPHB, Parc National, GIP pour les calanques de Marseille, conservatoire du littoral), ou d'action collective d'initiative descendante (opérations grands sites…)

- et qu'il en va de l'intérêt touristique des élus et de leurs concitoyen : ils sont interpellés ici comme *acteurs de l'offre touristique, ou solidaire de ceux-ci par intérêt*

Le tourisme appuie la gestion environnementale sur le littoral : succès de l'opération « Pavillon bleu » 2006

Partant de la préoccupation directement liée à l'usage récréatif du milieu par les estivants baigneurs, le « label » pavillon bleu a étendu son champ à toutes les relations entre la collectivité locale d'accueil (la station) et l'environnement : propreté de l'eau, des plages, des espaces intérieurs, *mais aussi politique des transports, gestion des déchets, et jusqu'à la présence exigée d'une politique d'éducation du public*. Cet exemple mérite d'être cité ici par le fait que la médiatisation de ce label ne masque pas ces aspects d'arrière plan. Cet arrière-plan est important puisqu'il explique tous les cas de refus du label à des stations dont les eaux sont pourtant conformes.

***

Sur la pertinence de notre problématique, la chronologie est cependant importante à reconnaître : les exemples précédents indiquent des prises de positions récentes, et qui ne portent encore que sur la *relation* tourisme-environnement ; *le rôle pro-actif possible des acteurs spécialisés du tourisme*, n'était pas reconnu, en France du moins, jusqu'à cette période actuelle.

Parfois des associations de défense, créées autour d'un problème local regroupent des acteurs divers dont certains acteurs du tourisme et il arrive qu'elles le mettent en avant explicitement, mais pas seuls ; ainsi de « l'association pour la Préservation des Paysages exceptionnels du Mezenc (Hte-Loire) » qui s'élève contre le développement anarchique de projets d'éoliennes :

> «***[éoliennes, paysages et tourisme]***
>
> *On oublie que l'environnement voire l'aménagement du territoire n'est pas affaire de dogme mais de réflexion, de jugement et de constance* dans les actions de promotions de développement touristique *entreprises depuis 30 ans et véritable atout économique non pas opposé mais complémentaire à l'agriculture dans les régions de montagnes…. Notre association compte à ce jour une centaine de membres ; ils sont agriculteurs, enseignants, retraités,* guides de montagnes, *professionnels de santé,* hôteliers, cafetiers, *etc. »*[1]*(Presse 2003)*

L'appel suivant est plus explicite sur l'engagement *des entreprises de tourisme*, (il est lui aussi très récent, 2006) :

Un appel à l'engagement des « gens vivant du tourisme » en faveur des paysages

François Moinet est un journaliste auteur d'ouvrages techniques sur la conception et la gestion d'activités de tourisme rural. Il appelle les acteurs du tourisme à s'engager dans l'action pour freiner la dégradation des paysages qui sont essentiels pour leur propre activité. Cet appel, qui

---

[1] le débat se double d'une polémique sur le droit des néo-ruraux à s'exprimer sur de tels problèmes :
« …Vivre depuis 4 ans ou 4 générations dans un lieu ne change rien à la défense des opinions et surtout des droits de chacun. On ne peut non plus à la fois pleurer sur la désertification et rejeter les nouveaux arrivants… »

pourrait sembler en marge du propos de son livre, est pourtant mentionné, donc relayé par le journal local :

> « ***Tourisme rural : Etat des lieux en demi-teinte***
>
> *Auteur d'un ouvrage de référence sur le tourisme rural, François Moinet… insiste sur le laisser-aller général relatif au développement d'un urbanisme ne respectant pas les paysages et 1'esthétique des villages :*
>
> *« Il y a un manque de courage politique. Les gens vivant du tourisme doivent s'engager dans la gestion locale pour activer la reconquête des paysages qui font partie intégrante de l'image, de la qualité et de la réussite du tourisme rural » » (La Montagne, 5 Avril 2006)*

Un tel appel aussi ciblé sur la dimension politique et locale du problème est rare.

Un premier cas signalé d'engagement conflictuel d'un acteur du tourisme es-qualité

Le journal local relate pour la première fois depuis le début de notre veille à ce propos, un conflit qui oppose un hôtelier à sa commune au sujet style architectural du village, menacé par un projet de construction communale. C'est au nom du tourisme qu'il prend position.

> ***HAUTE. LOIRE. L'hôtelier de Moudeyres s'oppose à là construction de nouveaux logements par la commune - Faut-il privilégier l'authenticité ou les besoins locatifs ?*** *(Presse 2007)*
>
> *Cet hôtelier belge est immédiatement tombé sous le charme du petit village perché sur le plateau du Mézenc (1.200 m d'altitude); En 1976, il quitte le « plat pays » qui est le sien pour reprendre l'hôtel-restaurant « Le Pré Bossu » à l'entrée du bourg. Trente ans plus tard, …son regard se porte de l'autre côté de la route, sur le chantier de construction de trois logements communaux. Pour l'hôtelier, si ce projet est mené à bien, Moudeyres, fleuron patrimonial de la Haute Loire, ne sera plus tout à fait le même. … Le village respire le Velay d'autrefois. « Je me bats pour que Moudeyres ne perde pas son âme » ; lance Carlos Grotaert.*
>
> *Le maire .. voit l'affaire d'un tout autre œil. « Notre commune est fragile, reconnaît-il. Toutefois, il subsiste des emplois dans le tourisme et dans 1'artisanat. Il y a aussi de jeunes agriculteurs qui souhaitent s'installer. Mais nous n'avons pas de locatif ». Le Conseil municipal élabore donc un projet de construction. [les alternatives proposées par l'hôtelier sont écartées pour des raisons techniques et financières]. L'affaire est désormais entre les mains de la justice. …*
>
> *« On m'accuse d'être égoïste, de ne pas vouloir un bâtiment devant mon établissement. Mais il ne faut pas oublier que si les touristes viennent à Moudeyres, c'est pour son authenticité » rappelle Carlos Grootaert.*

Le dernier cas cité est démonstratif à la fois : de la possibilité de trouver des situations tranchées, objet de compte-rendu dans un large public et correspondant à notre problématique, mais aussi de la rareté de ces situations encore actuellement (nos faisons l'hypothèse qu'elles peuvent se multiplier) ; et de l'enjeu de développer une stratégie en amont : pour les acteurs du tourisme qui pourraient se trouver dans des situations comparables, *des alternatives sont à trouver à cette position du « seul contre tous » ….*

***

De l'ensemble de notre veille, nous conclurons provisoirement que notre problématique est *à la fois consistante et encore en avance* sur les pratiques, voire sur les perceptions, des acteurs.

1.4 La problématique générale

1.4.1 Une stratégie pour l'AE (ASGE) : l'alliance avec des acteurs valorisateurs des aménités, notamment ceux du tourisme

Pour obtenir des modifications des pratiques des autres acteurs, les acteurs d'environnement déploient des stratégies et cherchent des alliés.

Nous faisons l'hypothèse qu'il est possible et efficace de rechercher des alliances parmi les acteurs qui valorisent la qualité des BCE (ceux-ci sont alors des « aménités rurales »)

Parmi les activités valorisant les aménités rurales, le secteur du tourisme et des loisirs est reconnu manifester une montée en puissance et un potentiel de participation à cette gestion de l'espace et des aménités, sous des conditions que la thèse se propose d'expliciter.

1.4.2 La notion d'alliance

Il nous faut définir le concept central de notre sujet.

En l'état de l'élaboration de notre problématique l'acteur central de la démarche (l'acteur d'environnement) est supposé viser l'établissement d'une relation qui serve ses intentions sur la gestion des aménités. On rappelle qu'il a d'autres options, dont celle des interactions ponctuelles de court terme. Mais ici nous supposons qu'il vise des relations plus durables. Les résultats attendus ne sont pas seulement le changement de pratiques concrètes chez l'acteur allié (l'acteur du tourisme) mais aussi un appui de sa part dans des jeux plus larges impliquant d'autres acteurs. Les alliés ne pourront spécifier totalement à l'avance le contenu de la relation de long terme qui doit donc rester évolutive.

Nous emprunterons à (NOEL et ZHANG, 1993), une revue de différentes approches de la notion d'alliance. Leur propos s'inscrit seulement dans le cadre de la coopération *interentreprises* mais ils ont élargi cette revue des sources. Ils posent une définition préalable de l'alliance comme fil conducteur de leur travail, pour eux :

> *« l'alliance stratégique est une association entre deux ou plusieurs acteurs qui mettent en commun une partie de leurs ressources tangibles ou intangibles dans un domaine d'activité prédéfini ».*

Les auteurs examinent la littérature militaire, celles de la théorie des jeux, de la théorie des coûts de transaction, de la stratégie [en gestion], les approches des réseaux et celles de l'apprentissage[1]. Le tableau ci-après résume selon eux les grands traits de ces approches :

---

[1] Nous ne trouvons pas trace d'autres écoles que nous citerons plus loin (notamment la théorie de la collaboration avec B. Gray)

Concepts théoriques	**Objets d'étude**
Théories militaires	- Balance du pouvoir - Coalition - Attributs nationaux
Théorie des jeux	- Optimisation du comportement social - Partage de risques - Besoin mutuel
Théorie des coûts de transaction	- Réduction des coûts de transaction
École de la stratégie	- Synergie - Relations concurrentielles et coopératives inter-entreprises
Approche des réseaux organisationnels	- Interactions intra et inter-organisationnelles - Relations de pouvoir et de confiance - Interdépendance inter-organisationnelle
Approche de l'apprentissage	- Compétence organisationnelle - Acquisition de connaissances, de savoir-faire et de compétences diverses

La référence à la théorie des jeux nous aide à situer notre propos par rapport à l'ensemble des possibles : en effet si l'on adopte la définition de la théorie des jeux donnée par Schleicher, cité par les auteurs, on peut faire le parallèle avec les stratégies envisagées par L. Mermet :

> *« l'objet de la théorie des jeux (stratégiques) est de rechercher les règles d'optimisation du comportement social dans des situations où l'on ne maîtrise pas soi-même l'ensemble des variables qui déterminent le résultat final de la décision » (Schleicher, 1979, p. 129)*

Il y a là une prise en compte (optimisatrice) du jeu de tous les acteurs concernés. Pour L. Mermet la stratégie dite « de mission » doit également toucher tous les acteurs importants puisque c'est le résultat sur le milieu qui guide l'action de l'acteur d'environnement[1]. Notre problématique, par contre, cible une seule catégorie d'acteurs, supposée particulièrement favorable, celle des acteurs du tourisme. Elle ne prend tout son sens d'alliance que dans la mesure où il reste d'autres acteurs dont les comportements doivent être modifiés, et où les alliés de l'acteur-sujet ont un rôle souhaité d'assistance face à ces acteurs-tiers : le sens d'origine militaire réapparaît, même si l'on n'est pas nécessairement dans une dialogique de conflit, mais peut-être de pédagogie, d'influence… Ainsi l'alliance n'est qu'un volet d'une stratégie plus vaste.

Les commentaires des auteurs cités laissent entendre que l'alliance aurait pour objet la « réalisation conjointe » d'une action, cela ne doit pas exclure un type d'alliance qui serait un simple échange d'objectifs pour guider l'action autonome de chacun des alliés, ce qui ne met pas en avant la mise en commun de moyens ni même de ressources intangibles, mais simplement l'accord[2]. On en trouve une illustration dans l'option militaire :

> *« union de deux puissances qui s'engagent par un traité (traité d'alliance), à se porter mutuellement secours en cas de guerre » (dictionnaire Petit Robert).*

Inversement, dans une vision maximaliste de l'alliance, le rôle souhaité d'assistance face à des acteurs-tiers se double par des effets positifs que l'acteur-sujet recherchera aussi chez l'acteur du

---

[1] Et la stratégie patrimoniale en est une variante à la fois exhaustive et spécifique par les moyens mis en œuvre (l'audit patrimonial pour atteindre au partage d'une vision commune)

[2] Bien sûr, la construction de l'accord et sa maintenance nécessitent des ressources

tourisme, en incluant dans le champ de l'alliance toute modification des pratiques de cet acteur du tourisme lui-même, qui seront bénéfiques pour la gestion du milieu naturel ou des aménités.

L'acteur-sujet (acteur d'environnement) peut être unique[1]. Par contre les acteurs visés par une stratégie d'alliance dans notre problématique sont multiples, définis principalement par leur participation à l'activité tourisme. Nous somme donc dans une configuration d'alliance entre un acteur/organisation et un ensemble d'acteurs/organisations, voire même entre deux groupes d'organisations. On examinera si, pourquoi et comment, l'alliance elle-même est liée à la constitution des acteurs-cibles *en réseau*, soit comme un moyen pour réaliser l'alliance plus efficacement, soit simplement comme résultat de celle-ci.

Si l'acteur-sujet se tourne vers plusieurs *types* d'acteurs alliés potentiels, il peut nouer plusieurs alliances qui peuvent éventuellement former un méta-réseau : ainsi une alliance avec des acteurs du secteur agricole et agro-alimentaire tournés vers des qualifications de terroir peut s'articuler avec une alliance touristique. C'est le cas des « Sites remarquables du goût ».

Nous verrons plus loin que c'est l'approche des coordinations et des alliances par les sciences de gestion qui seront retenues, pour le fait :

- qu'elles prennent en charge l'ensemble des dimensions suivantes de la coordination : finalité, conception/planification et mise en œuvre/contrôle
- qu'elles ne font pas nécessairement d'hypothèse restrictive sur l'information, la calculabilité des choix, la priorité donnée à une dimension (coûts de transaction) sur une autre source d'intention
- qu'elles traitent des caractères «stratégiques» de l'alliance, notamment : intentionnel et anticipateur, mais aussi incertain, innovant, évolutif,….

Nous adoptons[2] une définition de l'alliance comme :

> *« Alliance : relation à moyen ou long terme, à la fois stable et évolutive, entre deux acteurs (ou groupes d'acteurs) qui s'engagent volontairement et qui restent autonomes, dans un but favorable à chacun ».*

Il est possible alors de préciser dans le champ des relations entre tourisme et environnement, les caractéristiques d'alliance que nous posons par hypothèse comme significatives pour la problématique.

---

[1] d'ailleurs L. Mermet n'envisage pas explicitement les problèmes de cohérence et de coordination qu'entraîne l'hypothèse qu'il y a plusieurs acteurs d'environnement

[2] un autre terme était candidat pour cette définition, celui de « coalition ». La distinction possible entre les deux termes porte sur la stabilité et l'intentionnalité de la relation ; nous avons trouvé des exemples de définition (souvent implicite) contradictoires : dans les uns la coalition était plus durable, par exemple chez (KOENIG, G. (1996). Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissages. Paris, Nathan., p.62), dans les autres c'est l'alliance.

1.4.3 Que peuvent être les alliances entre acteurs du tourisme et acteurs d'environnement ?

A ce stade de la recherche, avant de nous interroger sur les alliances en fonction des approches théoriques qui seront retenues, nous restons dans le cadre de la problématique. On peut émettre des hypothèses sur les avantages recherchés par l'acteur central, le « sujet » des stratégies d'alliance, qui est l'acteur d'environnement (AE), et sur les moyens par lesquels ces avantages sont possibles.

Ainsi nous pouvons dresser une *pré-typologie* des avantages que l'AE attend de l'alliance, c'est à dire principalement ce qu'il attend de la part des acteurs du tourisme (AT).

L'un des objectifs de la recherche sera de mieux caractériser cette typologie, et de donner aussi à voir ce que les AT attendent et retirent d'une alliance avec l'AE .

Une pré-typologie d'avantages recherchés par l'AE

Les avantages qu'un acteur peut attendre d'une stratégie peuvent être distingués entre ce qu'il attend spécifiquement comme résultat sur l'objet de ses intentions et ce qu'il peut attendre plus généralement comme résultat bénéfique sur lui-même : en restant dans le champ de ses objectifs spécifiques, cela se traduit par un gain en capacité générale pour les atteindre, ce qu'on peut appeler un gain de « pouvoir spécifique».

Dans le cas de l'AE, l'avantage sera soit une meilleure gestion de l'environnement, soit un plus grand pouvoir personnel sur cette gestion.

Les moyens d'atteindre ces résultats à travers l'alliance seront, soit un effet propre de la relation entre AE et AT, soit un effet d'actions favorables de l'AT sous l'influence de l'alliance.

La relation par elle-même permet aux partenaires d'échanger des ressources et compétences, de mutualiser des gains et des risques, d'exercer une influence réciproque et enfin de mener des actions conjointes sur le contexte commun.

Concernant les actions favorables de l'AT, nous considèrerons qu'elles peuvent être distinguées selon deux axes :

1- actions dites « directes » ou « indirectes » :

l'action directe sera une action concrète sur une aménité, l'action indirecte sera une action passant elle-même par une influence exercée sur un tiers-acteur. En effet les impacts qui constituent la « gestion effective » des aménités sont le fait d'un grand nombre de types d'acteurs : les pratiques des acteurs du tourisme peuvent avoir des impacts, mais les pratiques des agriculteurs, des forestiers, des pollueurs, sont généralement plus importantes dans le contexte des territoires de tourisme rural diffus.

2- actions dites « intra-muros » ou « extra-muros » :

la nature même du problème de gestion des biens publics nous suggère que les acteurs seront plus naturellement portés à reconnaître les impacts de leurs propres pratiques ou les possibilités d'action à travers leurs activité habituelles, avant de pouvoir envisager une intervention volontaire plus large, à titre de citoyen membre d'une communauté.

Nous appellerons intervention « intra-muros » ce que l'acteur de tourisme contrôle physiquement sur son établissement (restaurant, hôtel, hébergement, …) ou sur ses itinéraires de pratiques sportives[1]. De même, s'agissant d'actions indirectes, par influence, on dira qu'elles s'exercent « intra-muros » lorsqu'elles s'exercent entre acteurs du tourisme, au sens large, incluant notamment les actions de sensibilisation et d'éducation auprès des touristes.

Nous appellerons actions « extra-muros » les actions exercées en dehors de ce contexte ; elles peuvent être directes : ainsi la participation physique d'un prestataire touristique à des opérations de nettoyage de berges de rivière, mais aussi la participation financière (plutôt hypothétique) de revenus du tourisme à des programmes de gestion des aménités. Elles peuvent également être indirectes comme le seront par exemple, des prises de positions sur la gestion de l'espace et des paysages, dans des instances de consultation.

Cette grille typologique a priori est résumée par le tableau suivant :

actions de l'AT	**Directes / aménités**	**Indirectes**
	Intra-muros	***Influence interne***
	extra-muros	***Influence externe***
Relation	***Échanges / Actions conjointes***	
résultats	***Sur les aménités / sur les partenaires***	

[1] On peut penser qu'en contexte de tourisme diffus, la catégorie d'actions concrètes intra-muros sur les aménités peut être limitée dans un territoire donné, mais ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de prestataires touristiques tels que des fermes impliquées en agri-tourisme, ou lorsque le tourisme est significativement développé au regard d'enjeux précis (falaises d'escalade et enjeux ornithologiques).

1.4.4 La question de recherche

Notre problématique générale est ainsi résumée par la question de recherche suivante :

« Comment, à quelles conditions, un « acteur d'environnement » peut-il nouer des alliances avec les acteurs du tourisme, en tant qu'acteurs économiques qui valorisent les aménités naturelles, pour une meilleure gestion de l'environnement ? »

La première revue de littérature ci-dessus nous suggère déjà un questionnement plus détaillé, qui décline la question centrale. Nous formulerons ce questionnement après avoir opéré une deuxième revue, ci-dessous destinée à mobiliser des cadres théoriques et des références thématiques complémentaires. L'étape présente de définition de l'objet « alliance », de formulation de la question centrale, était nécessaire comme ponctuation, pour orienter et délimiter cette deuxième revue, avant l'achèvement de la formulation de la problématique et les choix méthodologiques. Nous pouvons dès à présent préciser utilement les objectifs généraux de la recherche.

1.4.5 Les objectifs de la recherche

La recherche poursuit un objectif pratique, l'ingénierie d'un dispositif d'aide à l'alliance possible entre AE et AT. Elle poursuit aussi le double objectif d'enrichir le cadre théorique que constitue l'ASGE, et d'explorer son articulation avec d'autres approches . Enfin elle assume l'objectif second mais non marginal de contribuer à la connaissance encore très incomplète du fait touristique et des relations entre tourisme et environnement.

Ingénierie d'un dispositif d'aide à l'alliance possible entre AE et AT

Il s'agit de contribuer à la conception de stratégies d'alliance, et à la construction de situations de gestion des aménités, en contribuant à ce que les acteurs concernés améliorent leur propre réflexivité et leur compétence sur ces objectifs, qu'ils ont déjà identifiés ou qui leur sont proposés :

> *« le chercheur souhaite que des gestionnaires, grâce à la recherche, deviennent plus réflexifs sur leur vision de la stratégie [de leur entreprise] : le chercheur par son intervention crée des faits et suscite des réactions qui vont venir modifier la réalité sociale (COSSETTE, 1994) » (THIETARD et al., 1999).*

La contrepartie méthodologique sera la recherche de cas *exemplaire(s)* (DAVID 2004), qui donnera une matière première *« inédite » (ib.)* pour un traitement aboutissant à des propositions de stratégies avec leurs éléments opératoires (processus, modèles, outils). Ce point sera développé en section « méthodologie » plus loin.

Apports de connaissance appliquée

La revue bibliographique sur le tourisme ne peut cacher le fait que l'état des connaissances dans ce domaine est beaucoup moins développé que, par exemple, dans le domaine des problématiques agricoles. Les éléments qui sont le contexte appliqué de notre problématique (diversité des fonctionnements touristiques, des logiques des acteurs du tourisme, des modes de gouvernance locale, etc….) méritent encore de nombreux travaux descriptifs et nous visons à alimenter cette connaissance partageable, par la partie de nos investigations qui formeront le soubassement des observations spécifiques à notre sujet (connaissance contextuelle).

Enrichir l'ASGE, l'articuler à d'autres approches

Passer d'une théorie des stratégies liées à une situation précise de gestion de l'environnement (MERMET 2006) à une réflexion sur les stratégies possibles envers un type d'acteur, est une certaine forme de montée en généralité selon une dimension particulière.

Isoler et détailler la figure de l'alliance, modéliser et caractériser un certain type d'alliance (entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme), est un approfondissement ponctuel de l'ASGE pour l'analyse des jeux d'acteurs.

Par sa problématique même, la présente recherche conduit à articuler l'ASGE comme approche centrée sur l'analyse des situations, avec des approches en sciences de gestion centrées sur certains acteurs (les organisations, les valorisateurs économiques, ….), certains dispositifs (les alliances, les réseaux…), et certains processus (la collaboration, l'élaboration de stratégies collectives ….).

***

Ce point amène à s'assurer de la validité de ce parti-pris, avant de compléter notre revue des approches mobilisables.

1.4.6 Anticipation méthodologique : pluralité des approches

La question qui suit relève de la *méthodologie*, qui sera traitée plus loin ; nous l'évoquons ici pour introduire le chapitre suivant (ch. 2) qui complète notre revue des cadres théoriques à mobiliser.

Il est légitime de recourir à plusieurs approches théoriques pour autant qu'elles nous apparaissent 1- compatibles, 2- complémentaires, 3- utiles. Nous justifierons plus loin le choix de la méthode des cas, dans une optique compréhensive autour de l'étude de cas dite « intrinsèque » (DAVID, 2004) ; à ce sujet son raisonnement nous semble applicable afin de répondre à la question de recherche :

« …[dans l'étude de cas intrinsèque], un certain nombre de théories, non retenues a priori, sont mobilisées non pas « pour elles-mêmes », mais pour analyser et comprendre [le cas étudié] ;
cela suppose, à moins que l'approche soit purement monographique, que le cas soit lui-même porteur d'une « théorie » : une analyse, aussi purement empirique soit-elle, est nécessairement polarisée par un projet de connaissance et, en sciences sociales, par un projet d'action, aussi ténu ou implicite soit-il. En d'autres termes, il faut que la situation analysée puisse relever d'une classe de problèmes de gestion que l'on puisse identifier et à partir de laquelle on mobilise différents concepts et théories.
Les doubles flèches indiquent une double interrogation du cas par chaque théorie et des théories par le cas, mais aussi, en pointillé, les interrogations croisées entre théories.

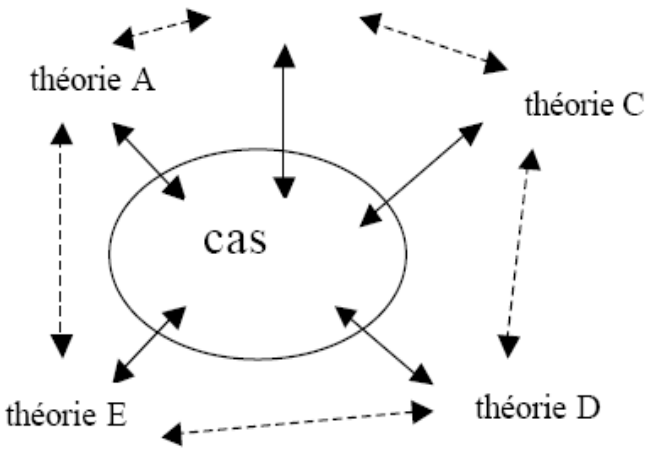


Figure 1.b.
L'étude de cas
« intrinsèque »

(DAVID, 2004)

***

Dans le chapitre qui suit, nous mobilisons donc des approches complémentaires de l'ASGE pour la présente problématique. Ainsi que le souligne A. David, le « problème posé » est porteur d'une certaine théorie permettant de sélectionner les autres théories à considérer comme pertinentes pour cette « classe de problèmes de gestion ».

***

2 Les autres cadres théoriques mobilisés

Comme on l'a vu, l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE) étudie celle-ci en termes de comportements, intentionnels ou non, d'acteurs autonomes et rationnels, opérant au sein d'un système à la fois écologique et humain. *Elle revendique son attachement aux sciences de gestion.*

Nous construisons plus précisément notre cadre théorique complémentaire, donc la méthodologie, en nous référant aux théories *du management stratégique, du management territorial, des réseaux, ainsi qu'aux travaux sur la collaboration en tourisme.*

Dans les présentations qui suivent nous privilégierons ce qui contribue à construire cette méthodologie.

2.1 Le management stratégique en « milieu ouvert »

2.1.1 Pourquoi les sciences de gestion, le management stratégique ?

Les sciences de gestion se définissent par leur projet, praxéologique et organisateur. Le groupe d'auteurs qui a tenté une mise à jour récente de leur définition affirme qu'elles *« ont pour objet même les problématiques de l'action collective* : *« la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription… »* (DAVID, HATCHUEL et al., 2001).

Elles ont particulièrement développé la stratégique, qui pour nous est la science de la décision ou de l'action réfléchie dans toute son « épaisseur » à la fois rationnelle, temporelle, organisationnelle… La stratégie est un objet attaché à un « individu », l'action collective peut être examinée comme résultant de la composition de stratégies individuelles ou pilotée par une stratégie « collective », ce qui n'est pas encore selon nous totalement exploré et instrumenté. Nous examinerons ce point. Ainsi, après une vérification de la pertinence des sciences de gestion pour notre problématique, nous explorons les ressources de l'approche stratégique en sciences de gestion, en retenant l'approche la plus englobante, celle du management stratégique[1].

Les sciences de gestion sont-elles appropriées à notre objet ?

Il faut discuter le fait que cette discipline fut développée d'abord à l'intention d'un objet principal (en tous cas premier), à savoir l'organisation. Ce développement nous intéresse a priori pour plusieurs raisons :

[1] Il sera fait mention d'autres approches telles que le marketing stratégique plus loin dans le texte.

1- L'acteur d'environnement qui nous intéresse sera le plus souvent lui-même une organisation : c'est le cas d'un parc, d'un service de l'Etat ou d'une association.
2- Par ailleurs, l'alliance potentielle que nous avons choisi d'étudier vise des acteurs économiques. Les références en gestion permettent alors de mieux comprendre les logiques globales (managériales) professionnelles et économiques d'acteurs du tourisme, donnant ainsi des pistes à l'acteur d'environnement (« l'acteur mobilisateur ») afin d'intéresser et d'associer ces acteurs du tourisme vus comme des « acteurs-cibles ». Ces acteurs économiques ont ainsi une certaine « épaisseur » et ne sont pas de simples boites noires.
3- Une extension de l'objet du management stratégique est possible, au-delà de l'organisation, à l'action organisée, de même que E. Friedberg a pratiqué cette extension pour son approche sociologique :

   - les acteurs du tourisme peuvent être eux-mêmes organisés en réseaux et structures diverses, et comme dans le point 1, leur action organisée sera un objet d'analyse stratégique. Une forme particulièrement aboutie d'organisation, territoriale, bien que virtuelle dans le cas du tourisme rural diffus, est celle du territoire-destination, ou station intégrée de tourisme, ou territoire-entreprise.

   - L'alliance elle-même est objet de management stratégique

   - plus généralement les situations réelles observées comprendront des objets habituels pour les sciences de gestion : formes d'organisation relationnelles, situations de gestion au sens de (GIRIN, 1990), et dispositifs, qu'il s'agit de mobiliser au service de l'alliance. L'alliance elle-même est un objectif, elle peut se traduire par des situations de gestion à construire.
4- Le management stratégique s'intéresse à l'émergence mais aussi à la conception et la conduite des processus : ainsi la conception, la planification éventuelle, l'organisation et la réalisation de l'intéressement des acteurs du tourisme, de l'alliance recherchée, et de ses effets concrets nous semblent relever du management stratégique..

Le management

Nous adoptons de la gestion le point de vue le plus englobant, celui du management, en considérant que les autres disciplines de gestion (marketing, gestion des ressources humaines, etc…) sont appelées à être mobilisées par le management en tant que de besoin, or notre problématique d'organisation et de mobilisation ne relève pas que du marketing ou de la gestion de ressources humaines. Pour souligner cette distinction nous adoptons ici le terme de « management », bien que la différence entre l'usage du terme « gestion » et celui-ci, ne soit pas érigée en principe, comme chez un très grand nombre d'auteurs.

Entre autres définitions[1], le management est : *« la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (THIETARD et al., 1999).* L'auteur souligne que la globalité du management en fait plus que la somme des disciplines ou des techniques secondes qui le constituent : *« Le management concerne moins les procédures… que l'animation d'un groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée »*

C'est le même point de vue chez (FRECON, 1997) : *« Le management n'est pas seulement un style de direction caractérisé par des comportements spécifiques mais une démarche à part entière qui associe la rationalité des techniques de gestion à une vision systémique des problèmes de l'entreprise. »*

Laurent Mermet, qui propose les concepts de « gestion effective » et de « gestion intentionnelle » de l'environnement, définit en quelque sorte la gestion *par son objet* : est « gestion effective » l'ensemble des actes qui affectent l'objet environnemental. Dans cette section, par la recherche de transfert à partir du domaine du « management », nous instrumentons la facette *« intentionnelle »* de la gestion.

<u>Management et stratégie : quelle relation ?</u>

J-P. Bréchet et al. situent bien *une acception large du management stratégique* (BRECHET, SCHIEB-BIENFAIT et al., 1997) : *« Notre souci étant a priori de ne pas restreindre le champ, nous retiendrons,… que le management stratégique se préoccupe de concevoir, préparer et conduire l'action collective…, donc [se préoccupe] de l'interne et de l'externe, des aspects de positionnement, de processus de formation de la stratégie et de mise en œuvre… »*[2]

A-C Martinet va dans le même sens en introduction à l'ouvrage « Stratégies: actualité et futurs de la recherche » (MARTINET et THIETART, 2001) : *« sous des vocables de moins en moins restrictifs –la planification à long terme, la stratégie, le management stratégique, cet art des dirigeants n'a eu de cesse que de conquérir sa légitimité… »*. Plus loin[3] il retrace l'histoire de la planification stratégique qui se trouve « *sauvée, non sans ambiguïté…* » en étant englobée dans le champ *« plus large, plus flou »* du management stratégique (p.179).

---

[1] On relève également les définitions suivantes : « l'ensemble des techniques d'organisation, de direction et de gestion de l'entreprise pour que l'entreprise atteigne ses objectifs ». (source : « agrojob dictionnaire » à http://www.agrojob.com) On note l'emploi du mot gestion dans un sens réduit à « pilotage opérationnel » .
« l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration ou même association) en vue de la réalisation d'un objectif. » Le texte poursuit ainsi : « Largement adopté par l'usage dans les entreprises, il y est en fait bien souvent synonyme d'animation d'équipe…[assimilé aux sciences de gestionl] , il regroupe la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing» (source encyclopédie Wikipedia).

[2] Ils notent cependant : « [mais] nombre de professionnels perçoivent a priori le champ du management stratégique ou de la stratégie comme préoccupé principalement du long terme et de l'externe … les aspects de processus étant plutôt considérés comme relevant du management en général (aspects organisationnels et de mobilisation des personnes). »

[3] dans la section « Le faux déclin de la planification stratégique »

(FRECON, 1997)[1] explique que management et stratégie sont imbriqués : *« Les stratégies peuvent être imposées par l'environnement, ce qui peut conditionner le management ; elles peuvent aussi être l'expression d'une finalisation du management sous forme d'axes de développement clairement affichés. … le management conditionne la réussite de la mise en œuvre des choix stratégiques ».*

Nous concluons qu'on peut opter pour diverses définitions[2], et nous optons pour celle qui associe Stratégie et Management courant, sous le nom de *Management Stratégique*. Celui-ci concerne autant la mise en œuvre de la stratégie que sa formation.

2.1.2 La stratégie

Définitions de la stratégie

Dans les usages courants, des décisions ou des actions sont qualifiés de « stratégiques » selon des caractères distinctifs qui peuvent être 1- *l'importance de l'enjeu pour l'acteur* et/ou *2- la complexité de la situation.* A défaut d'une définition unique et complète de la stratégie, il faut au moins chercher à préciser la notion. Nous adopterons un parcours de présentation allant du plus générique au plus spécifique.

La stratégie est d'origine militaire, et une définition dense en est donnée par le général L. Poirier, comme *« la science et l'art de manœuvrer des forces pour accomplir les fins de la politique* » et encore comme « *un processus de conception, de préparation et de pilotage de l'action collective »* (POIRIER, 1987). L'un des spécialistes de la stratégie en sciences de gestion, A-C Martinet, développe cette définition et assume le passage du domaine militaire à celui de la gestion ; la stratégie c'est : « *concevoir, réunir et manœuvrer des forces / énergies de façon délibérée, pour introduire des changements jugés avantageux dans la situation conflictuelle identifiée afin de réaliser efficacement le projet politique de l'acteur concerné.* » (MARTINET, 1990).

Ces références au conflit témoignent de l'origine militaire du concept, mais qui peut être dépassée, sans être niée, par une référence plus large. L'acteur stratégique devra tenir compte de l'autonomie des « autres » dans son environnent pour interagir avec eux de façon consciente et intéressée. Comme le note Martinet (1990), la dimension conflictuelle s'élargit en dialectique. La stratégie est une « réponse » de l'acteur à la complexité selon Edgar Morin (1980) :

> *« la stratégie est opposée au programme et considérée comme se construisant au regard des projets des acteurs, du contexte organisationnel et environnemental dans lequel les projets se développent, et des perceptions des acteurs de ce contexte et de leurs propres capacités d'action. Elle se définit comme la méthode d'action propre à un sujet en situation de jeu, où, afin d'accomplir ses fins, il s'efforce de subir au minimum et d'utiliser au maximum les règles, les incertitudes et les hasards de ce jeu.*

---

[1] qui parle lui aussi indifféremment de gestion ou de management

[2] Dont l'une suggère un étage supérieur, sous le terme de „management général" (en écho peut-être à « politique générale d'entreprise »), pour associer management courant et management stratégique

La reconnaissance de la complexité de l'action collective appelle la stratégie (Morin 1980, Martinet 1992).»

Dans le domaine de la gestion, Michel Marchesnay rappelle la profusion des définitions, et préfère dégager des *« thèmes centraux de la stratégie »*, toujours plus ou moins présents à des degrés divers dans les différentes approches. Ce sont les thèmes suivants : « *les buts, le plan, l'environnement, le changement »* (MARCHESNAY, 1993).

(AVENIER, 1997) distingue deux grandes composantes de la stratégie : « la *vision* stratégique, qui désigne la vision de l'avenir que l'on veut construire, … et *l'action* stratégique, qui désigne une action de changement délibéré, conçue en référence à une certaine vision stratégique... »

Nous pouvons ainsi dégager les éléments suivants de l'approche stratégique comme essentiels pour notre propos :

- c'est une approche fondée sur l'autonomie d'acteurs rationnels
- une stratégie se rapporte à un acteur, ce qui prend du sens par ce qui suit :
- elle place en amont d'elle-même le niveau des finalités de l'acteur (sa politique, sa mission, sa vision…)
- le cœur de la stratégie comprend ce qui est la réalisation de l'identité et des finalités de l'acteur : dimension plus ou moins projective, consciente et planifiée, ou émergente et assumée.

Dans ce cœur, étroitement imbriquées, figurent ainsi selon nous des dimensions majeures de la stratégie qui sont :

- *Le changement* (externe et interne, non totalement subi, que la stratégie soit émergente, ou anticipatrice)
- *« L'autre »* (l'environnement de l'acteur stratège, à l'extérieur ou au sein d'une organisation)
- *Les moyens du changement* (les ressources et capacités de l'acteur, les opportunités, le plan…),
- *Le temps* (à travers le changement, le plan, le pilotage…)
- *L'incertitude* : 1- par rapport au temps, 2- par rapport à « l'autre »

<u>La vision dialectique de la stratégie</u>

Une citation de Pascal par (BERNARD-WEIL 2002, p. 24) peut être mise en exergue de cette section :

> *« d'ordinaire il arrive que, ne pouvant concevoir le rapport de deux vérités opposées,*
> *et croyant que l'aveu de l'une entraîne l'exclusion de l'autre,*
> *ils s'attachent à l'une, ils excluent l'autre.. »*
>
> B. PASCAL

A-C Martinet défend une approche de la stratégie dialectique ou dialogique, ou encore « ago-antagoniste ». Il écrit :

> *« Pour que la stratégie oriente le travail avec l'incertitude, dialogue avec l'aléa, encore faut-il qu'elle mette en jeu, en permanence les dialogiques ordre/désordre, organisation/interaction – le tétragramme de Morin – chaque terme étant à la fois constituant, inséparable, complémentaire et antagoniste de l'autre (Morin, 1986, 1990). Il devient dès lors absurde de disjoindre et, a fortiori, d'opposer les pôles des ago-antagonismes constitutifs de l'agir stratégique prévision/réaction, plan/apprentissage, analyse/expérience, autonomie/hétéronomie, téléologie/écologie… (Martinet, 1990, 1997). » (MARTINET et PAYAUD 2004).*

Cette approche tente de dépasser une simple juxtaposition des contraires, comme le ferait la notion d'oxymoron, en mettant l'accent sur deux idées (MARTINET, 1990) : 1- la juxtaposition n'est pas passive, nous avons perçu dans la citation de A-C. Martinet la notion d'oscillation (ce qui modélise une façon alternative de faire jouer chacun des contraires), et 2- pour assurer une certaine cohésion, une prescription normative est ajoutée, dans le sens où on tiendrait compte de « seuils pathologiques » sur chacune des dimensions.

Mais on note que rien ne résout l'absence de relation entre les deux contraires (sont-ce des contraires actifs, au sens où l'un d'eux détruit les effets de l'autre lorsqu'il devient actif *à son tour, existe-t-il un seuil pathologique global qui soit une fonction d'une combinaison des deux « contraires » ?…)*

De même, G. Koenig développe le thème du paradoxe, et intitule son ouvrage didactique publié en 1996 « Management stratégique – *paradoxes*, interactions et apprentissages ». Le thème du paradoxe est traduit également par l'auteur en *« management d'exigences contradictoires »*, qui fait notamment l'objet d'une section du chapitre 3 : « la gestion constructive d'exigences contradictoires ».

> *« … le compromis n'est, au mieux, qu'un second choix dans la gestion des contradictions. Alors que le compromis intervient sous la forme d'une transaction ou d'un arbitrage dans une situation bloquée, une gestion véritablement constructive suppose, au contraire, la transformation des conditions initiales. Le compromis débouche sur un partage de ce qui existe, tandis qu'une gestion constructive crée de la valeur » (KOENIG 1996, p.129).*

Stratégie délibérée vs stratégie émergente : certaines notions proposées par H. Mintzberg en stratégie, initialement novatrices, voire provocatrices, semblent aujourd'hui devoir être considérées dans une vision dialectique, notamment celle de la stratégie émergente (MINTZBERG, 1994 ; MINTZBERG, 1994 ; MINTZBERG, AHLSTRAND et al., 1999). La stratégie émergente elle-même conserve sa filiation stratégique dans le sens où il y demeure *une part de réflexivité* de l'organisation, qui *reconnaît et assume*, voire réorganise, les évolutions émergentes. Ce dialogue entre émergence pure et rationalité peut s'inscrire dans une dialectique plus large entre stratégie délibérée et stratégie émergente au sein d'une même organisation.

M. Crozier et E. Friedberg développent eux aussi un vision dialectique des organisations et de l'action organisée en décrivant *le « dialogue » permanent entre l'autonomie de l'acteur et la structuration du système et par le système*.

Toute leur théorie tient sur 1- cette interdépendance et 2- le postulat selon lequel aucune action organisée ne se trouve totalement aux extrêmes d'un déterminisme absolu par le système ou d'une autonomie totale des acteurs.

Le conflit lui-même est socialisateur (M. Marié) :

> *« … le conflit ne se limite pas, comme peuvent le penser certains économistes, à une lutte pour des biens rares, en l'occurrence à la maîtrise des flux et de la livraison de l'eau dans les villes. Cette définition a le tort de considérer que l'objet du conflit est indépendant des rapports des adversaires entre eux. …*
>
> *Il n'y a donc pas d'un côté des affrontements et de 1'autre des arrangements, d'un côté des conflits et de l'autre des négociations ou des démarches procédurales, mais une sorte de dialectique entre les deux (une « dialectique toujours inachevée », dirait Simmel) où aucun des termes n'est une réponse à l'autre, mais où tous les deux se coproduisent ». (MARIE, 1998)*

Stratégie de contrôle : une dialectique entre influence du pilote et autonomie du piloté

A propos de l'action publique indirecte, nous avons cité J-P. Denis et sa vision de la conduite, plutôt que maîtrise, du développement stratégique (DENIS 2003) ; il y a là dialectique entre pilotage et autonomie du piloté. « … *l'idée systémique est de 'faire avec', de conduire en quelque sorte l'autonomie et les régulations vers ce qu'elles doivent être* » est une citation de E. Bernard-Weil.

De plus, ce dernier a développé une théorie dite de l'ago-antagonisme, qui ajoute à ce qui précède l'idée que cette « conduite » peut elle-même user de moyens paradoxaux, apparemment contradictoires (stratégie « bilatérale »):

L'ago-antagonisme est une affirmation originale, issue de travaux médicaux :

> E. Bernard-Weil est endocrinologiste. Il a constaté la réussite d'une *stratégie paradoxale* de traitement hormonal d'une affection : là où on aurait pu penser qu'un simple ajout du facteur déficient reviendrait à une trajectoire linéaire corrective, certains systèmes réagissent par suractivation du facteur antagoniste (homéostasie pathologique) ; la *stratégie bilatérale* couronnée de succès a consisté à administrer à la fois le facteur correcteur et le facteur antagoniste.

L'auteur *fait l'impasse sur l'explication des causes*, il propose *un modèle* dans lequel « l'ordinateur » qui élabore la réponse du système est une boîte noire. Il fait l'hypothèse que ce modèle peut être généralisé aux systèmes complexes sous l'appellation de « régulation ago-antagoniste ». Les caractéristiques clés du modèle, selon nous, sont : la notion de régulation, le couple *homéostasie – homéorhétie*, la notion de *« division constituante »* qui commande de reconnaître la différence entre les deux variables ago-antagoniste d'un même couple, sans tenter de subordonner l'une à l'autre[1] (BERNARD-WEIL, 1988 ; BERNARD-WEIL, 2002 ; BERNARD-WEIL, 2003).

Des métaphores sont utilisées : l'auteur donne celle de « la nacelle des laveurs de carreaux », qui s'élève sous l'effet de la traction de deux cordes : l'équilibration peut être parfaite, ou *oscillante*, ou *pathologique* (la nacelle monte en biais). Selon nous, cette métaphore se rattache à celle d'une

[1] Le modèle a même fait l'objet d'une traduction informatique, mais celle-ci nécessite une simulation de la fonction de réponse de « l'ordinateur » mystérieux, donc nécessite des hypothèses spécifiques.

« composition de forces » (on pourrait parler d'attelage, etc…), mais reste une métaphore, sinon le modèle perd sa notion de division constituante.

Le modèle fait l'objet d'une réflexion sur *la variété des couples ago-antagonistes dans tous les domaines*; l'auteur a esquissé des transferts de sa théorie, y compris en sciences sociales (nous y voyons là encore surtout un usage métaphorique[1]). Anne Rollet a adopté cette approche dans sa thèse en gestion, pour traiter de dialectiques, entre action individuelle et action collective, etc…[2]. L'ago-antagonisme est toujours l'objet de réflexions d'un groupe pluridisciplinaire, dans lequel les sciences de gestion sont, là aussi, présentes (A-C. Martinet).

Une vision de « l'action stratégique en milieu complexe »

Après un travail précurseur sur l'éco-management (cf infra), M-J. Avenier a posé le concept de stratégie « tâtonnante » ou « chemin faisant », marquée par la prise en compte d'une complexité généralisée[3] (AVENIER, 1997). E. Morin est invoqué pour affirmer que *la complexité appelle la stratégie.*

Les bases conceptuelles de la stratégie tâtonnante peuvent être résumées ainsi :

- La reconnaissance de la complexité de l'organisation : cette dernière est entendue dans un sens le plus large, étendu même à ce qui est qualifié *« d'organisation inter-institutionnelle »*
- La prise en considération de deux unités d'analyse : la vision stratégique d'une part, et l'action stratégique d'autre part ;
- L'idée que des actions menées par des *unités dites « locales »* d'organisations plus vastes puissent être qualifiées de stratégiques (car constituant une innovation importante, ou marquant une rupture) et puissent être reprises à son compte par l'organisation tout entière
- La stratégie tâtonnante serait *une troisième voie* entre la stratégie normative (planificatrice) et la stratégie émergente. Mais cette troisième voie n'est pas confondue avec la stratégie « incrémentale », car les ruptures peuvent être fortes et irréversibles. La stratégie tâtonnante est aussi qualifiée de « stratégie procédurale » au sens de la rationalité procédurale de H. Simon. Elle est un constant aller-retour entre la vision et l'action

> Un modèle est formulé en reprenant les distinctions évoquées, *entre vision et action*, d'une part, entre *niveau global et niveau local*, d'autre part. Il exprime les influences possibles de l'un sur l'autre des quatre éléments, notamment : le dialogue vertical entre niveaux (appelé « conversation stratégique »), l'influence de la colonne « action » sur un enrichissement de la « vision » (phénomène d'apprentissage) ; la dialectique « vision globale - initiatives locales » (Koenig et Thiétart, 95) permet de concevoir l'alternance de deux attitudes : conduire et suivre, ce qui introduit la *notion de « co-pilotage »*

---

[1] par exemple, en économie, agir à la fois sur la richesse totale et sur la répartition des ressources serait une stratégie bilatérale (à la fois sur le déséquilibre antagoniste et sur la croissance), même si « *les deux politiques associées ne se présentent pas comme ouvertement contradictoires. Cependant la pratique qui en résulte peut passer pour paradoxale.*» (p.37)

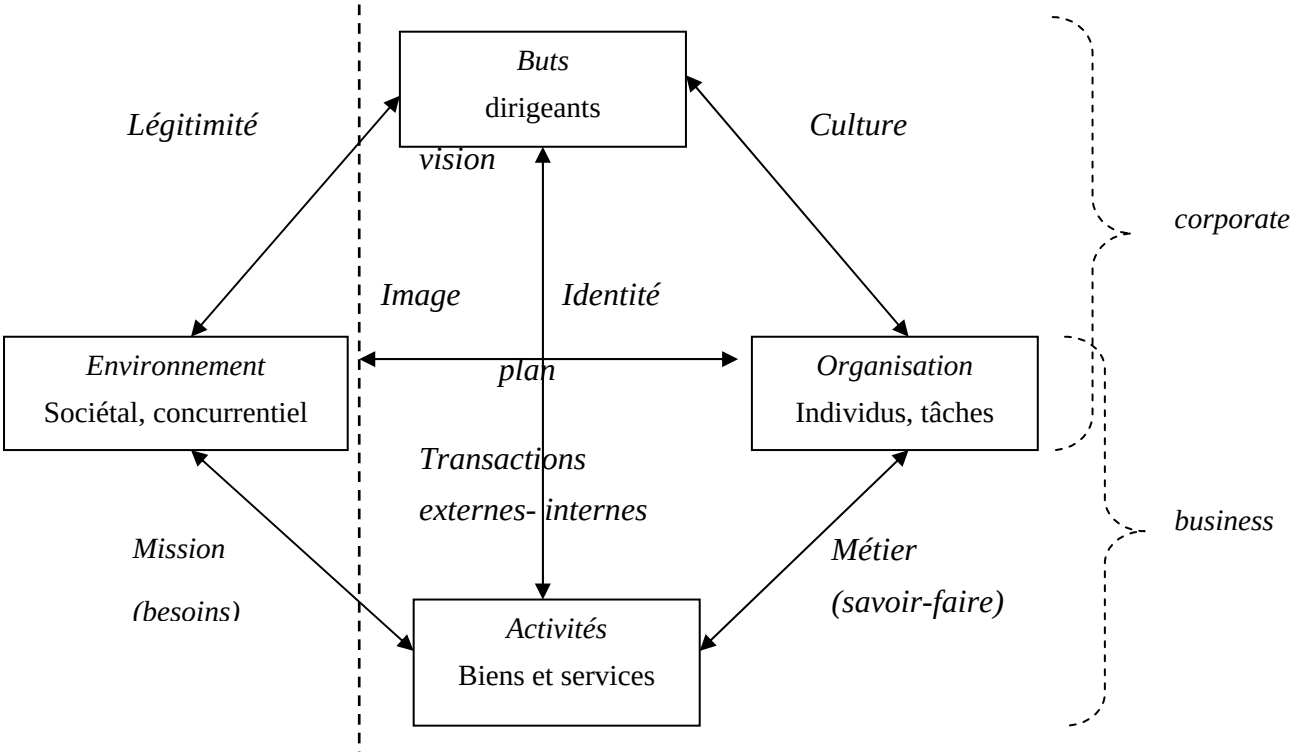
[2] (ROLLET, 1998 ; ROLLET, 1999a)

[3] *la complexité* est distinguée de la notion de complication, mais comme la rationalité de l'acteur est limitée, souvent cela revient au même.

<u>Une modélisation systémique intégrant les différents problèmes stratégiques d'une organisation (Marchesnay)</u>

La stratégie d'une organisation se préoccupe donc des finalités de celle-ci, de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait (ses moyens et ressources internes, ses activités présente et futures), et de son environnement. Nous présentons ici le modèle de Michel Marchesnay qui propose une représentation de l'organisation et de ses relations avec son environnement. Ce modèle sert à asseoir une vision systémique qui permet de situer et de relier toutes les approches plus spécialisées (MARCHESNAY, 1993). Cette « grille de lecture », n'est pas porteuse d'une théorie unificatrice qui associerait des explications ou des normes à l'ensemble des éléments et relations du système, elle vise des rôles pédagogiques, heuristique, organisateur…

Quatre objets constituent les « piliers » du modèle, lequel accorde autant d'importance aux relations entre piliers qu'à ces derniers. Quelques précisions en complément de ce que le schéma ci-dessous exprime sans ambiguïté : le pilier des « buts » représente ce qui traduit la mission, c'est la direction de l'organisation, au sens large, qui est « dépositaire » de ces buts et par ailleurs de la vision stratégique ; le pilier « organisation » représente la structure et les employés de l'entreprise, la relation « mission » entre les activités et l'environnement représente la satisfaction d'une demande, la relation de marché, mais aussi les relations avec les fournisseurs, etc…



Ce schéma permet de situer les approches variées de la stratégie : par exemple le pilier « activités » porte les analyses de « stratégies de domaine », la relation « activité »-« environnement » est objet pour le marketing stratégique, etc…

Nous ajouterons que notre problématique nécessitera aussi de revenir à une vision plus simple, fixant une interface verticale entre d'une part « l'environnement » et d'autre part le triptyque « buts-organisation-activités » (reconstituant l'organisation), tout en sachant, comme le remarque l'auteur, que les frontières de l'organisation sont fluctuantes (ce qu'il rappelle par les « transactions internes et externes »). Cette interface permet d'appréhender le fait qu'un acteur d'environnement peut *globaliser son évaluation de l'organisation* en cause : il peut alors décider de prendre en compte, dans une même appréciation, non seulement les buts des dirigeants, mais aussi des caractéristiques de l'organisation et des activités (par exemple, pour un acteur du territoire : les effets locaux des produits et flux intentionnels, mais aussi les *effets sociaux* liés au pilier organisation, *les effets d'image, les impacts environnementaux* et autres *externalités*, liés au pilier activités…). Signalons que l'acteur externe peut appeler « légitimité » le résultat de cette appréciation globale, ce qui illustre la question de savoir qui utilise la grille.

De même, M. Marchesnay propose une scission du pilier « environnement », la partie supérieure étant l'environnement sociétal, en relation avec les buts (légitimité), et la partie inférieure étant l'environnement de marché en relation avec les activités. Nous pressentons la nécessité de formaliser des distinctions spécifiques en fonction de notre problématique, particulièrement au sein du pilier environnement et sur les relations qui s'y rapportent : nous distinguerons l'environnement naturel et paysager, etc…

***

2.1.3 Une sélection des approches de la stratégie selon leur vision « de l'autre »

Selon (MERMET, 1992) les acteurs de la gestion intentionnelle de l'environnement doivent influencer les actions des autres acteurs de la gestion effective[1]. Cela met en avant ce que nous appellerons ici « la vision de l'autre » dans la stratégie d'un acteur.

Cette « vision de l'autre » sera mobilisée aussi bien dans un cadre pro-actif, pour éclairer l'acteur stratège (ou « acteur-sujet »), notamment pour imaginer l'incitation à adresser à un acteur du tourisme (« l'acteur-cible »), que dans un cadre sans a priori, pour évaluer quels acteurs ont des prédispositions à l'action, ou dans un cadre purement réactif pour comprendre comment un acteur-cible réagira une fois sollicité.

[1] Ils peuvent influencer individuellement un nombre restreint d'acteurs, lancer une action indifférenciée envers une population de « cibles individuelles », par une politique d'incitation par exemple, porposer des alliances ponctuelles, ou encore chercher à construire et à piloter un processus d'organisation explicite de l'action collective souhaitée (nous chercherons si l'on peut parler alors, selon les cas, et comment, de *stratégie collective)*

Pour examiner sous cet angle les références en stratégique, nous partirons successivement de deux « extrémités » sur un continuum, défini par la configuration d'acteurs pris en compte : polycentrisme contre égocentrisme.

Des approches stratégiques et polycentriques à compléter : le système en sociologie, le jeu de stratégie pour ASGE

L'apport de la sociologie des organisations, focalisé autour de l'impact de l'ouvrage « L'acteur et le système » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), a été de transformer la vision hiérarchique de l'organisation en une vision polycentrique au sens où chaque acteur est stratège. La sociologie de l'action organisée défendue notamment par (FRIEDBERG, 1993) marque une extension de cette première vision du système, liée étroitement à une organisation, vers la vision de « l'action organisée » dans un système totalement ouvert, donnant naissance au nouveau concept « d'ordre local ». Ce cadrage nous permet d'envisager une référence large à cette approche. Mais c'est par ailleurs une approche totalement contingente qui affirme que la « logique » qui sous-tend l'action de l'acteur observé n'est pas prévisible, la logique d'acteur n'est alors inférable que « ex-post » au vu de l'action réelle. Nous n'adoptons pas ce point de vue ou du moins nous acceptons de faire un pari sur une certaine inférence ex-ante quant aux logiques des acteurs observés: cette inférence ne sera pas déterministe et prédictionniste mais elle se propose de guider l'action.

Une autre approche, celle de L. Mermet reste également très attachée à la contingence des situations, des jeux au sein du système : les acteurs sont autonomes, élaborent et déploient des stratégies qu'ils peuvent s'attacher à cacher aux autres (notion de « stratégie forte ») ; néanmoins L. Mermet élabore une méthodologie pour aider un acteur d'environnement à décrypter le jeu global et ses règles, et pour mieux connaître les autres acteurs afin d'agir sur eux : il y a donc affirmation qu'une certaine anticipation sur les comportements des autres est possible. L. Mermet propose des grilles d'analyse, notamment des critères de caractérisation des logiques d'acteurs (1- son objectif de « richesse », 2- son objectif de « sécurité », 3- son potentiel d'adaptation, 4- son critère de « cohérence »…).

Comparées aux analyses de la stratégique appliquée aux organisations, ces deux premières approches sont relativement focalisées sur certaines dimensions, et peu développées sur d'autres :

- elles se préoccupent de la relation entre l'acteur et son milieu, composé lui-même des autres acteurs et du système pris en considération (le système d'action concret pour les sociologues de l'action organisée, le système d'action locale pour les politologues…)
- elles identifient l'acteur à une seule entité décisionnelle, mono dimensionnelle en ce sens qu'elles ne se préoccupent pas des frontières de l'acteur, des distinctions éventuellement nécessaires au sein d'une organisation, entre un « noyau stratégique » (MARTINET, 1984) et le corps de l'organisation, lui-même décomposé en « corps institutionnel » et « corps social ». Ainsi

elles ne rentrent pas dans une vision interne de la stratégie, telle que celle de A-C Martinet mais aussi celle de (MARCHESNAY, 1993) articulant « mission », « structure », « activités » et [relation avec] « l'environnement ». Un telle grille est conçue pour un certain type d'acteur : une organisation dotée d'une activité (au sens d'activité productive par exemple). Par contraste les critères déjà cités que propose L.Mermet pour analyser la logique d'un acteur sont conçus pour être toujours pertinents dans cette problématique du jeu d'acteurs, qu'il y ait structure ou pas, activité ou pas. Mais la contrepartie est qu'on se prive, lorsqu'elle est disponible, de la possibilité de s'appuyer sur ces caractéristiques intimes de certains acteurs : les entreprises, organisations, et autres institutions.

- elles ne rentrent pas dans certaines dimensions de la dynamique de la stratégie : sa formation, sa planification… par contre une dimension dynamique est bien au centre des analyses de (MERMET 1992), il s'agit des *processus* de l'interaction entre acteurs : conflits, alliances en opération, négociations…

<u>Des approches « égocentriques » des organisations, qui reconnaissent l'importance du « milieu environnant », de l'interdépendance avec les autres acteurs</u>

Le management stratégique est fondé à des degrés divers sur la prise en compte simultanée des caractéristiques de l'organisation et de celles de son « contexte ». Au niveau du diagnostic, en témoigne la fameuse analyse SWOT de la méthode LCAG, qui respecte cette symétrie. Ce « contexte » se compose de tous les éléments qui influent sur l'organisation ou sur lesquels celle-ci veut influer : autres acteurs, autres éléments matériels ou immatériels (tels que règles et institutions abstraites), ainsi que leurs dimensions dynamiques (jeu d'acteurs, processus)…[1].

<u>Une évolution</u>.

Parmi les approches de la stratégie des organisations, une filiation s'est dessinée, allant de la vision de l'autonomie stratégique de l'organisation vers celle de l'interdépendance (JOFFRE et KOENIG, 1985, p.24) : « *Ce n'est plus l'entreprise saisie dans son unicité qui est privilégiée, ce sont les relations entre « unités actives » qui accaparent l'attention*». Avec cette formulation on se rapproche de la notion d'acteurs dans un système.

Exactement à cette même époque R. E. Freeman pose les bases de la théorie des parties prenantes (FREEMAN, 1984), et simultanément, en France, A-C. Martinet consacre un ouvrage entier au thème « stratégie et politique » (MARTINET, 1984).

---

[1] Le contexte est souvent appelé « environnement de l'organisation » mais ce terme est ambigu surtout pour notre sujet qui est centré sur l'environnement naturel nous emploierons de préférence, sans distinction, les termes de « contexte », ou de « milieu », voire « d'univers » (ce dernier terme rappelant qu'il s'agit d'un contexte « perçu », par référence à la *Weltanschauung* allemande, où Welt signifie « monde, univers » et Anschauung signifie « vision, perception ».).

Dans le cours de cette évolution, l'une des influences qui a attiré l'attention sur les relations entre entreprises et environnement, est celle de F.E. Emery, et, E.L. Trist avec leur concept d'environnement turbulent (EMERY et TRIST, 1984). Les auteurs proposent de prendre en considération cet environnement pour lui-même, indépendamment des échanges établis avec l'entreprise : il est le siège d'évolutions sur lesquelles l'organisation seule ne peut rien et qui en revanche influent sur elle, ce qu'ils appellent la « trame causale de l'environnement ». Dans la typologie proposée en quatre types de trames, les stratégies possibles sont différentes. Dans le quatrième cas dit « d'environnement turbulent »,

> *« les champs turbulents requièrent une forme ou une autre d'organisation qui les coiffe… [ils] appellent des relations qui maximiseront la coopération, bien qu'ayant toujours à l'esprit qu'aucune organisation ne peut s'arroger le rôle de l'autre et devenir dominante. Nous avons tenté de parler de ce rôle comme d'une matrice organisationnelle… les associations professionnelles en fournissent un exemple… ».*

Il n'y a pas encore là une théorie aboutie de l'action à mener : qui prend l'initiative, avec quelle stratégie initiale ? Les auteurs soulignent que la création de matrices organisationnelles ne supprime pas les autres stratégies, cette création peut heurter certains acteurs, etc.... Barbara Gray, (GRAY, 1989), s'est fortement inspirée de ces auteurs pour situer sa théorie de la collaboration qui à son tour a influencé de nombreux travaux appliqués au tourisme : la réponse à l'incertitude liée à un environnement turbulent est une motivation importante pour collaborer.

Mais Gael Gueguen souligne que la réponse aux turbulences environnementales peut prendre toutes les voies à disposition du management : outre la stratégie de pérennisation collective, s'ouvrent aussi des voies dites « entrepreneuriales (produire du chaos), organisationnelle (structuration organique), positionnelle (stratégie de niche…) ». Il propose une vision multidimensionnelle de la turbulence qui permettrait de privilégier l'une ou l'autre de ces voies selon la situation (GUEGUEN, 1999).

Une autre influence majeure a été celle de J. Pfeffer et G.R. Salancik, avec leur ouvrage référent « The external control of organisations » (PFEFFER et SALANCIK, 1978). Nous passerons ici sur l'argumentaire original (la dépendance en ressources) qui forme un cadre pour la stratégie, pour retenir *la promotion d'une attitude pro-active* de l'organisation à l'égard de son contexte. L'organisation serait « de plus en plus » connectée à d'autres, d'une façon qui passe moins par le jeu impersonnel des forces du marché. La négociation, les stratégies politiques, la gestion des relations institutionnelles comptent de plus en plus *(page 94)*. L'organisation peut ainsi, entre autres choix, faire celui de réduire sa dépendance vis à vis de l'extérieur (vu comme un système de pouvoir divisé), par une pression sur l'environnement[1].

---

[1] … ou alors s'en accommoder -- faire cause commune avec l'environnement. Cette dernière stratégie suppose une adaptation des structures, des systèmes d'information, etc.

Nous notons que les auteurs envisagent toutes les sortes de manœuvres stratégiques, y compris les manœuvre illégitimes ou plutôt a-légitimes (retenir l'information, jouer un groupe contre l'autre, …), toutes manoeuvres que Laurent Mermet rattache à la « stratégie forte » d'un acteur.

Prise en compte actuelle

L'action de l'organisation *sur* son environnement, champ de contraintes, mais aussi champ de manœuvre (Martinet) ou de construction (Koenig)

A-C Martinet le signale de diverses manières (MARTINET, 1990) : selon lui, les situations sont « conflictuelles », ce qui est à entendre au sens large de « *rivalité, concurrence pour le partage des instruments de création collective, divergence d'intérêts, espace de confrontation…la quasi totalité des situations concrètes se déroulent sur le continuum conflit pur-coopération totale* », « l'acteur est « en société » ; son théâtre d'opérations ne se borne pas au marché mais s'étend à l'ensemble des parties prenantes en relation et/ou susceptibles de contrecarrer ou d'aider son projet ».

Mais cette interaction « conflictuelle » peut être vécue de façon plus ou moins réactive ou au contraire anticipatrice, et globale, comme le propose la notion de « contrôle externe » (PFEFFER et SALANCIK, 1978).

Pour bien souligner la possibilité ou la nécessité d'action de l'organisation sur son « environnement », et non seulement l'analyser en termes de contraintes, (JOFFRE et KOENIG, 1992) proposent d'utiliser le terme *« d'univers stratégique »*. Et dans l'introduction de son manuel « Management stratégique – paradoxes, interaction et apprentissages » (1996), Gérard Koenig file la même métaphore que Laurent Mermet en 1992, évoquant l'image du jeu de stratégie : selon lui Ansoff se référait à tort au jeu d'échec, c'est à dire à un problème de stratégie compliqué mais calculable, où l'adversaire peut être remplacé par l'ordinateur. A l'inverse, pour Koenig, la stratégie est *« tout entière prise dans un processus dialectique fait d'actions, d'interactions et de rétroactions »*, et la présence de « l'autre » est prégnante. Il s'agit d'aller *« au-delà du calcul… vers l'interaction… et la construction »*. La nécessité de tâtonner conduit l'auteur à affirmer que le management stratégique *« vise moins à maîtriser la formulation des choix qu'à faciliter la construction de situations favorables »*, ce que nous situons dans la ligne des stratégies « positionnelles » depuis Sun Tzu.

Une remise en cause des frontières de l'organisation : « La problématique de l'éco-management »

Marie-Josée Avenier explore l'hypothèse *« d'interactivité entreprise-environnement, selon laquelle l'entreprise ne se définit qu'à travers ses interactions multiples avec ses environnements »* (AVENIER, 1993). Elle détaille les éléments qui soutiennent cette vision : le caractère *actif et sans frontière* de l'organisation, le caractère *éco-organisé* du milieu dans lequel

une entreprise intervient. La problématique du management stratégique s'exprime alors ainsi : *« Concevoir et mettre en œuvre des projets délibérés d'intervention au sein de processus d'éco-organisation »*. Les modes d'action à envisager deviennent : 1- une action sur les représentations des acteurs, 2- le co-pilotage d'un projet collectif co-conçu.

Vers le polycentrisme : l'auteur a proposé de distinguer trois niveaux possibles d'autonomie pour une unité active: 1- l'autonomie de représentation, 2- l'autonomie d'organisation, 3- l'autonomie de projet. Selon nous, on doit ajouter l'autonomie *des finalités*. L'auteur n'est pas éloignée de cette vison des choses lorsqu'elle écrit ensuite :

> *« l'enjeu est ici d'élaborer une* vison stratégique partagée *par les différentes unités sachant qu'elles ont –ou qu'elles peuvent légitimement avoir- chacune sa propre vision stratégique locale ».*

Une illustration par le cas de la gestion de l'espace rural[1].

Pour Nathalie Couix, de nombreux acteurs affectent l'état de l'espace rural par leurs activités et droits habituels, et ils sont autonomes,

«comment mettre les acteurs potentiellement concernés par ces opérations, en situation d'élaborer une vision stratégique « partagée » … et de concevoir des actions stratégiques globales qui permettent une articulation effective des actions stratégiques locales menées par chacun ? Nous nous trouvons en effet dans le cas d'une organisation qualifiée d'inter-institutionnelle par M.J. Avenier où l'on peut considérer que les actions stratégiques locales préexistent en quelque sorte à l'action stratégique globale » (COUIX, 1997)

Cette contribution consiste en une description fine du système, et une proposition de dispositifs conformes à ces principes : association très en amont des acteurs qui seront impliqués à un stade ou à un autre, décentralisation des lieux d'élaboration de stratégie, évaluation chemin faisant .

Nous examinerons la relation entre cette vision et l'ASGE à travers l'application de N. Couix :

celle-ci partage avec L. Mermet les mêmes prémisses de l'analyse de la gestion « effective » de l'environnement, qui dépend d'effets, intentionnels ou non, causés par des acteurs nombreux et autonomes. Elle place au centre de son propos l'une des stratégies de l'acteur « d'environnement » : celle de la posture de « mission » (obtenir des autres une modification de leurs pratiques), dans une variante importante, celle du *« projet collectif » comme mode d'action* : toutes les autres parties sont invitées à modifier leurs pratiques de façon coordonnée.

Mais elle n'éclaire pas le démarrage du projet : qui est l'acteur central, et comment l'est-il devenu ?

D'autre part l'on y distingue mal une forme qui serait spécifique d'une nouvelle approche stratégique en milieu complexe. Enfin comment se règlent les problèmes de divergences et de mise

[1] Plus précisément dans une optique de défense contre l'incendie de forêts

en accord, par un moyen ou un autre : autorité ?, négociation ? la question reste ouverte. Dans le cas exposé, il semble bien que la concertation soit la réponse canonique.

L'extension aux alliances stratégiques, aux « stratégies relationnelles ».

Dès 1983 Astley et Fombrun se disent préoccupés de répondre aux théories écologiques qui affirment la soumission des organisations au déterminisme de leur environnement (ASTLEY et FOMBRUN, 1983 ; FOMBRUN et ASTLEY, 1983). Ces théories relèguent le management à un rôle purement symbolique. Ils notent que deux courants font la promotion d'attitudes pro-actives, celui du « contrôle externe » (PFEFFER et SALANCIK, 1978) et celui des parties prenantes (qu'ils font remonter à Ansoff, 1965). Mais selon eux ces approches sont encore « myopes » en ce qu'elles ne prennent que le point de vue d'une organisation focale. Avec Emery et Trist ils proposent une vision dite « d'écologie sociale ou humaine » qui tire de l'écologie des concepts tels que celui de *l'adaptation*, du *commensalisme* et de la *symbiose*. L'adaptation peut être collective et non pas seulement individuelle, c'est ce qui donne la force d'équilibrer les pressions de l'environnement.

Ainsi ils proposent un cadre conceptuel d'action collective.

Celui ci distingue trois niveaux de stratégies: « business strategy», « corporate strategy» et « collective strategy». Par ailleurs il croise deux dimensions déjà explorées par d'autres auteurs: celle de l'interdépendance (type commensal ou symbiotique) et celle du type d'association (direct ou indirect). Le modèle est résumé par la figure suivante :

Formes d'action conjointe

Collectifs	**Confédéré**	**Aggloméré**	**Conjugué**	**Organique**
Forme d'interdépendance	**Commensalisme direct**	**Commensalisme indirect**	**Symbiose directe**	**Symbiose indirecte**
Structure de coordination émergente	Collusion, leaderships informels	Cartels, associations commerciales et professionnelles	Contrats, participations croisées, filiales communes	Réseau de règles et de structures institutionnalisées

Ce courant est le pendant d'une vision de l'économie réellement structurée en trois formes d'organisation, parmi lesquelles *la coopération* serait reconnue *« entre » marché et hiérarchie* (par exemple : (Richardson, 1972) cité par (DESREUMAUX, 1994)).

Il a donné lieu, en gestion, à des développements importants parmi lesquels nous signalons *l'étude des alliances ou des stratégies coopératives* : sous un angle général (DUSSAUGE et GARRETTE, 1991 ; DESREUMAUX, 1994 ; PUTHOD et GANASSALI, 1996 ; GARRETTE, 1997), ou

appliqué au cas des TPE (JAOUEN 2004), à des formes coopératives (LOUP, 2003 ; LOUP et POLGE, 2003) et/ou à des cas sectoriels (PERROT, RUFFIO et al., 2000 ; LE ROY, 2003), …). Par exemple, G. Gueguen, et al. ont proposé une extension de la typologie d'Astley et Fombrun, et plus globalement un cadre plus large appelé *« écosystèmes d'affaires » (GUEGUEN, PELLEGRIN-BOUCHER et al., 2004)*. Ils soulignent que les relations symbiotiques recouvrent des types assez différents entre relations verticales au sein d'une filière, et relations transversales plus lâches entre organisations aux activités différentes. Plus globalement, le concept d'écosystème d'affaires est destiné à dépasser un examen réductionniste de chaque relation.

De son côté, la théorie de la collaboration de B. Gray reconnaît pleinement celle des alliances, tout en ayant élargi son propre champ à d'autres type d'acteurs et à d'autres types de problèmes (résolution de conflits notamment).

Un autre développement important est l'étude des *réseaux*, qui fera l'objet d'une section entière ci-après.

***

Pour notre problématique, nous considérerons que ces développements apportent une vision sur les états possibles du système à construire. Or notre projet est également centré sur le problème stratégique d'un acteur focal (de même que les écosystèmes d'affaires semblent nécessiter la présence de « leaders »). *Ce sera toute la dialectique entre stratégie individuelle et stratégie collective.*

Après cette revue, nous souhaitons revenir plus précisément aux approches de gestion les plus explicites sur l'autonomie et le pouvoir des « acteurs » ou « unités » actives, tant externes qu'internes à l'organisation, approches que nous appellerons les visions « politiques » de la stratégie.

Tout d'abord certaines synthèses permettent de consolider notre revue et apportent des éléments d'examen critique de portées diverses, théorique ou pratique. Puis nous examinerons de façon plus détaillée les approches : « parties prenantes », puis « stratégie d'entreprise et écologie ».

2.1.4 Synthèses critiques sur les visions « politiques » de la stratégie

Pour (MINTZBERG, AHLSTRAND et al., 1999), la stratégie est examinée par diverses écoles ; l'école du pouvoir peut se scinder en deux branches : 1 - celle qui examine le jeu politique à l'intérieur de l'entreprise, que les auteurs appellent *« micro pouvoir », 2* - celle qui examine l'usage du pouvoir par l'entreprise à l'extérieur, ou « *macro – pouvoir »*.

Le « macro-pouvoir » *« reflète l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement … et la stratégie consiste d'abord à gérer les exigences de [différents acteurs extérieurs énumérés], et ensuite à se servir d'eux sélectivement pour le bien de l'entreprise ».*

C'est notamment l'esprit de la théorie du contrôle externe de l'environnement de Pfeffer et Salancik, qui est bien identifiée[1].

Sur l'analyse des parties prenantes (Freeman), les auteurs se montrent sceptiques : *«on voit mal comment l'entreprise pourrait analyser à tête reposée qui a pouvoir sur elle, et riposter ensuite avec méthode afin d'équilibrer les pressions qu'elle subit. »*[2]. Ils semblent préférer une réponse heuristique au problème politique, par ce qu'ils appellent les « manœuvres stratégiques » qui visent le contrôle des comportements des acteurs extérieurs[3].

Une citation de Hamel et al. (1989) rappelle que la coopération reste liée à une compétition ; c'est la notion de « l'avantage coopératif » assortie de recommandations : *« l'harmonie n'est pas la meilleure mesure du succès…, la coopération a des limites…, l'essentiel, c'est ce que l'on apprend de l'associé… »*

Au final, les auteurs de « Safari en Pays stratégie » reconnaissent l'influence du pouvoir et de la politique dans l'élaboration de la stratégie mais ils estiment que cela privilégie émergence, jeux de position et stratagèmes au détriment de la perspective. Le jeu politique interne est accepté au nom du réalisme, avec un effet positif possible, des vertus de contre-pouvoir, et d'équilibrage par rapport aux pouvoirs dominants dans l'entreprise[4]. Equilibrage signifie une chance de flexibilité, d'innovation, mais au prix d'un risque d'incohérence plus grande de la stratégie résultante, qui sera forcément de type « émergente » ; la politique peut « provoquer beaucoup de dégâts et de désordre ».

Les auteurs du Strategor consacrent un court passage à quelques aspects de la vision politique des organisations[5] (HEC 1997). Ils reconnaissent l'intérêt de savoir analyser les interaction des stratégies particulières au sein de l'entreprise ; par contre ils soulignent aussi deux types de « manques » majeurs dans cette approche : 1- le silence fait sur *l'importance des règles et des structures comme instruments de pouvoir*, et 2- le silence sur *l'importance des valeurs, de la culture, du projet, de l'identité.* Ces critiques sont semblables à celles adressées à M. Crozier et E. Friedberg par les tenants d'autres écoles, tant en sociologie que sciences politiques.

---

[1] A son propos, Mintzberg et al. introduisent à une complémentarité des points de vue d'écoles stratégiques différentes sur une même action : *« En fait, certaines des stratégies qu'ils décrivent dans leur livre ne sont pas moins typées que celles de l'école positionnement -- ce sont parfois les mêmes ! Alors qu'une fusion par exemple, est considérée comme une stratégie économique par l'école du positionnement, elle est considérée ici comme un moyen politique servant des fins politiques -- pouvoir et contrôle. »*

[2] On notera que la revue de Mintzberg et al. ignore l'apport de A-C. Martinet qui écrit dès 1984 son ouvrage « Management stratégique: organisation et politique », et qui en reprend régulièrement les fondements.

[3] on y trouve référence à un volet de la stratégique guerrière (Clausewitz), à des recettes de consultants (BCG) ou à des analyses de sociologues (P. Hirsch, 1975) sur le lobbying collectif d'un secteur économique tel que celui de la pharmacie.

[4] Ces pouvoirs dominants peuvent être fondés sur l'autorité, la culture ou l'expertise.

[5] dans leur chapitre « décision » ; ils citent Lindblom et Mintzberg, ils situent l'origine de cette vision dans les sciences politiques et non en sociologie.

Commentaires : les critiques portent sur la vision interne de l'organisation, c'est bien dans le domaine des relations externes (le macro-pouvoir), que l'analyse politique est vraiment acceptée.
Pour analyser le comportement stratégique d'un acteur (simple ou collectif) au sein d'un territoire, nous sommes conduit à privilégier ce qui est appelé ici l'exercice du macro pouvoir. Mais un changement d'échelle est possible pour savoir comment le territoire, vu comme entité collective plus ou moins organisée, peut adopter une « stratégie collective ». A cette échelle la théorie du micro pouvoir peut-être d'une certaine utilité. Par exemple nous pouvons tenter la transposition à un territoire, de ce que les auteurs présentent comme « les jeux politiques dans l'entreprise »[1].
Nous remarquons que les jeux dits « politiques » de cette liste *sont considérés comme illégitimes*. Est « politique » tout moyen visant à gagner une influence qui « parasite » la procédure codifiée. Cette définition implicite de la légitimité, marque une différence entre la vision managériale des auteurs et celle des sociologues français de l'organisation (Crozier, Friedberg, Bernoux…). Elle marque également la différence entre l'entreprise et le territoire : dans un territoire il y a nécessité de persuasion, les alliances et autres moyens politiques sont plus que légitimes[2].

***

2.1.5 Les approches « parties prenantes »

La notion de « partie prenante » est devenue d'un usage très large au point qu'on ne peut parler d'un concept unique, et le propos n'est pas d'en analyser toutes les références. Cette section aborde les théories managériales qui l'ont fondée (FREEMAN, 1984 ; CLARKSON, 1995 ; DONALDSON et PRESTON, 1995 ; MITCHELL, AGLE et al., 1997), …
mais aussi (MARTINET 1984).

La théorie des parties prenantes et ses nombreuses ramifications

La théorie des parties prenantes est, à l'origine, une formalisation des relations entre l'organisation et son environnement dans une visée managériale (FREEMAN, 1984). Nous examinons ici les courants qui se réclament à des degrés divers, de R. E. Freeman. Puis la section suivante évoquera A-C. Martinet qui en parallèle a développé une vision de la stratégie des organisations, qu'il a appelée « politique », proche de celle de Freeman.
La composante normative, que beaucoup ont privilégiés dans cette théorie, aboutit à une parenté forte avec les théories de la responsabilité sociale ou sociétale de la firme, et avec les lectures du développement durable par les gestionnaires.

---

[1] Ainsi un syndicat mixte assure un certain nombre de missions, les collectivités territoriales de base (communes et communautés de communes), et les acteurs privés gardant leur autonomie pour ce qui est du reste ; certains des jeux décrits trouvent bien un équivalent dans ce cadre.
[2] Ne peut-on dire que « dans une organisation tout est illégitime sauf ce qu'implique l'objet de l'organisation et dans un territoire tout est légitime sauf ce qu'interdit la défense de l'individu et celle du bien commun » ?

Enfin de nombreux auteurs, et acteurs, ont transposé tout ou partie de la théorie, en sortant du domaine de la relation entre *une* entreprise / organisation et *« ses »* parties prenantes, pour passer au domaine du « problème » ou du « processus » dans une vision multipartite : par exemple la planification du tourisme dans un « territoire-destination » (TRULY-SAUTER et LEISEN, 1999), la gestion des ressources naturelles (GRIMBLE et CHAN, 1995 ; CHEVALIER, 2001 ; RAMIREZ, 2002), le développement, et plus généralement les processus de collaboration (GRAY 1989). *La définition des Parties prenantes devient alors rapportée à une relation avec l'enjeu/problème/processus, et non plus à une relation avec l'organisation*.

L'enjeu managérial de disposer d'un cadre conceptuel et d'outils pour gérer les relations avec les parties prenantes : R. E. Freeman a voulu insister sur l'importance, pour l'entreprise, des acteurs et groupes d'acteurs constituant l'environnement de celle-ci[1], et donc sur l'importance pour elle de savoir gérer ses relations avec ces « parties prenantes »[2] , il veut donc proposer une méthode.
La théorie est d'abord orientée vers la collaboration, qu'elle soit coopération ou résolution de conflits[3] : l'argumentation de Freeman marque la reconnaissance des parties prenantes et s'oppose à la seule logique de conflit, au nom d'un réalisme pragmatique[4]. L'argument général est qu'il vaut mieux négocier et donc, reconnaître l'adversaire du moment, non seulement parce que le résultat sera peut-être avantageux pour les deux parties, mais aussi parce que cela permet d'anticiper sur des évolutions en cours.
La définition des parties prenantes, une vision large qui reconnaît les externalités de l'entreprise :
la définition donnée par R. E. Freeman d'une partie prenante est très large : *« est partie prenante tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme »*. Freeman conseille d'assurer l'avenir en restant large dans le cercle des PP prises en compte. D'autre part il insiste explicitement sur le fait que sa recommandation comprend aussi les acteurs sur lesquels la firme a un impact, même si c'est (actuellement) à sens unique. La justification qu'il en donne est à nouveau le souci d'anticiper sur des évolutions possibles.

Une logique de compréhension des stratégies tierces :
après avoir identifié les parties prenantes pertinentes, R.E. Freeman propose *ce que nous appelons « ouvrir la boîte noire »* de leurs logiques[5].

---

[1] en soulignant la turbulence croissante de cet environnement
[2] sans prendre parti, par exemple sur la controverse quant au poids des régulations gouvernementales dans les affaires
[3] sous toutes ses formes, comprenant : anticipation, évitement, recours ou négociation
[4] Par exemple dans le passage qui concerne les relations entre les firmes et les mouvements de consommateurs, il affirme que c'est un pari majeur du management que de prendre avantage des opportunités présentées par le mouvement consumériste.
[5] « nous devons comprendre *sur quoi reposent les groupes de parties prenantes et les enjeux de chacun, l'importance des enjeux principaux et la volonté des groupes à consacrer des ressources soit à aider ou attaquer l'entreprise sur ces enjeux.* »

Le besoin « d'intégration » de comportements spécifiques à cette nouvelle gestion relationnelle. De même que des modèles guident l'exercice des fonctions habituelles du management, R.E. Freeman propose de construire des *modèles intégrateurs* pour aider les responsables des relations avec les parties prenantes, à gérer ces relations :

> « …des métaphores intégratrices *sont nécessaires telles que celles qui prennent en compte des notions de "service aux clients", de "participation des employés", de "retour aux propriétaires", etc… cependant ces métaphores ou valeurs organisationnelles doivent chercher à intégrer un plus grand nombre d'intérêts de parties prenantes.* »

Des propositions instrumentales. L'ouvrage de R. E. Freeman expose des propositions en termes de *méthodes de management*. Notamment il propose une modèle dénommé « processus de formulation de la stratégie des parties prenantes » qui comprend :

-- l'analyse du comportement de la partie prenante : le comportement actuel, ou observé, le *potentiel coopératif, la menace compétitive*
-- l'explication du comportement de la partie prenante : cela exige que le dirigeant se mette à la place de la partie prenante et entre en *empathie* avec sa position
-- l'analyse des *coalitions* : l'étape finale de l'analyse consiste à rechercher les possibilités de coalition réunissant plusieurs parties prenantes
-- *la formulation de la stratégie* ; quatre stratégies génériques peuvent résulter de ce processus : stratégie offensive (chercher par exemple à peser sur les objectifs de la partie prenante), défensive (rattacher le problème soulevé à d'autres, que la partie prenante voit d'un meilleur oeil), camper sur ses positions ou changer les règles.

Les développements de la théorie ont fait l'objet de revues, données par (DONALDSON et PRESTON, 1995)[1], (CLARKSON, 1995), (MITCHELL, AGLE et al., 1997), ou encore, plus récemment, (DECOCK-GOOD, 2002), (DAMAK-AYADI et PESQUEUX, 2003) et bien d'autres.

***

Par ailleurs, beaucoup d'auteurs et d'acteurs ont recherché des critères pour déterminer quelle partie prenante prendre en compte à un moment donné :

[1] Donaldson et Preston confrontent la théorie à celle des droits de propriété. Leur thèse centrale est que la théorie des PP est à la fois ou alternativement « descriptive », « instrumentale », « normative » et « managériale ». La qualification « instrumentale » signifie la mise en relation des pratiques de management plus ou moins orientées vers la prise en compte des PP avec les résultats obtenus, en termes d'efficience etc… La qualification « managériale » signifie que la théorie « *recommande* des attitudes, des structures et des pratiques *qui, prises ensemble, constituent un management orienté parties prenantes* ».

La question de la qualificatio des PP, de leur hiérarchisation ; la typologie de Mitchell et al.

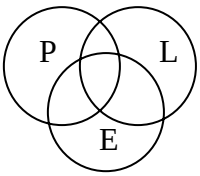
(Caroll, 1989) suivi par Clarkson et d'autres, introduisent une distinction entre « PP primaires » et « PP secondaires », celles dont l'entreprise ne dépend pas pour sa survie. On s'aperçoit que cette distinction est destinée à ne prendre en compte que la première catégorie. (DAMAK-AYADI et PESQUEUX, 2003) signalent que d'autres distinctions existent[1].

La typologie sans doute la plus usitée, est celle de R. K. Mitchell, B. R. Agle et D. J. Wood. Leur propos est moins l'identification des PP que la *caractérisation* de la « saillance »[2] (salience) de chacune d'elles (MITCHELL, AGLE et al., 1997).

Ils avertissent que *« la question de l'importance des parties prenantes... va au-delà de la question de leur identification, parce que la dynamique propre à chaque relation met en jeu des considérations complexes qui ne sont pas expliquées de façon satisfaisante par le cadre des parties prenantes dans son état actuel. »*.

Ils retirent de la littérature l'idée qu'un nombre limité de critères peuvent être utilisés pour identifier différentes classes de parties prenantes dans l'environnement d'une firme. Ils proposent et argumentent les trois fameux « attributs » : 1-pouvoir, 2-légitimité, 3-engagement[3], dont la combinaison dresse une typologie en huit catégories, qui sont baptisées et commentées.

Le diagramme suivant en est un vecteur efficace :



Nous commentons certains aspects des définitions proposées :

- la définition du pouvoir est ambiguë sur un point : une référence à Weber oriente vers un pouvoir vu comme capacité centrée sur l'acteur, une référence à Pfeffer et Salancik oriente vers une capacité relationnelle. Il est vrai que dans la théorie originelle centrée sur la firme, la question se pose moins que dans l'extension de la théorie aux situations multipartites ;
- la légitimité est bien distincte du pouvoir ; elle se rapporte aux attentes de la partie prenante (envers la firme) (p.859) bien que la référence principale invoquée, celle de Suchman (1995) parle de légitimité d'une « entité » (un acteur).

---

[1] « comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes (PP) externes « classiques » , et les PP « externes à pouvoir d'influence », ou encore (I. Pelle Culpin, 1998) la distinction entre les parties prenantes institutionnelles, les parties prenantes économiques, les parties prenantes « éthiques » (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer. »

[2] ce qui répond à la question posée par Freeman de savoir « qui et quoi compte réellement ? » dans la gestion des relations avec les multiples parties prenantes de la firme

[3] « urgency », souvent traduit par « urgence »

- C'est surtout l'attribut d'engagement qui apporte, selon nous, une dimension originale ; on notera qu'il s'agit bien de l'engagement vu par la partie prenante (l'urgence avec laquelle elle considère ses attentes).

La transposition de la théorie aux attentes, problèmes, ou enjeux *multipartites*

Il a été souligné en introduction que des développements nombreux on eu lieu dans l'intention de faciliter la résolution de problèmes, ou la gestion d'enjeux dans des situations multipartites.

J. Bouglet propose la prise en compte des coalitions de parties prenantes, et de leur dynamique : un saut *de la notion d'acteur à la notion « d'attentes »* (BOUGLET, 2005)[1]. Par une alliance, des parties prenantes différentes mettent leurs attributs (au sens de Mitchell et al.) en commun, gagnant de la centralité dans la typologie mais au nom de ce qui les rassemble, c'est à dire une attente commune. L'auteur propose alors de transposer cette typologie en y remplaçant les acteurs par leurs attentes. Celles-ci sont portées par une ou plusieurs PP, par ailleurs une même PP peut être présente en différents points de la typologie, etc… Selon cette lecture la stratégie de l'acteur-sujet devient plus complexe, puisqu'elle doit considérer deux « objets » : l'acteur et l'attente.

Dans le champ du développement et/ou de la gestion des ressources naturelles, ouvert au niveau mondial, les approches concertées, de gestion intégrée, de gestion communautaire se réfèrent largement à l'analyse des stakeholders. Des instrumentations sont établies comme celle de J. Chevalier (CHEVALIER, 2001) qui propose un modèle de « social information system [2]», articulant de nombreux modules dont un module d'analyse des parties prenantes fortement inspiré par Mitchell.

Une revue des approches est donnée par Ricardo Ramirez (RAMIREZ, 2002). Parmi les très nombreux auteurs mobilisés, on retrouve Freeman, Mitchell, mais aussi B. Gray et Susskind. Sa proposition de « cadrage » prescrit d'aborder simultanément *« la nature du problème, ses limites et l'identification de ceux qui reconnaissent le problème »*. Ceux-ci sont caractérisés selon les attributs de Mitchell, et de plus, en distinguant ceux qui ont *« les capacités voulues… pour être des acteurs »*.

Enfin une proposition, complexe, suggère notamment que l'acteur central se remette en cause, notamment sur la question de la concordance entre sa vision et celles des parties prenantes[3] :

> *« Il ne suffit pas d'analyser les intervenants selon la perception qu'a une organisation de leur pouvoir et de leur intérêt. Lorsque ces perceptions ne concordent pas avec celles des intervenants, même les penseurs stratégiques les plus brillants du monde ne peuvent rien faire » [Traduction]. »*

---

[1] il souligne certaines limites constatées dans la plupart des approches, sur deux plans : celui des interactions entre parties prenantes, d'une part, et celui des évolutions dans le temps des comportements, d'autre part

[2] qui se veut le pendant des Systèmes d'information géographiques

[3] cette question est abordée par Freeman (1984, p. 64) et également par Mitchell, p.871

Une approche managériale utile dans notre problématique stratégique d'alliance

La théorie des parties prenantes permet d'éclairer « l'acteur-sujet », initiateur d'une stratégie d'alliance, aussi bien sur son action propre, que sur un cadre, que nous appelons « pré-relationnel », qui est *proposable* aux « acteurs-cibles » (par exemple : entreprises de tourisme et organisations associées) : selon la situation, nous faisons l'hypothèse que l'acteur-sujet pourra, soit mieux comprendre cet aspect de la logique des acteurs économiques, soit le leur proposer. La théorie permet également d'éclairer les présumés « acteurs-cibles », sur l'intérêt et la faisabilité d'une meilleure gestion de leurs relations externes, ce qui peut les rendre plus réceptifs voire plus pro-actifs.

Une approche par les acteurs et non par des objets théoriques

Le fondement de la théorie porte sur les attentes des PP en tant qu'acteurs *per se*, plutôt que d'examiner, et donc de filtrer selon des définitions spécifiques, les objets mis en jeu par ces attentes (comme le font des théories telles que l'économie de l'environnement, etc…). C'est en ce sens une théorie de management proche de l'ASGE, permettant de *« traduire »* la problématique :

La théorie des parties prenantes ouvre une place aux *acteurs d'environnement* (AE).

la théorie intéresse les acteurs économiques à la présence des acteurs d'environnement et à leur prise en compte. C'est d'ailleurs la seule dimension de l'environnement qui est traitée, alors que d'autres approches insistent sur d'autres dimensions, telles que les flux, les ressources, etc...

La théorie vise à *comprendre les logiques* des parties prenantes

Nous employons à dessein le terme de « logique » dans ce cadre car c'est ainsi que nous lisons la vision de Freeman déjà citée, qui affiche la volonté de comprendre chez la partie prenante tout l'ensemble des enjeux, de leur importance, et de l'intention qui en résulte, (favorable ou hostile à l'acteur-sujet). Nous examinerons ce point plus en détail.

La théorie éclaire mais ne prescrit pas les choix d'interaction

La seule méthodologie de prise en compte des parties prenantes ne prescrit pas l'orientation ni l'intensité de cette prise en compte : faut-il satisfaire totalement les demandes qui sont adressées à l'acteur/entreprise, ou bien adopter le conflit (plutôt exclu par Freeman), l'évitement, la négociation, le recours, le lobbying, ou des mixtes ?

Il s'agit pour nous, d'imaginer comment les acteurs/entreprises de tourisme peuvent considérer comme parties prenantes ceux qui peuvent conserver et améliorer la qualité des aménités, et concevoir un projet envers eux, considérés ainsi comme des fournisseurs potentiels de ressources.

L'articulation avec l'approche système-acteurs (ASGE et sociologie des organisations)

L'absence originelle de vision systémique

La théorie des parties prenantes prescrit de faire un large inventaire des acteurs de l'environnement de la firme, ce qui peut être congruent avec la notion de système-acteurs, mais dans les deux

approches se pose la nécessité de délimiter l'ensemble d'acteurs pris en compte, et là, les logiques sont différentes. Seules certaines propositions visent à prendre en considération les interactions entre parties prenantes distinctes (des analyses en cascade, ou l'analyse de la formation de coalitions entre PP), ce qui pourrait amener à des analyses systémiques.

Les visions d'acteurs et de logiques d'acteurs

Freeman est conscient de ce qu'un acteur concret (individu ou groupe) peut appartenir à plusieurs types de parties prenantes à la fois, ceci amène logiquement à la nécessité de prendre en compte une partie prenante de façon contingente et non pas générique : c'est un point de compatibilité avec la sociologie de l'action organisée. L'analyste doit donc lever l'ambiguïté sur ce point. D'une part : *« En tant que planificateurs touristiques, il est important de prendre en considération les intérêts ou les perspectives de différents groupes de parties prenantes en les définissant par les rôles qu'ils jouent au regard de l'initiative particulière de développement. »* (TRULY, 1999, p.316). D'autre part, l'appartenance à différents rôles au sein du macro-environnement peut être utilisée comme indice d'une logique d'acteur particulière, différente de celle d'un autre acteur appartenant au même rôle sur l'enjeu qui nous occupe. La logique d'acteur est attachée à l'acteur et non à l'un de ses rôles.

Enfin, dans les deux approches, il y a oscillation entre l'affirmation que « tous sont acteurs », ou « tous sont parties prenantes » et *la nécessité de moduler, d'introduire une gradation entre les acteurs, ou les PP*. Les deux premiers critères de Mitchell et al., pouvoir et légitimité peuvent correspondre assez bien aux « capacités d'intervention » de E. Friedberg et le troisième, le degré d'urgence est proche du « degré d'engagement »[1].

La théorie des parties prenantes originelle n'est pas une théorie de la coordination inter-organisationnelle, de la stratégie polycentrique ; mais elle peut y préparer les acteurs

Comme Barbara Gray (GRAY, 1989), en fera l'observation (p.231), la vision de Freeman, reste centrée sur une organisation et ses stratégies, et n'embrasse pas les formes possibles d'organisation collective. Mais sa propre théorie de la collaboration, que nous examinons plus loin, place en condition nécessaire le fait que les acteurs reconnaissent une *interdépendance* (face à un enjeu) : n'est-ce pas l'articulation avec la théorie égo-centrée des parties prenantes ? En permettant à chaque organisation de mieux considérer ses relations celle-ci *permet* la réalisation de la condition nécessaire.

***

Ainsi on pressent que cette théorie a vocation à influencer le management de façon permanente (en faveur des approches relationnelles), ce qui peut faciliter l'établissement de collaborations diverses.

---

[1] Notamment, pour E. Friedberg (p.200), le degré d'engagement ne se rapporte pas qu'au système d'action considéré, mais il est relativisé par la multiplicité des autres systèmes d'action auxquels l'acteur peut participer en même temps..

Nous examinons à présent l'articulation méthodologique avec l'analyse stratégique d'acteurs, notamment celle de l'ASGE :

Articulation méthodologique avec l'ASGE

Une complémentarité : l'ASGE propose de caractériser les acteurs selon un enjeu dominant : elle vise à expliciter le contenu de la logique d'acteur au sujet de cet enjeu.

La typologie de Mitchell et al. recourt à des critères extérieurs à la nature de l'enjeu ou de l'attente. Les deux analyses nous semblent parfaitement complémentaires a priori, sans oublier tous les préalables déjà évoqués quant à l'articulation des aspects conceptuels respectifs des deux théories.

Stratégie de mobilisation à court terme entre parties prenantes « engagées » contre stratégie à moyen terme de mobilisation progressive : le cadre conceptuel d'analyse des Parties prenantes, comme celui de l'analyse stratégique de ASGE, permet le déploiement d'intentions diverses : une mobilisation de court terme dans une optique de projet privilégiera le choix des PP déjà « engagées » sur l'enjeu à traiter, ou celles qu'on pourra faire évoluer dans les premières phases du projet (celle du « problem setting » et du « direction setting ») ; une stratégie d'intéressement à moyen terme est plus rarement traitée dans la littérature, mais elle trouve une description de ses cibles dans la typologie de Mitchell, encore une fois grâce à l'attribut « engagement » (cette fois en creux) : on devra intéresser les PP disposant de pouvoir et/ou de légitimité mais pas encore « engagées ».

Intérêt et limites de la traduction d'une problématique à travers ses enjeux relationnels : une remarque de Clarkson (p.98) sur l'intérêt de traiter des questions trop théoriques en passant par ce que les acteurs appréhendent, c'est à dire leurs relations avec des parties prenantes, suggère un point important pour notre recherche propre, qui est la traduction[1] d'un enjeu abstrait tel que *« l'engagement d'entreprises du tourisme en faveur de la gestion des aménités » :*

cette traduction peut passer par l'expression d'un enjeu concernant un acteur ou un groupe d'acteurs. Faut-il demander à un acteur du tourisme ce qu'il fait en faveur de l'environnement ou lui demander comment il agit face à telle demande de la collectivité, face à telle réaction de ses clients, etc… ? Mais ce questionnement « par les parties prenantes », éludera toute anticipation, toute prise en compte spontanée d'enjeux non portés par un tiers ; la méthode est utile mais à compléter.

Prise en compte de la stratégie privée de l'acteur : vers une double analyse : l'acteur-sujet de notre problématique a sa stratégie « privée », celle-ci influence ses critères d'analyse : par exemple

[1] le mot est employé à dessein pour évoquer la sociologie de la traduction

l'engagement d'une partie prenante, faible aujourd'hui, pourra se renforcer ensuite en fonction d'un projet de l'acteur-sujet que lui seul connaît.

Ainsi, plus généralement, les différences d'analyse entre acteurs ne relèvent pas que d'un problème « technique » comme le laisserait penser la remarque de Freeman citée par Ramirez. Chaque acteur pourra disposer d'une analyse privée, différente de l'analyse collective que les approches par « problème » visent à construire de façon concertée.

Pour une libre circulation stratégique entre analyse et réponse, entre acteurs et attentes : la discussion sur la relation entre une Partie prenante et ses attentes, esquissée par Mitchell et al. (sur le recours aux attentes pour estimer la légitimité et l'engagement d'une PP), puis développée autrement par Bouglet, nous inspire les réflexions suivantes : on pourrait en conclure qu'il faut d'abord analyser chaque partie prenante avec ses attentes pour ensuite analyser les attentes mises en commun par des coalitions, dotées d'une centralité qui serait plus ou moins le max de celles des PP participantes, et enfin répondre aux attentes les plus centrales.

Mais l'acteur-sujet a ses propres critères pour juger les attentes externes, il peut vouloir en décourager certaines. Il fera alors l'analyse inverse pour savoir comment « défaire » une coalition gênante. Sa réponse peut en revenir à traiter chaque PP prise isolément.

***

D'autres contributions apportent des visions (et des méthodes) compatibles et utiles, c'est le cas du cadre « politique » de management stratégique développé par A-C Martinet. Ce cadre de management que nous présentons ci-après, se veut complet et dépasse donc largement la seule question du management des relations avec les Parties prenantes.

Les parties prenantes dans la théorie « politique » du management stratégique (MARTINET, 1984)

A-C Martinet développe dès 1984 une vision politique du management stratégique.

Pour l'auteur, *image et légitimité* de l'organisation sont des objets de management. Il introduit l'importance d'attacher plus d'attention aux demandes et comportements des acteurs *tant internes qu'externes*, pour conclure à la montée de *« la décisions partagée »* entre l'entreprise et son environnement, *« une dépendance désormais forte de l'entreprise à l'égard de* réseaux de pouvoir complexes*… des pressions [sur l'entreprise] se manifestent selon une logique propre dans laquelle des acteurs externes ont l'initiative et* cherchent des alliés *pour amplifier leurs revendications »*. C'est la vision en creux de notre propre projet.

C'est tout une approche « rénovée » de la stratégie des organisations qui est proposée, à la fois élargie, plus systémique, plus politique et plus globale : l'entreprise est « en société » et non plus

seulement « en marché »… la réflexion porte à la fois sur le positionnement et sur l'acceptation de celui-ci par les acteurs internes et externes….

La formation de la stratégie peut tenir compte des préférences d'acteurs externes, soit en phase de délibération (par exemple avec l'analyse SWOT selon l'une des méthodes disponibles) soit même au niveau le plus élevé, en mettant en balance les préférences des dirigeants et celles de ces acteurs externes.

A-C. Martinet théorise le système d'acteurs : la place du « noyau stratégique » au sein de l'organisation, et l'importance des partie prenantes tant internes qu'externes ; ainsi les apports originaux par apport à ce qui précède sont : 1- la définition des *parties prenantes internes* (les acteurs hors noyau stratégique), 2- l'accent mis sur *les parties prenantes « ubiquistes »* qui rappellent le « marginal-sécant » ou « l'acteur d'interface » des sociologues[1]. Ces apports traduisent bien le souci d'entrer dans la totalité des questions de management.

Il théorise également la nature des échanges entre parties: une relation de lutte-coopération. Il propose des typologies d'interactions entre PP et l'acteur-sujet : différents types de *pressions* que les PP peuvent exercer ; différents types de *réactions* d'une PP à l'action de l'acteur-sujet : défection, « prise de parole » ; différents types de *relations* : contrainte, pseudo-dons (subventions…), échange, « vote » ;

A-C Martinet souligne la nature composite de l'échange : transferts (flux) mais aussi relations de pouvoir ; il estime que les motivations des parties sont composites : entre gain et pouvoir.

Plusieurs types de positionnement entre organisations sont distingués : dépendance, échange équilibré, influence, coercition, subordination.

Il livre ensuite une méthode d'analyse stratégique : analyse des parties prenantes, de leurs pouvoirs et de leur jeu « possible ». A ce propos une méthode de cartographie des logiques des PP nous semble éclairante : elle suit deux axes 1- les pouvoirs (d'entrave ou de soutien) et 2- les attitudes (favorables ou défavorables).

***

L'approche politique de A-C Martinet à cette date (1984) nous semble ainsi pouvoir être associée à celle de Freeman *mais elle est plus large* et comprend aussi le champ de la conception de la stratégie et une réflexion sur les modes de gouvernement de l'organisation.

Dans cette section, nous n'élargissons pas davantage l'examen de son apport, du fait que l'auteur en a repris l'exposé dans un ouvrage réalisé 20 ans plus tard avec E. Reynaud et consacré à la « fondation » d'un « management stratégique écologique ». Ce dernier thème étant incontournable pour notre propos, nous exposerons l'ensemble dans la section qui suit.

---

[1] En revanche A-C Martinet distingue seulement deux catégories de PP externes : celles qui sont en relations contractuelles avec l'entreprise sujet, et les autres.

Plusieurs apports pour notre sujet : les situations que nous analyserons s'inscriront dans un cadre territorial et donneront à voir des organisations complexes, tant du coté de l'acteur d'environnement, qui peut être notamment un Parc Naturel, que du coté du secteur touristique où l'on peut trouver des firmes, mais aussi des réseaux ou des structures de projet. Ainsi, par exemple, une collectivité locale comme un PNR comprend un « noyau stratégique », plusieurs types de PP internes et notamment des « élus locaux » qui relèvent bien du type « ubiquiste ».

De plus il a déjà été dit que nous rencontrerons des situations marquées par la présence d'un « modèle » plus ou moins explicite de « territoire-entreprise ». Même si ce modèle anticipe sur une réalité qui ne le rejoindra jamais, il sera utilement soumis à ce type d'approche[1].

L'apport de AC Martinet est ainsi positif d'un double point de vue : autant comme l'affinement de l'analyse des parties prenantes par le centrage non plus sur la firme/organisation dans son ensemble mais sur son noyau stratégique, que comme l'affinement des visions de management des organisations par l'accent mis sur la gestion politique des relations avec des acteurs internes et externes.

***

Un autre angle d'approche de notre problématique par la stratégie est l'angle thématique de *la prise en compte de l'environnement naturel* par les acteurs du secteur économique du tourisme, dont nous considèrerons ici les « entreprises ». La théorie des parties prenantes sera à nouveau largement mobilisée, en même temps que d'autres approches.

2.1.6 Stratégie d'entreprise et environnement naturel

Les sources mobilisées ici seront principalement (MARTINET et REYNAUD, 2004) [2], mais aussi (REYNAUD et ROLLET, 2001), (FROIS, 1997) et (MORONCINI, 1998).

Les auteurs cités visent à concilier un projet normatif (promouvoir *les stratégies vertes, l'éco-management…)* et une vision « positive » de la stratégie. Le but est de contribuer à atteindre des objectifs généraux, externes aux entreprises (le devenir des sociétés et l'avenir de la planète), et des objectifs individuels de l'organisation (légitimité, efficacité et efficience). Une stratégie environnementale dépend d'un choix de politique générale, choix qui est maintenant orienté par des pressions externes croissantes (MORONCINI, 1998), et par une ambiance favorable.

---

[1] On devra là aussi établir ou discuter des correspondances et des relations :
- correspondance entre le « corps social » de l'entreprise et son équivalent dans le territoire-entreprise (où les entreprises individuelles, prestataires de service touristique sont à la fois des employés et des associés),
- relations entre les PP locales (fournisseurs, contrôleurs de ressources, etc…) et ceux des « actionnaires » qui sont les élus politiques du territoire, donc aussi mandatés par ces PP (les élus ont le profil des PP « ubiquistes »).

[2] Ouvrage : « Stratégie d'entreprise et écologie », issu de la rencontre entre la vision du management stratégique et politique de AC Martinet et les travaux de Emmanuelle Reynaud dans le champ de la relation entre les entreprises et l'environnement, le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise et celui du développement durable (REYNAUD, 1998 ; REYNAUD et CHANDON, 1999 ; REYNAUD et ROLLET, 2001 ; REYNAUD, 2003)

Il s'agit de traiter de la stratégie, intégrant les préoccupations environnementales, mais aussi de l'ensemble de ses implications managériales. Notamment pour (MARTINET et REYNAUD, 2004), l'exercice se fonde totalement sur l'approche générale de management stratégique politique, développée par (MARTINET, 1984) et confirme fortement l'intérêt de l'approche « parties prenantes ». Des leviers importants pour la prise en compte de l'écologie sont aussi les « stratégies politiques » et le marketing.

L'approche des Parties prenantes (PP) et l'écologie

A-C Martinet et E. Reynaud se placent dans ce cadre qu'ils privilégient fortement: « l'approche stakeholder est la seule plausible en stratégie. ». (p.12). Le management stratégique doit se préoccuper de toutes les PP[1]. A. Moroncini détaille également les politiques publiques environnementales, qui font des institutions gouvernementales et des organisations associées, des parties prenantes importantes dans cette thématique. Les arguments stratégiques qui appuient une politique environnementale auprès des PP sont listés par (ESCOUBÈS, 1995) : à coté d'arguments de type *« fonctionnels »*[2], nous y relevons la place importante donnée aux arguments de type *« politiques »* : *Légitimité* (concerne les organismes publics, le grand public), *Influence, séduction* (autorités, opinion), *Attractivité* (employés potentiels), *Loyauté, Motivation* (employés), *Confiance.*

Les stratégies « politiques » :

Pour A-C. Martinet et E. Reynaud, les « stratégies politiques » peuvent être déployées 1- pour renforcer la légitimité de l'entreprise, et/ou 2- pour satisfaire les parties prenantes en fonction des objectifs retenus.

L'avantage concurrentiel recherché est dit « élargi » lorsqu'il est obtenu par une meilleure reconnaissance auprès d'une partie prenante autre que le client, tout en restant de type monnayable et durable. Un autre type d'avantage est appelé « revenu politique » lorsqu'il se traduit par des avantages autres qu'un accroissement de produit (par exemple un accès à des subventions, ou d'autres facilités) ; il est obtenu hors sphère transactionnelle ([ROLLET, 1998 ; ROLLET 1999b ; ROLLET 1999c)[3]. La légitimité est un facteur clé ; les auteurs font référence à M. Weber ainsi qu'à la théorie de « la responsabilité sociale de l'entreprise » : *« toutes ces réflexions s'attachent à un problème commun : celui de l'acceptation par la société de l'activité de l'entreprise »*

Concernant la satisfaction des parties prenantes, des difficultés sont à gérer : comme on l'a déjà noté, les parties prenantes et leurs logiques sont différentes (de plus elles interagissent) : *« toute*

---

[1] Alors que le rôle des actionnaires (shareholders) est privilégié par la théorie de l'agence, et l'approche financière
[2] relatifs aux relations et transactions avec les fournisseurs, sous-traitants, partenaires, concurrents
[3] A. Rollet souligne que c'est un cas très prégnant en agriculture et agro-alimentaire.

stratégie politique se trouve confrontée à des conflits d'intérêts entre parties prenantes » ; de plus la satisfaction de leurs attentes est bien sûr *une charge et entraîne des coûts*, c'est un renvoi à la gestion ordinaire : *« … pour mener une politique efficace, la confrontation des moyens à mettre en oeuvre avec les objectifs est nécessaire »*.

Enfin une forme de manœuvre « politique » est l'exercice du lobbying ; selon A-C. Martinet et E. Reynaud, son expression prend essentiellement deux formes : l'anticipation des décisions publiques (on parle également de veille), et l'influence exercée sur ces décisions. Le sens courant de lobbying est plutôt réservé aux actions d'influence.

L'accès aux décideurs peut se faire de façon directe ou par *influence indirecte*[1] . De plus les auteurs optent pour *une attitude compréhensive*, au sens de la prise de connaissance des logiques des autres acteurs *«Une bonne connaissance de la logique politique permet … de comprendre la rationalité des décideurs »*. Enfin le lobbying ne dispenserait pas d'adopter une stratégie la plus complète possible [2]: *«Si le lobbying est la manœuvre la plus évidente, il ne devient véritablement efficace que combiné à une stratégie appropriée, généralement pro-active. Dès lors ne pas protéger l'environnement constitue un manque à gagner important. »*

Le marketing écologique

Pour A-C. Martinet et E. Reynaud, si l'on revient à l'une des PP les plus proches de l'organisation/entreprise, c'est à dire le client, le marketing peut être le plus puissant levier d'intéressement à l'écologie. De même P. Frois considère que le marketing *« sert de révélateur entre le marché et l'entreprise et incarne la fonction qui est la plus à même d'interpréter un contexte écologique » ;* le marketing met en jeu un grand nombre de parties prenantes qui prennent parti sur les relations entre le produit (mais aussi ses conditions de production) et l'environnement naturel : consommateurs, pouvoir publics et groupes de pression. P. Frois détaille la prise en compte de l'environnement dans les composantes d'un « marketing mix écologique ».

Mais l'appui du marketing à l'intégration de préoccupations environnementales dans la stratégie est bien sûr fonction des activités concernées. Pour A-C. Martinet et E. Reynaud l'étude de la demande montre la complexité des évolutions de celle-ci, qui se segmente[3] autant qu'elle s'intéresse de plus en plus à des valeurs liées à l'écologie. De plus les acteurs de l'offre peuvent toujours choisir des stratégies très variées[4].

---

[1] « l'influence indirecte peut prendre la forme de constitution de coalition avec des concurrents ou d'autres entreprises ayant des intérêts convergents pour faire pression auprès des pouvoirs publics. Mais l'influence peut aussi passer par l'intermédiaire de l'opinion publique »

[2] donc , « moralement plus correcte » …

[3] c'est le cas des produits bio pour ceux qui semblent privilégier l'argument de la santé à celui de l'environnement.

[4] Ainsi une boulangerie bio choisit-elle de continuer à privilégier les segments les plus anciens, car les plus « puristes », malgré le fait que la croissance en volume se joue sur d'autres segments. De leur coté, les eaux minérales d'Evian poursuivent également sur une stratégie d'authenticité, malgré les initiatives divergentes de la concurrence.

Enfin les consommateurs peuvent être passifs par rapport aux enjeux environnementaux : c'est le cas pour les pollutions par des marées noires, qui n'ont pas été suivies d'actions de boycott de la part des consommateurs de produits pétroliers.

Les stratégies concurrentielles

Pour A-C Martinet et E. Reynaud, dans un environnement relativement stable, une analyse traditionnelle, Portérienne, des stratégies concurrentielles est possible : *une chaîne de valeur environnementale* est décrite, de même qu'un schéma des contributions de la protection de l'environnement aux deux objectifs que sont 1- la réduction des coûts et/ou 2- la différenciation.
A ces propositions répond celle de P. Frois de définir un *« produit écologique »*.
Dans un environnement plus turbulent, dans un cadre conceptuel plus actuel (approche dite pro-active), *la théorie des ressources et des compétences est mobilisable*. Les compétences environnementales peuvent être « centrales » pour l'entreprise, sources d'avantages concurrentiels et de légitimité (REYNAUD et ROLLET, 2001).

Les attitudes des dirigeants

La problématique écologique est marquée par des incertitudes multiples (sur le futur, sur les parties prenantes, sur la faisabilité des mutations…).
Les orientations vont dépendre de plusieurs facteurs au niveau des dirigeants : leur attitude par rapport aux incertitudes et leur préférence dans le clivage court-terme / long terme (Martinet et Reynaud), l'attitude stratégique générale, mais aussi leur perception de l'enjeu (Moroncini), leur attitude par rapport au clivage « marché / société » (MARTINET ET REYNAUD).
L'attitude des entreprises, face aux incertitudes liées à leur contexte, a fait l'objet d'analyses générales (par exemple, (DENIS, 1990)). A-C. Martinet et E. Reynaud appellent *« attitude proactive »* celle qui notamment adopte un comportement de protection de l'environnement *afin d'influencer le comportement des autres opérateurs* de la même filière de production [1] . « *Lorsque l'entreprise détient un potentiel suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination. Dans le cas contraire, elle doit coopérer* ».*(MARTINET et REYNAUD, 2004)*[2].
Mais l'entente au niveau sectoriel est difficile : «Les regroupements peuvent être onéreux et requièrent des conditions d'existence particulière. Ils seront facilités par une structure de secteur favorable». Dans le domaine du tourisme rural diffus, et avec nos travaux exploratoires, c'est ce qui inspirera l'une de nos hypothèses. Par ailleurs les firmes qui valorisent la différenciation issue

---

[1] Ils distinguent aussi : l'attitude « *attentiste* » qui est subie, faute de données, ou qui tire vers le comportement de « passager clandestin » ; l'attitude « *adaptative* », qui vise à satisfaire la demande future et tâche d'avoir une longueur d'avance en protégeant dès aujourd'hui l'environnement même si le marché n'y est pas encore sensible (c'est tenter ainsi d'avoir de l'avance sur la courbe d'expérience)
[2] Mais l'attitude proactive est souvent liée à *des stratégies de niche*, autant qu'à des stratégies de domination du marché. Tout dépend du pouvoir de marché de l'entreprise proactive.

de leur attitude plus stricte vis-à-vis de l'environnement risquent de ne pas vouloir la faire partager ; nous discuterons ce point important pour l'intérêt général.

Ces approches appliquées constituent un apport très diversifié pour traiter notre sujet

Toute cette section est à la fois disciplinaire (management stratégique) et thématique (relation entreprise-environnement). Elle doit nous avoir éclairé sur la façon dont un acteur d'environnement peut mieux comprendre les logiques d'acteurs économiques face à la prise en compte ou non des aménités naturelles, pour mieux concevoir des opérations d'alliance.

Concernant le degré de généralité du thème, les références citées n'avaient pas vocation à passer en revue les diversités en termes de secteurs d'activité et de taille d'entreprise. L'activité touristique est en forte relation « fonctionnelle » avec le milieu naturel, ce qui rend cette littérature a priori très pertinente même si elle n'a pas exploré particulièrement le secteur des services. Les entreprises touristiques peuvent être de toutes tailles, mais la présence de très nombreuses TPE dans le secteur du tourisme rural diffus nous obligera vérifier la pertinence des hypothèses : par exemple l'adaptation des structures ne se pose pas dans les mêmes termes pour une entreprise unipersonnelle, en revanche c'est alors auprès d'un réseau que les fonctions visées peuvent être recherchées.

L'environnement naturel s'invite dans l'entreprise à travers de nombreuses fonctions importantes (stratégie générale, marketing, production, innovation, communication, …). Le management environnemental modifie la structure et les procédures comme l'a fait le management de la qualité.

Plusieurs leviers importants sont suggérés pour favoriser les alliances

Nous appelons ici « leviers » les facteurs d'intéressement des entreprises (de tourisme) à l'intégration des préoccupations environnementales. Les ouvrages cités nous éclairent sur des sources de motivation possibles pour les acteurs : les arguments généraux, la recherche de légitimité et l'attention stratégique portée aux parties prenantes, le marketing environnemental, la stratégie de positionnement, la recherche de compétences centrales…

Les arguments généraux présentent le respect de l'environnement, ou la durabilité comme des impératifs 1- incontournables du fait des pressions extérieures (forte influence de la prise en compte des PP externes), 2- que les entreprises peuvent tenter de tourner à leur avantage. De plus certains auteurs font valoir l'argument substantif de l'importance intrinsèque du thème, et en appellent ainsi à la responsabilité sociale des décideurs.

L'importance de l'attitude stratégique générale du décideur : une déclinaison selon la dimension relationnelle

Les références étudiées soulignent la diversité des orientations des décideurs (ou noyaux stratégiques) à la fois sur l'anticipation et l'intégration stratégique de l'incertitude environnementale, et proposent des variantes d'une typologie sur un continuum entre passivité et innovation, en gardant en mémoire une vision multidimensionnelle dans laquelle l'attitude en question peut varier pour un même acteur *en fonction des enjeux* (A. Moroncini, mais on se rapproche là de la notion de comportement : attitude en acte et en situation).

Parmi les typologies recensées, nous retenons quatre attitudes : *passive, réactive, pro-active et innovante* (voir le tableau ci-après). Cette typologie décrit en fait des comportements, dont la stabilité chez un décideur est une attitude.

Nous nous proposons de tenir compte d'une dimension supplémentaire dans la réponse à l'incertitude : son caractère individuel ou collectif. En effet E. Reynaud et A. Rollet à travers leur étude empirique ont soulevé la question de la contrainte de taille : les PME et TPE ont des difficultés à développer seules des compétences centrales « environnement ». De plus la *gestion* des aménités (valorisation et protection, au delà de la seule réduction des impacts) est territoriale, même si des actions peuvent être individuelles, ainsi l'attitude spontanée des acteurs du tourisme, comme la proposition d'alliance faite par l'acteur d'environnement pourront donc se situer dans des schémas collectifs.

Le tableau suivant propose une typologie ex ante des comportements possibles (on notera que cette « dimension relationnelle » est examinée dans plusieurs autres sections de notre revue de littérature) :

Niveau anticipation	Attitude ou comportement	Ego centré	Relationnel
Pas d'anticipation	*passif*	Ne rien faire	Compter sur les autres (passager clandestin)
	réactif	S'opposer ou s'adapter en temps réel	Influencer le contexte (règles, acteurs, relations) Accepter ou créer une organisation collective
Anticipation	*pro-actif*	S'adapter par anticipation	
	Innovant	Innover (avantage individuel)	Innover collectivement

Une déclinaison selon l'objet « aménités naturelles »

Dans leur approche de la place de l'environnement naturel dans les stratégies concurrentielles, A-C. Martinet et E. Reynaud citent (BAUMARD, 2000) qui croise les modes d'exploitation des ressources selon les possibilités/intentions de différenciation et d'indépendance :

Exploitation Ressource	autonome	interdépendante
Différenciée	Innovation focalisation	Concentration Concurrence oligopolistique
indifférenciée	Efficience d'échelle Leadership par les coûts	Paix négociée **commensalisme**

Concernant les aménités naturelles et leur caractère de ressource pour le tourisme, nous partons d'une problématique de biens collectifs donc plutôt « indifférenciés » et dont la valorisation est ouverte à tous, ce qui suppose une « interdépendance » certaine. Ainsi nous nous attendons à des situations dans lesquelles les acteurs développent des stratégies de type « commensaliste ».

Mais il leur est aussi possible de tenter des transformations de *ressources* en *actifs*[1] différenciés, de façon autonome ou interdépendante, ou bien des stratégies autonomes portant sur l'échelle et les coûts.

De plus comme le notent les auteurs : *«Les regroupements peuvent être onéreux et requièrent des conditions d'existence particulière. Ils seront facilités par une structure de secteur favorable»*.

Dans le domaine du tourisme rural diffus, et après nos travaux exploratoires, nous ferons l'hypothèse que la structure éclatée du secteur n'est pas favorable aux alliances commensalistes, et que c'est une action souvent institutionnelle, interne au secteur (chambres consulaires) ou externe (organisations territoriales) qui pourra susciter des mises en réseaux.

Environnement et marketing de l'offre : les voies pro-actives

Historiquement la problématique des relations entre tourisme et environnement a été introduite à partir de la prise de conscience des dommages que certaines formes de tourisme infligeaient aux milieux naturels. Le marketing peut être au service de stratégies de tourisme de masse et signifier une subordination de la gestion effective des milieux naturels.

AC Martinet et E. Reynaud se sont attachés au contraire à détecter comment le marketing permet aussi de capter les évolutions de la demande favorables à la protection de l'environnement, et/ou de poursuivre au mieux, selon les niches disponibles ou autres opportunités, dans une voie choisie

[1] en référence notamment à la littérature d'économie régionale portant sur les ressources territoriales (voir la section correspondante plus loin dans ce texte)

au préalable au niveau de la politique générale de l'entreprise (marketing de l'offre subordonné à une stratégie verte).

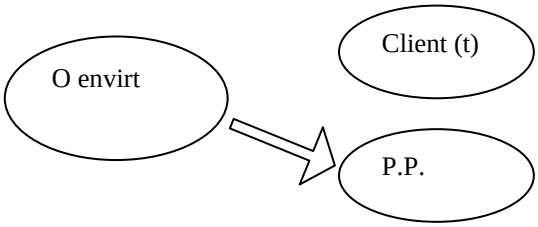
Nous en transposerons ces enseignements au Tourisme Durable et notamment au tourisme de nature, ou à l'écotourisme, pour une recherche semblable d'avantage concurrentiel durable.

Les interrogations quant à la versatilité des consommateurs, aux tendances concurrentes…, se poseront également.

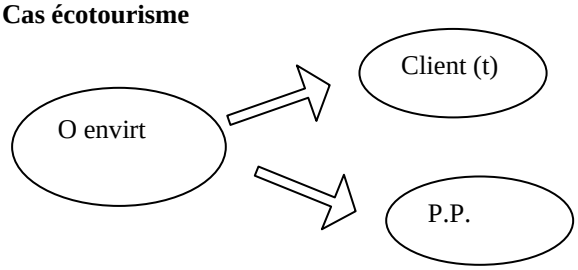
Des compétences « environnement » à double bénéfice

De l'approche de E. Reynaud et A. Rollet nous retenons qu'il y a deux configurations d'utilité pour l'orientation environnementale de l'entreprise de tourisme (compétence centrale ou non) : celle-ci peut aboutir à un avantage « politique » lié à la légitimité auprès d'institutions publiques et autres partie prenantes, elle est aussi directement valorisée auprès du client lorsqu'il s'agit d'écotourisme.

Cas tourisme ordinaire



Cas écotourisme



Pour la prise en compte d'autres types d'interactions, de cibles, et d'objectifs

Nous notons que la typologie des interactions entre firme et PP est encore limitée : elle signale des *« moyens de pression »* et ignore toute stratégie incitative et relationnelle qui viendrait des parties prenantes telles que l'Etat, des collectivités territoriales, ou des associations environnementalistes. Il nous faut imaginer ici les propositions de charte (du développement durable), de partenariat[1] ou les propositions de concertation, etc… *Une démarche collective peut favoriser l'engagement environnemental et territorial des entreprises,* comme ce fut le cas pour promouvoir la planification stratégique ou les approches qualité. (BERGER-DOUCE 2004) étudie des processus en ce sens *à l'initiative* de CCI ou de collectivités territoriales.

Cette typologie doit aussi prendre en compte la possibilité de vision pro-active de la part de l'entreprise : ainsi des catégories de parties prenantes sont absentes du tableau de la page 75, alors qu'elles peuvent être *cibles* d'actions de l'entreprise. Citons : les clients potentiels pour un

[1] par exemple WWF avec les Gîtes de France pour créer le label « gîtes Panda »

nouveau produit, les fournisseurs involontaires que sont les « contrôleurs de ressources naturelles », plus généralement tous les producteurs d'externalités sur lesquelles l'entreprise doit vouloir agir, selon notre point de vue sur la pro-activité.

Enfin la satisfaction des parties prenantes n'est évoquée par A-C. Martinet et E. Reynaud que dans l'objectif d'acquérir une « légitimité ». Nous pouvons prendre en compte d'autres objectifs stratégiques notamment celui de satisfaire une PP pour s'en faire un allié dans la poursuite d'objectifs plus larges…

La difficulté à intéresser les entreprises

AC Martinet et E. Reynaud signalent plusieurs fois que leur démarche subit plusieurs contraintes : l'orientation générale de l'économie tournée vers les seuls résultats financiers, le caractère onéreux et la difficulté politique de la satisfaction de nombreuses parties prenantes, la nécessité d'intégrer les mesures spécifiques proposées aux règles générales d'un « bon » management.

La difficulté première qui consiste à prendre cette voie alors que les autres voies à court terme semblent plus avantageuses, n'est pas niée, et même si elle n'est pas traitée de front :

> *« au final, cette disposition stratégique de l'entreprise s'intègre obligatoirement dans une certaine éthique, instance critique exercée par la direction pour orienter* et, le cas échéant, aller à l'encontre *de décisions stratégiques et opérationnelles apparemment avantageuses. »*

Leur conclusion traduit bien l'engagement des auteurs mais aussi la vision générale qu'ils ont de la stratégie, comme devant « équilibrer » des contraires, en l'occurrence référentiels financiers et référentiels durables. Elle annonce ainsi un engagement mesuré sur le développement durable :

> *« on sent bien que, de façon générale, la stratégie va devoir se situer, de façon dialectique, entre ces deux référentiels, [référentiel financier et les référentiel durable], si elle veut conserver sa raison d'être. »*

Pour illustrer ces propos par une source empirique, nous citerons une source (Presse 2005), qui montre la difficulté d'amener les PME à ces notions ; l'article montre également tout le processus de diffusion d'une politique. La Commission européenne tente de diffuser la théorie normative de la RSE[1]. Elle s'est appuyée sur de grands groupes dont certains ont diffusé leurs expériences. La diffusion aux PME est plus récente, balbutiante, et un épisode de Juin 2005 montre le rôle ambivalent des syndicats de patrons : la CGPME mobilisée a bien voulu adhérer aux avantages potentiels, tout en soulignant que *«l'économique commande »* et que « *les PME ne sont pas prêtes à se soumettre à des dispositifs d'évaluation (notation sociale)* ».

***

[1] Responsabilité sociale des entreprises

2.2 Vers le Management Territorial

L'étude des actions favorables à la gestion des aménités peut embrasser diverses échelles et nécessiter divers paradigmes, par exemple autour des politiques publiques nationales ou d'accords entre grandes organisations (par exemple le partenariat national entre WWF, FPNRF et Gites de France pour la formule des Gîtes Panda). Nous avons choisi de développer notre problématique au sein de situations de type territorial, dans lesquelles existe une certaine proximité physique, donc de taille réduite, infra départementale. Nous parlerons de territoires et de situations territoriales, notions qu'il faut préciser.

2.2.1 La dimension territoriale

La dimension territoriale est nécessaire

Le territoire est une notion polysémique, selon les acteurs eux-mêmes, mais aussi selon les conceptualisations qu'en ont développées diverses disciplines : géographie, sciences politiques, économie, sociologie…. Il y a plusieurs visions du territoire, même au sein d'une discipline donnée. Par exemple J. Ruegg, géographe, distingue « le territoire institutionnel » et le « territoire relationnel ». Le premier est celui de la surface et de la limite (territoire aréolaire) ; il est nécessaire à la fonction politique, pour définir qui relève de l'action publique et qui n'en relève pas : qui est citoyen, visiteur, hôte ou étranger. Le territoire relationnel se définit par des flux, c'est notamment celui de l'économie[1].

Le territoire qui nous intéresse en premier lieu est le territoire continu des interactions physiques (territoire lié aux aménités, aux règles physiques des écosystèmes), et pour rester au plus près de l'action humaine sur les milieux, de la *« gestion effective »* de ceux-ci, c'est aussi *le territoire continu* des relations humaines *de proximité* au sens de la proximité géographique.

Dans un deuxième plan nous traitons du *territoire institutionnel* le plus proche du territoire du premier type, qui est *aréolaire* du fait de la diversité des interactions de proximité prises en compte.

---

[1] Le territoire n'était pas un objet central pour l'économie, dont les courants principaux l'ont ignoré, sauf à l'effleurer en traitant de la géographie des avantages comparatifs notamment. Certains économistes ont travaillé sur l'inscription des objets et des flux dans l'espace, ou sur l'influence de la proximité dans les relations entre agents, enfin le rôle économique des organisations politiques territoriales est également pris en compte. Ce sont les courants de l'économie géographique, et de l'économie régionale. Ainsi l'économie définit le territoire de diverses manières à partir de « ce qui est pertinent » pour l'activité économique.

Stratégie et management stratégique : de l'organisation au territoire

Nous cherchons à développer des analyses et des propositions stratégiques, dans le paradigme de la gestion, sur un objet composé d'une population d'organisations économiques et d'autres acteurs, à une échelle qui est donc celle des territoires.

Notre problématique d'alliance repose sur l'hypothèse que les acteurs économiques du tourisme s'intéressent aux aménités comme ressources à gérer « au mieux ». Nous sommes proches de la *problématique du développement local* (même si nous n'avons pas besoin de nous positionner sur les vertus du local par rapport au global). La littérature sur le développement local nous fournit de nombreuses références théoriques sur des approches économiques ou politiques des coordinations locales, beaucoup moins sur des approches gestionnaires.

Nous aborderons ce cadre théorique du développement local qui conserve une orientation économique dans ses finalités et qui garde l'entreprise parmi ses préoccupations centrales. Nous évoquons donc d'abord ces approches *économiques et politiques* qui traitent des relations territorialisées, et plus particulièrement des relations entre les entreprises et les autorités politiques locales (en supposant que celles-ci « portent » l'ensemble des enjeux et prennent en compte l'ensemble des acteurs du territoire).

Puis nous examinerons les approches *de gestion* qui appliquent le management à des « territoires construits » ou « territoires économiques », avant de passer, dans la section suivante, à l'application du management au territoire dans son sens le plus général, sous les noms de Management public local, ou territorial, ou Management Territorial.

2.2.2 La dimension stratégique

Développement local et gouvernance (économique) territorialisée : des externalités aux acteurs et aux stratégies

Il y a beaucoup de références en économie sur le thème du développement territorial, à la suite des analyses des districts industriels, d'une part et des travaux sur la régulation d'autre part. Sur le premier phylum, B. Pecqueur ainsi que C. Courlet, G. Colletis, J-P. Gilly, notamment, construisent une vision du *développement local* qui donne une place importante aux « acteurs »[1], y compris institutionnels, et à leurs réseaux; des *institutions-relais* apparaissent : CRITT..., services économiques des grandes villes, organismes consulaires... (COURLET et PECQUEUR, 1992 ; PECQUEUR, 1996 ; GILLY et PECQUEUR, 2000 ; PECQUEUR, 2000 ; COLLETIS, GILLY et al., 2001).

[1] la notion d'acteur est théorisée et diffère bien de celle, économique, d' « agent »

Pour B. Pecqueur, *" le développement local désigne tout processus de mobilisation d'acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieurs, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire "* (PECQUEUR, 1992).

Nous relevons les notions clés *d'acteur, de mobilisation, de stratégie*, et celles *de réciprocité, de confiance, de projet, de partenariat, de réseau, d'acteurs d'interface*.

L'importance des élus à cette échelle de la proximité géographique est reconnue par cette théorie du développement local. Pour (MARCELPOIL et PERRET, 1999), les élus ont toute compétence et légitimité pour développer ces attributs favorables de la proximité[1]. Pour J-Y Gouttebel : *« les approches territoriales considèrent les pouvoirs publics comme un des éléments* directement partie prenante *du système local de production. Leur rôle est permanent et dynamique. »* (p.132)

Françoise Gerbaux et Anne Paillet, politologues, signalent que les collectivités locales peuvent avoir un rôle décisif pour créer des spécificités territoriales traduites par la notion *« d'actif spécifique »*[2] *:*

> L'agriculture et le tourisme sont deux secteurs très présents dans les territoires visés, dont les particularités sont examinées par (GERBAUX et PAILLET, 1999). Pour elles la crise du productivisme dans l'agriculture *« ouvre un espace d'action inédit pour l'action publique des collectivités territoriales puisqu'elles peuvent intervenir et accompagner les restructurations professionnelles »*. En revanche concernant le tourisme, les auteurs soulignent ici *la complexité de ce secteur très transversal aux acteurs très divers*. La fragmentation des acteurs et de leurs logiques *exclurait même de parler de système productif local*.

Des pratiques qui sont, de facto, stratégiques

Les pratiques de développement local empruntent beaucoup au management stratégique ; le « *territoire construit* » (ou « milieu ») des économistes peut devenir le « *territoire-entreprise* ».

(MARCELPOIL et PERRET, 1999) esquissent rapidement les éléments de la méthode développée en région Rhône-Alpes, pour assurer la cohérence de ces territoires. La démarche est décrite à la fois pour sa ressemblance avec une démarche d'entreprise et pour son caractère politique. Les auteurs semblent considérer que *cette stratégie est efficace mais pas légitime.*

Commentaires

Selon les auteurs cités, les acteurs politiques adopteraient ce paradigme du développement local qui met en accord « les sphères économiques, culturelle et institutionnelle » ; nous voyons là *une domination de l'économique et du social*, à la fois dans les objectifs des acteurs et dans les approches disciplinaires. Il n'y a *pas de place encore pour la poursuite d'objectifs autonomes*

---

[1] le modèle des districts va ainsi *« légitimer l'intervention des collectivités territoriales dans le développement économique local »*, même s'il est relativisé par une série de considérations sur ses rigidités.

[2] référence par exemple à PECQUEUR, B. (1994). La construction du territoire. Territoires ruraux et développement - quel rôle pour la recherche ?, Paris, Cemagref Editions - Association Descartes.

comme la protection de l'environnement : ces objectifs éventuels seraient passés au crible d'un statut *d'opportunité* ou *de contrainte pour le développement*. Les auteurs ont bien souligné que *les décideurs n'ont pas de pouvoir hiérarchique* sur les acteurs du territoire et que le processus repose donc seulement sur la mobilisation. Ils ne vont pourtant pas jusqu'à discuter du fait que le projet, s'il est à dominante économique, ne peut pas recouvrir la totalité des préoccupations de tous les acteurs du territoire, qu'il faut donc gérer cet aspect. Il est vrai que les nombreuses divergences de vues entre acteurs mobilisés suffisent déjà à retenir l'attention, et occultent la prise en considération, 1- des impacts du projet sur *des acteurs restés en marge*, ou 2- des conséquences du manque de collaboration de ces derniers.

***

Nous passons à présent à l'examen de contributions à visée plus praxéologiques, gestionnaires.

2.2.3 Les travaux à visée stratégique et managériale pour le développement de « territoires construits » économiques

Développement des territoires et approches de gestion

La littérature en sciences de gestion sur ce thème est beaucoup moins fournie que les analyses d'économie géographique ou régionale. Cette littérature gestionnaire vise toujours à donner des outils pour l'action, que ce soit par une aide au diagnostic, à la conception ou à la mise en œuvre.

Aussi c'est de façon un peu artificielle, pour ordonner la présentation, que nous parlerons d'abord d'aides à *l'analyse* des situations et des processus, puis d'aide à *l'ingénierie* des processus.

A. Capiez et N. Girlando proposent un cadre d'analyse, notamment en tête d'un ouvrage collectif « *Management local* et réseaux d'entreprises » dirigé par M. Rousseau (CAPIEZ, 2003 ; CAPIEZ et GIRLANDO, 2004). De leur coté M. Marchesnay et C. Fourcade ont tenté d'appliquer à la détermination de politiques de développement local les outils analytiques retenus dans la définition de la stratégie des entreprises (MARCHESNAY et FOURCADE, 1996 ; FOURCADE, 2001).

Puis nous citerons (GOUTTEBEL, 2001) pour son apport didactique, visant à contribuer à une *ingénierie* du développement local, au-delà d'une aide à l'analyse[1]. De même Y. Chappoz explicite les modalités d'émergence d'une stratégie de territoire : facteurs mobilisateurs, formes d'organisation, processus, rôle du développeur. Illustrée par huit études de cas, sa contribution forme la trame d'un guide à l'usage des élus et des développeurs[2] (ARADEL, 1999 ; CHAPPOZ, 2000).

---

[1] J-Y Gouttebel présente ainsi le titre choisi pour son ouvrage : « Stratégies de développement territorial »:
« nous préférons le terme « stratégie » au terme « politique »… la stratégie qui est d'origine militaire a trouvé un terrain d'application dans le domaine de l'entreprise. Or aujourd'hui le développement territorial emprunte beaucoup à la culture d'entreprise, sans doute faute d'avoir encore forgé un corpus propre de concepts et surtout d'outils. »

[2] nous évoquerons les documents du Centre technique du Ministère de l'Equipement (CERTU)

Enfin C. Favoreu a étudié les démarches stratégiques dans le management des collectivités territoriales[1] (FAVOREU, 1997 ; FAVOREU, 2000).

Des aides à l'analyse stratégique, à l'échelle du territoire économique

Alain Capiez propose un cadre méthodologique pour analyser le développement des territoires (CAPIEZ, 2003). Il considère le territoire selon deux dimensions : la dimension économique et la dimension administrative. Le développement est défini à partir de la performance attendue des entreprises, performance qui n'est plus seulement économique « mais aussi sociale et éthique »[2].
Si l'entreprise est au centre, toutes les parties prenantes sont prises en compte[3]. L'analyse des parties prenantes combine la typologie de Mitchell et al., avec une lecture de leurs attentes selon la théorie de l'agence (qui considère les dirigeants de l'entreprise comme des « agents » face à des parties prenantes qui sont « principales »). Enfin, les réseaux sont évalués selon deux axes, en suivant la proposition de Heitz et Douard : 1- logique additive vs logique d'intégration et 2- spécificité des actifs du réseau forte vs spécificité des actifs faible. (DOUARD et HEITZ 2003).
Commentaires : Cette contribution répond dans son objectif à notre recherche de cadre méthodologique multi-acteurs pour une stratégie adaptée à des domaines économiques. Elle mobilise plusieurs approches (théorie des parties prenantes, théorie managériale des réseaux).
Mais la méthode exposée est *surtout une aide au diagnostic* qui ne se démarque pas encore nettement de l'économie régionale : même l'analyse de type « parties prenantes » perd sa référence à un acteur central et stratège. Comme l'écrivent les auteurs l'analyse doit être affinée *« en précisant le rôle et les moyens d'action de chaque partie prenante, les stratégies déployées par chacune dans les réseaux selon l'organisation du réseau….[en proposant] un pilotage adapté des réseaux… »* (p.39).

***

L'application des grilles de l'analyse stratégique des entreprises au développement des territoires a fait l'objet de réflexions exploratoires de la part de Michel Marchesnay et Colette Fourcade, *dans les situations où celui-ci s'appuie sur des entreprises de petite dimension (MARCHESNAY et FOURCADE, 1996 ; FOURCADE, 2001).* Le processus de territorialisation met en relation, à l'intérieur d'un espace localisé, deux dynamiques: la dynamique industrielle, celle d'ensembles de petites entreprises, et la dynamique territoriale.

---

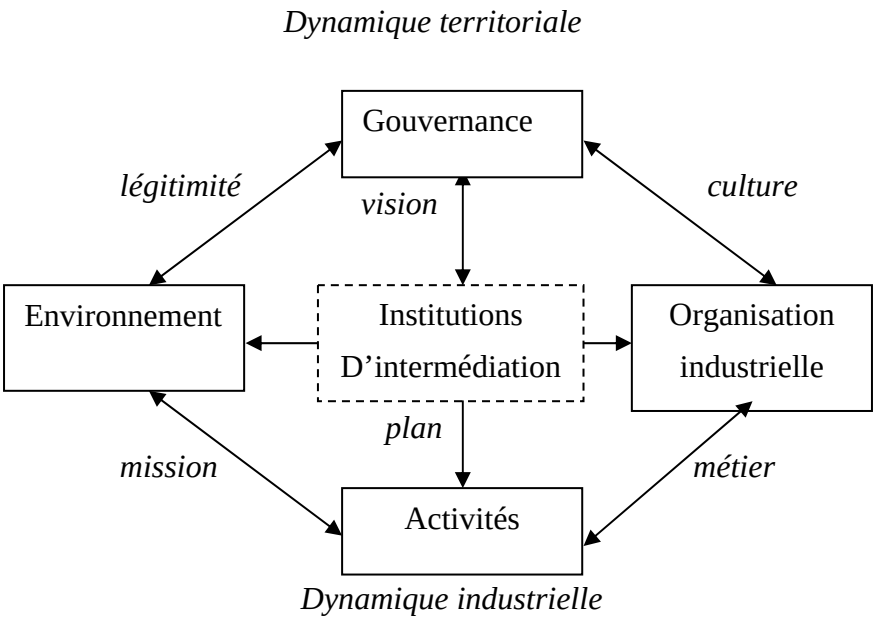
[1] Le transfert des concepts, méthodes et outils stratégiques issus du privé, aux collectivités locales était l'objet de la thèse de C. Favoreu. Nous le citerons également dans la section suivante davantage centrée sur l'aspect public du management territorial, mais il a toute sa place ici du fait que les processus observés étaient ceux de *plans stratégiques* (urbains) clairement inscrits dans des *politiques de développement local*.
[2] où est passé l'environnemental ?
[3] Mais A. Capiez *privilégie deux parties prenantes* considérées comme *« les plus impliquées »*, à savoir les collectivités territoriales et les chambres consulaires.

La grille d'analyse stratégique de petites entreprises, élaborée par Michel Marchesnay, également appelée modèle du « diamant MM » (MARCHESNAY, 1993), met en relation quatre « piliers » : les finalités, l'organisation, les activités et l'environnement. La transposition à l'analyse d'un territoire se fait pilier par pilier.

Au pilier « but ou finalités de l'entreprise» il est proposé de substituer un pilier « gouvernance du territoire». Et C. Fourcade en 2001 affirme que « *la gouvernance des territoires où prédominent les petites entreprises est détenue par les collectivités publiques territoriales* ». Cette affirmation synthétise d'emblée nos observations sur le fonctionnement du tourisme dans les territoires ruraux, mais le poids des collectivités publiques ne serait pas dû tant à la transversalité de l'activité touristique qu'au morcellement de la capacité de décision ou d'influence des entreprises.

La transposition du second pilier s'opère de « l'organisation » intra-entreprise vers « l'organisation industrielle » inter-entreprises. De même le pilier « activités » porte alors l'analyse de l'ensemble des activités de la population de PME du territoire. Le quatrième pilier est toujours celui de l'environnement.

L'articulation entre dynamique industrielle et dynamique territoriale serait assurée par des *« institutions d'intermédiation »,* catégorie dans laquelle les auteurs voient des organisations telles que les chambres consulaires, comités de développement économique, etc.



Les modalités des processus de développement des territoires appuyé sur les petites entreprises, sont examinées à partir des diverses formes de rationalités du développement local.

M. Marchesnay et C. Fourcade proposent une grille de lecture organisée autour de deux axes : « d'intentionnalité » et « d'intégration »[1].

Commentaires : cette problématique est adaptée à la nôtre : le secteur économique étudié, celui du tourisme en milieu rural est justement marqué par la présence quasi exclusive de ces entreprises / organisations *de petite dimension*. Nous retrouvons bien dans les territoires de tourisme diffus la primauté des collectivités publiques locales dans la gouvernance de ce tourisme, que cela soit suscité, accepté ou déploré.

Par contre notre problématique confronte le développement local à la gestion des aménités dans un même territoire : ce deuxième volet n'est pas pris en compte par le présent cadre conceptuel, mais nous verrons que les acteurs publics territoriaux réalisent l'articulation, ce qui nous permet d'imaginer un cadre conceptuel élargi, à construire. Ce sera proposé après l'exposé et l'analyse du premier cas empirique.

Le concept de gouvernance n'est pas innovant en soi...mais le développement du modèle inspiré par celui de Michel Marchesnay donne par contre *de l'épaisseur à la fonction stratégie*, par laquelle la gouvernance collective est représentée comme devant se préoccuper de l'organisation économique de son territoire, du portefeuille d'activités, et des relations avec l'environnement.

De plus une autre innovation est apportée, sans être très fortement justifiée, par ce nouveau pseudo pilier qui est plutôt un groupe d'acteurs, appelés *« institutions d'intermédiation »* dont la fonction serait principalement d'animer le système économique (sans se préoccuper de légitimité ni même des finalités ultimes du développement local d'un territoire donné).

Le « pilier environnement » mérite selon nous des analyses spécifiques : il comprend aussi bien d'autres territoires, les clients-touristes, ou d'autres acteurs extérieurs, que les autres acteurs situés dans le territoire même, tels que la population tout simplement, qui relèvent bien de l'environnement et ne sont pas à examiner au sein de « l'organisation industrielle »[2].

Il y a là toute la place pour les analyses de parties prenantes, et plus globalement pour toute la vision « politique » de la stratégie d'entreprise.

***

[1] - la logique « d'intentionnalité » qui concernerait l'attention portée par la gouvernance à ce développement local, et en premier lieu l'état même de cette gouvernance, - la logique « d'intégration » entre les entreprises et leurs activités, concernerait davantage les institutions d'intermédiation.

[2] De plus on remarque que « l'environnement » n'a plus le même contenu concret que dans le modèle de M. Marchesnay pour l'organisation individuelle : ici les institutions de la gouvernance territoriale mais aussi les « institutions d'intermédiation » en sont sorties pour être isolées dans des rôles spécifiés.

Vers *l'ingénierie* du développement local

Comment la culture d'entreprise est mise au service du développement local, c'est l'un des propos de J-Y Gouttebel; ainsi la fonction de maire « évolue entre trois positionnements : notable – manager – stratège. »[1] ; et il affirme que cette analyse peut se transposer à l'ensemble des « leaders » d'un territoire : *« le stratège va se poser des questions telles que : comment faire-faire plutôt que faire ? comment influencer le développement économique d'un territoire ? comment faire concourir des intérêts qui peuvent paraître contradictoires vers des objectifs communs à long et à moyen terme ? »*

Pour J-Y. Gouttebel, l'approche stratégique va trouver un terrain d'application privilégié autour de projets dits structurants, *« c'est à dire mobilisateurs, capables de créer des synergies »*. Et « *l'outil de la démarche stratégique est le plan stratégique » :*

le plan stratégique permet une analogie poussée avec l'entreprise. Le territoire élabore l'équivalent d'un « business plan », un plan d'action et des budgets. Il peut trouver utilité à pratiquer les méthodes de segmentation stratégique, d'analyse de portefeuille.

C. Favoreu a « centré » son étude sur celle de la planification stratégique. Il passe en revue les modèles stratégiques du privé que nous classerons en deux familles : les modèles globaux pour la démarche (modèle de Harvard ou LCAG, compléments de Ansoff, …), et les modèles analytiques destinés au diagnostic (analyses de portefeuille : BCG et autres matrices, analyse contingente de Porter, approche ressources et compétences, vision et intention …).

L'approche dite « socio-politique » notamment celle des PP de Freeman, est pleinement reconnue, elle servira autant pour la phase de diagnostic que pour le pilotage du dispositif de participation[2].

Le cadre du marketing territorial est mobilisable[3] (NOISETTE 1996; GIRARD 1999; CHAPPOZ et GIRARD 2002). Pour J-Y Gouttebel, *« si on l'applique plus précisément à la gestion stratégique des territoires, le marketing a pour but de promouvoir le projet de territoire à ses différents stades auprès des acteurs qui en sont les parties prenantes »*. Il serait d'un apport essentiel pour stimuler le partenariat public-privé[4].

---

[1] R. Noisette et F. Vallerugo estiment que 1- la fonction politique … doit fixer des objectifs globaux de développement…, 2- le décideur politique doit diriger ses services mais aussi user de son influence sur un ensemble d'acteurs, 3- la décision se prend dans un ensemble élargi et fluctuant. (NOISETTE R. et VALLERUGO, F. « Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique », Paris, Les éditions d'organisation, 1996)

[2] *« de tous les modèles ou outils de gestion stratégique, l'analyse sociétale ou le modèle des détenteurs d'enjeux, est celui qui suscite plus grand consensus entre théoriciens du management en ce qui concerne son applicabilité ainsi que son degré d'utilité en gestion publique. …. Bryson affirme sa transférabilité à tous les types d'organisations publiques"(p.190).*

[3] Le marketing territorial est au territoire ce que le marketing est à l'organisation. *Le marketing est une discipline de gestion à part entière, mais nous ne l'aborderons volontairement ici que comme outil pour les acteurs.*

[4] la distinction entre public et privé est malaisée, sur un continuum qui irait de l'Etat aux ménages en passant par les organisations institutionnelles publiques, les entreprises publiques et les entreprises privées (selon L. Bobbio). De plus

Au delà des partenariats très structurés, comme les délégations de service public, il y a les partenariats volontaires. Le modèle de l'entreprise citoyenne y est favorable, mais c'est aussi en renforçant l'identité du territoire et en offrant des incitations en termes d'image du territoire que le marketing territorial peut intéresser les entreprises. Ainsi, pour (NOISETTE, 1996) le marketing peut aider les élus dans deux problématiques : 1- *celle de l'action du territoire vis à vis de l'extérieur*, effort d'attraction des entreprises, des résidents et des touristes, dans un environnement bien sûr « concurrentiel » : on trouve là un champ naturel pour le marketing, 2- *celle de l'action interne* vis à vis de toutes les parties prenantes, principalement catégorisées en « citoyens » d'une part et « entreprises » d'autre part.

Les relations entre territoire et entreprises comprennent des relations de simple communication (information), qui vont vers la réduction d'incertitude (notamment par l'affichage du plan stratégique), des relations de synergie sur l'image du territoire (le cas des eaux de Volvic est exemplaire). Plus encore l'entreprise peut être acteur, partenaire du développement local. Elle peut l'être à travers des réseaux (cas du club des entreprises de l'Ondaine étudié par Y. Chappoz, cf ci-dessous). Enfin le souci du futur peut inciter les entreprises à participer à des exercices de prospective territoriale.

Le processus de formulation d'une stratégie de territoire[1]

Pour Chappoz, souvent l'intention de réaliser une stratégie de territoire est affichée *en réaction à une menace externe*, notamment celle d'une absorption par une zone urbaine (5 cas parmi les 8 qu'il a étudié)[2]. Mais en fait il y a une grande diversité de motifs (équipement nouveau, leader nouveau, aubaine…) et c'est aussi l'opportunité d'un outil de développement (régional) qui permet la démarche. C. Favoreu relève également que c'est le souci de positionnement du territoire qui s'impose, mais parfois c'est un souci qui se révèle en cours d'exercice. La notion sous-jacente au démarrage de la démarche est *la notion de crise*, qu'elle soit ancienne (Charleroi, Barcelone) ou anticipée.

La dimension historique est essentielle ; on constate un apprentissage de la collaboration à travers une succession de démarches ; le plus souvent des procédures successives ont ponctué l'histoire du

---

des organisations institutionnelles telles que les chambres consulaires peuvent avoir un statut public mais des missions de défense du secteur privé.

[1] Yves Chappoz analyse comment naît et s'organise la mobilisation pour une stratégie de territoire, en s'appuyant sur huit cas étudiés dans les années 90 en région Rhone-Alpes. C. Favoreu analyse également les processus de planification stratégique à l'initiative de trois collectivités territoriales (la ville de Barcelone, la ville de Charleroi, l'agglomération Lyonnaise) : les cas diffèrent, entre autres points, sur le degré de complétude du processus et c'est la phase amont, de conception et formulation de la stratégie, qui est ainsi l'objet de l'analyse comparative la plus riche.

[2] ou ce peut être contraire au souhait de favoriser un bon partenariat entre une métropole et son environnement

travail en commun [1]. Pour C. Favoreu, les conditions favorables de cohésion sociale, d'unicité territoriale,… sont préparées par les politiques antérieures.

La forme canonique d'organisation pour concevoir et mettre en œuvre la « stratégie de territoire » est la suivante selon Chappoz: 1- un comité de pilotage, 2- un comité technique, 3- des commissions thématiques avec éventuellement des sous-groupes de travail. Favoreu *ajoute* l'existence d'une « assemblée citoyenne », lieu de publicisation maximale, mise en œuvre au moins en début et en fin de démarche. Le comité technique rassemble des élus délégués et des techniciens « développeurs » internes et externes[2] à la structure maitre d'ouvrage. C'est selon nous, pour le « projet de territoire », la composante incontournable du « noyau stratégique » que A-C. Martinet distingue au sein d'une organisation[3], l'autre composante étant le comité de pilotage, mais seulement selon les fonctions qu'il assure réellement. Le Comité de pilotage traduit également des variantes dans l'équilibrage des pouvoirs[4].

Une méthode participative : la *motivation et l'implication des acteurs* sont recherchées à travers ces divers *leviers divers et complémentaires* que sont : le choix de coproduire le diagnostic, l'organisation des groupes de travail, l'emploi de la méthode des scénarios, la spécification du rôle du technicien « développeur »…. Favoreu parle pour ce rôle d'un *« leadership de gestion de consensus et de mobilisation sociale »* qu'il érige au même rang que le « leadership politique » voué davantage à la légitimation de la démarche. Il montre que le degré d'ouverture de la démarche n'est pas le même selon les étapes, ce que les différents cas illustrent de façon variable, donnant ainsi *des profils dynamiques de participation* différents.

Une attention particulière est portée au fonctionnement du *tandem indispensable entre élu et technicien*. La claire distinction entre rôle politique et technique est recommandée. Les élus sont à considérer comme se situant entre deux idéal-types : celui de l'élu-notable et celui de l'élu-entrepreneur. Le profil de poste du technicien développeur est donné par l'ARADEL, une formule le résume : le développeur est *« l'homme-orchestre », mais pas le « chef d'orchestre »* (qui est l'élu responsable).

---

[1] chartes intercommunales, contrats de développement de Bassin d'emploi, programme Leader, contrat global de développement, Pays …

[2] C'est parfois une organisation institutionnelle externe au cercle des maîtres d'ouvrages, qui est désignée es qualité pour préparer et proposer le plan stratégique (exemples : Société d'Equipement du Département de l'Ain, Maurienne expansion)

[3] Y. Chappoz a observé que les comités techniques observés étaient réservés aux élus des EPCI et à leurs techniciens, aucun n'associait les techniciens des Chambres consulaires ou représentations patronales (a fortiori syndicales ou autres)

[4] ainsi Favoreu relève-t-il que seule Barcelone a donné réellement un pouvoir d'orientation et de co-décision sur le processus, aux représentants du secteur privé au sein de ce comité. Il n'y voit que des aspects favorables, notamment par une plus grande capacité d'adaptation, rejoignant en cela l'argumentaire général en faveur de « la » gouvernance Mais il a cité un analyste du même processus Barcelone 2000, Marshall (1996), qui a explicitement relevé que cette influence « du privé » avait conduit à écarter de la stratégie des objectifs sociaux et environnementaux, ce qui rappelle qu'une évaluation procédurale ne vaut pas évaluation substantive.

Les fonctions que jouent les démarches stratégiques de territoire sont multiples (FAVOREU; 2000) : 1- mobilisation et création d'un consensus social, 2- rationalisation des choix stratégiques, éventuellement institutionnels, puis des processus de mise en œuvre (même si les choix restent dominés par les intentions de leaders, ces choix sont informés, explicités et soumis à critique publique), 3- implantation de systèmes d'action collectifs, 4 – fonctions politiques (renforcement ou confrontation autour de leaderships individuels, …), 5- fonctions de marketing territorial

Les limites des démarches stratégiques de territoire sont notamment celles qui sont liées aux résistances et aux conflits causés par de telles démarches de projet face aux équilibres statiques de pouvoir, tant entre institutions qu'entre territoires. De plus l'orientation participative entraîne des coûts, des lourdeurs et des échecs. Enfin la règle politique des organisations publiques a conduit à des abandons plus ou moins marqués, à la suite de changements de majorité ou de personnes (Charleroi, Lyon), Favoreu signale a contrario qu'à Barcelone les acteurs économiques du secteur privé sont intervenus pour demander le lancement d'un cycle nouveau.

Commentaires

Nous sommes dans un *paradigme de projet* ; les parties prenantes ne se rapportent pas à un acteur central, on ne discute pas de savoir si elles sont « internes » ou « externes ». Il s'agit selon nous « des acteurs concernés par le projet ». Nous verrons la même approche plus loin dans la théorie de la collaboration. De même Y. Chappoz insiste sur la dimension « projet de territoire» du développement local, et sur la relation circulaire qui s'y entretient entre « mobilisation des acteurs » et « construction du projet » (CHAPPOZ, 1999).

L'accent mis sur la planification stratégique fait écho à bien d'autres sources sur des processus plus sectoriels, dont celui du développement du tourisme. Pour ne donner qu'un exemple, l'étude de la planification stratégique du développement touristique régional en Nouvelle Zélande (SIMPSON, 2001) fait clairement référence à la démarche planification stratégique d'entreprise (Steiner, Kotler, Mintzberg). La prise en compte du contexte territorial est ici focalisée autour de la question de la participation des parties prenantes en général et des habitants en particulier.

La réflexion sur le cycle de vie du territoire nous sera utile dans le questionnement touristique : tout territoire vu comme destination touristique ne peut-il *faire mieux ou prévenir un déclin* ? Des aménités mieux gérées ne sont-elles pas une assurance à cet égard ?

***

Après la présentation des approches de Management territorial limitées à un objectif de développement, nous passons à celle de l'approche de Management territorial plus exhaustive dans ses finalités, mais limitée à des situations polarisées autour de l'acteur public, voire au seul management d'une collectivité territoriale.

2.2.4 Le management (public) territorial

Nous nous appuierons sur des ouvrages didactiques présentant le management public local (HUTEAU, HURON ET SPINDLER, FAVOREU), et sur d'autres auteurs (autour de la CEAT[1]) qui ont voulu développer une école du *« management territorial »* (DECOUTERE, RUEGG, FLÜCKIGER, 1996), après avoir publié sur les « partenariats publics-privés » (RUEGG, DECOUTERE, MOOR, BOBBIO, MAILLAT, 1994). Des approches plus particulières, le marketing territorial (NOISETTE, GIRARD, CHAPPOZ) et la prospective stratégique territoriale (GODET), mobilisés par S. Huteau, J-Y. Gouttebel ou la CEAT, sont également incluses dans cette revue.

Nous emploierons le sigle MpT au plan le plus général et le sigle MT pour évoquer la vision plus normative des auteurs rassemblés par la CEAT.

Comme le management du développement local, évoqué dans la section précédente, *le management (public) territorial comprend une transposition des approches du management au domaine des territoires… mais où le territoire est bien pris en compte dans sa totalité d'entité politico-administrative, géographique et humaine, et non pas seulement comme tissu d'entreprises et d'institutions économiques.*

Dans l'acception dominante, la finalité est l'aide à un acteur central que sont les collectivités locales, (HUTEAU, 2002) . Le « management territorial » (MT) « a *pour finalités de favoriser un développement autonome et créateur de sens partagé et d'accroître la marge de manœuvre organisationnelle des collectivités publiques"* (DECOUTERE, 1996).

C'est un management différent du management d'entreprise, particulièrement ouvert : *« les organisations publiques sont extraverties, elles visent à* modifier l'environnement... *et le pouvoir et la responsabilité [y] sont politiques ».(HURON et SPINDLER, 1998).* Le management territorial se préoccupe de coordination entre *tous les acteurs du territoire,* tout en restant centré sur l'action publique (GIRARD, 1999)[2]. J. Ruegg lui assigne la particularité suivante : *« le MT est distinct de la notion de «management» développée dans les sciences économiques. …Il est plutôt* le management de l'ensemble des interrelations humaines *contribuant à la production de territoires. » ((RUEGG, 1996), p.12*).

S. Huteau propose également d'élargir la question : devant les insuffisances de la modernisation des organisations publiques locales, et les débats idéologiques qui s'en suivent, il considère qu'il y a un problème de méthode au sens où il faut *« repenser le système avant de repenser le management… ce qui ne va pas à l'encontre de l'approche traditionnelle du management d'une*

---

[1] CEAT : Communauté d'étude pour l'aménagement du territoire (CH Suisse)

[2] Au passage elle note que cette discipline est largement ignorée par les sciences de gestion et elle ne peut se référer « que » à l'ouvrage fondateur de l'équipe Suisse de la CEAT, équipe à laquelle n'appartenait aucun chercheur en gestion.

organisation » (HUTEAU, 2002), pp.8-9). Repenser le système veut dire prendre en compte les spécificités que présente une collectivité territoriale, notamment dans ses finalités.

2.2.5 Le Management territorial est spécifique dans ses finalités

Toute action publique tend à la réalisation d'objectifs communs ou la satisfaction d'intérêts collectifs. Pour J. Ruegg, *l'entreprise a* un certain pouvoir sur la délimitation de son « territoire », elle peut exclure des clients ou des fournisseurs potentiels, alors que l'acteur public ne peut *exclure*:

« [l'acteur public territorial] doit composer avec l'offreur, le demandeur, le client, le citoyen, l'habitant ou l'usager… le champ du management territorial est donc plus vaste que le champ du management au sein de l'entreprise : il inclut la société civile, soit la population au sens large » (RUEGG, 1996) .

La nature de l'intérêt général

La caractérisation des besoins de management de l'intérêt général peut s'opérer à travers une typologie des fonctions des organisations publiques (MOOR, 1994). Le pouvoir de police s'attache à la défense de l'ordre public, qui comprend les questions de santé et salubrité publique. La fonction de « prestation » correspond à l'image de l'Etat providence. Une fonction « de gestion » consiste, de plus, à réguler l'accès aux ressources communes et leur usage sur un territoire.

La prise en compte de l'intérêt général s'appuie sur les particularités des biens collectifs ou « biens publics ». Les difficultés de leur gestion par les mécanismes privés justifient l'intervention publique (FAVOREU, 1997 ; HUTEAU, 2002)

On peut avoir une vision normative du management territorial sous cet angle de l'intérêt général. Ainsi pour les auteurs de la CEAT, les contenus normatifs sont l'absence d'exclusion, la création de sens partagé, l'équité intergénérationnelle... Leur théorie du MT se réfère explicitement au développement durable. S.Decoutère pose quatre critères : efficacité, équité, durabilité et créativité territoriale.

C'est là une vision plutôt substantive de l'intérêt général, alors que pour Pierre Moor, la vision est plutôt procédurale : il doit faire l'objet d'un consensus, lequel s'exprime, de fait, par une énumération de ce qui est reconnu comme tel. Et *« il existe des procédures de légitimation, organisées par l'ordre constitutionnel, qui assurent la transmutation du plomb des demandes sociales en or de l'intérêt public » (MOOR, 1994).* Cette notion d'intérêt général fonde *la légitimité* des actions qui s'en réclament. Mais cette légitimité doit être entretenue, par les mécanismes démocratiques, et au-delà par l'information du public, et encore au-delà, par la concertation.

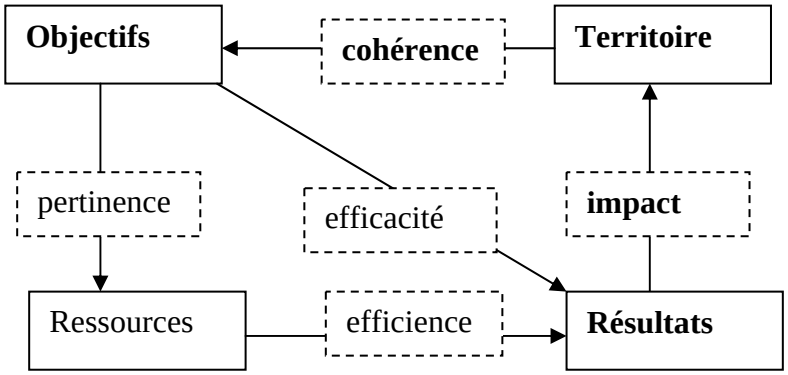
Enfin deux difficultés sont à souligner. Dès que la mise en œuvre des politiques publiques implique la confrontation de plusieurs valeurs, il est rare que les conflits concrets puissent s'arbitrer dans toute situation selon le même équilibrage. Ils ne peuvent donc se résoudre dans l'abstrait ; *les arbitrages sont contingents*. Par ailleurs, comme il y a une quantité ou une qualité limitée des biens publics, l'intérêt public devient relatif, parce qu'il ne peut être mis en œuvre qu'en balance d'autres intérêts publics. Et *le pluralisme des intérêts publics* se retrouve dans les structures d'organisation. « *L'administration se fragmente autant que l'intérêt public lui-même. Dès lors, aucune autorité ne peut plus prétendre avoir le monopole de l'intérêt public* » *(MOOR, 1994)*.

De premières conséquences pour le management

Par contraste avec la vision ancienne de l'action publique, orientée sur une gestion économe de moyens pour une offre de « services » prédéfinie et stable, celle-ci doit maintenant prendre en compte l'adéquation aux besoins du territoire. Cela conduit à plusieurs approches : un cadre d'évaluation rééquilibré, la recherche d'outils pour apprécier ces besoins du territoire : par les attentes des habitants (approche qualité, démarches participatives, marketing territorial…), par une tentative de dépasser la simple agrégation des attentes (démarche prospective…).

Une évaluation rééquilibrée de l'action publique

La modernisation des organisations publiques a pendant un temps mis l'accent sur le bon usage des ressources, mais en face de quels résultats ? Car l'action publique fournit des « produits » qui ne sont que des intermédiaires pour atteindre le bien du territoire. Il faut distinguer entre les réalisations publiques directement observables et leurs impacts sociétaux de plus long terme (FAVOREU, 1997). Si l'on adopte le schéma suivant pour exposer les différentes dimensions de la performance d'une organisation territoriale (HUTEAU, 2002), il faut souligner l'importance du triangle supérieur « objectifs-résultats-territoire ».



Autour du territoire, nous relevons ainsi deux critères spécifiques: *la cohérence* qui s'analyse comme l'adéquation des objectifs stratégiques aux besoins du territoire, et *l'impact* qui traduit

l'influence réelle de l'action de la collectivité sur l'évolution de l'environnement.

La participation de la population

L'impossibilité d'exclure a priori les parties prenantes de l'action publique conduit J. Ruegg à recommander de privilégier l'adhésion *« privilégier les démarches incitatives plutôt que réglementaires »* tout en composant avec la figure de l'opposant *« chercher à rassembler autour de son action le plus grand nombre possible de supporters… plutôt que de vouloir prévenir à n'importe quel prix l'émergence d'opposants »* (RUEGG, 1996).

Au-delà des mécanismes démocratiques, la population participe à des degrés divers aux décisions (HURON et SPINDLER, 1998). Le degré élémentaire est celui de *l'information*, la *consultation* peut s'opérer selon divers moyens (sondage, référendum local…), la *concertation* est un mode plus interactif de relation avec la population, qui influence davantage la décision (mais celle-ci reste du ressort des élus), enfin la *codécision* est possible. La concertation est liée à des phénomènes d'organisation des citoyens en groupes d'intérêt ou de pression[1], et par ailleurs à des offres sous la forme de groupes de travail ou de « commissions extra-municipales ».

Les méthodes participatives font l'objet de travaux nombreux et très actuels.

2.2.6 Dimensions stratégiques du Management Territorial

Le Management Territorial comprend autant *une finalité stratégique* qu'une *finalité opérationnelle (DECOUTERE, 1996)*. Ses finalités stratégiques sont d'orienter la production de territoires dans le sens d'une croissance complexifiante (préserver la cohérence entre acteurs et activités multiples), multidimensionnelle et durable. Le MT se situe entre les tenants d'un désengagement de l'Etat et ceux du "tout Etat" : le secteur public garde une capacité de régulation considérable avec notamment *la médiation de conflits*, les politiques de promotion économique et de l'innovation, à utiliser avec l'ensemble des citoyens-usagers.

Le terme de « gouvernance locale » exprime une vision maintenant bien établie de la régulation du système territorial : sans connotation normative, sans revenir à la question précédente de l'intérêt général, nous l'utiliserons en ce qu'il souligne la pluralité des acteurs qui pèsent sur les décisions. Même l'Etat doit être pensé *« en tant que réseau, formé de structures, d'organes, d'institutions, d'offices ou d'agences qui entretiennent des rapports réciproques de nature très variable » (BOBBIO, 1994)*. On devrait parler autant de partenariats public-public que public-privé. Même la dichotomie public-privé n'est pas si évidente, sans aller jusqu'à parler de continuum comme le font certains auteurs (par exemple Noisette[2], ou Bobbio repris par Gouttebel). Les administrations

---

[1] Bien sûr l'organisation des citoyens est également souvent liée à une situation de conflit.

[2] « par exemple un organisme de statut privé, mais au sein duquel l'état est fortement représenté, qui rassemble une épargne populaire privée sous convention d'État pour financer des sociétés de logements publics ou d'économie mixte est-il une institution de financement public ou privé ? »

publiques locales, de leur coté, sont caractérisées par une plus grande proximité entre élus, fonctionnaires et citoyens (HURON et SPINDLER, 1998). Elles connaissent une autonomie grandissante, mais restent dépendantes de l'extérieur pour leurs moyens, et sont soumises au poids grandissant des groupes de pression.

Dans ce contexte, principalement du fait de la complexité de l'environnement, il est admis que le dirigeant de l'organisation publique territoriale doit être un stratège :

> « le maire se doit d'être un stratège. *Avec des objectifs qui relèvent plus de dynamique collective que d'action individuelle, avec des moyens propres le plus souvent insuffisants, le maire se fait promoteur, médiateur et catalyseur sur son territoire. Promoteur de projet qu'il ne suffit pas de décider mais pour lesquels il faut convaincre... »* (NOISETTE, 1994).

Plus généralement, dans la vision stratégique du MT, la stratégie est *territoriale* (au sens où le territoire en est un véritable agent), *politique et démocratique*, et aussi *managériale* en ce qu'elle vise à gérer l'évolution du territoire en utilisant au mieux ses ressources et ses mécanismes (NOISETTE, 1996).

La volonté de *comprendre les logiques* des acteurs du territoire est une déclinaison de la pensée stratégique que nous voulons souligner; c'est ce que A. Flückiger appelle *l'empathie systémique* et il tire, à propos du droit, une conclusion que nous pouvons d'autant mieux appliquer à la stratégie : *« il faut donc que le droit, pour être efficace, trouve à s'insinuer dans la sphère visée, tout en conservant un contrôle distant. Il doit développer une capacité d'empathie à l'égard des autres systèmes [1]» (FLÜCKIGER, 1996).*

De même pour P. Noisette : *« Le management territorial... doit développer pour lui-même une* connaissance approfondie *des comportements des personnes et des entreprises. »*

Les stratégies territoriales seront de type *« émergentes »* (référence à H. Mintzberg) ; c'est une conséquence de ce contexte de gouvernance. De son côté C. Favoreu souligne que la stratégie d'une organisation publique sera négociée avec son environnement, ce qui suit la vision dite « politique » de la stratégique. *« C'est en partie parce qu'ils respectent cette logique politique et pluraliste du processus de décision que les modèles de type L.C.A.G. et le modèle politique de Freeman [sont les plus appliqués par les organisations publiques] » (FAVOREU, 1997).*

Mais les difficultés demeurent : à eux seuls, les concepts de stratégie émergente, de « parties prenantes » (Freeman), de même que celui de gouvernance, *ne disent rien en soi sur la résolution des difficultés* de cohérence, d'équilibrage entre pouvoirs, d'équité, sur le risque de favoriser les acteurs les plus forts ou les plus habiles… ils ont surtout une valeur empirique, ou « positive », éventuellement heuristique. La planification émergente notamment supporte les risques d'inéquité,

---

[1] comme illustration, concernant la compréhension des logiques économiques, il cite (TEUBNER, 1993) selon qui *« l'économie par exemple ne prend pas le droit pour un ensemble de directives contraignantes de comportement, mais pour un facteur de coût, en calculant l'ampleur et la probabilité de la sanction »*

d'incohérence, d'inaction (par la multiplication des discussions préalables), de cartellisation…, mais resterait l'outil le plus adapté au Management Territorial selon (FLÜCKIGER, 1996).

Sur ces questions, dont Decoutère reconnaît l'enjeu, « *[le MT doit s'opposer à la fois] au management à courte vue, …, qui gère les conflits ouverts… à l'aide d'instruments comme la négociation, la conciliation, ou la médiation [et] au management autoritaire qui agit par la force et la coercition » (DECOUTERE, 1994).* Et la réponse est encore procédurale et non substantive, c'est l'adoption d'une *méthode stratégique,* c'est à dire qui porte attention aux différentes phases des projets, aux modes de mise en œuvre, au temps de la prospective, et à la gestion des interactions entre acteurs.

Le MpT et les organisations publiques territoriales

Les organisations publiques sont soumises à un cadre réglementaire qui définit leurs missions, leurs organigrammes, leurs ressources, et au-delà, qui façonne leur culture. Mais comme le souligne la sociologie des organisations, cela n'exclut jamais une marge de manœuvre stratégique. La déclinaison des missions en stratégies est possible et nécessaire.

Deux particularités de l'organisation publique sont : le devoir de transparence et le mode de direction politique. Les élus sont dépendants des électeurs *qui sont leur public*. Analogie avec l'entreprise : le Conseil d'administration est élu ici par les clients. La politique de l'organisation et sa stratégie sont dépendantes du calendrier électoral. La rationalité politique, et donc le style managérial sont à la fois *de court terme*, et *ambigus* de manière à susciter l'adhésion la plus large et à laisser des portes de sorties. Encore une fois, la stratégie sera négociée, *adaptative* et émergente (FAVOREU, 1997)[1].

Concernant les aspects internes du management stratégique des organisations publiques, il faut évoquer les relations particulières entre les conseils, les exécutifs et les techniciens : elles connaissent différents styles de délégations, différents enjeux ; des écueils extrêmes sont ceux de l'élu gestionnaire ou du fonctionnaire politique.

Nombre d'outils du management élaborés dans le secteur privé sont applicables avec plus ou moins d'adaptation (DECOUTERE, 1996 ; HURON et SPINDLER, 1998 ; HUTEAU, 2002). Cependant les particularités des organisations publiques demeurent, que (FAVOREU, 1997) présente comme des contraintes.

Concernant les aspects externes du management stratégique des organisations publiques, on a vu la grande orientation de celles-ci (missions et dépendance) vers l'externe ; avant de parler de projet global de territoire, on peut évoquer les *cadres de partenariat* :

---

[1] et cet auteur estime que l'incrémentalisme logique de Quinn correspond bien à ce contexte.

Les partenariats entre collectivités prennent notamment deux formes : 1- la coopération horizontale sous la forme des EPCI par exemple, de gestion ou de projet, 2- la coopération verticale, souvent sous forme contractuelle.

Les relations avec le privé ont plusieurs fins et prennent plusieurs formes.

Un premier champ de relation est celui de la fourniture et de la gestion de services d'intérêt public. Un deuxième champ est celui de l'action de développement des collectivités territoriales, qui passe par l'aide aux acteurs privés.

La notion de Partenariat Public-Privé, ou PPP, peut se définir comme étant une forme de relation à la fois durable et dans laquelle les objectifs, les avantages et les risques sont partagés. Selon J. Ruegg, les acteurs privés sont intéressés par toute action qui leur permet d'accroître et de capter des « effets de proximité », dont la régulation implique les acteurs publics (RUEGG, DECOUTERE et al., 1994). Pour lui il ne doit pas y avoir mélange des rôles[1]. La négociation peut emprunter toutes les formes et les règles de la théorie générale (référence à BELLENGER, 1992). Deux configurations de PPP peuvent être distinguées, avec ou sans l'usager [2].

Les organisations territoriales et le développement

Nous avons déjà abordé le thème du développement territorial dans la section précédente. Ici c'est la place particulière des organisations publiques dans ce processus qui est rapidement rappelée. Le développement fait partie de leurs missions. Elles peuvent jouer sur plusieurs plans de stratégies (HURON et SPINDLER, 1998) : 1- une stratégie de rayonnement global du territoire, qui vise à rendre celui-ci attractif pour les particuliers et les entreprises ; 2- des interventions en faveur des entreprises ; 3- des projets particuliers de développement.

Dans le domaine des aides aux entreprises, c'est surtout par des interventions indirectes que des collectivités locales pratiquent leurs politiques : offre de services aux entreprises, et surtout aide à l'immobilier.

Concernant le projet de développement local, le management territorial dispose de plusieurs catégories d'action : la régulation, l'aménagement, le partenariat de projet mixte (*« il s'agit de mobiliser tous les acteurs de la vie économique locale afin de faire émerger un territoire innovant. ») (HURON et SPINDLER, 1998).*

Démarches de projet sectorielles « territorialisées » :

Le Management public territorial a également vocation à mettre en œuvre de façon spécifique des politiques plus *sectorielles* que le « développement territorial », *mais dans un esprit intégrateur et*

---

[1] *« cette remarque ne concerne pas tant les méthodes de travail, qui sont largement transférables, que la finalité »*

[2] celle du PPP bipartite, entre privé et organisation publique (risque de manque de transparence), et celle du PPP tripartite où l'usager est également partie prenante sous une forme organisée (risque de divergence d'intérêt entre les trois parties).

participatif. Une étude de cas (Le cas « Air Valais » (DECOUTERE, 1996)) permet d'expliquer cette spécificité d'approche, en montrant une politique sectorielle (d'environnement) qui est allée au-delà des seuls critères d'efficacité économique, qui a assumé les dynamiques locales (planification émergente), qui a joué l'apprentissage et la capitalisation, … tout cela avec un bilan mitigé.

2.2.7 Pour un apport le plus large possible de cette approche à notre sujet

Notre problématique peut être traitée à une échelle territoriale, puisque le territoire est un lieu de gestion des aménités et aussi d'intervention sur les activités économiques, *et c'est le choix que nous faisons.*

Il reste que le territoire pertinent n'est pas nécessairement le même pour ces deux domaines. Nous pourrons choisir, même si ce n'est pas exclusif, des territoires aréolaires qui sont, soit des territoires politico-administratifs, soit des territoires de projet.

Le Développement Local, tel que nous l'avons lu[1]*, est un des paradigmes candidats pour y concevoir et mettre en œuvre les stratégies d'alliance recherchées, celles-ci étant fondées, en tout ou partie, sur la reconnaissance des aménités comme ressources pour le développement.*

Mais il est marqué par des objectifs de croissance économique et des objectifs sociaux, il ne traite pas d'objectifs intrinsèquement environnementaux. Lorsque nous passons au paradigme du Développement *durable* nous intègrons ces objectifs environnementaux en essayant de dépasser une simple juxtaposition des objectifs, *mais cette présente référence d'inspiration économique n'est pas caduque*. Par exemple les acteurs du tourisme nous semblent avoir vocation à viser la constitution de SPL[2], par le fait de leur *forte interdépendance* au sein d'une « destination touristique ».

La diversité des acteurs pertinents est reconnue ainsi que l'intérêt de leur mobilisation.

Les entreprises sont au centre de l'attention, sinon du processus, mais également des « institutions d'intermédiation » et les institutions politiques :

Les collectivités territoriales sont des acteurs essentiels ; même dans un référentiel de développement local à dominante économique, elles sont investies d'un rôle décisif pour créer des actifs spécifiques et pour diriger la démarche stratégique collective. Elles sont des parties prenantes à part entière et même centrales. S'agissant de tourisme, deux caractéristiques renforcent

---

[1] Il est d'inspiration économique, d'autres visions existent, plus identitaires, culturelles : même la dimension sociale peut être traitée différemment dans ces deux courants

[2] « Systèmes productifs locaux », ce que J. Perret avait transposé en « Systèmes touristiques locaux » dans le cas des stations alpines

le poids des acteurs publics : le morcellement des entreprises locales (Gerbaux et Paillet rejoignant l'hypothèse de Marchesnay et Fourcade) et la transversalité du tourisme (une de nos hypothèses).

Des passerelles entre le paradigme de l'organisation / entreprise et celui du territoire sont recherchées dans les deux champs du Développement local et du Management territorial (cf. tous les auteurs cités). Pour le Développement local (à dominante économique), on a même vu que le territoire est *considéré par certains comme* une entreprise. Mais cette vision du DL souffre d'incomplétudes : nous sommes attentifs à la critique sur le prétexte mobilisateur et la non-objectivité des processus centrés sur le seul objectif de développement local (Marcelpoil et Perret). Et, avec J. Ruegg nous prenons en considération une catégorie d'acteurs dans le territoire, définie par le fait qu'ils ne sont pas intéressés par la politique en jeu[1]. L'acteur public ne peut exclure, il doit donc rechercher l'adhésion.

La place centrale des collectivités publiques (sans exclusive) dans notre problématique, nous conduit à retenir largement le corpus du Management *public* territorial (MpT). Celui-ci est multi-objectifs mais il s'attache à la conduite des organisations publiques ; seules certains voient plus largement la question du management de l'ensemble des interrelations humaines qui produisent le territoire, ce qui introduit au Management Territorial (Ruegg et Decoutère).

L'organisation publique est au service de l'intérêt général. *Mais au delà de cette distinction de principe, on reste avec peu de méthodes pour définir cet intérêt général, hormis des méthodes procédurales* (par la concertation…).

Les particularités du secteur public (selon Favoreu[2]) font que les stratégies publiques sont le résultat de *compromis* et de *marchandages*, elles sont *émergentes*, le management est souvent et de ce fait *volontairement ambigu*. Les méthodes du management stratégique privé sont adoptées par les organisations publiques (cf ci-dessus), mais avec des *adaptations* : notamment la planification stratégique y fait une place explicite à *la négociation des orientations*, et *l'approche qualité* considère un public particulier (de clients-contribuables-citoyens).

Le Management Territorial, ébauche de théorie développée notamment par la CEAT, est un sur-ensemble des approches de DL et de MpT : ses objectifs sont au service des politiques publiques et associent des objectifs d'efficacité, mais aussi de démocratie et d'équité.

L'action politique et stratégique, sur le mode indirect, est reconnue comme très pertinente dans les deux champs du Développement local et du Management territorial. Nous retrouvons là l'un de nos choix quant à l'action publique que nous voulons favoriser.

---

[1] les théories économiques territorialisées et les externalités : les « effets externes » marshalliens sont soit le fait d'acteurs intéressés par le développement visé, soit le fait d'acteurs indifférents (population irréductible…), c'est ce deuxième cas qu'il est difficile « d'optimiser »

[2] Qui grossit le trait pour situer des archétypes plutôt que de pointer les raffinements théoriques qui ont eu tendance à gommer les frontières entre le privé et le public

Il s'agit de *« faire-faire plutôt que faire »* (Gouttebel), de « *comprendre les logiques des acteurs »* (Fluckiger, Noisette), *« le maire se doit d'être un stratège »* (Noisette), *les analyses sociétales sont pertinentes* (Favoreu) etc…

Plus généralement, dans la vision stratégique du MT, la stratégie est à la fois : *territoriale* (au sens où le territoire en est un véritable agent), *politique et démocratique*, et aussi *managériale* en ce qu'elle vise à gérer l'évolution du territoire en utilisant au mieux ses ressources et ses mécanismes (Noisette).

Notre acteur stratège aura besoin d'utiliser des outils dans son travail d'intéressement aux facteurs environnementaux, pour se situer dans l'organisation d'un domaine économique à l'échelle d'un territoire, ce qui est pertinent pour son projet concernant les aménités.

Nous retenons la gamme d'outils d'analyse et de diagnostic: les outils génériques issus du secteur privé passés en revue par C. Favoreu[1], ainsi que le cadre d'analyse *assemblé* par Capiez [2], le *modèle* de Marchesnay et Fourcade[3], une pré-identification *des relations* entre territoire et entreprises[4], *des actions publiques* intéressant les entreprises[5], etc…

Le MT peut connaître la prédominance de la planification « émergente »[6] au sens de Mintzberg, c'est le sens des analyses de Flückiger et de Favoreu……plus globalement *le territoire est marqué par une histoire*, les procédures successives de développement notamment peuvent avoir permis un apprentissage, il y a *dépendance de sentier*. Un acteur stratège jouera s'il le peut sur la durée...

… il reste que notre problématique s'inscrit bien dans une démarche volontaire de changement[7] ; celle-ci peut être une démarche de projet multi-acteurs, même si elle doit aussi être envisagée autrement : par exemple une politique descendante, ou des actions bilatérales, ou une stratégie particulièrement « forte » au sens de L. Mermet[8]. On en vient ainsi au projet de territoire et nous en retenons les proximités avec la planification stratégique, mais ici particulièrement concertée. Cette concertation doit entraîner les acteurs dans leur diversité et aboutir à un consensus, on parle ainsi de « projet structurant et mobilisateur ».

---

[1] analyse des parties prenantes, analyse de portefeuille, de chaîne de valeur, de positionnement

[2] analyse du système économique territorialisé, analyse des PP à nouveau, analyse des réseaux

[3] qui introduit par rapport au précédent une pré-structuration « fonctionnelle » et systémique (fonctions de gouvernance et intermédiation, relations systémiques entre piliers)

[4] 1- échanges d'information, yc affichage des intentions stratégiques respectives, participation conjointe à la prospective…, 2- synergies possibles (matérielles ou immatérielles : contribution à l'image du territoire), 3- l'entreprise comme acteur du territoire (dépassement de ses objectifs initiaux, égocentrés), notamment à travers des réseaux

[5] régulation, aménagement, partenariats, promotion du territoire, projet de territoire

[6] Nous pourrions tirer un parallèle avec RGTE en faisant de la « stratégie délibérée » celle de l'acteur intentionnel de l'environnement, et de la « stratégie émergente », celles des autres acteurs (ceux de la gestion effective), une fois constatée par l'AE et combinée à sa propre stratégie..

[7] au vu des travaux exploratoires qui montrent peu de systèmes d'action locaux ayant intégré nos alliances «en régime de croisière »

[8] dans laquelle la logique de l'un des acteurs dominerait sans publicisation particulière

Nous retenons ainsi les grilles de lecture des démarches stratégiques globales, à l'initiative des acteurs publics : *planification stratégique participative* avec une revue des conditions d'émergence, des fonctions assurées par ces démarches, des points-clés dans la conduite des processus (Chappoz, Favoreu), *partenariats public-privé* [1].

Tout l'éventail des processus d'organisation territoriale sur un projet n'a pas été couvert par les références explorées ci-dessus. Notamment nous pressentons que la dynamique de création d'un PNR présente *une association particulière de caractéristiques* telles que : l'association à parité d'*objectifs socio-économiques et environnementaux* (ce qui renvoie aux références les plus globalisantes, celles du Management Territorial), et *un projet pré-cadré*, concrétisé par une *labellisation* qui donne aux *acteurs extérieurs* (la Région et l'Etat) un poids important (ce qui va au delà des procédures de contractualisation étudiées par Y. Chappoz en région Rhône-Alpes).

L'ambiguité demeure sur la notion[2] de stratégie territoriale :

Même C. Favoreu n'a pas réellement traité le glissement de la stratégie d'une ville-organisation à celle du territoire. On peut formuler l'observation empirique selon laquelle la stratégie de la ville-organisation est conçue sur un mode participatif, associant les autres acteurs concernés au point que l'on peut parler d'une stratégie territoriale via la notion de gouvernance, mais la conceptualisation n'en est pas stabilisée et la discussion pas explicite.

Nous retenons ainsi que, à la fois :

- le Management Territorial gagne à transférer de façon raisonnée des approches de management d'entreprise, notamment celles de la stratégie
- le transfert nécessite de tenir compte de particularités nombreuses : le territoire n'est pas une entreprise, l'intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers, l'organisation publique est particulière, une ambiguïté demeure sur la dualité entre stratégie du territoire et stratégie de l'acteur (public) central, etc…
- une approche politique est indispensable, dans laquelle la recherche d'une connaissance approfondie « des autres »[3] est utile.

Ces correctifs et adaptations sont d'autant plus importants que notre problématique est centrée sur un enjeu partiellement « autonome » par rapport à celui du développement économique, celui de la bonne gestion des aménités, incluant donc leur protection. Le Management territorial, qui adopte et adoptera « forcément » la référence au « développement *durable* », doit traiter explicitement de cette *source de tension* supplémentaire.

***

[1] bien au-delà des délégations de service public, il y a toutes les possibilités de partenariats volontaires, dont certaines sont explorées tant par Chappoz (réseaux d'entreprises) que par Noisette (mobilisation pour le marketing territorial)

[2] la « notion » est un objet moins défini que le « concept »

[3] nous évitons volontairement ici un vocabulaire plus précis qui renverrait à l'une ou l'autre des approches spécialisées

La problématique met en présence deux groupes d'acteurs, AE et AT, en nombre, dans une perspective et une visée d'alliance collaborative. *Les approches des réseaux* rendent compte de formes d'organisation mobilisables. Les réseaux stratégiques notamment sont l'une des formes de réalisation de stratégies collectives, leur prise en compte parachève notre trajectoire d'examen des approches de management stratégique, de la plus ego-centrée aux plus poly-centriques.

***

2.3 Les approches des réseaux, leurs applications en tourisme

La notion de réseau est très large, elle est utilisée tant par la sociologie, les sciences politiques, l'économie, la géographie, que les sciences de gestion. Nous ignorerons les approches qui en font un usage soit holistique, soit métaphorique, pour retenir celles qui en recherchent un pouvoir analytique pour l'aide à l'action à l'échelle inter-individuelle.

Cela rejoint la pétition de J. C. Jarillo selon laquelle :

« Il s'agit ici de comprendre les réseaux comme quelque chose que les entrepreneurs utilisent consciemment pour obtenir un avantage compétitif pour leur firme, au lieu d'utiliser la notion de réseaux comme une métaphore pour décrire les transactions entre firmes. C'est pourquoi cette vision des réseaux est qualifiée de stratégique » (JARILLO, 1988).

La vision des réseaux en sciences de gestion complète l'approche des relations entre l'organisation et son environnement, et de façon radicale puisqu'elle attache autant d'importance à « l'entité » polycentrique (le « réseau »), qu'à chaque organisation membre et à ses relations.

L'étude des réseaux stratégiques d'entreprises sera abordée à partir de ses principaux initiateurs : H. Thorelli d'une part, qui effectue un tour d'horizon introductif en 1986, H. Hakansson et Y. Snehota, parmi les principaux auteurs de l'école suédoise du marketing industriel ayant introduit une théorie des réseaux à la même époque, enfin J.C. Jarillo, également « fondateur » en 1988 d'une vision stratégique des réseaux, à partir d'une référence à la théorie des coûts de transaction que son approche réseau vise à compléter[1].

La théorie des réseaux sociaux en sociologie offre des passerelles avec celles des réseaux d'entreprises (comme avec celle des réseaux de politique publique), et nous évoquons celle-ci pour deux séries de raisons :

[1] Jarillo ne considère pratiquement que des réseaux créés et animés par un acteur « pivot » et sa problématique est ainsi largement celle de cet acteur.

- Sur un plan « substantif », des auteurs en gestion ou en sociologie économique, font une large place aux relations entre acteurs, aux réseaux sociaux des chefs d'entreprises, enfin plus largement à l'encastrement social de l'économie
- Sur un plan plus instrumental, les concepts d'analyse structurale développés par les sociologues trouvent leur utilité dans l'étude de tout type de réseau, même si l'interprétation des caractéristiques structurelles doit toujours incorporer les particularités du domaine traité.

L'étude de l'action publique fait un usage souvent métaphorique des réseaux, c'est l'essentiel de la littérature sur les réseaux de politique publique. Mais certains auteurs, comme V. Lemieux, suggèrent qu'on peut tenter de « descendre » à la prise en compte des réseaux réels, en empruntant, là encore, une vision structurale des réseaux.

Une quatrième section rapportera un échantillon de références plus appliquées sur des thèmes et des objets particuliers (rôle du pivot, le réseau comme acteur, …).

Enfin l'application de cette approche au secteur du tourisme fera l'objet de la dernière section, tant sous l'angle de l'organisation économique que celui des coordinations d'acteurs.

2.3.1 Les réseaux stratégiques d'entreprises

L'importance des relations, la reconnaissance de la forme « réseau »

H. Hakansson et Y. Snehota attirent tout d'abord l'attention sur l'importance des *relations* entre entreprises (HAKANSSON et SNEHOTA, 1995). L'interaction y est plus large et « plus consistante » que les seules transactions économiques tournant autour d'un produit donné ; elles ont des dimensions d'orientation mutuelle, d'adaptation, de construction de confiance et d'échange social dans la durée. Ces relations sont une conséquence d'un comportement rationnel. Elles sont essentielles pour la performance économique des entreprises et sont ainsi dignes d'étude. Selon la formule des auteurs *« l'entreprise n'est pas une île »*.

Une relation est définie ici comme une interaction mutuelle entre deux parties, avec des caractéristiques de réciprocité et de durée. La connectivité des relations d'une entreprise à l'autre introduit à la notion de réseau.

H. Thorelli lui aussi affirme la nécessité de prendre en compte le réseau comme forme de coordination entre organisations, notamment les entreprises. Il situe d'emblée le réseau comme forme de coordination différente de celle du marché, puis comme une façon de coordonner des activités autre que celle de l'intégration hiérarchique, d'où l'expression fameuse du réseau situé *« entre marché et hiérarchie »* (THORELLI, 1986).

Pouvoir – influence - confiance

Pour Thorellli les réseaux mettent en jeu une trilogie « pouvoir – influence – confiance ».

Le pouvoir est un concept central dans l'analyse de réseau, mais il est vu trop souvent comme unilatéral. Or le phénomène le plus typique est celui de l'interdépendance. L'auteur rejoint ici la vision relationnelle du pouvoir développée par M. Crozier et E. Friedberg. Pour Thorelli, le pouvoir peut reposer sur 1- une base économique, 2- la technologie, 3- l'expertise, 4- la confiance, 5- la légitimité[1]. De son côté Jarillo, qui étudie particulièrement les réseaux avec acteur-pivot trouvera des sources variées de pouvoir pour cet acteur. L'analyse structurale des sociologues apportera une dimension (positionnelle) utile à l'explication d'un pouvoir, mais non exclusive.

Par ailleurs les réseaux mettent l'accent sur les aspects personnels et sur la qualité des relations.

On touche à la notion de confiance.

Pour Jarillo le manque de confiance est la cause essentielle des coûts de transaction. Puisque, pour lui, la raison d'être du réseau est de pouvoir minimiser la somme de tous les coûts, donc ceux de transaction en particulier, il est essentiel de générer la confiance.

L'acteur-pivot en particulier *« doit montrer qu'il ne peut se comporter de façon opportuniste »*.

Par ailleurs le réseau est une forme relationnelle qui se caractérise par une certaine durée[2] :

> *« …Mettre l'accent sur des relations de longue durée est aussi essentiel…[et] peut modifier la réponse donnée au « dilemme du prisonnier» dans le sens d'une meilleure coopération. La situation se renforce par elle-même. » (JARILLO, 1988)*

Hakansson et Snehota font de la confiance un produit « spontané » des relations entre acteurs, dans une dynamique d'apprentissage.

La confiance et le projet partagé, ou au moins les croyances partagées, permettent le fonctionnement hybride. Dans les réseaux stratégiques, les partenaires à la fois partagent des buts (comme dans les « clans »), et perçoivent la possibilité d'une création de valeur en commun (comme dans les « hiérarchies »). Les relations ont la plupart des caractéristiques d'une relation hiérarchique : des tâches relativement peu structurées, une vision de long terme, des contrats relativement peu spécifiés. Et pourtant le réseau fait l'économie de *l'autorité* hiérarchique, les parties prenantes du réseau demeurent des organisations indépendantes. (JARILLO, 1988).

L'existence d'un but commun n'est pas une condition, pour Hakansson et Snehota, il suffirait que les membres du réseau « partagent certaines croyances » au sujet de [la valeur, l'utilité de] la trame d'activités et de la constellation de ressources que forme le réseau.

Comment un réseau peut-il être économiquement efficient ?

Jarillo se réfère à la théorie des coûts de transaction. Les conditions basiques pour l'efficacité d'un réseau relèvent de la technologie (le fait que les coûts externes soient plus bas que des coûts internes), et de la possibilité d'abaisser les coûts de transactions. De plus la souplesse du réseau

---

[1] nous ajouterons « l'engagement », sans compter toutes les considérations structurelles

[2] dont la contre-partie est un certain risque d'usure

conserve au marché un rôle de test : il est possible d'y revenir facilement. On note que pour Jarillo, l'efficience du réseau comporte deux dimensions : d'abord que le fait d'appartenir à un réseau donne des performances supérieures, mais aussi *que les mécanismes de partage soient équitables*.

La construction et la vie d'un réseau, des processus dynamiques

La dimension dynamique est essentielle à considérer pour plusieurs raisons : la souplesse du réseau fait jouer des processus d'entrée, de positionnement et repositionnement et aussi de sortie, (THORELLI, 1986) ; le réseau est le siège de processus d'adaptation, de coopérations et de conflits, d'interactions sociales, de mise en routine… d'apprentissage ; plus globalement il connaît une *« dépendance de sentier »* : le réseau est *en permanence une création et aussi une contrainte*. (HAKANSSON et SNEHOTA, 1995).

Thorelli décrit comment le réseau constitue à sa façon des barrières à l'entrée et à la sortie, offrant ainsi aux candidats extérieurs l'image d'un *« mur d'enceinte, avec des fenêtres stratégiques »*. Mais, selon Jarillo, le fait que les membres d'un réseau peuvent en sortir assez facilement entraîne une possibilité de « sanction » analogue à celle du marché : en cas de non-réussite, le réseau verra fondre ses effectifs.

Approche stratégique

Pour ses membres, le réseau est un instrument : c'est un moyen d'atteindre de nouvelles clientèles, de nouveaux territoires, d'accéder à des ressources, de mettre en commun des ressources semblables, de créer de nouvelles ressources. Par des relations constructives inscrites dans la durée, c'est un moyen de dépasser les jeux à somme nulle, et de tirer parti des progrès de chacun[1].

Le réseau est un investissement : construire un réseau (cas de l'acteur-pivot-architecte notamment), ou intégrer un réseau est un acte de long terme, et c'est un « investissement » *qui comporte des coûts et des risques*. Cela relève bien d'un comportement stratégique.

Pour chaque membre, beaucoup d'activités et de fonctions sont concernées : souvent le marketing, mais aussi la gestion des compétences, des relations… C'est en quelque sorte un modèle réduit de tout le management stratégique qui s'emploie dans la relation de réseau.

Le réseau est aussi une organisation : on peut le penser ainsi, dans un objectif de management du réseau (Thorelli). Il existe en tant qu'organisation dans la mesure où une certaine logique affecte l'ordonnancement des activités des ressources et des acteurs, la façon dont les compagnies sont mises en relation réciproquement et se positionnent. (Hakansson et Snehota).

---

[1] Ce qui s'applique aux relations client-fournisseur, par exemple : mais nous ferons la remarque que cet avantage commence dès la relation dyadique, comme dans le cas de l'alliance

Enfin nous ferons plus loin l'hypothèse que le réseau peut être un acteur, une partie prenante sur une scène englobante : situation de gestion territoriale notamment. En tant que tel, à nouveau, il peut être instrumentalisé.

Le réseau est un objet pour toute la gamme de comportements stratégiques : Hakansson et Snehota notent qu'une tierce partie peut réagir aux changements d'une relation intervenant entre deux autres acteurs, en vue d'exploiter ou de contrer le développement de cette relation. Plus globalement il s'agit de manœuvrer pour obtenir une position favorable, contribuer à piloter les changements dans la structure de réseau.

On tiendra compte enfin de l'incertitude, du fait que *« les effets des relations sont complexes et peuvent difficilement être cartographiés dans le détail. Aucune compagnie ne peut être capable d'établir tous les effets des interdépendances dans une situation donnée » (ib.).*

Une vision multidimensionnelle du réseau : le modèle de l'école suédoise

Le modèle développé depuis les années 80 par l'école suédoise d'économie et de marketing industriel considère la relation comme notion centrale, et distingue d'une part, les éléments qui sont mis en connexion au sein d'une relation, et d'autre part les effets que produisent ces relations.

La première dimension sera appelée la *substance* d'une relation. Elle comporte trois différents niveaux, ou « couches » : 1 -- le niveau des acteurs, 2-- le niveau des activités, 3-- le niveau des ressources.

La deuxième dimension sera appelée la *fonction* d'une relation. Elle comporte également trois éléments : 1-- les effets sur la dyade (A<->B) en elle-même, 2-- les fonctions pour chacune des deux entreprises concernées (A, B), 3-- les effets sur les autres relations et ainsi sur d'autres entreprises, potentiellement sur l'ensemble du réseau.

La théorie repose sur toutes les propositions dont certaines ont déjà été mentionnées, et bien d'autres telles que :

- le rôle moteur de la couche « activités » qui est le siège des connexions et de la transitivité,
- les effets du réseau sur les ressources : constitution d'une « constellation » c'est à dire une mise en commun au moins potentielle, accès à de nouvelles ressources externes, création de ressources nouvelles, tangibles par combinaison, ou intangibles … finalement les relations deviennent en elles-mêmes des ressources,
- les effets sur le plan des acteurs : apprentissages, effets sur les identités, sur la confiance….et implications pour leur comportement stratégique.

C'est la prise en compte de la couche « rencontre entre acteurs » et de la fonction globale d'une relation pour un réseau tout entier, qui distingue ce modèle de l'approche néo-institutionnelle de Williamson, comme des approches des « réseaux techniques ».

Un rappel « structurel » du modèle est offert par le tableau suivant qui croise « substance » et « fonctions » :

Fonction pour : **Substance :**	**Entreprise**	**Relation**	**Réseau**
Activités	Structure d'activités	Liens entre activités	Tissu d'activités
Acteurs	Structure organisationnelle	Liens entre acteurs	Réseau d'acteurs
Ressources	Collection de ressources	Liens entre ressources	Constellation de ressources
Enjeux :	*développement*	*Marketing, achats*	*stratégie*

Typologies des réseaux économiques

Diverses typologies de réseaux d'entreprise sont dressées notamment en économie régionale, ou géographique, donnant ainsi du corps à l'usage « méso » du concept, en identifiant des dimensions pertinentes. Une revue bibliographique en est effectuée par (GOUDIS et SKURAS, 2001), qui relèvent les dimensions suivantes : nature des flux (produits, capital, information…), caractère spatial (réseaux « verticaux », « horizontaux » ou mixtes), longueur des relations, nature formelle ou informelle, « force » du réseau…

Une de ces typologies est proposée par (DOUARD et HEITZ, 2003), reprise et utilisée par (CAPIEZ, 2003 ; CAPIEZ et GIRLANDO, 2004), déjà cités. Ils croisent *deux critères: « logique additive vs logique d'intégration »,* et *« spécificité plus ou moins forte de l'actif du réseau »* .

***

2.3.2 L'analyse structurale des réseaux

Des sociologues ont particulièrement développé l'approche des réseaux en considérant que les systèmes sociaux peuvent être appréhendés sous cet angle, voire être considérés comme n'étant pas autre chose que des réseaux de réseaux…. (BAKIS, 1993 ; LAZEGA, 1998). De plus la sociologie économique affirme que les relations marchandes sont des construits sociaux et cherche à caractériser les médiations qui permettent et encadrent le fonctionnement du marché (GRANOVETTER, 1985 ; STEINER, 1999).

La méthode d'analyse dite « structurale » fut développée notamment par R. Burt (BURT, 1992 ; BURT, 1995). Elle cherche à modéliser un système de relations et à décrire l'influence de ce système sur le comportement de ses membres, sans exclure leur possibilité de choix, (entre partenaires d'échanges), et de modification de leur environnement. La méthode structurale vise

ainsi à contextualiser le comportement des acteurs (LAZEGA, 1997). En ce sens, elle propose une articulation des niveaux micro et macro dans l'observation et l'explication des phénomènes sociaux. Mais la méthode structurale est très sensible aux valeurs manquantes qui limitent drastiquement l'application de ses modèles[1].

Description des structures relationnelles, inférences sur le pouvoir et l'autonomie

En matière de structure, et de contraintes associées, la théorie définit les concepts suivants :
centralité, prestige, sous-groupe cohésif, équivalence structurale[2]*, trous structuraux …*
La structure d'un système donne davantage d'opportunités à certains membres qu'à d'autres : par exemple la centralité peut procurer du pouvoir, ou de l'autonomie. A une grande autonomie, R. Burt associe, sous certaines conditions, davantage d'opportunités de contrôle de ressources circulant dans le réseau (notamment l'information), en devenant un intermédiaire indispensable à d'autres acteurs eux-mêmes sans alternatives. C'est la notion de trous structuraux.
Proche de la notion de cohésion d'un groupe, la notion de liens forts et de liens faibles permet à Granovetter d'avancer une proposition paradoxale sur « la force des liens faibles » : ceux-ci sont plus nombreux que les liens forts, par ailleurs les liens forts relient des acteurs qui ont toutes chances de se ressembler, de partager les mêmes informations, les liens faibles ont donc une meilleure efficacité (GRANOVETTER, 1982). Ronald Burt ajoutera que ces considérations sont duales de celles qu'il développe lui-même en matière de « trous structuraux » et parlera de *« la force des trous structuraux »* (BURT, 1992).

Analyse structurale et étude du pouvoir

M. Crozier et E. Friedberg ont une définition du pouvoir qui n'est pas un attribut des acteurs, une propriété individuelle (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Le pouvoir est un phénomène relationnel, il est (donc) aussi sensible au système, aux avantages structuraux: A peut avoir du pouvoir sur B parce qu'il est mieux placé que B, pour l'accès aux ressources pertinentes. Diverses implications en sont tirées : sur la centralité (comment les acteurs centraux sont en position de convertir leur centralité en pouvoir), sur l'autonomie (capacité d'éviter que d'autres soient en position de contrôler des ressources dont on a besoin)[3].
Au chapitre du *contrôle* permis par une position dans le réseau, Ronald Burt relie la notion de trou structurel à la figure du « tertius gaudens », *celui qui tire avantage* de sa position entre deux autres

---

[1] La méthode structurale travaille sur des systèmes de relations ou réseaux dits "complets", dans lesquels le chercheur dispose d'informations sur la présence ou l'absence de relations entre tous les membres de l'ensemble social. L'une des intentions importantes de la méthode est, en effet, de montrer comment les relations indirectes comptent.
[2] Deux acteurs sont structuralement équivalents s'ils ont des relations identiques avec les autres acteurs du réseau ; ils sont supposés être substituables dans le réseau. Mais c'est une notion très théorique.
[3] L'autonomie, comme le pouvoir, sont fortement liée à la présence d'opportunités, puisque l'acteur peut tirer profit de l'absence d'organisation de chaque partie potentiellement contraignante et de l'absence de relations entre elles.

acteurs non équivalents, soit dans une situation de négociation, soit dans une situation de conflit entre ces deux acteurs. C'est un peu ce que traduit la formule *« diviser pour régner »*.

Vincent Lemieux rappelle que le « capital social », attaché à un acteur, constitué par ses relations et par la structure de celles-ci, joue selon Burt, non seulement dans des situations de coopération mais de compétition, faites de conflits et de coopérations à la fois (étude de transactions sur de grands marchés). (LEMIEUX, 2001).

Perception et mobilisation de la structure sont ainsi des enjeux de pouvoir. La perception de la structure varie avec la position même des acteurs dans la structure. Enfin participer aux jeux de pouvoir requiert une capacité minimale à mobiliser et à manipuler des relations[1].

Discussion

La théorie des réseaux sociaux est développée dans une perspective de compréhension des phénomènes sociaux, elle se fonde sur des hypothèses probabilistes ou des observations statistiques *qui conviennent à l'étude de populations* :

La théorie semble vouloir prescrire des stratégies à l'acteur, notamment pour se placer en position « d'entrepreneur » social en raisonnant la construction ou l'optimisation de ses réseaux, prescription transférable aux entreprises, par exemple (GULATI 1998, p. 305).

Des hypothèses fortes , pas toujours explicitées selon nous, sont présentes dans les textes fondateurs : 1- un seul objet circule sur les relations, c'est principalement « l'information[2] » ou une influence (ce pourrait être un autre objet), 2- les liens sont positifs et symétriques[3], 3- les acteurs sont considérés comme de simples « portes d'accès » à la ressource détenue ailleurs dans le réseau, leur seule « singularité » est celle de leur position structurale[4], 4- *« people develop relations with people like themselves »*, que nous traduisons par : *"qui se ressemble s'assemble"*, ce qui permet d'affirmer que des liens forts ne sont jamais des ponts structurels, …(BURT 1992; BURT 1995; GRANOVETTER 2000).

---

[1] Par exemple déléguer, faire intervenir des tiers, devenir ami avec des collègues ou séparer ces deux types de relations, faire la connaissance (nécessairement superficielle) du maximum de membres dans l'organisations ou au contraire, appartenir à un petit groupe exclusif et dense, mélanger des acteurs venant de sous-groupes différents ou maintenir ces séparations (au besoin pour agir comme intermédiaire).

[2] M. Granovetter reconnaît les liens multiplexes, mais n'en fait pas de théorie générale, R. Burt s'appuie essentiellement sur la notion de « information benefit » qui sous-tend de façon implicite les mécanismes plus complexes, par exemple l'avantage concurrentiel sur un marché…. *Ce rôle déterminant de l'information* a des conséquences diverses (avantages pour trouver l'emploi, avantages dans l'avancement des managers, compétitivité d'entreprises…) mais la démonstration n'en est assurée que par le passage à un plan de vérification statistique.

[3] « on suppose par hypothèse, dans ce texte, que les liens sont positifs et symétriques; une théorie générale nécessiterait une analyse des liens négatifs et/ou asymétriques, mais il s'agirait d'une complication inutile, dans la phase exploratoire qui caractérise ce travail »

[4] deux acteurs ayant la même position sont dits (structuralement) équivalents

Dans l'étude de réseaux réels reliant des acteurs tous différents, par des relations diverses, avec pour chaque acteur-nœud, des fonctions composites de création, de consommation, d'échange, il convient alors de vérifier par une analyse préalable des contenus, comment l'approche structurale peut s'appliquer, par exemple en distinguant des « plans » au sein du réseau, plans sur lesquels ces simplifications peuvent être opérées ; c'est ainsi que nous lisons l'étude de (LECOCQ 1999).

Les nuances et raffinement envisageables sont multiples, ainsi en matière de procédures « politiques » de type démocratique, dans lesquelles le nombre brut d'avis exprimés compte, la structure des relations peut être relativisée (en vision statique[1]) : V. Lemieux cite une étude de conflit dans laquelle le nombre de contacts *premiers et seconds* de chaque protagoniste avait plus de poids que le nombre de trous structurels (LEMIEUX, 2001).

Ainsi, l'analyse structurale des réseaux sociaux est un méthode sociologique de modélisation, le plus souvent inductive, des structures relationnelles. Mais elle ne se suffit pas à elle-même ; l'analyse des réseaux sociaux passe nécessairement par des combinaisons de données sur les relations et de données sur les contenus qui circulent à travers celles-ci, sur les activités des nœuds, c'est-à-dire par une diversification des méthodes. Il en ira de même pour l'étude des réseaux d'entreprises ou des réseaux d'acteurs. Enfin il faut rappeler que l'étude des coordinations, coopérations ou conflits, nécessite la prise en compte d'autres facteurs et ressources que le « capital » relationnel des acteurs[2].

Structures de réseaux et action publique

La théorie des réseaux de politique publique (policy networks), ou d'action publique, proposée notamment par Rhodes et Marsh est une approche de sciences politiques[3] (LE GALES et THATCHER 1995 ; RHODES et MARSH 1995). Certains reconnaissent à cette approche surtout un intérêt métaphorique et Robert Watt pense qu'elle sous-estime le rôle des acteurs, notamment dans la création et l'évolution des réseaux en question (WATT, 1997). Nous n'avons pas à nous approprier les critères propres à la discipline de sciences politiques, mais l'approche est compatible avec celle qui a introduit notre problématique : l'action publique est « en relation » avec des forme diverses d'organisation des « groupes d'intérêts ». Pour nous, cette relation est bien à double sens, une action publique est influencée par les groupes d'intérêts, mais elle peut aussi viser à renforcer certains groupes d'intérêts.

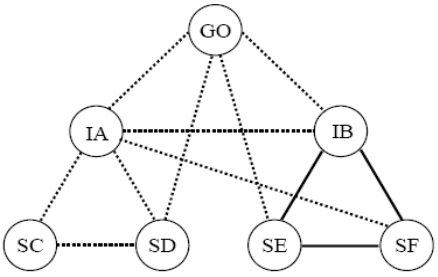
---

[1] Car on peut aussi chercher si les réseaux optimisés structurellement conduisent dynamiquement à accroître davantage le nombre brut d'acteurs en relation avec « ego »

[2] Lemieux rappelle les objections de Bourdieu en la matière.

[3] Celle-ci veut échapper aux visions soit pluraliste soit corporatiste de la société (RHODES et MARSH, 1995). Elle est holiste, insistant sur l'existence de ces réseaux, sur leur influence dans la (trans)formation des politiques, et sur leurs effets de structure. L'échelle des politiques traitées est le plus souvent globale. Des analyses sont proposées selon les différents types de réseaux, qui se situent sur un continuum allant de la « communauté de politique » jusqu'aux réseaux « thématiques ».

Bernard Jouve estime que *« la notion de réseau d'action publique, … est très proche de celle de système d'action concret » (JOUVE 1995)*. Peut-elle nous donner des outils pour une action locale et stratégique ? : M. Ouimet et V. Lemieux, comme M. Thatcher, distinguent non seulement les approches « verbales » (métaphores) et les typologies, mais aussi *des approches formalisées. Celles-ci sont inspirées clairement des analyses de réseaux sociaux et notamment de l'analyse structurale* (OUIMET et LEMIEUX, 2000). Ces auteurs considèrent trois niveaux d'acteurs : le gouvernement, des intermédiaires et les subordonnés, et deux types de liens : forts ou faibles. Ils illustrent alors trois configurations politiques types : le réseau corporatiste, le réseau clientéliste et le réseau pluraliste (combinaison des précédents).
Voici le réseau pluraliste :



(1.3)

GO : gouvernement
IA, IB : intermédiaires
SC, SD, SE, SF : subordonnés

: lien fort
: lien faible

2.3.3 Des précisions sur les réseaux d'entreprises

Nos hypothèses nous orientent vers la prise en considération d'entreprises de tourisme menant le plus souvent, au mieux, des stratégies additives ou agglomérées, *en interaction avec un acteur d'environnement* qui peut vouloir être « pivot » d'un fonctionnement en réseau . Une question centrale est enfin celle de la capacité du réseau à devenir acteur à part entière, capable ou non d'intervenir dans la promotion d'une activité durable, le soutien aux actions de l'AE.
Nous citerons ainsi des approches qui traitent : 1- du rôle du ou des « pivots », notamment institutionnels, 2- de la capacité d'un réseau d'entreprises à se donner un rôle citoyen, enfin 3- des stratégies collectives agglomérées qui s'organisent sous formes de réseaux et de « l'encastrement institutionnel » de ces réseaux.

Les acteurs pivots

(LECOCQ, 1999) de *l'acteur-clé* des structures de réseau : le « pivot », type d'acteur encore peu étudié. Plusieurs concepts sont comparés : celui du ou des « brokers », celui du « noyau », celui du « pivot » ; des profils sont identifiés, plus ou moins adaptés à diverses phases de la vie du réseau :

l'architecte, le coordinateur, le facilitateur. D'autre part, l'auteur veut *dépasser une approche des réseaux stratégiques* qui serait seulement basée sur le calcul des coûts de transaction, et qui ferait l'impasse sur beaucoup de paramètres[1], relevant d'une *dimension « socio-politique »*. Il s'inspire de *l'inscription sociale* de l'action économique. Il propose enfin une étude structurale de réseau économique. L'étude de cas montre comment une approche par le réseau social conduit à plusieurs visions différentes du même réseau d'entreprises : réseau prescrit, réseau émergent (i.e. réel), réseau d'information. *Selon les visions, l'acteur-clé est différent. « L'étude permet ainsi de mettre à jour la pluralité des acteurs entrepreneurs émergents pour tenir les différents rôles de construction, de coordination et de contrôle du réseau »*.

(EGGRICKX, 2000) traite de <u>réseaux avec pivot institutionnel</u>. Les points mis en lumière sont : l'investissement des initiateurs, *pivots institutionnels*, qui créent les conditions favorables et *restent investis* ; la *progressivité* du processus : confiance calculée, coopérations limitées, … ; les *avantages* retirés par les entrepreneurs ; les *conditions nécessaires* pour passer d'une expérience à une stratégie de partenariat, (notamment la confiance) ; le processus d'accoutumance qui précède *l'institutionnalisation* du réseau, les normes de comportement et autres *dispositifs d'anti-opportunisme* qui le pérennisent.

<u>Des réseaux d'entrepreneurs, acteurs et relais</u>

Y. Chappoz se demande si les réseaux d'entrepreneurs peuvent dépasser leur objet sectoriel initial (CHAPPOZ, 2000). L'observation comparée et diachronique de trois clubs d'entrepreneurs montre d'abord comment ceux-ci sont passés d'un simple rôle de « lieux de convivialité » à celui de réseau d'entrepreneurs à part entière avec des fonctions stratégiques. Certains ont permis en effet la création de ressources. Puis l'auteur a observé que ces clubs ont effectué une *« médiation citoyenne »* en s'engageant au bénéfice des employés et de la région. Il reste que ces interventions n'ont été effectuées *que sur initiative et incitation des pouvoirs publics*. Ainsi, ces réseaux ont pu se transformer de simple « club » en « acteur » *« à la fois « acteur collectif de plein exercice », capable de concevoir et de réaliser des projets et « acteur relais » capable de s'insérer dans des réseaux partenariaux et institutionnels sans s'y dissoudre »*. Mais leur capacité à dépasser *spontanément* leur domaine initial (ici économique) n'est pas prouvée[2].

---

[1] notamment lors de la construction du réseau ; de plus la priorité que l'étude des réseaux stratégiques met sur le réseau finalisé s'accompagne d'une sous-estimation des autres relations que les membres entretiennent à l'extérieur de ce réseau.

[2] Accessoirement l'auteur note que la CCI locale a constamment résisté à l'émergence de ces réseaux, vus comme des concurrents

Des exemples de « stratégies collectives » en réseau

Les collaborations horizontales entre « commensaux » et sur le mode indirect ou informel, correspondent à ce que Astley et Fombrun ont appelé « stratégies collectives agglomérées », l'une des quatre formes de leur typologie (ASTLEY et FOMBRUN, 1983). Des collaborations entre viticulteurs, ou entre artisans d'art, sont un échantillon parmi les cas étudiés. (VANDECANDELAERE et TOUZARD, 2001 ; LOUP, 2003).

K. Gundolf et al. étudient les quatre configurations de stratégies collective, dans le secteur du tourisme et dans celui de l'artisanat (GUNDOLF et JAOUEN, 2004 ; GUNDOLF et al. 2005). Les dynamiques des quatre réseaux sont également différentes. Les auteurs pensent déceler des facteurs de succès ou d'échec dans la capacité ou non à associer motivations économiques et sociales, et à ouvrir le réseau, notamment à l'intervention d'acteurs extérieurs, tels qu'une municipalité. Cela conduit à un thème qu'elles ont proposé : celui de *« l'encastrement institutionnel des réseaux d'entreprises »*, qui peut être réussi, en échec (cas de « boycott entrepreneurial »), ou bien absent (cas « d'indifférence institutionnelle ») (GUNDOLF et al., 2006)

Ceci mène à la section suivante, consacrée aux études de réseaux dans le secteur du tourisme.

***

2.3.4 Les réseaux dans le tourisme

En complément des approches déployées sur les réseaux dans tous secteurs de l'économie et de la coordination sociale, nous présentons ici des réflexions adaptées aux spécificités du secteur tourisme : réflexions sur l'organisation économique du secteur et la pertinence du modèle des réseaux, d'une part, réflexions sur les jeux d'acteurs et les coalitions au sein de réseaux de tourisme d'autre part.

Les réseaux et l'organisation économique du tourisme

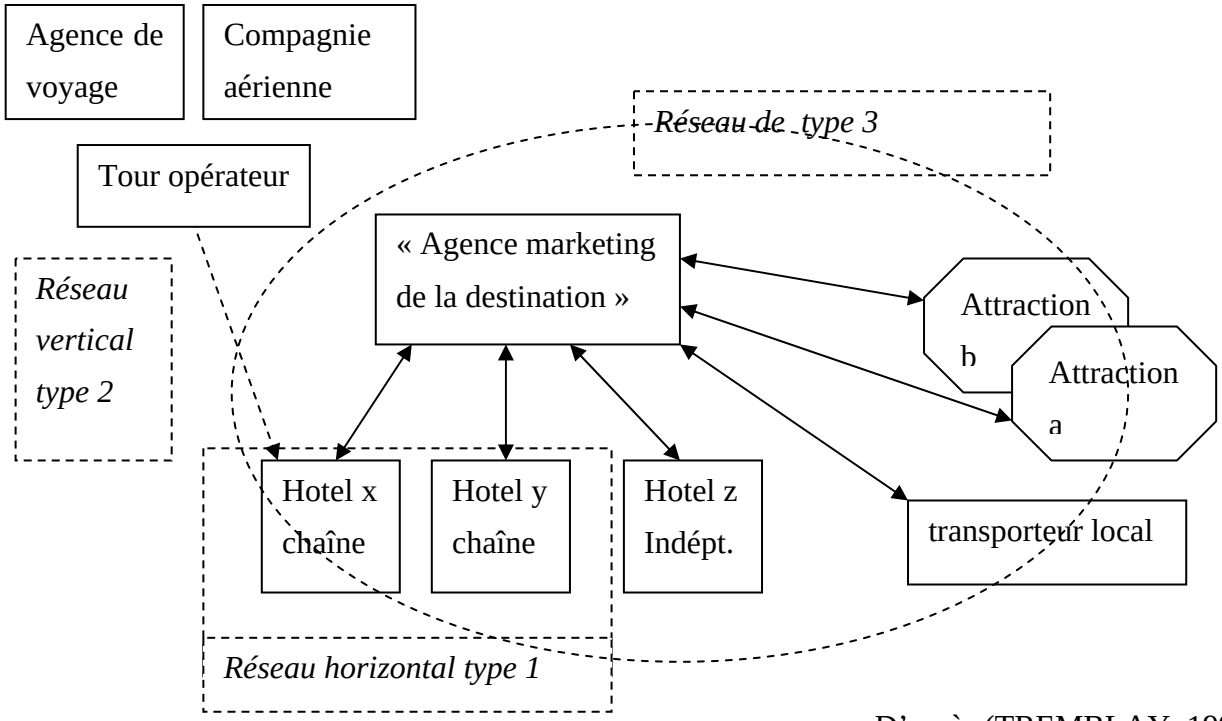
Il est inapproprié de représenter l'organisation du tourisme en termes de firmes homogènes produisant la même commodité et pouvant constituer une industrie[1]. Pascal Tremblay estime qu'indépendamment des questions de définition, qui se fondent sur l'idée de « substituabilité » entre agents économiques, il est important de penser en terme de complémentarité et de coordination entre ces agents. (TREMBLAY, 1998). Il faut accepter de reconnaître que deux firmes (deux hôtels proches, par exemple) peuvent selon les moments être substituables ou

[1] L'étude économique du tourisme présente une difficulté particulière, c'est celle de définir le « produit » touristique. La définition du tourisme se fait par la définition de la demande (assez difficile elle aussi), et les offreurs de tourisme sont des «prestataires » qui participent plus ou moins à la fourniture de services au client reconnu comme « touriste ». De plus ce service est perçu de façon très contingente.

complémentaires. Tremblay propose de retenir deux attributs en termes de compétences: *la similarité* (tenir un petit hôtel et le restaurant associé), et la *complémentarité* (entre une agence de voyage et un transporteur aérien par exemple) ; l'ensemble permet de lier produits et services dans l'offre globale[1].

Pour lui, ce qui émerge de l'image brouillée de ce secteur économique, c'est le besoin *d'outils théoriques flexibles*, compatibles avec la diversité des contextes et le changement « technologique » rapide. Le réseau est vu comme tel, et « élargit » la perspective transactionnelle. Tremblay développe alors des caractéristiques de l'approche réseau qui ne nous semblent pas spécifiques du tourisme [2]….

Concernant le tourisme, plusieurs formes-types de réseau sont illustrées : le type 1 : *alliance horizontale ou chaîne* d'établissements semblables (hôtels notamment) ; type 2 : *alliance verticale* pour une localité donnée, par exemple entre un hôtel, un tour-opérateur, son réseau de vente et un transporteur ; type 3 : une agence marketing attachée à la localité (qu'on appelle aussi « *agence réceptive* ») associe hôtels, prestataires d'activités, service de transport local[3]. Enfin une entreprise peut participer simultanément à plusieurs réseaux parmi les types précédents.



D'après (TREMBLAY, 1998)

[1] C'est une distinction plus fine que celles de Astley et Fombrun entre commensalisme et symbiose

[2] Les réseaux industriels sont davantage qu'une « forme intermédiaire », l'accent y est mis sur l'expérimentation plus que sur la peur de l'opportunisme. Deux approches des réseaux sont également pertinentes : l'approche « spatiale » (proche de l'étude des milieux innovateurs, etc…) et l'approche de la quasi-intégration. Les avantages attendus de la mise en réseau sont multiples : économies de diversité et d'échelles, complémentarité d'assises, apprentissage en commun.

[3] on peut imaginer que l'agence réceptive locale soit elle-même alliée à quelques TO (tour –opérateurs)

Tremblay note que les réseaux locaux étaient autrefois excessivement consacrés à la seule promotion de l'offre, au détriment d'efforts d'innovation, d'amélioration du produits, par ailleurs ils peuvent jouer un rôle d'équilibrage entre toutes les « partie prenantes locales ».
Nous relevons enfin une annotation importante pour notre problématique : les réseaux offrent *une alternative à la gouvernance publique* en limitant les tentations de concurrence excessive, qui peuvent être négatives pour la communauté et nuire à la valorisation du patrimoine (local) commun. Plus précisément « la création de mécanismes institutionnels renforçant certains types d'associations, au détriment d'autres, pourrait *aider à rediriger les revenus d'un tourisme durable vers des communautés pro-actives dans la gestion des ressources collectives* ».

Réseaux et autres aspects relationnels dans la stratégie et l'organisation touristiques d'un territoire

Nous regroupons sous ce titre approximatif des travaux « orientés réseaux » qui traitent des relations et des jeux d'acteurs dans la dynamique touristique de territoires.
Certaines contributions racontent comment un projet de développement associe le plus grand nombre possible d'acteurs du cluster territorial (potentiel), formant ainsi un « réseau » (provisoire ?). Par exemple, (NOVELLI, SCHMITZ et al., 2006) racontent une telle opération dans le Sud de l'Angleterre : un point notable en est *la participation des institutions publiques qui ont joué, pour le moins, le rôle de pivot-architecte*, même si la conclusion de l'auteur est que *« les PME (de tourisme) ont réussi à devenir membres d'un réseau d'entreprises autonome »*.

L'accent sur les réseaux et les relations sociales comme éléments qui façonnent l'apprentissage collectif et le développement économique local est développé par (SAXENA, 2005). Elle avance que par là *le tourisme durable est « territorialement encastré »*. Cela induit une nécessité de coopération entre multiple acteurs locaux. L'étude de trois territoires contrastés dans le Parc National de Peak District (UK) recourt aux notions et outils suivants :

- Notions de *réseaux formels et de réseaux informels*
- ideaux-types de *profils d'acteurs* selon leurs attitudes possibles à l'égard du travail en collaboration/réseau[1]
- Outil de *confrontation des représentations* que les « groupes » d'acteurs ont les uns des autres (les collectivités locales, les entreprises locales, les associations, le Parc National)[2]

Nous retenons *la difficulté* de coordination des TPE familiales, et la mauvaise perception du Parc National (surtout), voire des collectivités locales, par les autres groupes d'acteurs.

---

[1] 1- les enthousiastes, 2- les actifs, 3-les pragmatiques, 4- les opposants
[2] on notera que ces groupes sont définis assez globalement et a priori

Les stratégies de mise en réseau et de renforcement des « clusters » ont souvent idéalisé les mécanismes de collaboration, sans intégrer dans la problématique *l'existence de rivalités, que* la théorie des « coalitions d'intérêts » *aide à décrire*[1]. Dianne Dredge adopte l'approche politique des réseaux et l'utilise à un niveau local. Dans l'étude de cas de la coordination touristique dans le secteur de Lake Macquarie en Australie, elle montre comment successivement plusieurs montages d'une instance de coordination locale du tourisme ont émergé et disparu, sous l'effet de rivalités entre acteurs publics et privés et au sein même de ces groupes (DREDGE, 2006). Ses conclusions portent sur le nécessaire management de l'équilibrage entre acteurs publics et privés, entre divers groupes actifs d'acteurs du tourisme, et entre ces groupes et la majorité passive des membres de la « communauté »[2]. Certains facteurs-clés sont mis en avant[3].

2.3.5 Nos hypothèses sur le rôle des réseaux

A l'issue de cette revue sur les réseaux, nous sommes confortés dans l'hypothèse initiale selon laquelle le réseau est, plus qu'un cadre d'analyse, un cadre d'action important pour notre problématique. Tout d'abord, l'acteur d'environnement ayant à s'adresser à une population d'acteurs du tourisme, nous faisons l'hypothèse qu'il peut avantageusement utiliser voire susciter une forme d'organisation en réseau de ces acteurs. Le réseau est en effet un intermédiaire qui peut assurer plusieurs fonctions de communication et levier (de même qu'inversement, un réseau existant peut contrarier les intentions de l'AE). Nous examinerons si un réseau d'AT favorables à l'AE et à ses principes peut constituer un acteur de plein exercice, capable d'apporter un soutien politique à ces principes, à l'action, voire à l'existence de l'AE. Ensuite l'AE constituera par ses relations durables avec ces AT alliés, un réseau *stratégique*. Enfin leur contexte commun, comprenant des acteurs régulateurs, des gestionnaires effectifs de l'environnement, etc… peut être vu comme un ensemble de réseaux relevant d'analyses structurelles et politiques.

***

[1] Voir ci-dessus la proposition de R. Watt

[2] Notamment l'auteur écoute les critiques selon lesquelles les autorités locales ne représentent pas bien l'ensemble des intérêts de leurs administrés.

[3] 1- les rivalités et jeux de pouvoir, 2- la lisibilité de la structure du réseau, 3-l'importance des acteurs-pivots, 4-le rapport numérique entre acteurs actifs et passifs, 5- l'importance de traduire en actions les résolutions de partenariat public-privé, 6- le poids des aspects géographiques.

2.4 La collaboration dans le domaine du tourisme

Dans le domaine du tourisme il existe une littérature abondante en langue anglaise sur les démarches participatives, la concertation, la collaboration : nous analyserons un échantillon d'entre celles qui se rapportent à un contexte territorial, où les partie prenantes sont les entreprises mais aussi toutes autres catégories d'acteurs locaux, souvent évoquées ensemble sous le terme de « community ». Les types d'action étudiée y sont l'établissement de partenariat et/ou la planification.

La principale théorie sous-jacente est la théorie de la « collaboration » de Barbara Gray. Celle-ci est, en effet, une référence importante de (SELIN et BEASON, 1991 ; GETZ et JAMAL, 1994 ; JAMAL et GETZ, 1995 ; SELIN et CHAVEZ, 1995), et par là son influence passe dans des écrits plus récents (REED, 1997 ; WILLIAMS, PENROSE et al., 1998 ; BRAMWELL et SHARMAN, 1999 ; AAS, 2005)

2.4.1 La collaboration

B. Gray suggère que la collaboration est appropriée lorsqu'un problème est complexe et qu'une organisation seule ne peut pas le résoudre par elle-même (GRAY, 1989). La définition qu'elle donne de la collaboration est la suivante : *« c'est un processus dans lequel les parties qui ont un intérêt dans le problème cherchent activement une solution déterminée en commun »*, en notant que *« les parties prenantes gardent leur indépendance de prise de décision tout en étant d'accord pour respecter des règles partagées par toutes les parties qui collaborent »*[1].

Le besoin de collaborer procède de raisons diverses, toutes liées à une forte interdépendance entre les acteurs : les deux catégories identifiées sont d'une part celle de la *résolution de conflit*, d'autre part celle de la *construction de visions partagées* (débouchant sur des *projets en commun*). La collaboration est présentée comme une alternative à d'autres voies : la compétition, la hiérarchie ou la planification incrémentale.

Les principaux avantages attendus de la collaboration sont multiples[2]. La collaboration est une approche *qui s'adresse aux problèmes mal définis*, marqués par l'incertitude ou la complexité

---

[1] Une définition plus théorique est la suivante : la collaboration est un ordre négocié créé entre parties prenantes pour contrôler la turbulence de l'environnement par la régulation de leurs relations d'échange (p.227).

[2] une analyse compréhensive large du domaine améliore la qualité des solutions ; la capacité de réponse est plus diversifiée ; c'est utile pour rouvrir des négociations bloquées ; le risque d'impasse est minimisé ; le processus assure que les intérêts de chaque PP sont pris en compte dans tout accord ; les parties gardent la « propriété » de la solution (par opposition à un arbitrage, une régulation de la part d'un tiers acteur) ; la participation accroît l'acceptabilité de la solution et l'accord sur sa mise en œuvre ; le potentiel pour découvrir des solutions nouvelles et innovantes est accru ; les relations entre PP sont améliorées ; on évite les coûts associés aux autres méthodes ; des mécanismes pour coordonner les actions futures entre PP peuvent s'établir

technique, aux problèmes dont les parties prenantes sont mal identifiées, peu informées et/ou en grande disparité en termes de pouvoirs ou de ressources. Plutôt que de procéder, comme souvent en Amérique, par grandes auditions publiques des parties prenantes, B. Gray propose de sélectionner *des représentants* de celles-ci pour les impliquer ensemble dans un processus de recherche de solutions.

La partie prenante est définie, non plus par rapport à un *acteur* focal, comme dans la définition de Freeman, mais par rapport à un « *problème* » : *« (stakeholders are) the parties with an interest in the problem » (p.5).* La notion de « *domaine* » (du problème) est empruntée à E. Trist, c'est ce que l'ensemble des parties prenantes reconnaissent comme étant lié au problème (Trist, 1983).

La théorie se veut dynamique, elle comporte un modèle dynamique en trois phases :

1- problématisation (problem setting), 2- orientation (direction setting), 3- implémentation (implementation). Chacune de ces phases est elle-même spécifiée de façon plus détaillée.

L'approche est polycentrique, proche du pluralisme, aucun acteur n'est focal a priori. *Très explicitement la stratégie n'y est traitée qu'au titre des « stratégies collectives ».* Celles-ci sont des collaborations du type « réalisation de visions partagées » allant jusqu'à des accords, et concrétisées par un arrangement organisationnel (partenariat public-privé, filiales communes, etc…). On ne traite pas de la formation et du déploiement de statégies « fortes » au sens de L. Mermet. La collaboration ne retient pas l'option de réserver certaines problématiques à un garant de l'intérêt général tel que l'Etat a pu l'être en Europe, ou tel que « l'acteur d'environnement » de L. Mermet peut être interprété. La théorie est ouverte et neutre sur la question de *l'acteur initiateur ou leader*[1]. Mais un acteur facultatif peut être central dans le processus, c'est le « médiateur »[2]. Celui-ci est bien distinct d'une autre figure, celle de « l'arbitre » (judiciaire ou administratif). Son rôle est multiple : amener les parties autour de la table, minorer les résistances, assurer une représentation efficace des parties prenantes, établir et entretenir un climat favorable (confiance, ouverture, tolérance, persévérance…), conduire le processus, gérer les informations, etc…le médiateur est un accoucheur et un « faiseur de mythes ». Le mythe est une offre de représentation partagée qui facilite l'action collective ; dans le contexte de la construction d'une collaboration, il s'agit de contribuer à élargir les mythes ou en créer de nouveaux.

Un déséquilibre marqué en termes de *pouvoir* peut empêcher le démarrage du processus ; de même on voit bien que cette question est sous-jacente à celle de l'interdépendance entre les parties prenantes. Pour Barbara Gray, *le pouvoir ne se définit pas comme une grandeur relationnelle*

---

[1] l'acteur initiateur, et souvent « surplombant » ensuite, est divers, on ne peut le caractériser qu'à travers les cas cités en illustration : c'est une autorité pour la résolution de conflits, c'est un promoteur pour la construction de projets en commun, etc…

[2] Il peut être introduit par une autre tierce partie, qui est l'initiateur-organisateur du processus, ou demandé par les intéressés, pour différents motifs (y compris le souci de ne pas perdre la face)

(influence de A sur B) telle que la définissent Crozier et Friedberg par exemple. Il s'agit d'un « *pouvoir de faire* ». Il faut le distinguer du « pouvoir-relationnel » (l'influence d'un acteur sur d'autres) et du « pouvoir-potentiel » (la puissance d'un acteur supposée opérer dans une grande variété de contextes ; ce potentiel est rapporté à une notion de ressources, ou « capacités » : l'expertise, le contrôle d'une certaine part d'une politique publique existante, la représentativité, le pouvoir de blocage...)[1]. L'objectif de la collaboration en tant que processus est au final de *construire un pouvoir-de-faire partagé* entre les parties prenantes. Autre particularité, ce pouvoir est *dynamique*, et se décline alors en nombreux items différents au fil des phases dans le processus de collaboration.

***

Cette approche a inspiré une riche littérature touristique consacrée au tourisme durable, et aux relations entre tourisme et environnement. Les exemples d'application dans le champ, ainsi que les extensions et variantes que ces contributions apportent au cadre de B. Gray renforcent l'intérêt de cette littérature. Les difficultés de la collaboration et ses aspects politiques seront abordés. Cette revue vise aussi à donner aperçu du spectre des préoccupations touristiques traitées dans les applications.

2.4.2 Les études de collaboration dans le domaine du tourisme

La collaboration dans une problématique « tourisme et gestion des aménités »

L'aspect territorial de la planification touristique (community tourism planning) est souligné par (JAMAL et GETZ, 1995) qui formulent des propositions non seulement pour cette planification mais aussi pour la gestion courante du tourisme. Ils infèrent *le rôle fédérateur des aménités* : pour accroître le niveau de la reconnaissance de leur interdépendance par les intéressés, ils proposent d'insister sur le partage des ressources et sur les « aménités » ; sur les risques d'impacts négatifs du développement ; sur les inconvénients de la dispersion du secteur touristique et l'impossibilité d'une filière d'opérer seule, faute de masse critique.

Beaucoup d'autres contributions évoquent les aménités parce qu'elles traitent du tourisme *durable*. Par exemple (JACKSON et MORPETH, 1999) s'intéressent au tourisme durable comme application d'Agenda 21 et estiment qu'il devrait être un *levier* privilégié d'une gestion environnementale locale. Le cas étudié par Bramwell et Sharman comporte également une grande part d'*enjeux d'aménités*[2]. *Des jeux d'acteurs* sont étudiés : l'attitude des acteurs du patrimoine

[1] Mais la distinction avec l'approche de M. Crozier et E. Freidberg est moins tranchée lorsque l'on pense que 1- dans les exemples donnés, B. Gray décrit souvent un pouvoir (une capacité) constaté a posteriori ou du moins chemin faisant, donc dans des interactions avec d'autres acteurs, et 2- une capacité une fois démontrée sert à être prise en compte dans une situation par les acteurs concernés ce qui ramène à la dimension relationnelle.

[2] dont la création d'une contribution financière du tourisme à la conservation de l'environnement

face au tourisme a déjà été évoquée (AAS, LADKIN et al., 2005), avec (WILLIAMS, PENROSE et al., 1998), c'est la coordination *(confrontation)* avec les forestiers comme acteurs de la gestion effective de l'espace, qui est en jeu.

Le champ de la collaboration - des références diverses aux autres approches théoriques

Les auteurs en tourisme qui se réclament de B. Gray ont exploré tout le champ de la collaboration. Pour leur part, (SELIN et CHAVEZ, 1995) examinent « *les partenariats* » à la fois comme une *stratégie de gestion* et comme une construction théorique.. (SELIN et BEASON, 1991) introduisent l'intérêt pour le secteur touristique de développer des relations *inter-organisationnelles*. Ils reconnaissent que *« à la fois les sciences de gestion et la sociologie ont travaillé activement dans ce domaine* ». Pour eux cette question met en jeu des unités d'analyse qui sont *la dyade et le réseau*. Ils distinguent une école de « l'échange volontaire », pour laquelle la coopération naît spontanément d'un projet de synergie, et une école marquée par Pfeffer et Salancik, pour laquelle la rareté des ressources motive des coopérations, souvent à l'initiative d'une organisation leader et souvent dirigée contre d'autres[1]. (GETZ et JAMAL, 1994) élargissent aussi, en allant des réseaux faiblement structurés à des partenariats ou des coalitions *formellement structurés*. (JAMAL et GETZ, 1995) adaptent la définition de la collaboration pour l'appliquer à la « *planification* touristique communautaire »[2].

La plupart des auteurs se réfèrent donc à diverses approches : on a vu que Selin et Beason se réfèrent aux travaux de Pfeffer et Salancik et à la théorie de dépendance en ressources. (TRULY-SAUTER et LEISEN, 1999) et (SELIN, 1993) se réfèrent explicitement à la « théorie des parties prenantes. Les travaux sur la planification, également, utilisent des références en gestion : par exemple (SIMPSON, 2001) se situe dans une problématique de planification stratégique pilotée par les parties prenantes. (WILLIAMS, PENROSE et al., 1998) se réfèrent à la théorie de la négociation de (FISHER ET URRY, 1981). Mais Barbara Gray estime qu'elle se situe dans une approche particulièrement dynamique : *"I argue for a more dynamic, process-oriented theory of how organizations interact"* (p. 227).

Des précisions complémentaires sur la collaboration

Les divers auteurs étudiés, à partir de leurs travaux sur le tourisme, ont émis des propositions complémentaires, qu'ils ont partagées progressivement, ce qui constitue une extension de l'approche :

---

[1] Ils pensent que les deux approches trouvent chacune des éléments conformes dans les situations réelles.

[2] celle-ci est : « un processus de prise de décision conjointe entre parties prenantes clés, autonomes, d'un « domaine » de tourisme communautaire, inter- organisationnel, afin de résoudre les problèmes de planification du domaine et /ou de gérer les enjeux… »

La dimension dynamique et processuelle de la collaboration (en tourisme) :

La collaboration se construit. (SELIN et CHAVEZ, 1995) ont perfectionné le modèle dynamique. Ce modèle s'applique à des collaborations délimitées dans le temps, au moins au niveau du point de départ (construction d'un projet, première planification…). *Le déclenchement d'un processus de collaboration* peut résulter d'une crise, de l'intervention d'un innovateur ou d'un leader, il peut être provoqué par un niveau supérieur qui donne mandat ou qui pose une condition pour l'attribution d'une aide.

Les conditions facilitant la collaboration (en tourisme)

Ces conditions ont trait à la participation des partie prenantes *adéquates* (c'est à dire concernées et légitimes, ce qui ouvre à bien des raffinements), et à la reconnaissance par ces parties prenantes *de l'importance des enjeux, de leur interdépendance au regard de ces enjeux, de la crédibilité du processus qui s'engage* (chances d'aboutir à un accord et confiance dans la capacité de réalisation pratique). De plus certains facteurs favorables sont identifiés tels que *l'existence de « réseaux »* (pratique de travail en commun ou simple inter-connaissance sociale), la présence d'un leader et la présence d'incitations financières.

Un cadre pour l'organisation, la conduite, et l'évaluation du processus de collaboration.

Une trame relativement commune à plusieurs auteurs, particulièrement complétée par (WILLIAMS, PENROSE et al. 1998), comporte les points suivants: 1- identification et « convocation » des parties prenantes adéquates, avec mise à jour régulière au cours du processus, efficacité de leur représentation[1], 2- présence d'un faciliteur, soutien par les autorités, 3- application d'une méthode, ou d'une démarche, telle que le « modèle » par étapes de Selin et Chavez, assorti d'observations, 4- moyens suffisants mis à disposition des participants.

La question d'une structuration pérenne

Jamal et Getz recommandent d'assurer une auto-régulation de la planification et du développement en établissant *une organisation collective de référence* : ils discutent de l'existence des Offices du tourisme, qui associent déjà des parties prenantes diverses, mais *« il peut être nécessaire de créer une nouvelle structure »*. Cet effort doit plus généralement compenser l'émiettement de l'offre touristique qui est un frein pour le développement et la collaboration.

Des critères évaluatifs

Des critères plus strictement évaluatifs sont proposés par (BRAMWELL et SHARMAN, 1999) ; ils sont destinés à éclairer trois thèmes :

1- *l'étendue de la collaboration*, ce qui rejoint l'examen des parties prenantes invitées, de leur représentativité, de leur adhésion initiale au processus,

[1] les porte-paroles doivent être mandatés, rester en liaison avec leurs mandants

2- *son « intensité »* : la prédisposition des participants à changer de pratiques, l'intensité du processus d'information, de négociation, la qualité du processus en termes d'écoute, de tolérance, la qualité de l'exercice de facilitation, et
3- *le degré d'émergence du consensus* : tolérance des participants à une adhésion incomplète des autres, consensus sur les résultats et appréciation des conséquences de ceux-ci, appropriation de ces résultats au regard des inégalités entre participants, reconnaissance par les parties prenantes de l'existence de contraintes sur la mise en œuvre, disposition à participer à cette mise en œuvre.

La notion de « consensus partiel » est ainsi introduite, elle nous semble importante ; par exemple des parties prenantes considéreront la direction politique générale prise comme « raisonnablement acceptable », et la soutiendront « même si elle n'est pas le résultat préféré » (Gray, 1989) ; ce peut être le résultat d'une ambiguité persistante, éventuellement acceptée ; enfin les acteurs peuvent accepter des actions sans adhérer aux buts affichés. Au final ils peuvent soutenir le plan dans son ensemble, même sans le soutenir point par point.

Un critère supplémentaire est celui de *l'efficacité dans la réalisation* des plans conçus (AUGUSTYN et KNOWLES, 2000).

Un exemple d'évaluation est donné par (VERNON, ESSEX et al., 2005), sur une recherche-développement effectuée pour encourager *l'adoption de pratiques de tourisme durable par les prestataires de tourisme* dans un territoire anglais [1].

<u>Les obstacles à la collaboration en tourisme – les aspects politiques</u>

<u>Les difficultés dues à la dispersion des acteurs de l'offre touristique</u>

(JAMAL et GETZ, 1995) signalent un certain nombre de difficultés et notamment celle qui est propre au secteur du tourisme, dont les acteurs sont particulièrement dispersés. On verra plus loin que (VERNON, ESSEX et al., 2005) ont également rencontré cette difficulté.

(SELIN, 1993) souligne que *la communication a toujours été sous-développée* dans le secteur touristique ; il relève dans la littérature les obstacles suivants : la fragmentation géographique et organisationnelle ; les longues chaînes de distribution ; les frontières [administratives et] juridictionnelles ; les différences idéologiques ; les prises de décision publique centralisées ; la rhétorique de la concurrence ; les droits d'entrée dans les systèmes de représentation ; l'accent mis sur les communications à sens unique.

---

[1] Leurs conclusions sont les suivantes : 1- le rôle du secteur public est important comme leader pour donner une direction stratégique et faciliter l'innovation au sein d'un secteur très fragmenté, 2- le rôle des partenaires évolue dynamiquement selon les étapes, 3- l'objectif d'atteindre une certaine parité entre parties est difficile a tenir. Le résultat de la collaboration fut tout de même positif, l'acteur public a réussi à promouvoir le tourisme durable. S'agissant d'incitation envers des acteurs privés, il est noté l'importance de s'assurer d'une capacité financière pour lancer ensuite des réalisations concrètes

Les risques de comportements égocentriques, opportunistes, de « passager clandestin »

(SELIN et BEASON, 1991), on l'a vu, identifient certaines coopérations surtout destinées à accéder à des ressources, et souvent dirigées contre d'autres acteurs. Ils évoquent aussi les situations de conflits, et le manque d'altruisme qui renvoie à la théorie des jeux (AXELROD, 1984). Leur étude de cas est une revue des relations entre gestionnaires forestiers et responsables locaux du tourisme dans une zone donnée[1]. Les observations soulignent le peu de coopération, dû notamment à 1- un défaut de « prise de conscience (awareness) », 2- des différences « d'idéologies », 3- la vision qui serait encore dominante chez les entrepreneurs du tourisme, marquée par une théorie des parties prenantes (FREEMAN, 1984)[2] « encore centrée sur l'organisation, les autres parties prenantes étant considérées comme étant extérieures ». (JAMAL et GETZ, 1995) signalent[3] le risque de *comportement de passager clandestin* (free-loading) : *« De là une organisation peut être détournée de la collaboration du fait de la perception de ce risque… »*.

Comment pérenniser la collaboration ?

(JAMAL et GETZ, 1995) remarquent que le personnel politique change régulièrement ce qui renforce la nécessité de faire partager les objectifs par un maximum de parties prenantes. De plus ils posent la question de l'institutionnalisation de l'accord par une organisation qui pourrait dans la durée assurer le suivi et l'entretien de la dynamique obtenue.

Les difficultés liées au pouvoir

Selon (GETZ et JAMAL, 1994) « l'expérience montre que cet idéal [de la collaboration] n'est pas facilement réalisé». Ils postulent que « pour atteindre la durabilité, il est important de reconceptualiser la planification et le développement du tourisme comme un processus politique ». Ils observent que *cette dimension politique est également critique sur la mise en œuvre et non pas seulement la conception* des programmes touristiques.

(REED 1997) note que les théories de la collaboration font l'hypothèse que celle-ci peut « équilibrer » les relations de pouvoir, mais sa propre thèse est que ces relations de pouvoir peuvent altérer ou même empêcher la collaboration, que de nombreux analystes (dont Getz) voient dans la collaboration *un mécanisme et un processus*, ce qui risque de les détourner de prendre en considération *les cadres structurels* de cette collaboration, auxquels appartiennent les relations de pouvoir. Ainsi Jamal et Getz pensent aux questions de pouvoir lorsqu'ils proposent des guides pour déterminer qui est partie prenante légitime, de même qu'ils proposent qu'un faciliteur

---

[1] L'étude teste des hypothèses sur les relations (+ ou -) entre le degré de coopération et une série de variables ; en (+) : similarité d'objectifs, consensus sur ce qui forme domaine, connaissance des objectifs, proximité géographique, rareté des ressources, et en (-) : indépendance, compétition.

[2] Il nous semble que Freeman n'y est pour rien, puisqu'en son temps il a ouvert un cadre conceptuel pour prendre en compte justement ces interdépendances même s'il reste effectivement centré sur l'organisation individuelle.

[3] mais seulement dans leur conclusion

intervienne, notamment la collectivité locale. Mais selon Reed « *cela n'explique pas pourquoi, comment et sous quelles conditions, ceux qui ont le pouvoir seraient volontaires pour en accorder aux autres* ». Elle commente enfin une étude de cas conflictuel, relative à une planification de développement touristique dans une communauté de Colombie britannique[1].

Ces difficultés sont également soulignées par (BRAMWELL et SHARMAN, 1999) : « par exemple les allocations de ressources, les idées politiques, et les pratiques institutionnelles peuvent souvent restreindre l'influence d'un intéressé particulier dans un dispositif de collaboration. ». Alors que, en citant Jamal et Getz (1995), « une partie prenante qui est affectée par les actions des autres parties prenantes *a un droit à être associée* pour modérer ces impacts. »

(WILLIAMS, PENROSE et al., 1998) abordent également les conflits et les obstacles à la collaboration de façon très explicite et directe. *Leur cadre conceptuel relie collaboration et négociation*. Ils relatent un exercice de « décision partagée » au sujet de l'affectation des usages des sols entre intérêts forestiers, touristiques et autres. Ils montrent *comment les acteurs du tourisme n'ont pas su équilibrer la pression exercée par le groupe dominant, celui des entreprises forestières*, mieux organisées, plus riches (ce qui leur a permis de financer des travaux produisant leur argumentaire, d'engager des négociateurs professionnels, etc…). *Malgré la logistique déjà exceptionnelle prévue par les autorités pour faciliter l'exercice de concertation, le déséquilibre de pouvoir est resté prédominant.*

<u>Une base de cas dans le domaine du tourisme</u>

La plupart de contributions citées dans cette section sont assorties d'études empiriques. Celles-ci peuvent former une base de cas utile. *Nous en donnons l'aperçu récapitulatif en annexe 2.*

<u>Les « domaines » traités dans la base de cas</u> , selon la typologie proposée par B. Gray, sont :

- *Construction de visions partagées :* Culture-tourisme (Aas, Laos), public-privé (Augustyn, York UK), forestiers-AT (Selin USA); Promotion du tourisme durable (Vernon, Caradon UK)
- *planification sans conflit :* Projet local (Selin, Eagle Valley, USA)
- *planification avec conflits :* gestion de fréquentation (Bramwell, Hope valley UK), croissance d'une destination (Getz, Canmore Ca), émergence d'une destination (Reed, Squamish), usage des sols (Williams, Colombie B Ca),
- *planification générale* : (Timothy, Indonésie), [(Simpson, Nlle Z), (Jackson, Agenda 21 UK) hors tableaux]

[1] Au passage, nous relevons la réflexion de Reed relative à la « <u>contingence (idiosyncratique) des jeux d'acteurs</u> », qui pose la question de savoir comment traiter les jeux individuels, le lien avec les « personnalités », le phénomène de leadership…

2.4.3 Un champ large pour notre problématique, hors stratégie « forte » - des applications déjà riches dans notre domaine

La théorie de la collaboration ne privilégie pas le problème stratégique d'un acteur particulier, ce que nous appelons la stratégie forte ou « stratégie privée » de celui qui déclencherait une collaboration principalement pour servir ses objectifs, éventuellement sans les communiquer.
Ceci étant, elle traite d'un champ qui inclut celui de l'alliance ; par ailleurs elle a nourri une riche littérature dans le domaine du tourisme et même de ses relations avec les aménités :

Application aux enjeux d'aménité : ces approches ont été appliquées à la gestion des aménités par 8 des contributions citées (voir annexe 2). Pour Jamal et Getz, les aménités sont un *thème fédérateur* pour les acteurs du tourisme. Par ailleurs, leur proposition de créer une organisation spécifique pour perpétuer l'accord trouvé à ce sujet, se rapproche de l'une des formes possibles de gestion des aménités selon l'ASGE.
Acteur d'environnement / du patrimoine : la plupart des situations étudiées avec présence d'un tel acteur montrent *l'absence initiale d'un alignement avec les acteurs du tourisme*, si ce n'est un conflit. Pour Aas et al., ce n'est pas l'acteur du patrimoine qui était demandeur de collaboration même s'il reconnaissait son interdépendance potentielle avec les acteurs du tourisme. Selin et Beason ont également pointé des différences « idéologiques » entre acteurs d'environnement (AE) et du tourisme. Mais cette fois ce sont les AE (les forestiers) qui considéraient plus volontiers les acteurs du tourisme comme faisant partie de leur « public ».
Selon nous, dans l'exercice de sa stratégie selon l'ASGE, *un acteur d'environnement doit évaluer l'intérêt de s'impliquer dans des processus de collaboration* pour tenter d'y exercer son influence. Pour ce faire il doit s'approprier la connaissance de ces logiques de collaboration.

Acteurs du tourisme, caractéristiques et attitudes : la plupart des auteurs relèvent *la fragmentation du système d'acteurs du tourisme.* Selin et Beason soulignent leur difficulté à avoir une vision « de domaine », au profit d'une vision égocentrique : nous pensons que le point de vue égocentrique d'un acteur n'empêche pas la collaboration, mais sur des logiques « intéressées » plus stratégiques. Ces auteurs se placent aussi sur le plan de ce que nous pouvons appeler « l'intéressement des acteurs » en notant ce qu'ils appellent les défauts de « prise de conscience (awareness) ».
Rôle majeur des acteurs publics : ces approches de la collaboration n'exigent pas la présence d'un acteur central ou « surplombant ». Les cas étudiés ne comportent pas toujours un tel acteur, parfois nommé « orchestrateur »[1] : par exemple le projet NCPP commenté par B. Gray est de l'initiative d'un des protagonistes. Mais dans de nombreux autres cas, un acteur public joue un rôle important,

[1] à ne pas confondre avec le « faciliteur » ni avec le médiateur

comme orchestrateur ou comme PP. Tous les cas examinés en tourisme mettent en jeu des acteurs publics en position centrale. Et Vernon et al. insistent sur *l'utilité du secteur public* face à la fragmentation du tourisme.

Collaboration et alliance : les relations théoriques entre alliance et collaboration ne sont pas univoques : d'un côté, l'alliance *est un cas particulier* de la collaboration, il s'agit moins de résoudre un problème commun aux multiples parties prenantes que de renforcer les liens entre deux d'entre elles. Mais l'alliance que nous visons doit être assez large, devant la complexité et la fragmentation du système d'acteurs du tourisme. De plus sa construction se fera peut-être à partir d'une ou plusieurs situations de collaborations ponctuelles. Enfin on peut s'attendre à ce que l'alliance une fois établie, fonctionne dans des situations multipartites très larges comme on l'a envisagé plus haut, en interdépendance avec des régulateurs, des gestionnaires effectifs des aménités, etc… c'est l'un de ses objectifs mêmes.

Pouvoir : *la notion de pouvoir*, différente de celle de la sociologie de l'action organisée oblige surtout à *distinguer* les deux concepts. *La question de la répartition du pouvoir* au sein d'un territoire touristique est abordée. Une majorité d'auteurs analysés pensent comme (JAMAL et GETZ, 1995) que la *fragmentation* notoire des systèmes locaux d'action dans le tourisme évite une trop grande concentration du pouvoir. Mais Reed, ou Williams et al. montrent que cela n'est pas toujours le cas, d'autant plus que Williams et al. analysent une négociation sur un enjeu plus large que seulement touristique, là l'acteur surpuissant est forestier. Nous pouvons relever également dans la littérature française, beaucoup moins fournie, des indications sur cette problématique, par exemple (GERBAUX, BOUDIERES et al., 2004)[1].

Institutionnalisation : Jamal et Getz proposent à la fois un processus de planification stratégique (formulation d'une vision puis d'objectifs communs) et la *création d'une institution coopérative* pour la mise en œuvre. Nous avons l'intention d'inclure des études de situations déjà structurées, notamment par un acteur multi-sectoriel comme un Parc Naturel Régional.

Collaboration et gestion patrimoniale : la théorie de la collaboration partage l'essentiel de son corpus avec celle de la gestion patrimoniale, mais elle est plus générale (par exemple, la notion de « domaine » nous semble aussi large que celle de « système » pour Crozier et Friedberg)[2]. *La GP spécifie bien davantage l'objet d'application : elle s'est bâtie sur le problème de la gestion des patrimoines naturels,* mais certains voulaient l'étendre à d'autres problématiques. Il reste que la

---

[1] dans la gouvernance d'une grande station de ski française, le pouvoir se « concentre » au sein de quelques grandes fonctions et s'il reste un certain pluralisme, c'est entre quelques « grands acteurs » (collectivité locale, acteur(s) de l'immobilier, gestionnaire des remontées, école de ski et associations de loisirs)

[2] on y trouvera également les notions de relations, d'interdépendance et de pouvoir, mais une part de la conceptualisation est différente, c'est l'interdépendance qui est motrice, le pouvoir est pris en compte mais au service de l'objectif de collaboration réussie.

GP traite d'une interdépendance particulière, qui existe à travers un objet, le patrimoine commun ; elle tente l'internalisation par les acteurs, à travers la pédagogie de cette notion de patrimoine assortie de méthodes propres (l'audit patrimonial et notamment sa dimension prospective, puis une construction organisationnelle particulière). On peut conclure que la théorie de la collaboration complète la théorie de la gestion patrimoniale pour notre projet. En effet les processus stratégiques d'intéressement des AT pourront prendre des voies moins explicitement centrées sur la notion de patrimoine, tout en restant dans le registre de la collaboration.

Ce que nous retenons en outre : Une question importante sera d'accroître la conscience d'interdépendance chez les acteurs du tourisme, comme chez les gestionnaires effectifs des aménités. Nous en traiterons lorsque nous parlerons de « modèles » du tourisme durable ou du tourisme intégré, car ces modèles nous intéressent autant pour leur capacité mobilisatrice que pour leur valeur analytique ou heuristique. L'identification, l'analyse, la sélection éventuelle des parties prenantes fera appel aux critères de L. Mermet, de Mitchell, mais une attention nouvelle est portée à la « capacité » des acteurs[1] La théorie de la collaboration propose une organisation du processus, la notion de dispositif faciliteur, elle porte attention à la *médiation* d'une part et à *l'entretien de la « capacité »* des PP d'autre part. La notion de processus dynamique sous-tend les propositions de modèles dynamiques, et le *caractère dynamique* des capacités, des pouvoirs et de l'engagement des PP… nous suivons Reed pour prendre en compte également la dimension *structurelle* du pouvoir, mais rien n'interdit sa transformation. Nous conserverons les critères d'évaluation de la collaboration : étendue, intensité, degré de consensus, et efficacité. De plus nous gagnons une vision « en creux » de la collaboration, celle des impossibilités (lorsqu'une PP clé peut s'en passer) et celle des difficultés : participation incomplète des PP, consensus partiel[2], formalisation absente de l'accord, pérennité non assurée, etc….

Ainsi nous explorerons une approche stratégique qui combine la stratégie privée de l'acteur d'environnement et sa participation à des situations d'action collective dans lesquelles il aura à se montrer actif voire moteur : les situations de collaboration en font partie.

---

[1] par exemple si une intention normative déclenche une collaboration, l'organisateur doit avoir l'objectif premier de retenir les PP sur critères de légitimité (par rapport à cette norme initiale), quitte à tenter d'assurer leur capacité si elle fait défaut, et de ne renoncer à les associer qu'en dernier ressort. La capacité est un attribut de pouvoir mais dans le contexte bien délimité de la collaboration.

[2] partiel parce que non partagé par tous, ou partiel parce que l'acteur sera d'accord sur une partie seulement du programme tout en approuvant l'ensemble ou en laissant faire illustration : « sur le fond je serais partisan d'autre chose, mais ce résultat ne me gêne pas, ou bien il me donne un avantage tactique, etc…. »

3 Méthodologie

3.1 Le projet

Notre postulat initial directement déduit de l'ASGE est que l'acteur d'environnement a un intérêt à nouer des alliances avec d'autres acteurs. En effet il a rarement la responsabilité exclusive de tous les actes de gestion qu'il considèrerait comme satisfaisants. Il doit donc obtenir une modification des actions d'autres acteurs, les acteurs de la « gestion effective de l'environnement ». Or cette modification se heurte à une inertie, voire des résistances, de la part des intéressés, ou plus globalement du système d'acteurs (homéostasie des systèmes).

Des alliances apporteront plusieurs types d'avantages à l'acteur d'environnement : celui d'obtenir des effets directs chez l'allié dans son comportement propre à l'égard de l'environnement, celui d'échanger des ressources ou de mener des actions en commun, celui d'obtenir un appui politique envers les autres acteurs de la gestion effective qu'il s'agit de convaincre, d'influencer, ou d'inciter, voire de contraindre. Par ailleurs nous n'excluons pas que des acteurs du tourisme s'intéressent à la gestion des aménités et soient ouverts à des alliances en ce sens.

Notre projet, par la présente recherche, est d'apporter une aide, principalement à l'acteur d'environnement, éventuellement à l'acteur du tourisme, en matière de formulation et de mise en œuvre d'une stratégie d'alliance. Il s'agit de construire un ensemble cohérent de connaissances et de propositions susceptibles d'aider l'acteur dans l'analyse de son contexte, dans la conception et l'évaluation ex ante de stratégies et des modalités de leur mise en œuvre. C'est donc un travail d'ingénierie d'un dispositif cognitif.

3.2 Des propositions pour cadrer la recherche, en lieu d'hypothèses

Nous formulons des propositions destinées à orienter notre construction, c'est à dire à guider le choix des acteurs, des stratégies et de leurs outils, à prendre en considération (comprendre et/ou concevoir), et à guider le choix des cas d'étude.

Ces propositions seront au centre de la discussion critique qui portera notamment :

- sur l'aspect significatif ou non des situations d'alliance postulées, et pour lesquelles nous aurons recherché des cas illustratifs,
- sur l'évaluation des cas étudiés,
- sur la généralisation inductive que nous proposerons pour les analyses de logiques d'acteurs, les éléments de stratégie observés ou conçus
- sur la pertinence et l'utilité des outils cognitifs que nous proposerons : taxinomies, typologies, cartographies, modèles.

Une fois postulé l'intérêt de la recherche d'alliance pour l'acteur d'environnement,
nos propositions sont les suivantes :

- les acteurs du tourisme valorisent les qualités de l'environnement naturel, qui sont ainsi pour eux des ressources (appelées aménités). Ils sont donc des alliés possibles de l'acteur d'environnement, avec un certain potentiel d'influence dans une part significative des territoires ruraux, et cette alliance mérite donc que l'AE conçoive et déploie une stratégie en ce sens ;
- Les acteurs spécialisés du tourisme ne sont pas actuellement moteurs collectivement d'une gestion intentionnelle de l'environnement. La théorie de l'action collective (OLSON 1966), explique et prévoit sous conditions que des acteurs ne passent pas à l'action collective même s'ils ressentent un intérêt personnel aux résultats de cette action. Nos sources et nos travaux exploratoires ont permis d'adopter cette proposition en ce qui concerne les acteurs « spécialisés » du tourisme (prestataires de services touristiques et de loisirs, organisations spécialisées …), malgré le fait que des actions individuelles de gestion soient constatées ponctuellement, et malgré des prises de position diffuses, difficilement observables (influence locale, présence dans les conseils municipaux) (MARSAT, 2000 ; MARSAT et MAMDY, 2002) ;
- Les collectivités locales et territoriales jouent un rôle particulièrement important dans la relation entre tourisme et environnement, du fait de leur implication à la fois dans le tourisme et dans la gestion des biens collectifs environnementaux (BCE). Certaines ont ou se donnent plus particulièrement pour mission de « réaliser » le développement durable, c'est à dire une double mission de développement et de gestion des BCE. C'est le cas des PNR en particulier.
- Une forme privilégiée d'alliance entre AE et AT passera par les réseaux constitués et par la mise en réseau comme modalité de construction de l'alliance : s'agissant de la stratégie de l'AE, celui-ci visera la mise en réseau d'AT favorables. En effet le réseau pourra jouer un rôle « d'interface » ou de « relais » : mais il pourra aussi intervenir dans la gestion de l'environnement comme un acteur à part entière.

3.3 Questions de recherche

Les questions de recherche sont des déclinaisons de la question principale : « comment concevoir des alliances entre AE et AT pour une meilleure gestion des aménités naturelles ? »
Une série de questions porte ainsi sur chaque objet énoncé :

- Quelles sont les caractéristiques des alliances possibles ? quels avantages réciproques pour l'AE et pour l'AT ? Quelles sont les conséquences pour la gestion des aménités ?

- Quels sont les acteurs d'environnement susceptibles de mener ces stratégies d'alliance ? quelles sont leurs problèmes stratégiques ? quelles sont leurs logiques ?
- Quelles sont les logiques des acteurs du tourisme relatives à la gestion des aménités ? Existe-t-il des facteurs d'engagement ? Quels sont les moyens de les intéresser et de les mobiliser ?
- Quels sont les outils de construction de l'alliance en termes d'outil d'intéressement des AT (aide au développement), d'outils rhétoriques et organisateurs (modèles, chartes…), et notamment d'outils organisateurs : quelles sont les formes de réseau favorables, les processus de mise en réseau et quelle évaluation peut-on en faire ?
- Quelles sont ainsi les stratégies que peut développer un AE : comment une stratégie intègre-t-elle les réponses aux questions précédentes avec les fondamentaux de la stratégie[1] ?

3.4 Le canevas de recherche, la méthodologie générale

Les objets principaux observés seront : *la stratégie de l'acteur-sujet, le système et le jeu d'acteurs* dans lequel elle se déploie (ASGE), *et les outils* qu'elle peut mobiliser.

Du fait de nos hypothèses également nous nous concentrerons sur les relations entre l'acteur d'environnement et des *regroupements d'acteurs* valorisateurs (secteur du tourisme), quitte à ce que l'AE tente de provoquer ces regroupements s'ils n'existent pas sous la forme souhaitée.

Nous examinerons également dans ces mêmes situations, *les outils utilisés par l'acteur d'environnement* ; s'il s'agit d'un PNR, par exemple, on trouvera à ce titre les *labels* (type Gîtes Panda), les *Chartes* (Charte du Tourisme durable dans les espaces protégés), …

Par ailleurs, notre parti est de progresser dans la compréhension des logiques d'acteurs du tourisme, pour tester notre hypothèse selon laquelle les acteurs spécialisés du tourisme sont peu actifs dans la gestion des aménités. *Nous avons donc recherché, au cours d'une phase exploratoire, des exemples d'implication « spontanée » des acteurs du tourisme dans ces questions.* Nous avons ainsi voulu étudier une démarche partant de la logique de développement touristique pour comprendre comment celle-ci pouvait par elle-même développer des logiques favorables à l'alliance, éventuellement motrices, ou utilisables de façon privilégiée par l'acteur d'environnement.

Il faut rappeler que notre activité au sein du *Cemagref*, et de l'UMR METAFORT conduit à centrer nos problématique sur les espaces ruraux « ordinaires », c'est à dire à exclure en tant que

[1] qui sont : la réalisation de ses propres finalités, la meilleure prise en compte des incertitudes, notamment face au contexte, donc aux alliés, etc…

« cœur de cible » les territoires exceptionnels : ainsi les situations de stations touristiques, de littoral ou de montagne sont-elles exclues.

3.4.1 le choix de la méthode des cas

L'étude de cas comme méthode répond à une gamme d'objectifs possibles de recherche, avec une certaine diversité de choix méthodologiques (GLASER et STRAUSS, 1967 ; YIN, 1994 ; THIETARD et al., 1999 ; HLADY RISPAL, 2002 ; DAVID, 2004).

L'étude de cas répond en particulier à *une visée de recherche compréhensive, et contextualisée,* s'il s'agit d'un objet complexe et dont *la frontière et la dépendance au contexte* ne sont pas connues a priori. La compréhension recherchée est tournée « vers l'intérieur » de l'objet représenté par le cas et son contexte : *la complexité (qui est une hypothèse initiale) suppose que les causalités y sont nombreuses, récursives ou interdépendantes, ce qui exclut les méthodes réductionnistes.*

L'étude de cas compréhensive est une méthode globale, « all-encompassing method » (YIN 1994) : elle mobilise une attention à des variables nombreuses, comme possibles contributrices à la compréhension, et la recherche de sources multiples (données d'entretien, d'observation, documents…).

La méthode s'attachera à la bonne compréhension du cas, puis à la généralisation qu'elle permet :

La bonne compréhension est une question que diverses approches traitent différemment : nous retiendrons celles qui estiment nécessaire la présence initiale d'*un minimum de base théorique*, permettant de cadrer l'étude du cas. Elle dépend ensuite d'*une logique « procédurale »* : s'assurer de la qualité des données recueillies (méthode de validation, de multi-angulation, …), d'une méthode de codage et d'interprétation des données, s'assurer enfin d'un environnement (de scientifiques et d'acteurs) capable d'accompagner le travail d'interprétation (puis d'induction) .

La question de la généralisation dépend d'abord de l'objectif initial : il existe des études de cas « exploratoires », objectif pour lequel le chercheur balaiera un grand nombre de cas, d'autres à visée « descriptive » pour lesquels la généralisation n'est pas nécessaire.

Pour les autres problématiques, (YIN, 1994) propose d'opposer à la généralisation statistique, *la généralisation « analytique »*. C'est ce qui convient à notre démarche qui est de type « inductif ».

3.4.2 Une démarche inductive

Le projet appliqué de la recherche est de construire et proposer aux acteurs un cadre d'interprétation des situations et d'aide à la conception de stratégies. La condition de validité de ce projet est de pouvoir affirmer que ce cadre porte une certaine efficacité, suffisante pour que les acteurs le prennent en considération. La démarche est donc de type inductif : proposer que « un

certain type de stratégie, l'alliance AE-AT, peut aider à une meilleure gestion des aménités » (et tous les détails connexes) revient à proposer une règle nouvelle principale (et des règles secondaires) par induction.

Nous parcourrons la boucle *abduction-déduction-induction*, pour émettre ces propositions (PELLISSIER-TANON, 2001 ; DAVID, 2001c) : les études de cas donneront matière à *abduction*. Le rôle de la *déduction* à ce stade est d'aider à sélectionner les règles possibles, pour nous il sera d'aider à construire le meilleur dispositif, en explorant les conséquences des propositions que nous envisageons, au moyen des théories sélectionnées.

L'induction est alors l'actualisation de ces propositions de stratégies et d'outils, et la réflexion sur le niveau de généralité auquel elles peuvent prétendre avant vérification.

Au delà de cette recherche, on peut prévoir de mobiliser une approche déductive pour modifier ou conforter les propositions induites. Un autre dispositif est alors nécessaire, avec d'autres méthodes, d'autres cas,….

***

Notre recherche est clairement exploratoire, mais sur un objet rare. Nous avons donc pris le parti de mener l'exploration sur un nombre de cas très réduit, ce qui n'est cohérent qu'avec la démarche compréhensive et une généralisation de type « analytique » :

3.4.3 Le choix des cas : le critère de rareté

Le critère principal adopté est celui de la rareté (THIETARD et al., 1999) en relation avec le projet de recherche. Les cas que nous recherchons sont ceux où sont observables, soit une démarche active de l'acteur d'environnement et une réponse active d'acteurs du tourisme, soit une initiative venant des acteurs du tourisme eux-mêmes. Les cas doivent idéalement donner à voir des démarches bien établies, permettant de décrire et d'évaluer des logiques d'acteurs, des formes organisationnelles, des processus et des outils.

Nous avons identifié les PNR comme des acteurs qui pouvaient être particulièrement intéressants à ce titre. Ils sont acteurs et de l'environnement et du tourisme, ils existent depuis longtemps, etc….

Mais les entretiens exploratoires[1] nous ont convaincu que : 1- l'action des Parcs dans le tourisme était très inégalement développée entre les Parcs[2], 2- le positionnement même de l'organisation Parc sur le sujet était variable [3], 3- pour les raisons précédentes, plus d'autres raisons locales, les

[1] IPAMAC : échantillon de 9 Parcs du Massif Central, connaissance du cas du PNR des Marais du Cotentin et du Bessin à travers le programme Sprite

[2] dans le Massif Central, le PNR du Pilat aurait une antériorité et une certaine expérience, suivi par celui du Livradois-Forez et le PN des Cévennes

[3] par exemple, dans le PNR des Grands Causses le consensus, à l'époque, était que le Parc ne se mêle pas de développement touristique

relations entre parcs et acteurs spécialisés du tourisme sont très variables et souvent éloignées d'un partenariat constant.

Ainsi le canevas de la recherche conduit au constat de rareté et à l'étude d'un nombre de cas restreint : (HLADY RISPAL, 2002, p.87), notamment défend ce choix et identifie deux façon de compléter l'étude de cas, soit par «une comparaison avec les autres cas de l'échantillon » (l'objectif est alors une généralisation) ou « *une comparaison avec des cas « antipodes » ou l'ajout de nouveaux cas* » (l'objectif « n'est plus la réplication des résultats mais la découverte de nouveaux concepts et l'identification des limites des concepts d'ores et déjà identifiés », p.183-185)

Le principe que nous retenons est de se centrer sur un cas principal[1] …

le but étant de proposer une caractérisation des logiques et des jeux d'acteurs, ainsi que des stratégies menées avec les outils correspondants,

…*puis d'étudier d'autres cas* de démarche d'AE, afin de tester la pertinence des caractérisations proposées, et afin de tester leur « tolérance aux déformations » ; le principe retenu dans ce deuxième dispositif est donc de choisir des cas *assez proches pour raisonner en termes de « déformation »* et non « d'opposition ».

… *et enfin de traiter un cas de démarche sectorielle de la part d'acteurs du tourisme* qui s'intéresseraient de façon explicite à la gestion de l'environnement, 1- pour mieux apprécier les chances que se nouent des alliances à l'initiative d'une ou l'autre des parties, et 2- pour identifier les interfaces, les leviers utilisables de façon stratégique par l'AE.

Notre étude de cas principale répondra à la notion « d'étude de cas intrinsèque » (DAVID, 2004). L'étude de cas intrinsèque « cherche à décrire ou à expliquer le cas en profondeur, dans toutes ses dimensions, « pour lui-même ». On s'intéresse alors de façon centrale à la situation étudiée, dans une optique descriptive, explicative mais aussi normative ». Le cas a été choisi sur la base des propositions, qui imposent l'examen de certains objets au sein du cas (l'AE comme organisation, les réseaux d'AT…). L'ensemble de ces propositions et le cadre théorique de l'ASGE constituent la « théorie minimale » qui doit guider même une étude de cas intrinsèque.

Les autres cas centrés sur des démarches d'AE seront étudiés de façon limitée, principalement pour des raisons opérationnelles (contraintes de temps, de distance…). Les études de cas viseront à *explorer la diversité des situations seulement sur certains éléments du système* et concernant certaines de nos propositions. L'ensemble du contexte doit être pris en compte pour comprendre la cohérence du cas mais pas nécessairement pour être en mesure de formuler des propositions spécifiques.

---

[1] Un autre parti aurait été de rechercher des cas identiques pour les caractéristiques identifiées, afin de chercher quelles causes « contingentes » ou autres expliquent les différences (probables) de résultats. Cette démarche sera utilisée après cette thèse exploratoire, qui aura défini certaines relations à tester et les facteurs/descripteurs/variables à utiliser

3.4.4 Les cas choisis

Pour la première démarche (pilotée par un AE) nous *choisissons* un centrage sur les acteurs d'environnement de type territorial, avec des missions économiques et des outils correspondants (compétences, labels, chartes) et la présence de regroupement d'acteurs du tourisme, ce sera :

- un PNR particulièrement actif dans cette logique d'organisation des acteurs économiques, le PNR du Livradois-Forez. Nous faisons l'hypothèse que ce type de cas tout particulièrement, par la nature de l'acteur central qui se trouve au plus près du croisement entre logiques d'environnement, logiques économiques, et logiques territoriales, croisera sur le plan empirique un grand nombre de phénomènes interdépendants, et justifie le recours secondaire à une large gamme de théories, comme prévu pour le type d'étude de cas *« intrinsèque »*. Nous étudierons des thèmes relatifs aux missions de l'AE, à son organisation, à son positionnement, en parallèle de l'étude de ses actions. Concernant ces dernières, nous étudierons son action environnementale comme son action touristique. L'étude comporte ainsi *de nombreuses études de « sous-cas »* : étude du système touristique local (par enquêtes), étude de processus, de réseaux, évaluation de l'action environnementale du PNR.

Les autres cas, sont centrés autour d'un acteur d'environnement, permettant une étude de « déformation » des hypothèses et des résultats :

- un Parc National, le Parc des Cévennes qui mène une politique de plus en plus active dans le domaine de l'action socio-économique (se rapprochant ainsi d'un profil de PNR) et qui se montre de plus particulièrement actif dans une action de mobilisation d'acteurs du tourisme vers le tourisme durable. Les différences avec le cas central sont ainsi : une mission et une légitimité plus légères dans le domaine économique, ce qui met l'accent sur le caractère volontaire de cette stratégie présente.
- une association qui s'est constituée dans les Pyrénées sur un objectif environnemental (la protection de l'ours) mais qui s'est donné une mission volontaire de développement, et qui mène une stratégie explicite d'alliance avec des AT. Les différences avec le cas central sont là aussi les différences de pouvoir et les différences de méthode.

Pour la seconde démarche à analyser, pilotée par une logique sectorielle, nous recherchions une démarche « territoriale » autant que possible. Grâce à un travail *de veille* sur ce sujet, nous avons pu prendre en compte une situation, un programme (Porta Natura) dans lequel se développait une logique sectorielle touristique dont *l'ambition territoriale* ne pouvait que la conduire, selon nous, à formuler d'une façon ou d'une autre un projet sur les milieux naturels, les paysages, le patrimoine, et leurs acteurs. Il s'agit d'une opération de recherche-développement visant à tester, puis à promouvoir un modèle de management « territorialisé » de l'activité touristique. Ce modèle est très marqué par une orientation marketing (priorité à la connaissance du client), mais son volet

« organisation et gestion » fait une place importante à la prise en compte du territoire et de ses acteurs. L'objectif de cette étude de cas est double :

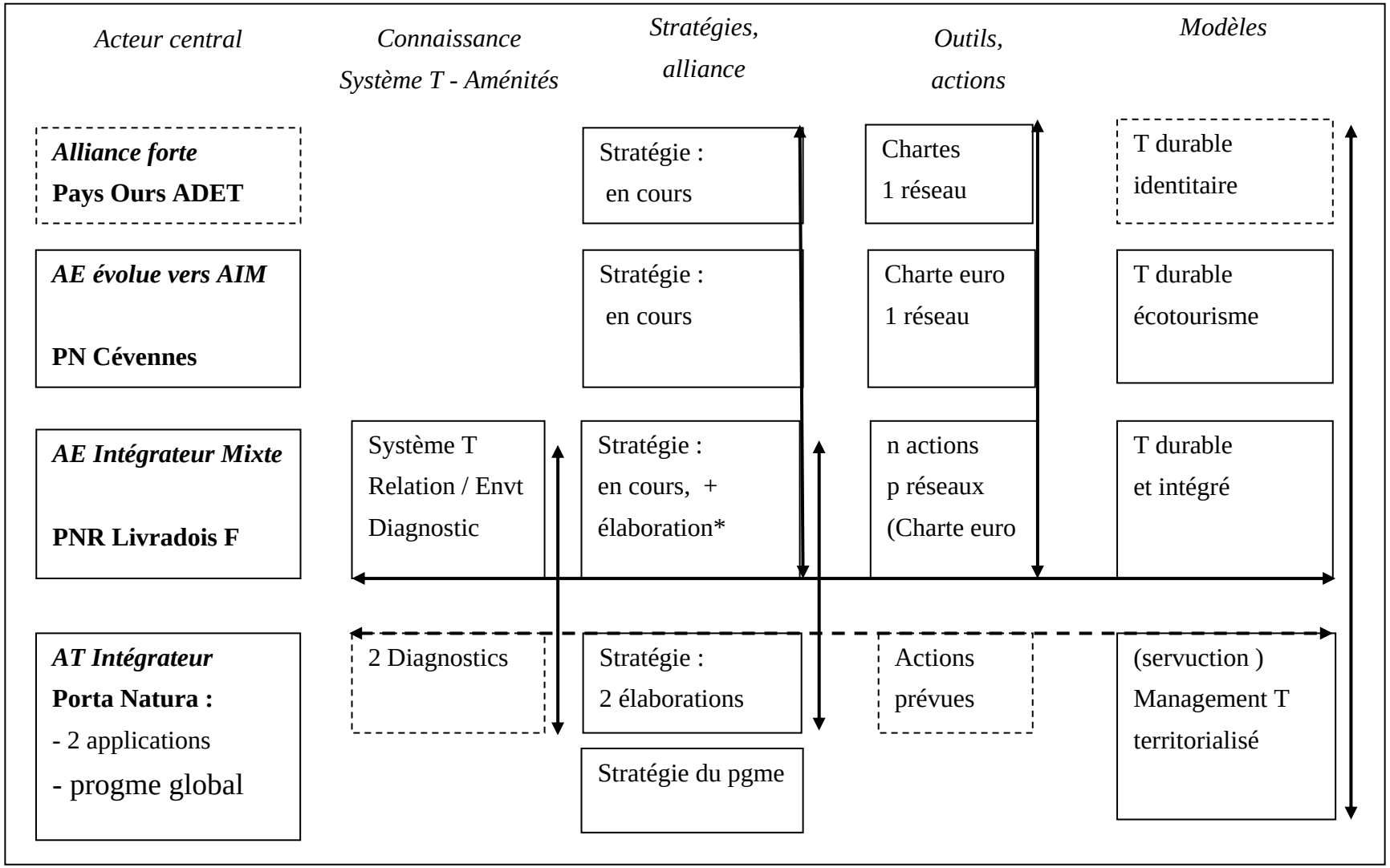
- observer comment cette stratégie est amenée « spontanément » par son modèle d'origine et par son élaboration sur le terrain à traiter les objectifs de gestion environnementale
- inférer des hypothèses sur la façon dont cette stratégie peut amener les acteurs du tourisme à répondre favorablement à des sollicitations d'acteurs d'environnement.

Une présentation synthétique des trois premiers cas, centrés sur les AE

	PNR LF	**PNC**	**PO-ADET**
Mission AE environ-nementale	Mission officielle Equilibrée avec la mission de développement	Mission officielle dominante	Mission volontaire, centrée sur la protection de l'ours
Mission AE socio-économique	Mission officielle équilibrée avec la mission environnementale	Evolution spontanée, particulière à ce PN préfigure la réforme des PN	Mission volontaire, couplée à la défense d'1 symbole environnemental
Enjeux environ-nementaux	Boisements, Hautes Chaumes, Qualité de l'eau (SAGE)	Biodiversité Paysages Qualité de l'eau	Conflit ouvert sur la gestion de l'ours
Acteurs-cibles dans le tourisme	Prestataires leurs réseaux collectivités locales	Prestataires le réseau CET collectivités locales	Prestataires collectivités locales
Avantages attendus de l'alliance	Efficacité et Légitimité accrues du PNR dans sa double mission	Facilitation de l'exercice de la mission principale du PN,	le contexte est un conflit majeur, les AT sont appelés à soutenir PO-ADET
Prolon-gements possibles	Que les AT appuient ou demandent des actions sur l'environnement	Que les AT appuient ou demandent des actions sur l'environnement	Rien de plus que ci-dessus
Outils : Chartes	Charte du tourisme durable dans les espaces protégés (En préparation)	Charte du tourisme durable dans les espaces protégés En application	Chartes spécifiques PO-ADET En application
Réseaux	Multiples réseaux spécifiques au Parc	Réseau spécifique entre PN et Cévennes Ecotourisme	Un réseau en étoile autour de PO-ADET

Synoptique des études de cas

Les flèches verticales signifient : *cartographie de diversités inter-cas*, la flèche horizontale (cas PNR LF) signifie *exhaustivité* du cas



3.5 Des choix de recherche-intervention pour les deux cas principaux

La recherche-intervention est un mode de recherche qui fait un choix d'interaction avec le terrain, par finalité ou par choix méthodologique[1]. Nous employons ce terme dans le sens le plus large, qui représente plusieurs modalités plus précises : observation participante, recherche-action ou recherche-intervention au sens strict (DAVID, 2001d ; LALLÉ, 2004). Nous traitons ici du choix méthodologique, qui prolonge le choix de la méthode des cas : l'objectif est encore de *comprendre en profondeur* le fonctionnement du système, dans une démarche exploratoire (BERRY, 2000) ; le pari est de gagner en connaissance par la proximité au terrain, au prix de précautions méthodologiques appropriées (BACHELARD, 2004 ; NOGUERA et MOULETTE, 2004). Des précautions spécifiques sont relatives aux risques de « biais politique », de « déviance consultative » (CAPPELLETTI, 2004), et passent par une distanciation et une traçabilité, qui s'ajoutent aux pratiques recommandées pour l'étude de cas : les triangulations, la recherche d'effet miroir (tant auprès des scientifiques que des acteurs).

Dans le cas de Porta Natura, notre mission formelle ne concerne qu'un volet du programme, notre insertion dans l'équipe-projet nous permet d'observer l'ensemble de la démarche, et d'enrichir l'observation par des questions posées « in situ et chemin faisant ». Cette observation est utile au présent travail de thèse, mais aussi à la bonne réalisation de la tâche spécifique qui nous était confiée dans le programme[2]. Pour la thèse, *il s'agit donc d'une posture « d'observation participante »*.

Dans le cas du Livradois-Forez, nous sommes d'abord observateur distant dans une première phase (correspondant au programme SPRITE). Puis nous sommes intégrés à l'équipe qui mène l'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire du PNR. Dans ce cadre, nous apportons des informations, et nous intervenons tant sur les contenus que sur la conduite du processus. Le système d'action observé s'en trouvera théoriquement plus ou moins modifié. *Notre parti pris méthodologique est de laisser autant que possible un temps sans intervention de notre part pour observer des dynamiques spontanées* (ce qui sera le cas dans les réunions et dans les débats publics). Nous nous attachons aussi à détecter l'influence éventuelle de nos interventions sur les résultats du processus.

Dans les deux cas, la traçabilité de nos interventions et de leurs conséquences est recherchée avec le renfort des enregistrements et des comptes-rendus écrits systématiques. Un effet miroir est assuré du coté des chercheurs (J-F. Mamdy) et des acteurs (équipe du PNR LF, du PN Cévennes, chef de projet Porta Natura)

---

[1] Ce mode s'oppose ainsi à la pure observation, à partir d'une position extérieure, en recherche de neutralité, méthode « objectivante a priori » (GIRIN, 1986).

[2] module compétences et formation des pilotes

3.6 Autres éléments de méthode

3.6.1 Recueil et traitement des observations

Au delà du choix des postures de recherche-intervention pour deux des cas, nous procédons à un recueil d'observations selon plusieurs types de sources et plusieurs méthodes, ainsi qu'à un recueil d'informations textuelles variées : autres document de recherche et rapports sur les mêmes terrains ou les mêmes objets, et tous rapports pertinents émanant des acteurs liés au cas.
La méthode comprend donc *la triangulation des sources, et la triangulation des analyses* lorsque cela est possible.

Le détail de la méthode varie selon les situations liées aux cas et sous-cas. *Il est exposé au début des sections consacrées à chaque cas.* Il vise d'abord la meilleure compréhension possible pour chaque cas. La méthode générale ne reposant pas sur des comparaisons systématiques entre cas, *cette diversité ne nuit pas a priori aux conclusions*.

Les méthodes de recueil de données sont donc variées : elles vont du recueil des données historiques (avec plusieurs entretiens auprès de chaque acteur concerné dans le cas du PNR LF[1]), à des compléments d'information par entretiens auprès d'autres acteurs (Cas Béal, Relais de la Gélinotte), voire des enquêtes exhaustives suivies de diagnostic, proposition et restitution aux acteurs (Route des Métiers) ; dans certains sous-cas l'observation participante est également pratiquée (SAGE, Hébergements Nature). Enfin l'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire du PNR LF nous donne l'occasion de pratiquer une recherche-intervention (cf ci-dessus).
Les enquêtes visant à la description du système touristique ont été réalisées avec un souci de représentativité de type statistique : il s'agit des enquêtes SPRITE[2]. D'autres enquêtes l'ont été avec un souci de représentativité théorique : un échantillon restreint était choisi pour une particularité permettant d'explorer une question identifiée.
Des entretiens répétés ont été menés auprès d'acteurs-clés : les acteurs centraux dans les organisations et les systèmes observés ont été rencontrés de façon répétée (et sur plusieurs années, ce qui constitue un certain suivi longitudinal). Tous les entretiens, y compris ceux des enquêtes (qui reposaient sur des questionnaires semi-ouverts), ont été menés sans limitation de durée.
Enfin nous avons participé à de nombreuses réunions.

Concernant l'observation de processus, une continuité au fil du temps a été assurée dans la participation aux réunions (complétée par la prise de connaissance de documents). Une vision diachronique a été recherchée.

---

[1] sous-cas gestion de l'espace, conflit éoliennes
[2] menées auprès des « entreprises » de tourisme, des « intermédiaires », des « institutions »

3.6.2 Elaboration des analyses et propositions

Les analyses de cas procèdent d'un canevas type avec les cadres théoriques correspondants (analyse stratégique, analyse de réseau, analyse d'organisations clés, analyse de processus le cas échéant). Elles ont été confrontées lorsque cela était possible aux analyses proches déjà disponibles (rapports d'évaluation divers, opération d'évaluation parallèle comme dans le cas du PNR LF) ; ces dernières ont constitué une matière première complémentaire (par exemple l'évaluation de l'action environnementale du PNR LF) autant qu'une validation partielle de nos analyses (analyse relationnelle du PNR).

Les propositions sont en prolongement des propositions initiales, avec examen de leur domaine de validité, complément de définition, complément de compréhension, modification éventuelle, et nouvelles propositions, au vu des observations empiriques une fois analysées.

Des restitutions de nos récits des cas, de leurs analyses, et parfois des propositions, ont été réalisées auprès des acteurs principaux (PNR LF : directeur et chargé de mission tourisme, PNC : directeur adjoint, Porta Natura : chef de projet). Le texte du chapitre de thèse correspondant leur a été communiqué et a fait l'objet d'échange(s) approfondi(s).

***

Ce chapitre méthodologique clôt la première partie du document de thèse.

La deuxième partie *exposera* les cas, puis une *analyse* de ceux-ci. Cette première analyse vise *deux types de résultats* : 1 - le compte-rendu de la spécificité du cas, de son caractère idiosynchratique, 2- des éclairages particuliers selon les approches spécialisées jugées pertinentes. *Le début est similaire pour tous les cas : c'est l'analyse stratégique,* qui procède selon une méthode proche de celle de la SAO (description du système : ses acteurs et ses règles, puis compréhension des logiques d'acteurs, des marges d'incertitude et relations de « pouvoir »). *La suite des analyses de cas est adaptée à la place que tient le cas dans l'architecture d'ensemble* : l'analyse du cas PNR LF sera exhaustive au regard de toutes les questions formulées, et du plus grand nombre d'approches pertinentes. L'analyse du cas PNC sera plus focalisée sur les deux acteurs principaux (PNC et CET) sur leur relation et sur l'outil que constitue la Charte européenne du tourisme durable, etc…

La troisième partie exposera des analyses transversales aux cas, sur des objets identifiés dès la conception de la recherche, ou apparus en cours de route. *Elle répond ainsi aux questions de recherche et débouche sur les propositions* constituant le « dispositif d'analyse et d'aide à l'élaboration de stratégies d'alliance ».

3.7 Synoptique général

Première partie

Problématique : aménités, tourisme
cadre théorique ASGE, question de recherche

Autres cadres mobilisés :
Management stratégique, territorial, réseaux, collaboration

Méthodologie

Deuxième partie

Cas PNR LF
- Sous-cas n éxposé
- Analyse stratégique
- Analyses spécifiques

Cas PNC
- exposé
- Analyse stratégique
- Analyses spécifiques

Cas PO-ADET
- exposé
- Analyse stratégique

Cas Porta Natura
- pgme
- Sous-cas Aubrac
- Analyse stratégique
- Analyses spécifiques

Troisième partie

Dispositif d'aide à l'alliance : analyses transversales et propositions
- Acteurs, - l'alliance, - des outils , - stratégies pour l'AE

Discussion :
- Alternatives, - retours sur les cadres théoriques

Conclusion

Partie II - Etudes des Cas :

PNR Livradois-Forez

PN Cévennes

Pays de l'ours

Porta Natura

4 Le PNR du Livradois-Forez, acteur d'environnement « intégrateur et mixte » : comment il articule son action touristique et son action environnementale

4.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique

Cette étude de cas est celle de l'action d'un Parc Naturel Régional, en tant qu'acteur d'environnement (c'est à dire qui a un projet sur l'état de l'environnement), en tant qu'acteur intégrateur (c'est à dire qui vise à faire « intégrer » par d'autres acteurs des préoccupations environnementales ou patrimoniales dans leur activité) et en tant qu'acteur « mixte » (c'est à dire un acteur qui mène lui-même des activités dans plusieurs domaines ou « secteurs d'activité).
Les questions de recherche consistent à savoir comment se décline ce profil dans la stratégie et sa mise en œuvre, quels résultats sont accessibles en termes d'intégration environnementale par les acteurs du tourisme et d'appui de ces acteurs à l'action environnementale du Parc.

L'étude du cas repose sur trois grandes sources d'information et l'usage d'outils d'analyse.
Les sources d'information sont :

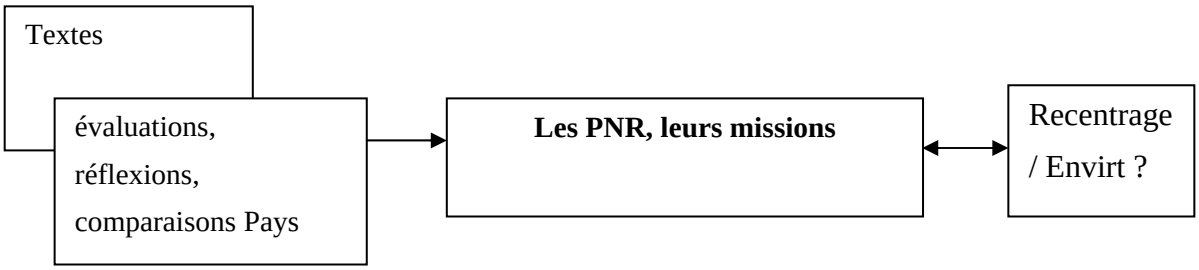
- les documents très nombreux qu'on peut ranger en deux catégories : les références de nature scientifique, et les documents de réflexion que sont les rapports d'évaluation, et autres rapports de missions préparant des évolutions de politique publique.
- L'étude empirique « statique » du système touristique sur le territoire du Parc, statique dans le sens où elle repose sur des campagnes d'entretiens et de documentation
- L'observation participante d'un processus dynamique d'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire

Les outils d'analyse sont ceux qui sont exposés en première partie théorique de cette thèse.

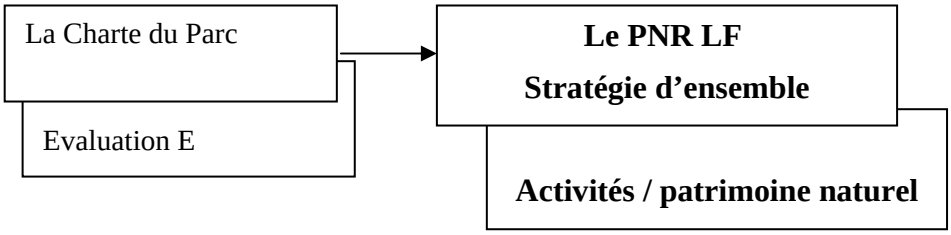
Le plan du chapitre peut être présenté ainsi de façon synoptique :

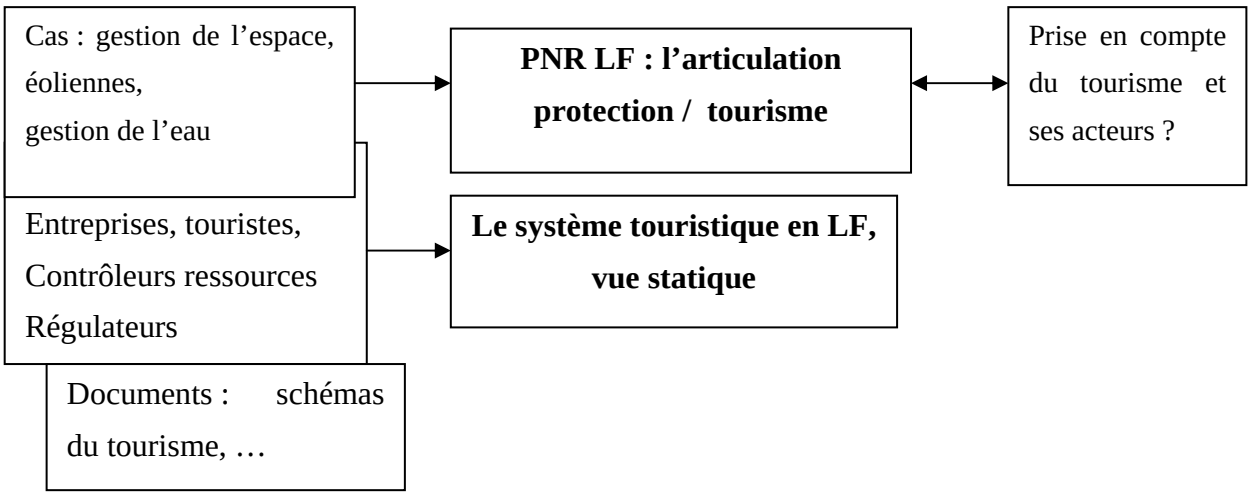
Sources ***modules*** ***questions / références***

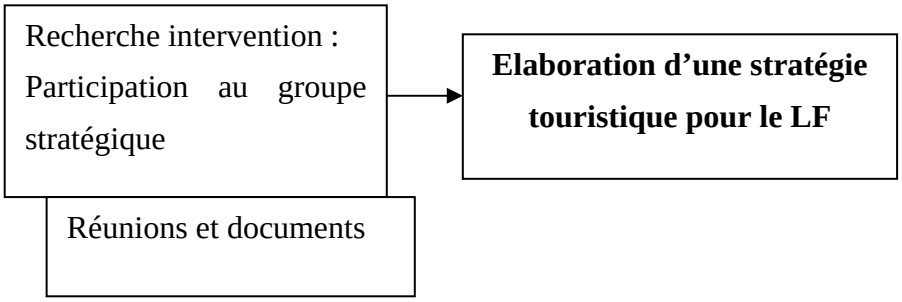
Cadrage : les PNR



Le cas :

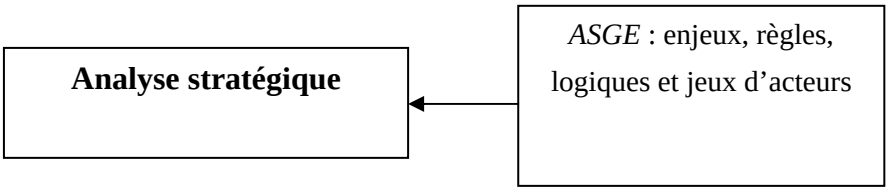




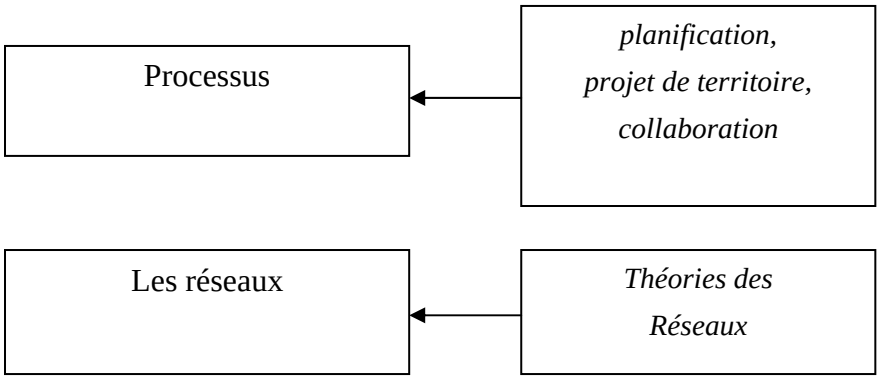


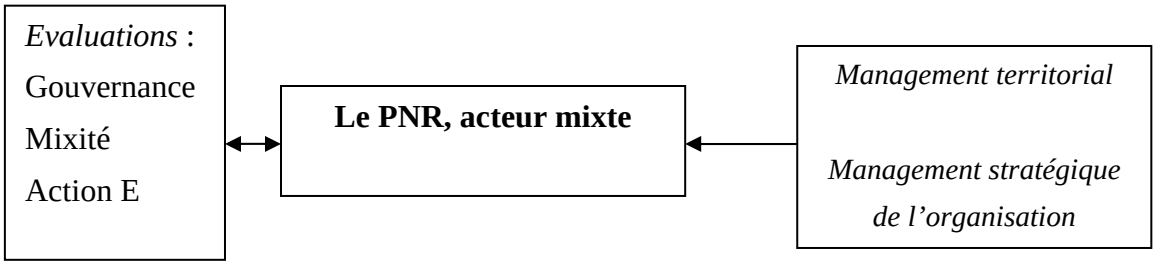
Sources ***modules*** ***questions / références***

Analyses



Zooms :





Synthèse

Les mots en italique signalent les recours aux *références théoriques (à droite), ou autres sources externes (à gauche)*

4.2 Contexte : les PNR, l'équilibre de leurs missions, des enjeux actuels

4.2.1 Les Parcs Naturels Régionaux (PNR) et leurs missions

Le dispositif des PNR fut créé en 1967[1], à une époque où la décentralisation n'existait pas encore et où même l'intercommunalité se limitait dans les faits aux coopérations très sectorisées. La finalité d'un PNR est, selon les termes du Décret, « de protéger et d'organiser » le territoire de tout ou partie d'une ou de plusieurs communes, « lorsqu'il présente un intérêt particulier ». La voie prescrite est celle de la coopération entre les communes concernées, coopération qui se manifeste, et qui est cadrée par un engagement volontaire commun, la Charte du Parc.

Les missions actuelles d'un PNR

Ces missions telles que définies par l'article 2 de la Loi du 8 Janvier 1993 dite « Loi Paysage», sont au nombre de quatre (L 333-1) :

> *« Les parcs naturels régionaux concourent à la politique de protection de l'environnement, d'aménagement du territoire, de développement économique et social et d'éducation et de formation du public. ».*

Les objectifs correspondants sont précisés par le décret d'application (R 244-1) :

> *a) protéger [ce] patrimoine, notamment par une gestion adaptée des milieux naturels et des paysages*
>
> *b) contribuer à l'aménagement du territoire*
>
> *c) contribuer au développement économique, social, culturel et à la qualité de la vie*
>
> *d) assurer l'accueil, l'éducation et la formation du public*
>
> *e) réaliser des actions expérimentales et exemplaires dans les domaines cités ci-dessus et contribuer à des programmes de recherche.*

C'est la présence, attachées à une même organisation, et sur pied d'égalité, des deux missions de « protection de l'environnement » et de « développement économique et social » qui fait des PNR un outil particulier de diffusion ou tout au moins d'expérimentation de la philosophie du développement durable. Il est généralement reconnu qu'à ce titre les PNR sont un exemple phare, c'est ce que nous espérons contribuer à évaluer.

Le mécanisme de gouvernance dont la Charte est le pivot.

Un PNR prend la forme juridique d'un syndicat Mixte qui regroupe les communes adhérentes, le ou les départements et la ou les régions concernés.

La charte d'un PNR est le document qui présente le territoire retenu, ses enjeux et la stratégie d'action élaborée pour répondre aux missions d'un Parc. Cette Charte est à comprendre *à la fois*

---

[1] par le décret n°67-158 du 1er Mars 1967

comme un projet et comme le résultat d'un processus d'élaboration concertée (MOQUAY, 2002). La charte constitutive est élaborée par la région avec l'accord de l'ensemble des collectivités territoriales concernées et en concertation avec les partenaires intéressés.

La charte peut fixer et présenter également les dispositions complémentaires retenues pour une bonne gouvernance, telles que des dispositifs permettant d'associer des partenaires supplémentaires : les cas récurrents des communautés de communes d'une part, et des chambres consulaires, d'autre part, sont ainsi fréquemment traités (conférences annuelles, participations consultatives…).

La loi paysages introduit une obligation de révision qui va marquer profondément le fonctionnement des Parcs en introduisant une dynamique périodique, … avec une composante évaluative puisque le renouvellement du statut de PNR ne sera pas automatique

> *« [la Charte] est adoptée par décret portant classement en parc naturel régional pour une durée maximale de dix ans*[1]*. La révision de la charte est assurée par l'organisme de gestion du parc naturel régional. ».*

La Charte s'impose aux signataires et elle est opposable aux services de l'Etat :

> *« L'Etat et les collectivités territoriales adhérant à la charte appliquent les orientations et les mesures de la charte dans l'exercice de leurs compétences sur le territoire du parc. Ils assurent, en conséquence, la cohérence de leurs actions et des moyens qu'ils y consacrent. Les documents d'urbanisme doivent être compatibles avec les orientations et les mesures de la charte ».*

Ainsi la force d'orientation de la Charte tient à un ensemble de dispositions : elle est négociée avec les partenaires, approuvée formellement par délibération des membres du syndicat mixte, validée par le décret ministériel qui approuve la création du Parc ou le renouvellement de l'agrément. La Charte s'impose aux actions des services de l'Etat. Cette force d'orientation tiendra également à la qualité du processus et à la qualité du document lui-même. Les chartes que nous avons examinées sont toujours détaillées, relativement claires et pédagogiques.

Ce dispositif peut être renforcé, comme ce sera le cas avec l'obligation nouvelle et importante de soumettre la charte à enquête publique. Mais dès à présent ce pouvoir d'orientation permet à certains d'affirmer notamment que face aux Pays, les Parcs peuvent se positionner dans un rôle « tutélaire ».

Visions d'ensemble sur les PNR

De nombreux travaux se sont attachés à l'action des PNR. En particulier L. Laurens a étudié plusieurs d'entre eux et animé un travail collectif de synthèse : elle estime que *« la multiplication des PNR au fil des ans traduit un indéniable succès de la formule. Le renouvellement de la quasi-totalité des Parcs démontre que les textes sont applicables et appliqués et qu'ils permettent de soutenir des projets de territoire originaux ».* Elle évoque l'interrogation suivante : *« y a-t-il encore place pour des projets de développement alors que les procédures de préservation se*

[1] durée portée à 12 ans par la Loi n°2006-436 du 14 Avril 2006

renforcent ? ». Pour elle la réponse est positive *« le bilan impressionnant de l'action des PNR semble plaider en leur faveur »* (LAURENS, 1997).

Pour un diagnostic plus récent, nous nous appuyons sur le rapport de la Mission « d'évaluation et de réflexion sur la politique des parcs naturels régionaux » [1]. Au terme de ses travaux, la Mission estime que les PNR donnent globalement satisfaction :

> *« Plus précisément, la politique des PNR est jugée de manière positive par la grande majorité des interlocuteurs rencontrés et n'a pas été fondamentalement remise en cause. » (De MAUPEOU, ROUX et al., 2005)*

Les points positifs énumérés sont les suivants :

- Un appui de proximité apprécié par les élus et autres acteurs locaux
- La mise au point de nouvelles modalités de gouvernance
- Des capacités d'innovation et d'expérimentation
- Un appui actif de la part du réseau national sous la forme de la FPNRF, avec ses élus et ses chargés de mission.

Les faiblesses et les questionnements identifiés sont en revanche :

- le risque de banalisation lié à la multiplication des PNR
- la nécessité de justifier la concentration de crédits sur ces territoires,
- le risque de dispersion dans les actions menées
- une insuffisante contribution aux politiques nationales « dans les domaines relevant du ministère de l'écologie et du développement durable »
- une situation de concurrence, avec les Pays en particulier, …

4.2.2 Des interrogations sur l'équilibre entre les missions

Dès ce stade de l'exposé, il nous semble nécessaire de faire un développement sur le profil de l'acteur PNR à travers ses missions. L'une de nos hypothèses porte en effet sur l'intérêt de l'articulation par un même acteur d'une mission de protection et d'une mission de développement, ce que nous avons appelé un profil « d'acteur mixte ». Alors que nous menions l'étude empirique de l'action d'un PNR, se développait une réflexion sur cet équilibre même entre missions, à travers l'évaluation déjà citée. *Plutôt que de traiter ce point après l'exposé du cas, nous choisissons de l'introduire ici, sur une base théorique, exposant ainsi un complément de problématique qui doit permettre au lecteur de mieux tirer parti du récit des observations.*

---

[1] une Mission d'ingénieurs généraux des trois corps du GREF, des Ponts et Chaussées et de l'Environnement fut chargée en Janvier 2004, par Mme la Ministre de l'écologie et du développement durable, de conduire une réflexion sur la politique des Parcs naturels régionaux.

L'éventualité d'un recentrage sur les missions environnementales, un révélateur de l'originalité et de la difficulté du profil d'acteur PNR

Les missions des PNR sont donc plurielles, comme on l'a vu précédemment. Sont-elles hiérarchisées ? Ou bien faut-il les hiérarchiser car elles seraient concurrentes entre elles d'une façon ou d'une autre ?

Un certain recentrage est recommandé par le rapport définitif de l'équipe d'évaluation et de réflexion déjà citée. Cette équipe a lu la mission des PNR comme *prioritairement orientée vers la préservation et la mise en valeur des patrimoines,* et affirme que, si l'action des PNR s'inscrit bien dans une logique de projet et de développement durable, il s'agit en fait de « promouvoir des projets de développement durable *fondés sur la valorisation du patrimoine* naturel, culturel et paysager ».

La question est importante car, selon nous, l'on en vient à suggérer une sorte de « développement super-durable » comme le fait penser la formule suivante :

> *«ce projet de territoire, non seulement s'appuiera sur les trois piliers du développement durable, mais il devra être prioritairement et systématiquement apprécié et mis en oeuvre, en passant par le crible de ses impacts sur la nature, le patrimoine culturel et paysager ».*

Les arguments employés sont ceux-ci :

- beaucoup d'autres structures revendiquent [à présent] le développement durable, et « *sans cette alternative on ne servirait ni la différence ni l'image des PNR* ».
- les objectifs stratégiques d'aménagement et de développement assignés aux PNR sont « seconds » par rapport aux objectifs de protection, du fait que ces derniers *« contiennent une obligation de résultats dont le parc est responsable, tandis que [les premiers cités] ne lui reconnaissent qu'une contribution à des actions menées par ailleurs »*

Cette lecture conduit-elle à une limitation des missions des PNR ? Les membres de la Mission s'en défendent à plusieurs reprises :

> *« Il ne s'agit donc pas d'une « valorisation a minima du patrimoine » comme certains l'ont reproché au rapport d'étape, mais bien d'une approche orientée, correspondant à l'objectif premier des parcs »,* [1]

Mais, selon un chargé de mission de la Fédération des PNR, cette position de la Mission a été « *très mal vécue dans le réseau (des parcs)* ». Il y aurait là retour à une sectorialisation dépassée, les partenaires locaux des Parcs reconnaissant depuis longtemps l'intérêt d'une transversalité de leurs actions. Il serait même envisageable d'associer d'autres départements ministériels à la tutelle des Parcs.

Ces questions sont liées au positionnement relatif des PNR, notamment par rapport aux Pays, autre forme d'organisation territoriale de projet :

---

[1] ou encore : « la réaction de rejet … est-elle due à une conception totalement dépassée opposant l'homme à la nature et stigmatisant la réserve d'indiens, ou au syndrome Natura 2000, ou au « politiquement correct » qui considère qu'en dehors du développement, durable bien sûr, il n'y a point de salut ? »

Les PNR ont inspiré la politique des Pays. *Les Pays sont-ils voués à couvrir la plus grande part du territoire national et les PNR à rester des territoires d'exception ? Les PNR n'ont-il de chance de survivre ou d'exister que s'ils font la preuve d'une efficacité suffisante en matière de développement ?*[1]. La Mission d'évaluation et de réflexion recommande que les PNR gardent un esprit pionnier *« sous peine d'être banalisés »*[2]. Par ailleurs elle nuance ici sa position discutée précédemment : recentrage sur les ressources environnementales ne signifie pas abandon de la fonction de développement : *« Une tendance trop répandue à un partage de la responsabilité des actions selon le schéma : environnement pour les PNR et économie pour les pays, doit cependant être combattue si les premiers nommés veulent justifier leur ambition d'apparaître comme les pionniers de la mise en oeuvre d'un développement durable, ce qui suppose la non-séparation de l'environnemental et de l'économique » (p.16).*

***

Ainsi nous avons fait ce détour pour mieux prendre en compte les enjeux autour du profil « d'acteur mixte » des PNR.

Pour les PNR *le tourisme* est un champ important pour leur mission de développement, d'aménagement, et d'accueil et d'éducation du public. C'était même l'un des déterminants forts de la politique même de création des PNR en 1967 : organiser la fréquentation des zones de loisirs pour les populations des nouveaux ensembles urbains (à l'exemple du PNR de l'Avesnois). Nous centrons à présent l'étude du PNR Livradois-Forez sur l'articulation entre son action environnementale et son action touristique

4.3 Comment le PNR du Livradois Forez articule la protection du patrimoine et le développement touristique

Cette question sera examinée à travers le document stratégique général de l'organisation (la Charte du Parc), et à travers l'examen de plusieurs de ses actions. Nous mobiliserons diverses sources d'informations (documents et enquêtes) sur le système territorial et ses acteurs. Enfin l'observation participante d'un processus d'élaboration de la stratégie touristique du Parc permet à la fois de compléter l'information acquise précédemment, et d'analyser la dimension dynamique du processus stratégique.

---

[1] Il est clair pour le législateur et pour l'ensemble des acteurs que Parcs et Pays, à la fois partagent de fortes similitudes et se distinguent sur une hiérarchie différente entre leurs missions : les Pays sont clairement voués d'abord au développement économique et social ; la LOADDT dite « Loi Voynet » est comprise comme « ajoutant » le développement durable comme un cadre donné à cet objectif. La conséquence flagrante de cette différence est l'orthogonalité des logiques spatiales, les PNR étant délimités selon une cohérence de géographie naturelle, et les Pays selon une logique de bassins d'emploi et/ou de vie.

[2] Il s'agit d'une option, qui maintient une dualité entre : 1- territoires d'exception et 2- forme généralisée d'organisation des territoires (les Pays).

4.3.1 La formulation stratégique : la Charte du Parc Livradois-Forez

Il faut distinguer le Parc-territoire et le Parc-organisation.

La charte est un document particulier qui exprime toute la stratégie de l'organisation, *et aussi une certaine stratégie pour le territoire* puisqu'elle a un rôle et un pouvoir d'orientation marqué vis à vis de ses partenaires locaux et « régionaux ». La Charte est négociée avec les partenaires, approuvée formellement par délibération des membres du syndicat mixte, etc….

Cependant, la Charte ne peut « englober » toute stratégie « du » territoire. Tout d'abord les missions des PNR ne couvrent pas tous les enjeux d'un territoire : ainsi les enjeux de santé, de transports sont peu couverts…. Malgré « l'utopie initiale » (dir. du PNR), la Charte doit dialoguer avec des stratégies différentes selon des configurations restreintes d'acteurs, selon des thématiques décalées, selon une géographie également décalée… C'est notamment le problème de l'articulation avec les Pays.

Enfin même lorsqu'elle sera soumise à enquête publique, la charte n'obtiendra qu'un accord composite, assemblage de consensus partiels autant que d'adhésions totales, qui autorisera à passer outre face à des oppositions minoritaires. C'est le lot de tous les mécanismes démocratiques, et cela justifie qu'on prête attention aux mécanismes complémentaires de démocratie participative (en complément de la démocratie représentative).

Nous procédons à l'analyse de la charte en vigueur après révision approuvée en 1998. La durée théorique étant de 10 ans, celle-ci court jusqu'en 2008.

Analyse de la Charte du PNR du Livradois-Forez (PNR LF) (1998-2007) :

Nous analysons la section II de ce document, intitulée : « Orientations et stratégie ». Nous nous attarderons tant sur le détail substantif du texte que sur le cheminement qu'il propose, car au vu d'un large échantillon de chartes de PNR (12 Chartes), ce texte apparaît comme l'un des récits *stratégiques* les plus explicites, dans ces deux dimensions, substantive et « procédurale ».

Finalités : 1- auto-développement, 2- gestion de l'espace et des patrimoines

La finalité choisie par le Parc dès l'origine y est réaffirmée, c'est *l'auto-développement économique et social* ; la gestion de l'espace et du patrimoine naturel vient tout de suite après, en tant que gestion du « substrat ». L'objectif premier, à la fondation du Parc, était formulé ainsi : *« assurer la prise en main de leur avenir par les hommes et les femmes de cette région »*.

> Le texte reconnaît que tous les Parcs ne suivent pas cet ordre de priorités: « cette primauté donnée à l'homme est une singularité du Livradois-Forez au sein de la famille des PNR, dont il s'est toujours [cependant] montré solidaire ». Les acteurs des Parcs ont coutume de situer ceux-ci par « générations » ; le PNR Livradois-Forez serait de la deuxième génération, dite des « parcs développeurs » et il assume donc encore ce profil en 1998.

La Charte expose un bilan de l'action passée : « action reconnue, mais trop ambitieuse par rapport aux moyens »

Plus que par ses actions directes, *le Parc se serait fait reconnaître pour ses méthodes d'assistance et de conseil.* Mais selon la Charte se pose *le problème de disponibilité et de proximité pour l'équipe du Parc* qui « ne peut répondre à toutes les sollicitations ».
Une voie à maintenir est celle de l'action ciblée avec mobilisation des bénéficiaires sous la forme de réseaux. On remarque à cette occasion la richesse des réseaux créés dans le domaine de l'action culturelle pour la population[1]. *Le développement visé est loin d'avoir une dimension seulement économique.*

La Charte formule trois grandes orientations

Le diagnostic très global insiste d'abord sur les préoccupations communes à tout le territoire qui justifient une action indifférenciée et directe du Parc : on y retrouve les enjeux liés aux patrimoines, au maintien des espaces ouverts, et aux activités traditionnelles (agriculture, forêt), auxquels s'ajoute l'affirmation d'un enjeu de développement touristique[2].
Enfin la Charte énonce trois grandes orientations :

Les trois grandes orientations de la Charte du PNR Livradois-forez

1- *« Faire connaître et désirer le LF*
2- *mener ensemble une politique de mise en valeur de ses espaces, ses paysages et son patrimoine naturel*
3- *susciter et accompagner, dans chaque bassin de vie, les actions de développement social, économique et culturel »*

Concernant l'organisation-Parc, le dispositif de gouvernance est enrichi

L'environnement local de l'organisation se densifie, les grandes évolutions pour la gouvernance locale sont énoncées ainsi :
- Montée en puissance des EPCI (communautés de communes)
- Besoin de concertation et d'organisation à l'échelle des bassins de vie (Pays en puissance)
- Proximité des organismes socio-professionnels, notamment consulaires qui se sont également organisés à ces échelle de proximité.
L'organisme de gestion du Parc est un Syndicat mixte créé en 1984. Une modification des statuts est annoncée, pour y intégrer les compagnies consulaires, mais sans voix délibérative[3]. Plusieurs

[1] (Ciné-parc, Spectacles en Livradois-Forez, Association des bibliothécaires du L-F, Syndicat intercommunal d'action musicale…)
[2] Parallèlement le diagnostic pointe d'autres fonctionnements qui appellent une action différenciée du Parc menée par bassins de vie, et en complément des politiques urbaines concernées.
[3] Cette question de l'intégration d'Etablissements Publics partenaires, autres que des collectivités territoriales (qui est possible), reste un point d'hésitation pour nombre de parcs.

instances de concertation sont créées : des commissions de travail, dont une commission tourisme ; l'assemblée générale de tous les délégués des communes ; la conférence territoriale qui permet de réunir les présidents des EPCI du territoire ; la conférence des partenaires[1].
Ce dispositif est ainsi renforcé, mais on relève que les EPCI qui émergeaient en 1998 et qui sont à présent très actifs sur tout le territoire n'ont encore qu'un strapontin dans le dispositif. De même le mouvement associatif est assez peu représenté, hormis la possible participation au travail des commissions. Pour une coordination plus suivie et opérationnelle, la création d'un réseau des animateurs est annoncée entre Parc et EPCI.

La Charte détaille tout un plan d'actions, elle n'expose pas de politique sectorielle

Ces prévisions d'actions sont exposées selon les trois grandes orientations elles-mêmes déclinées en objectifs. Nous ne les détaillerons pas, hormis celles qui concernent le tourisme, relevées en de nombreuses parties du document.
L'accent est mis sur la durabilité du développement et sur les transversalités. Aucun secteur d'activité n'est traité « pour soi ». Le tourisme, notamment, est concerné par chacun des trois objectifs et un certain nombre d'actions. *Il n'y a donc pas affichage d'une politique touristique dans un texte dédié*[2].

Le tourisme a néanmoins une place importante dans la stratégie du Parc

Depuis l'origine, le tourisme est l'une des six filières d'intervention identifiées[3]. Le « nécessaire développement touristique » est l'un des enjeux recensé comme général sur tout le territoire et justifiant un engagement direct du Parc. Le tourisme est présent dans les argumentaires, de l'orientation globale «faire connaître et désirer le Livradois-Forez », comme de certains objectifs qui portent sur l'aménagement et la gestion de l'espace, de l'environnement et des paysages *(voir annexe 3.1)*. En retour par sa politique en faveur des aménités le Parc vise à favoriser la création d'emplois notamment dans le tourisme.

Enfin c'est dans le contenu du projet, que l'on trouve de nombreuses actions touristiques, celles-ci sont réparties (voire dispersées) selon le plan délibérément transversal aux filières ; nous donnons trois exemples :

---

[1] qui réunira les représentant de l'Etat, des établissement publics, des collectivités, des organismes socio-professionnels et associatifs
[2] Nous verrons une relation forte entre cette absence de lecture sectorielle et certains manques ressentis par les acteurs du tourisme interrogés lors de nos enquêtes. Ce constat, répercuté, sera l'un des déterminants de la mise en chantier d'un schéma de stratégie touristique.
[3] (environnement, tourisme, animation culturelle, agriculture, filière-bois, développement économique)

Les actions touristiques, au fil des objectifs, trois exemples	
Objectifs	**actions**
1.1. Mieux connaître le territoire	1.1.4. les comportements et les attentes des clientèles touristiques
2.2 Valoriser les espaces forestiers	2.2.3 l'accueil en forêt
3.5 Développer le tourisme en Livradois-Forez	3.5.1. : L'organisation des prestataires touristiques

Avant d'aborder l'observation puis l'analyse des actions du PNR dans le domaine du tourisme, pour achever la présentation préalable des éléments de cadrage, nous présentons successivement l'action du Parc dans le domaine de la préservation et de la valorisation du patrimoine naturel, et la prise en compte du tourisme dans cette action.

4.3.2 L'action du Parc dans le domaine du patrimoine naturel

Ce sont les deux premiers objectifs de la Charte qui sont intiment liés à la mission environnementale et paysagère du (des) Parc(s) : 1- Connaître et désirer le Livradois-forez et 2- Offrir des paysages et un environnement de qualité

Une mise en perspective

La présentation de cette activité s'appuiera sur un travail récent, mené pour le Ministère en charge de l'environnement (ME ou MEDD à l'époque), qui avait pour but de mettre au point une méthode d'évaluation de l'impact d'un PNR et de son action sur l'évolution du patrimoine naturel dans son périmètre. Cette étude permet de parcourir de façon synthétique l'activité du Parc dans ce domaine environnemental et paysager. La présentation de ce travail sera ici limitée à l'étape préalable, qui portait sur la description des actions de *gestion intentionnelle* menées par le Parc.

Les enjeux prioritaires

La charte du Parc a dressé une première liste de priorités, principalement sur les milieux : *1- maintien des espaces ouverts, 2-gestion durable des forêts, 3- gestion des Hautes-Chaumes, 4- gestion de l'eau*. De plus la charte dresse une liste de *10 « sites écologiques majeurs »* et désigne *16 espèces* prioritaires[1].

Les processus (tendances lourdes) et les actions de gestion effective affectant ces enjeux :

Ici nous nous appuyons sur le rapport d'étude, en retenant seulement *les processus majeurs et évolutifs*, dans le sens d'une augmentation des pressions : l'extension de la forêt, suite à la déprise agricole ; la mutation des pratiques agricoles ; la péri-urbanisation croissante ; le réchauffement

[1] Moule perlière, Chouette Chevêche, Apollon du Forez, Loutre, Chauves-souris, Gélinotte, Chouette de Tengmalm, Damier de la succise, Ombre, Écrevisse à pattes blanches, Saumon, Pie Grièche, Torcol, Sonneur à ventre jaune, pin sylvestre, race ferrandaise, espèces fruitières locales, … »

climatique ; la pression de chasse ; le développement des espèces envahissantes (MEDD, AMSALLEM et al., 2006).

Quelle est l'influence du Parc sur les facteurs d'évolution ?

Les processus résultent de la combinaison de différents facteurs d'évolution affectant les enjeux du territoire, l'étude du MEDD les recense ainsi : les évolutions naturelles ; les actions individuelles ; les mutations techniques économiques et sociales ; les mutations encouragées par les politiques publiques sectorielles.

Le parc « a une influence limitée sur ces facteurs », mais notre problématique de gestion stratégique nous conduit justement à tenter de maximiser cette influence :

- sur les actions individuelles, c'est tout le travail d'éducation, de construction d'influence, et de recherche d'alliés
- sur les mutations il peut s'agir de stimuler les innovations (peut-être à l'échelle de la Fédération) et surtout de stimuler l'adoption de celles-ci localement
- sur les politiques publiques les Parcs réunis en Fédération et leur Ministère de tutelle peuvent émettre des demandes de cohérence

Les actions du Parc sur le patrimoine naturel

Les actions du Parc ne se bornent pas à appliquer la Charte comme un plan stratégique figé. Beaucoup d'actions ont émergé par utilisation d'opportunités plus que pour pallier de nouvelles menaces. *Si ces opportunités sont saisies de façon raisonnée*[1]*, c'est le propre d'une stratégie émergente (Mintzberg), ou mieux, « tâtonnante » (AVENIER, 1997).*

Enfin de nouveaux enjeux émergent, tel que celui de gérer des « corridors biologiques ».

Les moyens d'action du Parc pour la protection du patrimoine naturel et paysager sont classés selon l'étude en trois catégories : 1- relayer et appuyer les politiques de gestion de la nature de l'Etat et des collectivités publiques , 2- mettre en place des politiques propres au parc, 3- avoir un rôle de veille, d'alerte, de sensibilisation sur certains sujets .

Selon nous, une « politique propre au parc » (ou stratégie) importante consiste à faire « internaliser » des objectifs environnementaux par les acteurs d'autres secteurs (économiques ou sociaux).

Les actions effectivement menées ont été selon (MEDD, AMSALLEM et al., 2006) et selon notre examen de *compte-rendus annuels d'activité du Parc* :

Dans la catégorie « relais de politiques d'autres acteurs »:

[1] Le procès « d'opportunisme » ne s'applique que si l'on établit qu'il y a eu dérive globale, au sens d'une évolution non reconnue, analysée et assumée.

un rôle moteur sur les sites Natura 2000, sur les mesures agri-environnementales dans les Hautes-Chaumes, sur le Schéma d'aménagement et de gestion (SAGE) de la rivière Dore

un rôle de partenaire sur la plupart des autres actions initiées par d'autres acteurs[1].

Dans la catégorie des politiques propres au Parc :

- une politique de maîtrise de l'avancée du boisement et d'élimination des boisements gênants[2], - les actions paysagères prévues dans la charte : plans paysage et chartes paysagères,
- le lancement d'une politique en faveur des économies d'énergie et de l'emploi des énergies alternatives à l'échelle du territoire
- de nombreuses interventions ponctuelles [3]
- des actions multiples et renouvelées de sensibilisation et d'éducation du public, notamment l'organisation de balades « Nature et Patrimoine ».

Enfin, la stratégie *d'intégration d'objectifs environnementaux dans les autres activités* fait particulièrement l'objet de notre étude. Nous prenons donc en compte toute l'activité des chargés de mission des autres domaines (agriculture, forêt, tourisme, économie). Elle apporte *une aide sélective à ces autres secteurs d'activité, orientée vers les formes les plus favorables à l'environnement* : agriculture biologique, certification forestière, tourisme durable, zones d'activité « vertes »…

Les outils en sont : des procédures nationales déjà citées (MAE[4], …), des partenariats (avec les CCI pour l'embauche d'une animatrice « management environnemental »), un prix environnement, « éco-trophée » ; et (en préparation), la mise en œuvre de la Charte européenne du tourisme durable, et le recours accru à la « marque-parc » … .

Ces informations visaient ici à éclairer le cadre d'action environnementale du Parc avant l'étude de la place du tourisme dans cette action.

4.3.3 La prise en compte du tourisme dans cette action environnementale et paysagère

La Charte affirme que « la gestion des aménités dépend de tous ».

Dans le même esprit, nous émettons également l'hypothèse que le Parc a un besoin d'appuis sans bornes a priori, conformément aux cadres que nous avons retenus sur l'action publique stratégique et la gestion des biens communs : d'une part ses actions gagneraient à être accélérées, généralisées,

---

[1] Espaces Naturels Sensibles, Natura 2000, acquisitions foncières du CEPA (Conservatoire des espaces et des paysages d'Auvergne), …

[2] mise au point d'une méthodologie technique et participative, stimulation des procédures de réglementation des boisements, incitation à la remise en culture….

[3] (fourniture d'information et d'avis, amélioration de la connaissance)

[4] Mesures agri-environnementales

pérennisées, ce qui passe par l'engagement des autres acteurs, eux-mêmes sensibilisés par l'expression d'une demande (sur les boisements, sur l'eau…), et d'autre part des conflits ponctuels suscitent des besoins d'alliance au moins temporaires.
Dans ce territoire, les enjeux environnementaux ne sont pas portés de façon permanente par une tierce partie ; il n'y a pas d'association environnementaliste significative localement, ce qui soulève la question de savoir qui porte la demande d'une bonne gestion des aménités naturelles.

Le Parc, on l'a vu, intègre le Tourisme dans son argumentaire pour certaines de ses actions sur les aménités naturelles (paysage…), le Parc invite des acteurs tourisme ès qualité dans certaines procédures sensibles (réglementation des boisements) pour éviter des face à face tendus entre parties prenantes (forestiers et agriculteurs), d'autres interactions plus spontanées affectent la vie du territoire et l'action du Parc. Ces interrelations sont-elles recherchées, comment sont-elles établies et gérées, et quels effets ont-elles… ?
Nous étudions une sélection d'actions environnementales du Parc, pour analyser cette prise en compte, plus ou moins explicite et plus ou moins active, des enjeux exprimés par les acteurs du tourisme et des comportements de ces derniers. Les actions présentées sont :
1-gestion de l'espace et maîtrise du boisement, 2- gestion spécifique des Hautes-Chaumes du Forez : gestion de l'espace (usage agricole, circulations, gestion du paysage, des milieux), en toile de fond d'un cas d'intervention sur un projet d'éoliennes.

***

4.3.4 La gestion de l'espace et la maîtrise des boisements

L'action en faveur d'une maîtrise des boisements est une action forte du Parc, longtemps donnée comme un modèle pour l'ampleur de son engagement technique et d'animation, pour sa cohérence d'ensemble et pour son volet participatif : à ce titre une des phases de l'action a permis d'aborder les enjeux touristiques, pris en tant que tels, mais exprimés au filtre des questions de gestion de l'espace.

Contexte

Le taux de boisement est très élevé[1], et résulte d'une évolution récente due à la déprise agricole. La forêt est très majoritairement privée, de propriété très morcelée. Les enjeux liés à l'extension des boisements et à l'enrésinement massif sont écologiques et paysagers, ils sont perçus par la population. Il existe des procédures pour maîtriser le processus et des aides financières pour encourager au déboisement : le Parc a animé ces procédures, *mais la maîtrise dépend surtout des*

[1] avec un taux d'occupation du sol qui peut aller à plus de 90 % dans certaines communes

volontés locales. Enfin le tourisme est supposé sensible au phénomène et peut renforcer cette volonté locale.

L'action

Depuis 1993 le PNR a conduit une action expérimentale intitulée « gestion de l'espace en Livradois-forez ». Pour présenter l'opération, nous nous appuyons ici sur un document de bilan réalisé en avril 1998 (texte en italique). Puis nous ferons appel à plusieurs entretiens (notamment avec l'animatrice de l'opération, NS) pour évaluer l'action en rapport avec l'engagement d'acteurs du tourisme.

D'après la problématique de départ, la forêt dans le Livradois Forez couvre plus de la moitié du territoire, et sa progression doit être maîtrisée. Mais l'objectif ne dépend pas que d'une action réglementaire : *« Interdire le boisement ne suffit pas pour maintenir l'ouverture du paysage. Il faut également assurer les conditions d'un entretien pérenne de ces surfaces notamment par le biais d'une agriculture durable et utilisatrice d'espace. »*.

La stratégie mise au point reposait sur le postulat de la nécessité d'un consensus local fort :

> *«Le maintien des espaces ouverts ne peut être de la seule responsabilité des agriculteurs. La stratégie adoptée par le Parc a donc été d'apporter à ces territoires, les moyens de créer un consensus local très fort susceptible, non seulement de mobiliser tous les acteurs locaux sur des objectifs et des actions de gestion de l'espace, mais aussi d'entraîner les partenaires dans la mise en oeuvre de ces actions. »*

Nous ne reprendrons de la présentation de cette action, que les éléments relatifs à la mobilisation large d'un grand nombre d'acteurs ; la démarche a évolué dans son contenu et sa méthode au cours du temps ; en cours de route l'approche fut élargie à l'ensemble des usagers et acteurs de l'espace :

> *« La méthode de travail vise l'auto -- sensibilisation des élus et acteurs locaux aux enjeux de gestion de l'espace liés à la qualité du cadre de vie, à l'économie agricole, forestière, touristique, aux activités socioculturelles et à l'environnement naturel.»*

Parmi les partenaires cités « au niveau local », nous relevons la présence des professionnels du tourisme, consultés au même titre que les autres catégories. Par contre parmi les « partenaires techniques », nous ne trouvons aucun organisme ou organisation institutionnelle du tourisme, alors que sont mobilisés : les organisations professionnelles agricoles, les organismes forestiers, et les organisations de la pêche et de la chasse.

Eléments de bilan

Après cinq années d'expérimentation, l'analyse et l'évaluation de la démarche a été faite au regard des éléments que nous avons rappelés. *Des résultats significatifs étaient signalés*: la mise au point d'un certain nombre d'outils, une certaine évolution de l'état d'esprit, une dynamique intercommunale. Pour ce qui est en rapport avec notre problématique, la consultation élargie des parties prenantes, l'évaluation est mitigée. Notamment dans les deux premiers secteurs géographiques traités, l'animation avait conduit à un programme d'action trop large *« sans priorité clairement affichée … ne prenant plus seulement en compte les problèmes de la fermeture des*

paysages mais l'ensemble des problématiques de la ruralité[1]*. Cette évolution s'est traduite … par l'élaboration de programmes d'action sans stratégie lisible quant au maintien des espaces ouverts.»*

L'approche transversale, sur la base de réunions de travail entre élus et acteurs locaux, leur a ainsi appris à mieux se connaître et à mieux comprendre les différents usages et usagers de l'espace, mais a favorisé cet effet de dispersion: *« certaines des actions répondent davantage … à d'autres enjeux (réalisation de schéma de desserte forestière, ramassage de bâches plastiques agricoles, schéma de signalisation touristique,...), qu'à un objectif d'occupation du sol. »*

Cependant si l'on déplore la dispersion des programmes d'action, c'est surtout au regard des moyens mobilisables ou plus précisément des moyens effectivement mobilisés du fait d'un *« portage politique insuffisant et une implication faible des partenaires»*. L'analyse dans ce document ne va pas jusqu'à expliquer cet état de fait[2].

***

Pour notre part, une analyse plus précise de la mobilisation des acteurs locaux dans la deuxième phase des opérations nous conduit à étudier la composition, le fonctionnement et les résultats de l'un des quatre groupes de travail constitués à l'échelle intercommunale (Pêche, chasse, tourisme et forêt) dans l'objectif de déterminer des enjeux et des objectifs de gestion d'espace. L'un des groupes était donc consacré au tourisme. C'est ce dernier qui est analysé ici pour les deux premiers secteurs géographiques qui ont fait l'objet de cette opération.

Rappelons que dans ces études de cas notre objectif est double : principalement contribuer à répondre à la problématique stratégique, mais aussi *donner à voir très concrètement* les objets et les modalités des relations entre tourisme et aménités naturelles, qui sont encore mal décrits.

Vallée de l'Ance : le groupe de travail associant les acteurs du tourisme

Le groupe de travail associant les acteurs du tourisme était relativement nombreux et équilibré puisqu'il a rassemblé dix-neuf participants dont la moitié au titre d'activités d'animation et de soutien (syndicats d'initiative, musées, association d'animation, CPIE local, centre équestre, foyer de ski de fond) et l'autre moitié représentant des structures d'hébergement. Une petite majorité des membres étaient des professionnels privés.

Les travaux donnent à voir la teneur très concrète des enjeux communs, des interdépendances entre tourisme et gestion de l'espace, ce qui constitue la « matière première » des coordinations que nous cherchons à concevoir dans une orientation d'alliance *:*

---

[1] dont la disparition de services de proximité, la fermeture de collèges, les aménagements touristiques,...

[2] L'équipe du Parc évoque deux facteurs : l'absence de leader motivé, d'une part, l'absence de relais local organisé (avec techniciens…) comme le seront plus tard les communautés de communes ; ce constat a conduit le Parc à passer deux ans à susciter la création de la communauté de communes de la Vallée de l'Ance.

« Le touriste vient sur notre territoire pour contempler, découvrir, visiter, rencontrer, se reposer, … la qualité paysagère de la Vallée est donc partout importante ; certains espaces sont cependant plus stratégiques et doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Ce sont : les estives, l'Ance, les tourbières, les sentiers de randonnées, les axes routiers, la forêt, l'architecture traditionnelle, les sites, les paysages « cartes postales » »

Les actions proposées sont très nombreuses, elles relèvent de types d'action variés : « Conserver, Equiper – aménager, Surveiller – Entretenir, Protéger – Réglementer ». *C'est bien ce que nous rangeons dans le vaste éventail des actions de gestion des aménités.*

Une synthèse des enjeux dans une vision croisant les sectorialités concernées

Une synthèse de cette opération[1] fut tirée en 1995 et a servi d'exemple pour un guide méthodologique consacré à la gestion de l'espace. Nous citons de cette synthèse une *analyse stratégique de l'ensemble des enjeux* exprimés par l'ensemble des groupes de travail ; cette analyse est stratégique dans le sens où elle évalue chaque enjeu comme (probable) sujet de consensus ou de divergence, pour chaque couple de type d'activités. Le tableau suivant retrace cette estimation, pour certains des couples d'enjeux traités (extrait) :

Analyse stratégique de l'ensemble des enjeux		
Couple	***Convergences***	***Divergences***
Tourisme - Agriculture	*Maintenir les paysages ouverts* *Eviter les boisements en timbres- poste et les friches.* *Favoriser le maintien des troupeaux sur les estives.* *Développer l'agrotourisme.*	*Les franchissements de clôtures* *Le drainage des tourbières* *Les bâtiments agricoles et dépôts divers*
Tourisme - Forêt	*Diversifier les essences, Inciter à la futaie jardinée,* *Préserver les feuillus existants* *Développer les éclaircies* *Réglementer les cueillettes* *Aménager des parkings pour visiteurs près des sites touristiques* *Remettre en état les chemins*	*La circulation et dégradation des sentiers* *Les dépôts d'arbres au milieu des sentiers* *Les coupes à blanc*
Tourisme - Pêche	*Préserver les méandres des rivières* *Limiter les boisements en bordure des ruisseaux* *Protéger les tourbières et les landes* *Nettoyer les berges des cours d'eau*	*Les aménagements touristiques en bordure des cours d'eau* *L'empierrement des rives*

[1] avec l'aide de Mairie Conseils, également sous le timbre de la Fédération des PNR

Puis la méthode globale a conduit à « fondre » les préoccupations de chacun dans des ensembles transversaux traduisant une « approche globale » de l'enjeu[1]. *Un consensus était atteint sur l'objectif global de limitation des boisements, d'ouverture de l'espace et des paysages.*

Un recentrage du Parc sur les enjeux stricts de maîtrise des boisements

L'opération, après cette première phase, a vu un recentrage du Parc sur les enjeux stricts de maîtrise des boisements. Ce recentrage s'est opéré avec l'outil de la réglementation des boisements[2], et un outil d'incitation à la remise en culture de boisements résineux.

Plus tard les communautés de communes ont largement pris le relais en acceptant la maîtrise d'ouvrage ; des actions agricoles étaient entreprises en parallèle. *« Malgré toute l'action menée, l'enjeu central demeure aussi fort et tenace, rien n'est gagné, même si, par rapport à l'implication des acteurs, on a progressé » (L'animatrice, Avril 2005)*

Le recentrage sur les actions foncières, agricoles et forestières remet en avant les logiques et les contraintes que l'animatrice du Parc considère comme *sur-déterminantes* :

Les contraintes agricoles[3] sont sur-déterminantes : ainsi l'expression des souhaits d'autres acteurs est-elle fortement « filtrée » par les possibilités de « traduction » (en incitations envers les particuliers agriculteurs, et propriétaires forestiers, par exemple) et de prise en charge publique. Mais il y a certaines marges de manœuvre laissées à d'autres formes d'action collective :*« chez certains agriculteurs il y a aussi des motivations telles que la fierté d'entretenir l'espace ». (L'animatrice, Avril 05)*

Par contre, on a perdu la trace de ce que les communautés de communes ont pu donner comme suite aux *autres* suggestions émises

La mobilisation d'acteurs extérieurs aux domaines agricole et forestier semble s'être poursuivie avec quelques individus–ressources, qu'on retrouve présents dans des groupes de travail institués par les communautés de communes, mais *« le problème c'est en retour, de les valoriser, de leur apporter quelque chose ».*

Par ailleurs des communautés de communes ont pu reprendre certains travaux dans d'autres programmes : *« … il y a pas mal de choses qui ont été reprises dans des programmes touristiques, à partir du moment où les communautés de communes se sont constituées et ont repris la compétence tourisme » (L'animatrice, Avril 05)*

---

[1] C'est ainsi qu'en vallée de l'Ance, entre deux réunions du Comité de suivi, les enjeux ont été reformulés ainsi : « jouer la carte d'une qualité de territoire [selon trois axes] : 1- en préservant ses atouts de toute évolution nuisible à son image, 2- en valorisant la qualité de ses paysages, de ses sites et de son accueil, 3- en optimisant la qualité des conditions d'installation »

[2] moyennant adaptation de cet outil à l'initiative du Parc et de la DDAF

[3] problèmes de démographie agricole locale, de système d'exploitation, de rentabilité globale et de rentabilité de remise en culture d'une parcelle, etc…

Première analyse

L'exercice du groupe de travail tourisme en vallée de l'Ance met à jour un très vaste éventail de points de contact entre le tourisme (le touriste) et le territoire, ses paysages, ses milieux, ses activités. Il donne une illustration très concrète de la réalité de l'enjeu qui sous-tend tout notre travail. L'ampleur des enjeux signalés, leur diversité et la qualité de formulation des propositions[1], sont notables, après deux réunions de travail.

La méthode a permis une sensibilisation qui a touché un large éventail d'acteurs du tourisme[2]. Elle offre une analyse stratégique des convergences et divergences entre logiques associées aux différents types d'activité. Celle-ci nous apparaît très proche de notre démarche stratégique, et elle fournit une matière empirique déjà riche ; elle nous semble extensible, *tant la transversalité du tourisme se développe*[3].

De plus on doit pouvoir confronter simultanément *plusieurs logiques* et pas seulement des *couples de logiques* différentes, et le processus pourrait être davantage orienté vers une préparation à *des négociations* (multi-latérales) *:* par exemple l'exercice de synthèse stratégique n'a pas été réalisé par les intéressés, mais ce n'était pas l'esprit de la démarche.

Les pistes d'action proposées ont une certaine consistance. Mais elles laissent de côté un grand nombre des types d'action imaginés au vu des enjeux. De plus la synthèse qui « tisse » les enjeux en une formulation transversale *« pour obtenir l'accord et la mobilisation du plus grand nombre »*, aboutit à perdre la trace des logiques particulières de divers acteurs « prescripteurs », notamment ceux du tourisme. L'ensemble aboutit à l'érosion de leur bonne volonté.

***

4.3.5 La gestion du milieu des Hautes Chaumes du Forez, et le conflit sur un projet d'implantation d'éoliennes

Les Hautes Chaumes sont une désignation du milieu dominant sur les crêtes du Massif du Forez. Cette désignation vise un état du milieu qui associe les conditions naturelles et une longue occupation humaine : elles font l'objet d'un pâturage d'estive traditionnel qui contribue à la diversité des milieux biologiques et paysagers. Les maisons d'estive, les jasseries, sont typiques de la région. Les Hautes Chaumes sont présentées souvent comme *« le monument naturel »* du

---

[1] on devine tout le travail d'animation et de rédaction qui a sans doute été effectué par un animateur du Parc (non cité) et la représentante du bureau d'étude mobilisés dans cette opération. Faute d'avoir accès ici au relevé des débats, nous devrons par principe donner acte de l'approbation de ce texte par les prestataires de tourisme participants mais sans préjuger trop avant du caractère moteur de leurs interventions.

[2] tout d'abord les 19 participants, en se rappelant que le territoire concerné n'est guère peuplé, et au-delà, les élus destinataires de ces travaux, puis l'ensemble de la population et donc des acteurs locaux du tourisme qui ont été informés des résultats

[3] On pourrait ainsi ajouter d'autres items, par exemple en considérant les enjeux : « éviter la pollution des cours d'eau » porté seulement au regard du couple « agriculture-pêche » ou « entretenir les ripisylves par un élagage doux » porté seulement en regard du couple Pêche-Forêt : on peut estimer qu'ils intéressent également le tourisme.

Livradois-Forez, au sens où les Parcs, et principalement les Parcs nationaux, sont fondés sur une notion de territoire d'exception. Le pourtour est essentiellement forestier. On y rencontre de nombreux milieux humides. La partie sommitale est couverte de landes à callune et myrtilles et de pelouses d'altitude (entre 1200 et 1634 m). C'est un site classé, une zone Natura 2000 et également un territoire recensé en tant que ZNIEFF, et concerné par plusieurs arrêtés de protection du biotope.

Le cas que nous allons présenter et analyser est celui d'un projet d'implantation d'éoliennes qui a vu le jour en 2001, a rencontré un mouvement de protestation, pour échouer en 2004. La place du tourisme dans les arguments et les motivations est notre objet d'étude, ainsi que l'action du Parc. Le mouvement de protestation fut initié et mené par des néo-ruraux dont l'activité est en relation avec le tourisme ; le Parc a peiné à trouver une position, pris entre des considérations environnementalistes, un souci des intérêts locaux et des préoccupations paysagères. Le tourisme n'était pas le seul ni même le principal argument, mais il fut invoqué par les opposants (sous l'angle paysager), et aussi accessoirement, par les promoteurs du projet (possibilité d'animation autour des éoliennes).

La gestion des Hautes-Chaumes

Là encore, en nous appuyant sur (GRAVELEAU, 2002), présentons les enjeux de la gestion des Hautes-Chaumes et la relation avec le tourisme : les actions citées sont celles menées ou animées par le PNR.

Enjeux de la gestion des Hautes-Chaumes

Maintien d'une activité pastorale pour entretenir des landes subalpines, réhabilitation de jasseries, subventionnées, protection des tourbières contre la fréquentation touristique et les projets d'aménagements, réglementation de la circulation motorisée, due aux chasseurs, aux usagers de loisirs d'origine extérieure à la zone, etc… Méconnaissance par les habitants du fonctionnement des Hautes Chaumes.

Les acteurs du tourisme peuvent s'impliquer dans la gestion du milieu des Hautes Chaumes :

-valoriser le paysage par la présence d'indications, de panneaux explicatifs, l'organisation de sorties.., valoriser des tourbières (sous conditions).

-contribuer à la connaissance du milieu par les touristes et les locaux. -conforter l'entretien du paysage réalisé par les agriculteurs en valorisant leurs produits (Fourme d'Ambert fermière, myrtilles...).

-sensibiliser les autres acteurs à l'intérêt de cette ressource pour le tourisme.

Le projet d'implantation des éoliennes, processus

A la suite de la relance de l'activité éolienne grâce au sur-paiement par EDF de l'électricité produite, des sociétés privées se répandent sur le territoire à la recherche de sites favorables. En 2001 une société propose un projet sur les crêtes du Forez : elle obtient l'accord des trois

communes concernées et des propriétaires des terrains, convaincus par les retombées financières (taxe professionnelle pour les communes, location pour les propriétaires). Début 2002 les promoteurs doivent tenir des réunions locales d'information. Parallèlement, une association exploitant un musée d'altitude se fait organisatrice d'une réunion indépendante qui aboutit à la création d'un collectif opposé au projet. Courant 2002 le processus se scinde en deux dynamiques : d'une part l'avancée rapide du projet, d'autre part la montée de l'opposition (pétition, réunions, sabotage du mât de mesure…). Roselyne Bachelot en visite dans le territoire se déclare franchement hostile au projet. Le Parc se déclare attaché aux énergies renouvelables, mais attentif aux impacts du projet ; il pilote les études d'environnement ; mais en Mai 2003 il reporte son avis et demande l'élaboration par la Région d'un schéma directeur à l'échelle de l'Auvergne : en Novembre ce schéma écarte les Monts du Forez de toute implantation.
Après enquête publique, le commissaire enquêteur rend un avis défavorable. De même pour la Commission départementale des sites. En Juin 2004 le préfet refuse le permis de construire.

Les règles du jeu et les enjeux locaux

L'autorisation déterminante est le permis de construire qui relève de l'autorité du Préfet, s'agissant de production d'énergie. Le Parc comme toujours n'a qu'un avis consultatif. Le projet est soumis à enquête publique.
Les promoteurs mettent en avant l'enjeu économique pour les communes,
Les avantages économiques annoncés sont le produit de la taxe professionnelle, l'annonce de 10 emplois (annonce qui se réduit dans le dossier officiel), et ponctuellement les loyers des terrains, mais aussi à l'occasion la possibilité d'une animation touristique spécifique (curiosité, explications sur les énergies renouvelables, puis en fin de processus, ouverture sur une possibilité de réaliser un ascenseur… dont le financement serait à trouver).
Du coté des impacts, les problèmes sont multiples :
Les impacts sont liés au chantier exceptionnel, aux terrassements, au transport de l'énergie produite : s'ils ne sont pas insolubles sur le papier, ces défis peuvent causer des dérapages.
Enfin un impact certain est inévitable sur le plan paysager, du fait du choix de ce site d'altitude, même si ce n'est pas la plus haute crête (un site alternatif semble possible selon l'équipe du Parc). Cette question du paysage semble à la fois très présente (on parle beaucoup de l'atteinte à ce site « emblématique »), mais souvent relativisée, même par des opposants, au motif qu'il s'agit d'une question « subjective ».

Acteurs et logiques d'acteurs

Les projets d'éoliennes provoquent des conflits environnementaux qui peuvent être *« à fronts renversés »* : des écologistes peuvent soutenir ces projets industriels de façon véhémente, parfois en refoulant les sensibilités paysagères et en dénigrant les attitudes d'opposition.

Dans le cas étudié, la polémique se déroule sur le terrain des enjeux déjà cités, mais d'autres arguments s'y mêlent. Certains opposants, de mouvance écologiste, se déclarent favorables à l'énergie éolienne… mais pas chez eux (c'est le syndrome NIMBY) ; d'autres refusent ce projet parce qu'il n'est pas maîtrisé localement ; d'autres refusent de cautionner une politique nationale qui restera principalement nucléaire.

Enfin des considérations locales interviennent[1], elles seront évoquées plus loin.

le PNR se montre très attentif, à la fois intéressé par cette énergie renouvelable et préoccupé par les risques d'impact. Le territoire des Hautes-Chaumes, dont le site du projet affecte une partie centrale, est le lieu d'une politique très active et coûteuse de protection et réhabilitation animée par le Parc[2]. Le Parc organise des réunions d'information complémentaire, et pour conforter ses décisions, il organise des visites des lieux par ses élus. Nous notons que trois de ses commissions sont invitées : environnement, énergie et développement économique, *mais pas la commission tourisme*. En interne l'animateur en charge du dossier consulte ses collègues, assez partagés sur le sujet: l'embarras traverse ainsi les étages « politique » et « technique » de l'acteur intégrateur mixte.

Le collectif d'opposants, d'une trentaine de membres, était centré sur l'une des trois communes concernées. Dans cette commune d'altitude, un noyau très actif de néo-ruraux pouvait se targuer d'avoir réussi son implantation, d'avoir fait revivre la commune et conforté l'école. Plusieurs sont agriculteurs, fabricants de fromage fermier qu'ils proposent en vente directe. Ils forment le noyau d'une association (Le Coq Noir) qui exploite un musée-auberge en altitude, consacré à l'ancienne économie agricole et l'utilisation de la montagne reposant sur le pâturage et la fabrication de la fourme d'Ambert en estive. Ainsi le bureau du collectif avait-il pour président l'un de ces fromagers fermiers, il comprenait aussi comme membres : un guide accompagnateur et propriétaire de gîte, un propriétaire de gîte, un autre fromager fermier pratiquant la vente directe et membre de l'association touristique et culturelle Le Coq Noir, un artisan menuisier propriétaire de gîte (qui depuis s'est inscrit au réseau de gîtes Panda[3]). Ainsi notre analyse montre-t-elle que le tourisme, sous une certaine forme, est intimement lié à cette mobilisation sur une question d'environnement et de paysage.

Tourisme et mobilisation sur ces enjeux d'environnement et de paysage

Il a été montré plus haut que les motivations des membres du collectif étaient complexes ;

les motivations écologistes sont fortement intégrées par ces acteurs, mais le lien entre ces motifs environnementaux et l'activité touristique nous semblent réels : d'une part le tourisme est vérifié

---

[1] par exemple l'entrepreneur étant lié familialement aux plus gros propriétaires fonciers concernés

[2] Politique de reconquête pastorale pour conserver ce milieu ouvert, politique de protection des landes et tourbières, notamment politique de limitation des circulations motorisées et de réhabilitation des érosions provoquées par les véhicules (des travaux coûteux, selon l'animateur du Parc, ont lieu régulièrement)…

[3] label environnemental délivré par le WWF en association avec Gîtes de France et la Fédération des PNR

ici comme un facteur majeur, complémentaire ou principal, de subsistance dans les zones difficiles considérées (quatre des cinq membres du bureau de l'association ont le tourisme comme activité principale ou secondaire); d'autre part l'un de ces acteurs principaux nous a explicitement déclaré que la logique sectorielle touristique, qui conduit à se préoccuper de la fréquentation future si le paysage est dégradé, a bien joué un rôle important dans sa prise de position.

L'utilisation en public d'arguments liés au tourisme :

l'examen du dossier de presse réuni par l'animateur du Parc montre un emploi assez fréquent, mais loin d'être systématique, de l'argument touristique. De plus cet argument est utilisé par l'un et l'autre camp.

Extraits d'articles de presse,

parmi les 9 articles faisant explicitement mention du tourisme, sur les 32 articles étudiés :

- « Agriculteurs, *professionnels du tourisme*, salariés, commerçants artisans, enseignants... constituent le collectif [d'opposants au projet]… Manu, jeune agriculteur, est pour sa part tout simplement indigné… *Il remarque également que le site est actuellement un site touristique menacé* »

- « *… si dans un premier temps la présence d'éoliennes va stimuler la curiosité, il n'est pas sûr qu'avec un paysage partiellement sinistré, ce ne soit pas tout un pan de l'économie touristique constituée de gens de terrain qui s'investissent sur les lieux (gîtes ruraux tables d'hôte, restaurants, fermes auberges, tourisme équestre, sports nature...)* d'une tout autre façon que des spéculateurs peu scrupuleux, *qui ne finisse sérieusement par en pâtir.* » …

- « Une association opposée au projet, appelle chacun à s'exprimer lors de l'enquête publique… : *face aux nombreuses fermetures d'entreprises du pays, la seule activité à développer reste le tourisme.* Deux rangées d'éoliennes de plus 200 m de haut sur 10 km de long constitueront *une véritable barricade contre le tourisme* » estime le collectif »

- « *Pour le maire de G. un tel projet devait permettre le développement touristique et économique d'une petite commune…. Plusieurs élus déclaraient à l'époque qu'ils reverseraient l'intégralité du montant de la taxe professionnelle pour favoriser [l'aménagement touristique des Crêtes du Forez] ».*

Ainsi l'argument touristique est bien utilisé à partir de la reconnaissance d'une interdépendance[1] entre le paysage, d'une part, et le tourisme d'autre part. Il est principalement invoqué contre le projet, mais l'argument touristique, en soi, est à double face. Les promoteurs du projet et les élus favorables l'utilisent eux aussi à plusieurs titres.

La consultation du rapport d'enquête publique complète nos observations : elle permet de constater que le tourisme est peu invoqué directement[2]. On notera une opinion émise, selon laquelle *« si l'enquête publique avait pu couvrir la pleine saison touristique les touristes eux-mêmes se seraient largement exprimés »*. Cette enquête publique permet une certaine approche des *types d'acteurs*

[1] Le texte le plus complet à cet égard (La Galipote Automne 2003) invoque l'aspect économique de l'activité touristique, sa diversité (avec l'énumération des formes d'offre qu'on peut rencontrer localement) et surtout avec l'accent mis sur le fait que derrière l'économie on trouve des hommes, des acteurs locaux, des « gens de terrain » (qu'on oppose aux « spéculateurs peu scrupuleux »).

[2] Il l'est une fois en faveur du projet et quatre fois contre le projet.

qui se sont exprimés. Le commissaire enquêteur dresse sa propre typologie des groupes d'opinion, nous relevons que *les vacanciers* sont l'un des huit « groupes » pris en compte.

Concernant le Parc

Les membres de l'organisation-Parc étaient partagés entre l'intérêt porté à cette source d'énergie et les risques environnementaux du projet.

L'agent en charge du dossier l'a confirmé [1] : *« sur les éoliennes effectivement le Parc a eu du mal à communiquer parce qu'il n'avait pas un avis unique en interne, …»*

Une dialectique plus générale entre diversité des missions du Parc et souci d'intégration interne est ainsi suggérée : *«… pour nous cela est un exemple du besoin et du travail permanent d'arbitrage interne effectué par le Parc… »*..

Selon ce même agent, le Parc est loin d'être le seul communicant dans et sur ce territoire[2] ; le plus souvent, et sur les éoliennes notamment, il est considéré comme représentant le point de vue de l'environnement. Nous avons effectivement constaté que certaines voix peuvent s'élever pour déplorer que le Parc n'ait pas défendu à cette occasion « le développement économique, qui est dans ses missions » [3].

Le Parc n'a pas vu de quoi faire un lien particulier entre les acteurs du tourisme et le processus

Même si les intérêts du tourisme sont évoqués dans les propos publics du Président, nous avons relevé par exemple que la Commission tourisme du Parc n'avait pas été consultée. L'animateur du Parc en charge du dossier confirme que personne n'avait pas fait notre analyse ; lui-même considérait légitime de ne pas consulter particulièrement les acteurs du tourisme sur le dossier[4].

Un troisième exemple sera rapidement évoqué car il est à un stade intermédiaire en termes d'avancement, c'est celui de la gestion de l'eau à travers la procédure de Schéma d'aménagement et de gestion de l'eau (SAGE) sur le bassin de la Dore.

4.3.6 La gestion de l'eau : une expression des intérêts du tourisme

Le Parc est maître d'ouvrage du SAGE du bassin de la Dore. *Il s'agit bien d'une action forte d'un PNR dans un domaine environnemental* ; l'étude du MEDD le confirme : *"le parc a su profiter de la dynamique créée par le contrat de rivière pour lancer le SAGE Dore, qui n'aurait certainement jamais eu lieu sans le parc" (MEDD, AMSALLEM et al., 2006).*

---

[1] lors de la soutenance de thèse professionnelle de Paul Wolters (ENGREF 2003)

[2] Plus généralement le Parc aurait du mal à être présent dans la presse locale, du moins de façon unifiée, car du fait de sa taille ses actions sont rapportées dans des éditions différentes de la Montagne. Il y a bien le journal du Parc mais JLM est persuadé qu'il n'est lu que par les convaincus.

[3] Compte-rendu de l'AG des délégués des communes 13 Janvier 2005

[4] « je n'avais pas fait cette analyse, maintenant je comprends mieux tes questions. »

Les premières études étant menées, les enjeux sont débattus en groupes de travail dans le courant de l'année 2006. Nous rechercherons la place du tourisme dans l'expression de ces enjeux, ou rapport de ces derniers avec le tourisme.

Les acteurs du tourisme peuvent être concernés par la gestion de la Dore à plusieurs titres :

L'amélioration de la qualité de l'eau de la Dore favoriserait le développement d'un tourisme de pêche[1], l'établissement de points de baignade … L'aménagement des rives permettrait balades, pique-niques, usages contemplatifs, accès pour la pêche, animation des bourgs traversés…

Plus globalement une rivière en bon état est centrale dans l'identité et « l'ambiance » d'un territoire. Pour faire avancer ces idées, les acteurs du tourisme et des loisirs devront sensibiliser les autres acteurs (industriels, propriétaires riverains, agriculteurs, forestiers…) pour porter une attention plus forte à cet aspect de l'eau courante comme ressource pour le tourisme.

Le tourisme dans la préparation du SAGE de la Dore, sous la conduite du PNR

Nous notons tout d'abord qu'il n'y a pas eu désignation de représentants du tourisme es-qualité au plus haut niveau de la concertation[2] : ainsi même lorsque c'est le Parc qui anime une procédure, l'association des acteurs du tourisme à la délibération sur les questions d'aménagement et d'environnement n'est pas systématique.

En revanche, les groupes de travail font une bonne place au tourisme, puisque, sur quatre groupes, l'un d'eux, consacré à *« l'amélioration de la qualité des eaux »* prévoit d'aborder le *tourisme par les eaux de baignade, et la pêche ;* un autre est intitulé *« Valorisation paysagère et touristique du territoire »*. Lors de ces réunions un certain nombre de principes sont affirmés sur les liaisons positives entre tourisme loisirs et volonté d'entretenir le milieu. Particulièrement illustratif est le fait que le groupe « amélioration de la qualité des eaux »[3], dont l'objet est donc technique, a choisi *d'afficher l'enjeu global à travers une métaphore touristique :*

un affichage de l'enjeu global de la qualité de l'eau … à travers un critère touristique :

« nous avons voulu traiter cet enjeu en le résumant par un objectif phare car très symbolique : rendre un jour les eaux de la Dore à nouveau aptes à la baignade ».

Le président de séance, un élu, a trouvé la formule mobilisatrice :

« nous voulons en quelque sorte obtenir le « pavillon bleu » pour le territoire ».

Cette observation confirme notre liste des indices sur la place croissante prise par les loisirs et le tourisme dans les débats locaux (voir en partie I la référence à cet outil « pavillon bleu »). Sur le

[1] « selon le président de l'AAPPMA du Livradois Forez, la qualité de l'eau sur la Dore ne permet pas la présence de poissons nobles dans la rivière. D'après lui, le rôle des acteurs du tourisme pourrait être dans la zone de « mettre la pression sur la qualité de l'eau ».

[2] La Commission Locale de l'Eau (CLE) qui s'est mise en place courant 2005

[3] le 8 Juin 06

plan théorique il témoigne du travail permanent de « mise en rhétorique » par les acteurs leaders et/ou stratèges, qui passe par l'utilisation d'images (pertinentes le cas échéant) pour influencer les représentations et les logiques des autres acteurs.

Synthèse

le tourisme et ses acteurs pèsent dans la gestion des aménités, mais pas systématiquement et parfois de façon implicite et indirecte

le tourisme intervient clairement dans les réflexions et dans les débats, il s'intègre aux argumentaires, mais ce n'est pas encore systématique. Parfois les « intérêts » du tourisme sont exprimés implicitement ou portés avec d'autres préoccupations. Enfin les acteurs du tourisme ne sont pas encore systématiquement associés aux réflexions et aux débats.

Le Parc utilise le Tourisme comme argumentaire pour justifier certaines de ses actions (paysage…), il a associé les acteurs du tourisme au sein de commissions spécifiques dans des actions de gestion de l'espace, il invite des acteurs tourisme ès qualité dans certaines procédures sensibles (réglementation des boisements) pour éviter des face à face tendus entre forestiers et agriculteurs. Mais ce n'est pas totalement institué au sens où la transversalité du tourisme n'est pas traitée dans la Charte du Parc, les commissions ne croisent pas les thèmes et les activités de façon à maximiser la représentation du tourisme.

Est-il souhaitable d'instituer un pouvoir et une responsabilité accrus des acteurs du tourisme ?, pour quels acteurs ?, ceux-ci le veulent-ils eux-même ? Telles sont les questions que nous nous poserons, après l'examen préalable 1- de l'action du Parc dans le domaine du tourisme et 2- du système touristique lui-même et de ses acteurs.

***

4.3.7 l'action du Parc dans le domaine du tourisme durable

Le Parc traduit sa mission de contribuer à un développement durable, dans le secteur du tourisme, par plusieurs moyens complémentaires :

1- Il exerce son action en faveur du développement de façon sélective : le Parc privilégie le tourisme « doux », diffus, à base patrimoniale ; 2- pour une activité donnée, il fait suivre autant que possible les phases de diagnostic de l'activité et d'élaboration d'un plan d'actions, d'une mise en réseau comme cadre de mise en œuvre, et dans ces actions de développement il tente d'assurer l'intégration d'objectifs de protection et de valorisation du patrimoine. 3- Le Parc mène une sensibilisation transversale auprès de tous les acteurs du territoire et notamment du secteur touristique, par exemple grâce à des sorties thématiques à l'attention des prestataires. Enfin le Parc

a d'autres fonctions dans le tourisme, notamment des tâches directes de promotion du territoire, l'accueil des « porteurs de projets », le portage de projets qui sont à son échelle (train touristique, route littéraire…).

Le Parc pratique un soutien préférentiel à certaines formes de tourisme, et en décourage d'autres

Le Parc soutient un tourisme particulier tant par l'objet des activités privilégiées, que par des choix d'organisation (mise en réseau de petites structures), ou la priorité donnée à un tourisme diffus plutôt que concentré.

Les formes de tourisme ainsi soutenues sont notamment

- le tourisme dit « de nature » avec le fort soutien à la randonnée (création du réseau RELF destiné à assister les collectivités pour la conception, la création, la maintenance et la promotion des sentiers, et promotion à travers des guides spécialisés), un soutien au tourisme équestre avec le réseau de la boucle Dore, et enfin, sur un éventail de thèmes plus large, les balades guidées de découverte des patrimoines avec l'APELF et les OT.
- le tourisme de découverte des savoir-faire avec la création de la Route des Métiers, qui sera analysée plus avant dans ce texte, et le tourisme d'accueil pédagogique avec le réseau Sur les Pas de Gaspard
- l'hébergement à orientation patrimoniale avec le réseau Relais de la Gélinotte (hôtellerie), la « malle aux trésors »[1], les gîtes Panda : récemment créée, l'association « Hébergements Nature » vise à fédérer ces initiatives.

Certaines dispositions sont spécifiques du souci environnemental : concernant la randonnée, les itinéraires sont tracés de façon à protéger certains secteurs sensibles ; les bénévoles qui constituent le réseau de surveillance de l'état des sentiers signalent aussi les décharges sauvages…

Par ailleurs le Parc *décourage ouvertement certaines autres formes de loisirs, en particulier les sports mécaniques.*

Le Parc propose à chaque micro-filière une démarche qui intègre des objectifs favorables au développement durable

L'exemple du réseau des Relais de la Gélinotte (association d'hôteliers), peut être pris pour illustrer cette démarche : le Parc a lancé une étude sur l'état de la micro-filière hôtellerie en y associant tous les hôteliers intéressés. Un plan d'action s'est élaboré, accompagné d'une mise en réseau pour les volontaires. L'orientation choisie comportait la remise à niveau des établissements mais avec recherche d'une distinction sur des critères liés à la double identité PNR et Livradois-Forez. Ainsi est née une association « Les relais de la Gélinotte » dont nous reparlerons dans le chapitre consacré aux réseaux de tourisme.

Cette démarche fut menée de façon globalement identique sur d'autres micro-filières : centres équestres, campings (sans suite), etc…

[1] équipement de découverte pédagogique et ludique conçu par le Parc, installé dans une quarantaine de gîtes

Le Parc assure une communication et une promotion du territoire en valorisant particulièrement ses aménités

Dans le dispositif complexe de la promotion touristique en France, les Parcs se voient reconnaître une responsabilité de promotion de leur territoire. Jusqu'à la réorganisation récente[1], le PNR du Livradois-Forez assurait cette promotion, en jouant sur toute la gamme de moyens disponibles. Les contenus des messages privilégiaient les aménités naturelles et culturelles du territoire, qui sont reconnues par tous les acteurs locaux comme étant, et de loin, ses principales ressources touristiques.

***

4.4 Le système touristique et ses acteurs en Livradois-Forez

Nous avons vu en première partie, que le système touristique est particulièrement vaste puisque le tourisme est une activité « transversale » tant du point de vue du touriste que du point de vue de l'offre économique locale. Le touriste, en particulier, une fois sur place, a quasiment les mêmes pratiques qu'un résident local, et sa satisfaction repose sur des consommations mais aussi sur des perceptions et des contacts humains.

Nous avons utilisé les travaux de SPRITE pour effectuer une approche exhaustive des acteurs du tourisme dans le Livradois-Forez. En effet ce programme, s'attachant à l'intégration du tourisme dans la vie des territoires, a pris en compte tous les acteurs et ce même sous plusieurs angles : ainsi les acteurs locaux sont-ils enquêtés selon une typologie de fonctions (prestataires touristiques, contrôleurs de ressources…) mais une autre enquête de type sociologique menée dans un plus petit territoire visait à rencontrer tous acteurs locaux indépendamment de leurs fonctions, sur des thèmes tels que la perception et le vécu du tourisme. Sur le plan de la collecte de l'information ce programme a permis : 1- de recueillir une information textuelle de cadrage, 2- de réaliser des entretiens approfondis auprès de tous types d'acteurs locaux et d'institutions à toutes échelles, 3- de réunir certains de ces acteurs locaux et/ou institutionnels lors de séances de discussion tenues à la fin du programme ; enfin 4- il a permis également de consulter régulièrement un groupe de suivi constitué d'experts.

En marge du programme Sprite, et en parallèle, nous avons mené d'autres travaux sur ce territoire : entretiens de cadrage[2], études plus ciblées sur les relations entre tourisme et environnement dans un petit territoire, études de divers réseaux de prestataires touristiques. Ces travaux seront mobilisés au fil des sections qui vont suivre.

***

Une présentation de l'activité touristique dans le territoire du Parc est donnée en *annexe 3.2*.

---

[1] voir plus loin la création de Livradois-Forez Tourisme

[2] c'est à dire menés pour recueillir une expertise sur le système et non pour comprendre la logique de l'acteur interrogé

4.4.1 Méthodologie

Le cadre conceptuel de Sprite : les notions clés de ressources et de relations

Le cadre conceptuel de Sprite a déjà été exposé en section I . Pour appréhender l'intégration du tourisme au territoire il met l'accent sur *les ressources* utilisées, ce qui conduit à examiner en quoi elles sont endogènes, et aussi en quoi le tourisme les préserve, et sur *les relations* qui sous-tendent les dimensions d'ancrage, de complémentarité, de fonctionnement en réseau, voire de contrôle local.

***

La méthodologie reposait sur des études de cas, alimentées principalement par des enquêtes auprès des acteurs des territoires d'étude :

Les enquêtes Sprite, les types d'acteurs considérés

Les enquêtes de Sprite avaient pour but d'évaluer les perceptions et les pratiques des acteurs considérés au regard des caractéristiques clés du tourisme intégré (liens avec les autres acteurs du territoire, usage des ressources, fonctionnement en réseau, relation avec les institutions, …). Des questions plus habituelles sur l'activité, l'identité et le parcours de l'acteur, sur les clientèles, sur le territoire, permettaient de dresser une description basique du système touristique.

Sprite propose de catégoriser les acteurs en distinguant : les touristes, les intermédiaires, les « entreprises », les « contrôleurs de ressources », les « membres des communautés » (population locale), et les institutions. Cette catégorisation est fonctionnelle, elle n'exclut pas qu'un même acteur concret appartienne à plusieurs catégories.

Ainsi ont été interrogés : 157 touristes, 14 « intermédiaires », 52 « entreprises », 19 « contrôleurs de ressources », 44 « membres d'une communauté », 22 « institutions ».

L'annexe 3.3 présente les échantillonnages et les thèmes abordés dans les enquêtes.

Ces enquêtes étaient conçues et menées sur le mode semi-directif, de longue durée, avec un questionnaire commun aux six pays et douze régions d'étude ; elles furent menées en 2002 et 2003.

Le croisement entre la méthodologie Sprite et la méthodologie ASGE relative à la gestion des aménités

Puisque notre propos est de considérer que les acteurs du tourisme peuvent s'intéresser à la gestion (intentionnelle) des aménités parce qu'ils « doivent » considérer que celles-ci sont des ressources pour leur activité, il est essentiel de mobiliser les travaux d'inspiration sectorielle qui traitent explicitement des aménités en tant que ressource et qui vont jusqu'à s'intéresser à ceux qui « produisent », entretiennent ces ressources ou simplement qui en contrôlent l'accès et l'usage.

C'est le cas de Sprite de par son objectif intégrateur du tourisme ; Sprite nomme les acteurs précités des « contrôleurs de ressource ».

La contribution de Sprite à la connaissance du système touristique se veut exhaustive.

Sa contribution à la compréhension des relations entre tourisme et gestion effective et intentionnelle des aménités nécessite une grille de passage dont nous proposons a priori l'esquisse suivante :

	Gestion effective	Gestion intentionnelle
T touriste	Impacts directs de ses pratiques sur les aménités Effets indirects : - son « regard » (Urry) influence les autres acteurs, surtout s'il est suivi par une appréciation émise, une demande, - ses pratiques sont analysées professionnellement par les IT, les E et les I, - elles sont sources d'impact sur tous les acteurs locaux	Généralement assez faible, (notamment le touriste n'a pas de représentation locale, pas de bulletin de vote), sauf pour certaines formes militantes de pratique touristique : écotourisme, schémas de contribution volontaire financière. De plus la frontière entre touriste, résident secondaire et résident permanent consommateur des mêmes services de loisir, est matière à réflexion
E Entreprise	Impacts directs de l'activité de l'entreprise sur les aménités Influence sur les pratiques des touristes par des actions pédagogiques ou l'absence de celles-ci Effets économiques pour le territoire : améliore ou concurrence la capacité de celui-ci à gérer les aménités	Demande explicite sur la gestion des aménités au nom des intérêts de l'entreprise Participation directe financière ou en nature à la gestion
CR Contrôleur de ressource	Contrôle non intentionnel des aménités, par une action de contrôle (physique, juridique, ….) Si la ressource pour le tourisme visée par l'enquête Sprite est d'un autre type que naturel, alors la gestion effective sur les aménités est semblable à celle d'un autre acteur local (voir CA)	Contrôle intentionnel des aménités, par une action de contrôle (physique, juridique, ….) ou, à la limite, par une action d'influence militante (par exemple en portant une demande « citoyenne » sur la gestion des aménités) Témoin explicite du rôle des aménités dans le fonctionnement local du tourisme

	Gestion effective	Gestion intentionnelle
CA Commu-nauté d'accueil	Impacts de l'activité humaine locale sur les aménités	Avis porté par des résidents sur ce que devrait être la gestion des aménités, et tous mécanismes de délégation ou d'initiative
I Institution	Politique, touristique ou non, ayant des impacts non intentionnels sur les aménités	Politique de tourisme durable

<u>Les enquêtes permettent de découvrir le système touristique local, mais nous ont permis aussi d'approfondir la question des aménités</u>

Dans son objectif global, à travers les enquêtes, Sprite nous renseigne ainsi :

1- d'une façon que nous considèrerons comme suffisante sur les logiques des acteurs en ce qu'elles sont de plus liées à leur caractère typologique, c'est à dire : logiques professionnelles pour les « entreprises », logiques d'organisation pour les institutions
2- de façon détaillée sur les logiques des acteurs en ce qu'elles sont liées au fonctionnement de système (relations, actions collectives, politiques) ; c'est en effet un point important du cadre conceptuel de Sprite et la méthodologie est conséquente.

Les aménités ne sont pas absentes du questionnement, mais elles ne sont pas privilégiées.

Dans un deuxième temps nous analyserons de façon plus explicite et plus détaillée la place des aménités, en tant que ressources ou plus généralement en tant qu'enjeu, dans les logiques d'acteurs et dans les actions collectives et autres politiques publiques :

Les questions sur les ressources touristiques permettaient d'aborder en détail la question de l'importance des ressources naturelles, et de leur gestion. Les questions sur les relations de l'acteur permettaient d'aborder l'existence éventuelle de relations avec des acteurs de la gestion effective de l'environnement et des paysages. Les questions sur les politiques menées permettaient d'aborder le thème du tourisme durable.

Dans l'enquête auprès des « entreprises » nous avons introduit des questions supplémentaires pour être plus explicite sur les aménités.

Enfin un questionnement spécial placé à la fin de chaque questionnaire, demandait aux acteurs quels étaient leurs perceptions du futur, leurs souhaits et intentions.

Il était dupliqué selon plusieurs hypothèses[1]. En fonction de notre travail personnel de thèse, nous avions choisi en tant qu'hypothèse l'importance croissante des ressources naturelles de leur qualité et de leur bonne gestion, en tant que motif de venue des touristes[2]. Des précisions sur la méthode seront apportées au fil des paragraphes suivants, selon la catégorie d'acteur examinée.

Les autres travaux menés en cours de thèse qui nous renseignent sur les acteurs

Sur le territoire du Livradois-Forez, nous avons mené ou encadré des travaux d'approfondissement sur des thèmes particuliers.

Sur la relation entre acteurs du tourisme et gestion des aménités dans le territoire d'une communauté de communes : le travail de DEA de Claire Graveleau (GRAVELEAU, 2002).

Sur des réseaux de tourisme, les études de réseaux créés et soutenus par le Parc :

- réseau d'hôteliers « Les Relais de la Gélinotte » (entretiens JBM)
- association des accompagnateurs « APELF », « boucle VTT », association de sites d'accueil pédagogique « Sur les Pas de Gaspard »
- réseau de sites et points de visite, la « Route des Métiers » : étude Enitac-Cemagref réalisée à la demande de l'association elle-même (NICOUL, 2005)

Notre participation au processus d'élaboration d'une stratégie touristique spécifique dans le Livradois-forez a été également une source d'informations « dynamiques » sur les acteurs, et leur jeu.

Enfin des sources bibliographiques, avec possibilité d'échanger avec l'auteur, ont permis des éclairages complémentaires, sur :

- les hébergeurs (« l'intégration sociale des nouveaux acteurs de l'hébergement touristique dans le Livradois-Forez » (LE YONDRE, 2004))
- le rôle et les perceptions des « délégués des communes » au Comité syndical, sur le thème de la gouvernance du PNR (CHALEIL, 2003).

***

[1] Cet aspect du questionnement était transversal à toutes les enquêtes (prestataires, contrôleurs de ressources, institutions) et alimentait une tâche spécifique, animée par Jean Paul Bousset, dont l'objectif était d'étudier les alignements de visions stratégiques et d'évaluer les coalitions possibles et les déformations de ces coalitions sous diverses hypothèses

[2] Comme souvent en prospective, la question était formulée en termes de rupture, de croissance sensible du nombre de touristes supplémentaires qui pourraient venir pour la qualité de ces ressources naturelles. Les questions posées étaient alors :

1/ Pour vous, quelle est l'importance des touristes qui viennent dans la région pour la qualité de ses ressources (naturelles, …)

2/ Voulez-vous que le nombre de touristes qui viennent dans la région pour la qualité de ses ressources (naturelles, …), augmente, baisse ou soit maintenu

3/ Que souhaiteriez-vous qu'il soit fait pour accomplir ceci ?

5/ Qu'avez-vous fait ou que pourriez-vous faire pour accomplir ceci ?

4.4.2 Les prestataires de service touristique

Nous avons interrogé un échantillon de 52 « entreprises », définies comme étant les opérateurs directement au contact du touriste, prestataires d'un service touristique. Ces prestataires pouvaient ainsi être soit des entreprises, soit des associations, voire des services municipaux, soit des particuliers. *L'annexe 3.7* donne le détail de la méthode et des caractéristiques générales des prestataires.

Une grande majorité des « entreprises » sont des structures individuelles ; il y a également un tiers de *structures associatives et publiques* (musées, bases de loisirs, mais aussi hébergements).

Les structures sont très petites. Certaines ne sont que partiellement concernées par le tourisme.

La moitié des prestataires sont d'origine extérieure à la zone, récemment installés ou non.

Un tourisme diffus de nature et de découverte

L'ensemble de ces entreprises constituent *une offre* de tourisme diffus de nature et de découverte. Ce tourisme est diffus : les deux seules plus grosses structures d'hébergement sont des villages de vacances, qui ne fonctionnent pas en circuit fermé ; les activités de découverte s'appuient sur deux ou trois points forts, mais d'envergure très moyenne[1].

La clientèle connue présente principalement une demande autour de la nature

La clientèle est plutôt familiale, partagée entre touristes mais aussi population locale, résidents secondaires et amis, et loisirs de proximité. Les grandes motivations que les prestataires identifient chez leurs clients sont, dans l'ordre : 1- la nature et les paysages, 2- les activités liées à la nature ou de plein air, 3- le calme. Viennent ensuite : les visites (musées, villages), la découverte, le contact, l'authenticité, le côté « moins touristique », la ruralité, terroir et gastronomie, artisanat …

Les aspects relationnels

Stratégies marketing : importance des réseaux

Dans l'échantillon la moitié des structures appartiennent à des *« groupes de tourisme »*, dont pour la plupart, la première finalité est d'ordre marketing *:* 1 - associations régionales ou locales (Auberges de Pays, Route des métiers, Relais de la gélinotte, …) ; 2 - associations nationales (Gîtes de France, Logis de France, et d'autres : Association de tourneurs sur bois, etc …).

Hormis quelques cas, *la vente se fait en direct*[2] . On relève très peu de relation avec des agences, avec des Tour Opérateurs (TO). Les prestataires ne sont pas prêts à consentir les marges demandées, selon un témoignage *« ils n'ont même souvent pas la connaissance suffisante de leur compte d'exploitation »*.

---

[1] le principal reçoit actuellement environ 70.000 visiteurs par an

[2] mais en ignorant le « marketing direct »

Des liens « ordinaires » avec les autres entreprises locales

Une majorité des structures trouvent leurs fournitures en produits et services sur place. Quelques produits locaux sont proposés (miel, myrtille…) mais ce n'est pas la règle. La fourme d'Ambert est présente sur la table de restaurants de l'association Relais de la Gélinotte dont c'est une des orientations, mais d'autres signalent qu'ils ne « pourraient » pas, économiquement parlant, mettre des produits fermiers à leur table.

Les liens entre structures du tourisme

Hormis les cas d'appartenance à un réseau par filière, les relations entre structures de tourisme sont souvent signalées comme *informelles* (renvois de clientèle surtout) ; ce qui donne lieu à l'expression de *regrets « relations trop partielles, absence de concertation… »*.

> Plusieurs hébergeurs voudraient développer des liens avec les entreprises de découverte et vente appartenant au réseau-phare du territoire, la « Route des Métiers ». Les bourgs facilitent l'établissement de relations entre artisans (renvois de clientèle). Les villages de vacances constituent un potentiel particulier de liens plus ou moins formels avec des prestataires d'activité.[1]

Au total un nombre conséquent de s*tructures déclarent des projets ou des souhaits de partenariats précis.* Plus généralement, une question était posée sur ce que les prestataires voudraient voir fait afin de *favoriser les liens* (de toutes sortes) autour d'eux. *Un nombre important de souhaits* ont été émis[2]

L'intégration à des réseaux de tourisme :

Dans l'échantillon, la moitié des structures appartiennent à des «réseaux de tourisme », dont encore la moitié appartiennent à *des réseaux initiés par le PNR (Route des métiers, Relais de la Gélinotte, Sur les Pas de Gaspard…).*

Ces réseaux « Parc », et la plupart des autres, sont « monoproduit »[3]. Il n'y en a pas pour certains types de structures (restaurants, meublés, chambres d'hôtes, campings, …).

Du fait de nos hypothèses sur les réseaux, cette question des groupes et réseaux de tourisme fera l'objet d'un chapitre à part entière (voir infra)[4].

---

[1] *« pour les Villages Vacances, une mutation a été de passer du séjour au « produit », on est devenus dépendants de l'extérieur du Village-bulle, pour offrir les activités recherchées ; les Villages -Vacances deviennent négociateurs d'un partenariat « énorme » »* (l'ancien DG de VAL ex-« Vacances Auvergne-Limousin », structure associative de tourisme social (gestion de villages de vacances) outil d'aménagement rural dans les années 60, et dont la réussite a permis l'absorption très récente de VVF-villages)

[2] nous citons 8 prestataires, qui demandent des initiatives transversales de communication :
« cela passe par les OT… Il faudrait un syndicat, une société mixte qui pourrait intégrer ce type d'activités. ;… plus de partages d'expériences… ; faire un voyage un repas, une activité ensemble ; se connaître; faire une table ronde réunissant tout le monde.. ; faire comprendre l'intérêt du tourisme aux gens, les impliquer, les faire participer ; créer un tissu social; communiquer sur les trésors dont disposent les gens ; créer une ambiance (travail, tissu d'entreprises diverses…); élargir la Route des Métiers; avoir une vision globale des activités de la région à promouvoir ; Il faudrait un organisme "intégrateur" … »

[3] Seule la Route des Métiers groupe plusieurs types de prestataires (les châteaux, les musées, les artisans et artistes, les producteurs fermiers) mais en exclut d'autres, dont notamment les restaurateurs, les activités de pleine nature, sans parler des hébergeurs.

[4] Les réseaux du Parc sont nés, soit d'une idée marketing (Route des Métiers), soit d'un diagnostic lancé par le PNR sur une filière, suivi d'un plan d'action qui a réuni les volontaires. Une fois réglés certains problèmes diagnostiqués à l'origine, les fonctions permanentes de ces groupes comportent toujours une promotion en commun, une définition et

Les relations entre les prestataires et les institutions, et notamment le Parc :

Nous explorons ici *la perception* qu'ont les prestataires du rôle des « institutions ».

A la question : « quels sont les principaux acteurs du tourisme dans la région ? », les réponses sont dans l'ordre: 1- les Offices du tourisme, 2- le PNR, 3- les collectivités locales, 4- le CDT [1]. Une majorité de prestataires se déclarent *satisfaits* des services de ces institutions citées.

On note que le Parc fait l'objet d'avis contrastés qui se rangent en : un tiers d'avis positifs, un quart d'avis sceptiques, critiques, voire hostiles, et le reste. Le Parc est donc une organisation institutionnelle qui dispose d'un bon potentiel de soutiens affirmés parmi les prestataires, mais, à l'autre extrême, qui s'est trouvé des adversaires.

On peut discerner des groupes d'opinion distincts :

- *Les avis positifs* explicites font référence au caractère *actif* de l'équipe du Parc dans le domaine touristique ou plus largement. Le réseau-phare de « la route des Métiers » est souvent cité à l'appui.

- Une configuration *d'opposition* est celle qui repose sur des *différences d'intérêt* : on relève par exemple dans les réponses à d'autres questions que tous les prestataires ne sont pas en faveur de la dissuasion pratiquée par le Parc à l'égard des circulations motorisées : des restaurateurs et hôteliers y voient un manque à gagner[2]. Certaines oppositions ont pu se durcir et « cristalliser » au fil d'une histoire (refus de subventions, échanges publics houleux…).

- Un autre type *d'avis critique* relève d'*un sentiment de distance, et d'ignorance sur ce que fait le Parc, doublé d'une conscience des coûts (exacte ou pas)* : ces interrogations se transforment en doute, et elles sont d'autant plus critiques que l'on sait l'ampleur de l'équipe (sans se rappeler qu'il y a un seul chargé de mission pour le tourisme) et ce qu'a coûté le bâtiment récent du Parc.

Ces résultats sont confirmés par ceux de (LE YONDRE 2004, p.116)[3]

---

un contrôle de la qualité souhaitée, parfois une réflexion en commun, l'élaboration d'une stratégie commune…et la fonction sociale de rencontre et d'échange. Ces fonctions comportent peu d'accords plus intégrateurs, tels que la construction d'un « pass' » (réductions coordonnées), comme en Combrailles, ou de la vente en commun. Depuis l'enquête, certains réseaux tentent de développer des produits (randonnée d'hôtel en hôtel avec portage des bagages…).

[1] puis viennent ensuite : Département, Région, CRT, CCI, Europe…. Concernant les CCI nous pouvons rapprocher ce résultat mitigé de celui obtenu par L. Le Yondre auprès de professionnels de l'hébergement nouvellement installés (p.115) *: « A l'échelle du territoire du Livradois- Forez, les avis concernant l'action des CCI sont assez mitigés. ... Les principales remarques dirigées contre ces structures sont l'indifférence et l'absence d'aide. ..Par ailleurs, les observations positives se comptent en nombre et concernent en exclusivité les CCI de Thiers et d'Ambert. … Les remarques positives sont toujours dirigées envers une personne précise. …. avant même de mentionner la structure qu'elle représente. »*

[2] *« une ressource pas suffisamment utilisée ? la moto verte et les 4x4, ce sont des activités pratiquées par des gens qui ont de l'argent; mais le PNR interdit l'utilisation des chemins; ça permettrait d'allonger la saison.. »* (hôtelier d'Ambert)

[3]« Le parc suscite des réactions mitigées. Si trois témoignages font écho d'un *bon accueil* et d'encouragements, on note parallèlement un nombre conséquent de *déceptions* principalement liées à *l'absence de contact*. Certains regrettent un désintérêt (7), malgré des invitations diverses et il est fait mention d'un *éloignement*, de l'anonymat, du manque de communication ou encore de l'inexistence du parc. Dans le détail, trois foyers ont été déçus par un *contact négatif* (découragement, démotivation, frein aux projets, oppositions) et trois personnes font état d'une *aide technique efficace*, précisant systématiquement le nom de l'interlocuteur leur ayant donné satisfaction. »

La méconnaissance d'une quelconque politique ou stratégie de tourisme à l'échelle du territoire :
A la question *« connaissez vous un plan, une politique de tourisme ? »*, la moitié des prestataires ne citent rien, un quart signalent seulement des projets de leurs communes ou communautés de communes. A la date de l'enquête, il n'y a ainsi pas de stratégie ou de plan de tourisme qui soit une référence à l'échelle d'un bassin comme notre zone d'étude ou à l'échelle du territoire du Parc. Ce résultat sera bien interprété comme *une lacune* par les institutions concernées, lors de séances de restitution.

Les ressources pour le tourisme et leur potentiel

Les prestataires étaient interrogés sur les ressources potentielles, activées, intégrées, ou au contraire sous-utilisées par le tourisme dans la zone d'étude.
Toutes les structures citent *la nature et les paysages comme ressources majeures* actuellement pour le tourisme : « la nature » est citée en général, sans compter des citations plus précises qui mentionnent : oiseaux, forêt, faune et flore, « environnement », etc…. Le paysage » est cité également, auquel s'ajoutent des mentions plus globales comme « la campagne », « la montagne », « la verdure ». Enfin « le calme et le silence » sont des atouts également constatés par une majorité de prestataires.
Par ailleurs l'agriculture, surtout la *production* agricole, et notamment la fourme d'Ambert sont évoqués par 10 prestataires ; mais l'agriculture dominante (petites exploitations laitières) a peu de relations avec le tourisme, *« les agriculteurs ne veulent pas être embêtés par les touristes »* (un restaurateur). Une grande majorité de prestataires citent ensuite les sites de visite, musées, attractions, églises, châteaux, et les fêtes et animations. Puis l'artisanat tient une place notable (avec l'influence de la route des métiers). Mais le bois, et l'industrie (tresse) ne sont cités que comme ressources non intégrées. Ces relations ou manques de relations seront évoqués à nouveau, et plus explicitement, avec l'enquête menée auprès des « contrôleurs de ressource ».
Il y a donc une remarquable homogénéité dans les perceptions et constats que font les prestataires.
Il n'y a pas de spécialisation marquée de groupes de prestataires sur des clientèles très différenciées, sauf pour quelques prestataires sportifs. Il n'y a pas d'offre « polarisante » comme le serait par exemple un îlot de tourisme haut de gamme. *Cette homogénéité contribue sans doute au relatif consensus sur la mission protectrice du Parc.*
Si les ressources naturelles et paysagères (aménités) sont essentielles pour l'offre locale,
ce sont aussi celles sur lesquelles les prestataires voient encore un développement à mener.
En effet un résultat moins attendu est le suivant : une question portait sur les « ressources sous-utilisées », or 20 structures citent en partie les mêmes ressources comme pouvant faire l'objet d'une mise en valeur bien plus marquée : faune, flore, champignons, forêt, nature sauvage, chemins de randonnée, pêche, la Dore… Certes *ces réponses n'indiquent pas « comment » faire*.

Mais elles reflètent bien une perception renforcée de l'intérêt des aménités au regard de l'activité touristique[1].

Les prestataires et les aménités naturelles (1)

Cette analyse exploite particulièrement les réponses aux questions qui ont été directement introduites dans l'enquête Sprite pour le travail de cette thèse *(voir l'annexe 3.4)*.

La clientèle touristique n'a pas d'impact négatif sur l'environnement, selon presque tous les prestataires. Pour la plupart c'est lié à la faible pression touristique, mais 8 estiment clairement que les touristes sont respectueux de la nature[2].

Sur la question de savoir si la clientèle a des difficultés avec les ressources naturelles et si elle émet des demandes particulières, les prestataires sont partagés, 13 d'entre eux signalent des points positifs, 13 des points négatifs (avec possibles recoupements).

> Certains thèmes relèvent de l'infrastructure touristique (sentiers, accès aux berges), d'autres de conflits d'accès (chasse, champignons) ; les remarques sur les abords des fermes, les odeurs d'ensilage, les décharges, relèvent de l'environnement au sens strict. Les problèmes avec les loisirs motorisés (les 4X4, les motos) relèvent de conflits d'usage et aussi de préoccupations environnementales.

Certains prestataires reconnaissent avoir eux-mêmes des impacts négatifs sur l'environnement, principalement des problèmes sur l'eau[3]

Plus souvent les prestataires signalent les influences positives qu'ils ont sur l'environnement et les paysages (12 avis) :

> un restaurateur discute environnement avec le maire[4] ; un propriétaire de gîtes développe « un projet de constitution de paysage en tant que propriétaire forestier » ; un prestataire signale qu'en tant qu'agriculteur il entretient paysage, sentiers et patrimoine vernaculaire
>
> un centre équestre et une ferme d'accueil ont des pratiques bio ; deux propriétaires de gîtes veillent au tri sélectif, à la propreté des abords ; un autre propriétaire mène une action en faveur du pisé ; un musée refuse le projet de la DDE d'aménager un grand parking devant l'entrée [5] ; une municipalité exploitante d'un plan d'eau signale l'eutrophisation de celui-ci (d'origine agricole) et lance une étude pour y remédier
>
> enfin plusieurs prestataires ont une action pour sensibiliser leurs clients au respect de l'environnement (économiser l'eau, ne pas laisser de déchets…)

Tous les prestataires sont attachés à l'importance des clientèles qui viennent pour la qualité des ressources naturelles.

---

[1] On peut voir là l'expression « naturelle » d'un raisonnement comparable au choix de *domaines d'activité stratégique*, celui de l'offre liée aux ressources naturelles étant vu comme le type « vache à lait » (à défaut d'être certain sur la croissance du marché), du modèle BCG.

[2] par contre selon 5 d'entre eux il y a quelques problèmes minoritaires (quelques papiers gras, ou quelques problèmes de circulation de motos)

[3] pollutions par les eaux grasses d'un restaurant, par les rejets d'une exploitation agricole, par un rejet de colle accidentel, ou, pour un village de vacances disposant d'une piscine, concurrence avec la commune en période de tension sur les quantités d'eau disponibles.

[4] sur les boisements, le choix des essences, le besoin de replanter des haies, "on a des choses à dire puisqu'on vit ici, sur le besoin d'équipements plus proches pour le tri des déchets, "on lui a fait faire un fauchage tardif, ce n'est pas encore dans les moeurs"

[5] « ça aurait dénaturé l'aspect sauvage et artisanal du site »

Tous souhaitent que cette clientèle augmente dans le futur[1].

Les réponses à la question « que souhaiteriez-vous qu'il soit fait afin que le nombre de ces touristes augmente ? » sont nombreuses et variées, *ce qui montre une réelle sensibilité des prestataires à la question de l'environnement et des paysages.* Bien sûr il faut relativiser la force de ces déclarations car : 1- ces déclarations sont provoquées, 2- nous sommes dans le registre du déclaratif … 3- et plus encore, dans l'expression d'une demande, ce qui n'engage pas le locuteur. A ce titre, une dernière question demandait au prestataire ce qu'il était prêt à faire lui-même.

Peu *d'engagements* personnels ont été émis pour améliorer la qualité de l'environnement « extra-muros », c'est à dire à l'échelle de tout le territoire du prestataire, alors que, à cette échelle, davantage *de souhaits* avaient été émis.

Les prestataires n'ont pas spontanément le sentiment qu'ils peuvent agir dans le sens de leurs souhaits au sein de la collectivité, ou bien ils s'en remettent à d'autres acteurs, la commune ou l'OT. Certains pensent que toute prise de position, et a fortiori une demande, émanant de professionnels du tourisme peut se heurter à un barrage sous le motif que l'acteur du tourisme « défend son intérêt personnel (financier) ». C'est le cas de ce restaurateur : *« J'ai demandé l'amélioration du camping avant qu'il ne ferme. … Je me suis entendu dire que mes demandes étaient motivées par des intérêts personnels. »*

***

Nous nous référons à présent à (GRAVELEAU, 2002)[2]. La problématique générale donnée à son étude était de savoir comment le tourisme pouvait participer à la gestion des aménités ; l'étude reposait sur l'examen de la question au sein d'une communauté de communes située dans le Parc du Livradois-Forez (la CCPO).

> Claire Graveleau a ainsi mené des entretiens auprès de tous types d'acteurs locaux : acteurs du tourisme, élus, associatifs, commerçants, autres résidents. Dans le cadre de la seconde étape, *centrée sur les relations entre tourisme et aménités naturelles*, elle a effectué 20 entretiens.
>
> L'échantillon s'est constitué par la méthode dite de « boule de neige » (de proche en proche) mais avec plusieurs points d'entrée, raisonnés pour garantir une diversité dans l'échantillon.

La demande de gestion des aménités par les prestataires privés du tourisme :

Les prestataires perçoivent les aménités comme une ressource pour le tourisme. Les aménités naturelles et paysagères sont le "fond de commerce" pour les activités touristiques dans la zone.

> *« Sans l'environnement, on n'existerait même pas » M. B. (ancien propriétaire le Refuge) ; « grands espaces, air pur. oui, c'est une ressource majeure » M.C (hôtel restaurant) ; « on s'en sert pour vivre » . M.M (camping)*

---

[1] Lorsque la question portait sur l'augmentation globale du nombre de touristes, dans un autre scénario, 10 réponses mentionnaient des réserves, le souci « d'éviter la foule », que cette augmentation globale soit maîtrisée, étalée hors saison, etc…. Par ailleurs, lorsqu'il y a discordance entre les réponses aux deux questions elle est toujours en faveur des clients attirés par les ressources naturelles.

[2] enquête menée par Claire Graveleau en 2002 dans le cadre d'un travail de DEA dirigé par Laurent Mermet et encadré par nous-même. Nous citerons directement des éléments du rapport de C. Graveleau (texte en italique), mais nous reviendrons aussi aux données brutes pour compléter l'analyse de l'époque.

Les prestataires interrogés sont unanimes pour dire que la qualité des aménités naturelles et paysagères est bonne de façon globale : *« Cela rejoint une des caractéristiques de la zone que nous avions déjà mise en avant: le faible ressenti d'enjeux liés à la gestion des aménités. (C.G.)*
Notamment la totalité des prestataires précise que les commentaires des touristes en matière de qualité des aménités sont positifs (*« ils sont satisfait », « ils disent que c'est beau »*). Ils ne ressentent donc pas de demande de ce coté.
Cependant les prestataires ont des revendications en matière de gestion des aménités [1]:
Certaines demandes de gestion des aménités correspondent davantage à une amélioration du cadre de vie qu'à des enjeux plus écologiques. Notamment, le boisement est évoqué pour les inconvénients causés en termes de vue sur le paysage, de sensation d'oppression, mais moins en terme de perte de biodiversité sous les résineux, ou d'effet sur l'eau. De plus les améliorations proposées le sont autant pour les habitants que pour les touristes[2]. On peut tout de même noter que tous les éléments évoqués ont un lien avec le tourisme.

Qui doit participer à la gestion des aménités ?

En réponse « spontanée », selon les interrogés, il revient tout d'abord au PNR LF de prendre en charge la gestion des aménités. Viennent ensuite les communes et tous les services de l'Etat. Trois personnes précisent que *« l'environnement est l'affaire de tout le monde »*. Certaines réponses *renvoient vers la responsabilité d'organisations publiques*, en mettant en avant l'importance de la propriété privée dans le problème des boisements, ou le fait que l'action publique est au bénéfice de tous.Par contre, la réponse d'un élu met en avant les limites de l'action publique lorsque les moyens sont limités, lorsque les acteurs concernés ne sont pas sensibilisés et coopératifs .
L'un des prestataires va dans ce sens : *l'acteur public a besoin d'appui*[3]
L'une des réponses est formulée de façon particulièrement stratégique, privilégiant l'action indirecte, l'influencement, la création d'un contexte favorable, l'appui des régulateurs (nous en donnons l'intégralité en *annexe 3.7*) :

Une vision d'AT très stratégique sur les relations à propos de l'environnement
« Moins les acteurs du tourisme s'en mêleront, mieux l'environnement se portera … Il faut être vigilants, mais ne pas nous mettre en avant. *Sinon des gens vont se retourner contre notre action …*

[1] 8 évoquent la problématique du boisement récent excessif ; 4 dénoncent la présence de maisons abandonnées et non entretenues ; 3 regrettent le manque d'aménagement de la rivière Dore et 1 souhaiterait une amélioration de la qualité de l'eau de la Dore ; 2 souhaiteraient une amélioration du balisage des sentiers de randonnée et 1 note le manque d'aménagement général de l'espace (bancs, table d'orientation…) ; 2 dénoncent la présence de déchets dans la forêt…
[2] On retrouve là une caractéristique du tourisme dont les acteurs sont « locaux » par définition d'une activité de service.
[3] « boisement : rien à faire, il faudrait sensibiliser les propriétaires. Il faudrait remettre les terres en culture, mais il faudrait payer cette remise en culture, il faut leur donner les moyens (à la mairie). » (M. B. maire) ; « le Parc fait beaucoup de choses. Mais il y a le problème des gens qui ne veulent pas évoluer. Je ne peux pas faire grand chose, mis à part discuter avec les gens. » (Mlle P. gîte de groupe)

Il faut que ce soit eux qui le disent, car on est moins nombreux, les terrains ne nous appartiennent pas et si la décision vient d'en haut, les gens feront le contraire ... Il faut partir de ce que eux pensent pour les faire changer petit à petit d'avis … .

Davantage mêler les paysans, les propriétaires, à l'apport du tourisme…

… si ça passe par le maire : ça passe mieux. » (M. B. refuge)

La « gestion intentionnelle » actuelle par les prestataires du tourisme :

En ce qui concerne leurs actions actuelles pour les aménités, on peut ranger les prestataires en deux catégories : ceux qui n'ont aucune action pour les aménités (2/3 dont certains avancent des excuses) et les autres (1/3), qui effectuent des actes de gestion

tels que : sensibilisation des touristes à l'économie d'eau (hôtel), à la richesse floristique, tri sélectif des déchets ou ramassage occasionnel de déchets lors de balades. Enfin l'un des cas représente l'arrêt de mise en place mobile-home dans le camping (ils ne s'insèrent pas bien dans le paysage) ce qui n'est pas négligeable en termes d'implications économiques.

Les prestataires du tourisme ne participent donc que minoritairement à la prise en charge des aménités dans la CCPO. Par ailleurs, on constate l'absence de relations entre les prestataires du tourisme et les fournisseurs d'aménités (agriculteurs, propriétaires forestiers, usines…).

La perception du rôle possible des prestataires

Selon C. Graveleau : *« Lorsque l'on interroge les prestataires sur le rôle qu'ils pourraient jouer sur la gestion des aménités, on obtient divers types de réponses que l'on peut classer de la manière suivante :*

Groupe 1 : Ils estiment qu'il ne revient pas aux acteurs du tourisme de participer activement à la gestion des aménités car ce n'est pas leur rôle ou leur préoccupation (sauf à respecter l'environnement au minimum, mais selon eux l'enjeu est faible dans la zone). Ils reconnaissent simplement qu'ils peuvent avoir une action sur la sensibilisation des touristes.

Groupe 2 : Ce groupe pense que si les acteurs du tourisme peuvent participer en théorie à la gestion des aménités, en pratique ce rôle est davantage celui des élus locaux et du PNR. Les prestataires du tourisme n'auraient pas les moyens (temporels et financiers) de prendre en charge les aménités. Certains ajoutent qu'il est nécessaire que les prestataires voient leur intérêt dans la gestion des aménités pour y participer.

Groupe 2 bis : ces personnes estiment qu'il n'y aurait lieu de s'impliquer que si les choses allaient mal pour l'environnement, que « s'il y avait crise ».

Groupe 3 : Dans cette catégorie, les prestataires du tourisme estiment qu'ils devraient effectivement participer à la gestion des aménités étant données leurs relations fortes avec celles-ci. Ces personnes envisagent principalement de s'investir en temps. Elles évoquent la possibilité de se regrouper (entre prestataires du tourisme) pour mener des actions ponctuelles de ramassage de déchets, de sensibilisation, de balisage des sentiers…

Enfin la mobilisation éventuelle de ces prestataires ne fait pas l'économie d'une politique publique, pour déclencher la mobilisation ou pour lui donner un cadre, ou un contenu plus facile à diffuser[1].

4.4.3 Les réseaux de prestataires :

Nous avons fait l'hypothèse que les réseaux étaient une forme candidate majeure pour les coordinations devant mener à l'alliance. Nous avons en conséquence choisi le cas du Livradois-Forez en connaissance du fait que ce PNR pratiquait une politique active de mise en réseau. Nous avons procédé à l'examen de plusieurs de ces réseaux dans le domaine touristique et en présentons deux.

Le cas de la Route des Métiers

La Route des Métiers est une association qui regroupe des artisans, des producteurs fermiers, des châteaux et des musées, partageant l'activité de présentation des patrimoines et/ou des métiers du Livradois-Forez.

> Ces membres s'engagent à accueillir les visiteurs en offrant une visite des lieux et ateliers, assortie d'explications, de démonstrations etc… L'activité la plus importante de cette Route qui compte un nombre important de membres (environ 40 en moyenne inter annuelle) est l'activité de promotion[2]. L'originalité de la route des Métiers était la diversité des activités représentées, cette diversité reste encore largement facteur d'originalité et de distinction, bien que d'autres exemples soient apparus, dont l'un dans le même territoire, celui du Livradois-Forez.

Pour le Parc en tant qu'organisation, ce réseau est le plus conséquent dans le secteur tourisme, il est reconnu pour sa pérennité et sa bonne réussite économique, sa notoriété qui est supposée tirer celle du territoire. Etant né d'une initiative du Parc, soutenu par le Parc[3], ce réseau est parmi les objets situés au centre des questions de stratégie touristique du Parc :

> comment mieux faire profiter le territoire de son impact en termes d'économie et de notoriété ? comment le cas échéant sécuriser, optimiser ce réseau ou l'aider à évoluer ? comment mieux intégrer ce réseau dans l'architecture globale souhaitable des acteurs du tourisme ? Ce réseau étant relativement bien établi n'a-t-il pas tendance à faire « cavalier seul » ? comment situer ce réseau par rapport aux thématiques particulières du Parc, c'est à dire celle de la durabilité du développement et celle de la gestion de l'environnement, du paysage et autres patrimoines ?

Bien que le thème fédérateur de ce réseau (les « métiers ») ne soit pas uniquement orienté vers la valorisation des aménités naturelles, il est intéressant de voir comment le thème de la durabilité et de la responsabilité environnementale peuvent être introduits ou non à travers un tel réseau à finalité économique a priori.

---

[1] « Sensibilisation des touristes : ça peut se faire mais pas maintenant, tant que l'ensemble de la communauté n'a pas défini de souhaits environnementaux : par exemple, ici, pas de poubelles pour éviter les débordements , les gens vont directement aux containers . Il n'y a pas de politique » (M.M. camping)

[2] Cette promotion est réalisée surtout au moyen d'un dépliant annuel très complet et à fort tirage (100.000 exemplaires), mais aussi par la participation à des salons, l'organisation d'une fête bisannuelle, l'ouverture d'un site internet.

[3] qui cofinance le dépliant et certaines actions, et qui dispose d'un siège de droit au CA

Ainsi nous avons rencontré la Route des Métiers à travers ceux de ses adhérents qui ont été interrogés au cours de l'enquête Sprite consacrée aux « entreprises ». Puis nous avons abordé les questions stratégiques exposées ci-dessus tout au long du processus de révision de la stratégie touristique du Parc, au cours de réunions dans lesquelles la Route était représentée.

Enfin, en cours d'année 2005 nous avons co-encadré un travail d'étudiante chargée, à la demande de l'association Route des Métiers elle-même, d'établir un diagnostic et des propositions pour la pérennité voire un développement du réseau.[1]

Le fonctionnement du réseau Route des Métiers

Du diagnostic réalisé lors de cette étude, nous sélectionnons de nombreux points.

Le thème de la Route est riche et attractif, la réussite commerciale et la reconnaissance de la Route restent fortes, les membres voient dans la route principalement un avantage économique ; la route a des effets positifs sur leur activité.

La composition du réseau est hétérogène, ce qui est voulu et reconnu comme atout ; (mais) les producteurs (artisans et producteurs fermiers) sont plus actifs que les acteurs publics, associatifs ou diversifiés (châteaux), ce qui semble lié à une orientation économique plus forte. Les adhérents se fréquentent par petits groupes selon affinités et proximité; ils souhaiteraient développer des complémentarités (dépasser l'addition de moyens); ils sont nombreux à appartenir à d'autres réseaux, qui leur apportent en particulier d'autres services (conseil technique…). La Route a des manques liés à l'organisation interne, un bénévolat qui s'use face au manque de participation de nombreux adhérents ; la charte de qualité interne est mal connue des membres eux-mêmes ; l'information circule mal, l'absence de secrétaire se fait sentir.

En externe, le partenariat avec le Parc est fort ; le budget montre une forte dépendance à l'égard des aides extérieures ; une concurrence se présente avec un réseau du même type

Des propositions nombreuses furent émises et présentées aux membres de l'association

notamment pour impliquer davantage les adhérents (décentralisation), améliorer le niveau de qualité (régulation), mieux sélectionner les adhérents (sélection), …

Le tourisme durable comme modèle ? La difficulté de le traduire en objectifs opérationnels

Nous voulions savoir si un tel réseau était dans une relation particulière avec nos thématiques, nous avons introduit des questions exploratoires sur la notion de tourisme durable[2], et procédé à un dépouillement spécifique des 39 réponses à ces questions.

Une grande majorité des prestataires estiment qu'ils sont dans l'esprit du tourisme durable (TD).

---

[1] Le Conseil d'administration de l'Association souhaitait engager une réflexion pour la relance du réseau qui lui semble *« stagner voire s'essouffler, notamment en raison de l'usure de ses bénévoles et du manque d'implication de ses adhérents »*. Fin 2004, il a chargé l'ENITAC (Pr J-F Mamdy), avec notre appui, de l'aider au moyen d'un travail d'étudiant qui serait chargé d'établir un diagnostic et des propositions. L'étudiante, Bénédicte Nicoul a ainsi réalisé l'étude de Avril à Septembre 2005. Elle a procédé à une collecte d'information sur deux modes :1- rétrospective historique à partir des archives, 2- enquête auprès de tous les adhérents.

[2] Que pensez-vous du tourisme durable (recherche d'une cohérence entre les aspects environnementaux, économiques et sociaux) ? Etes-vous dans cet état d'esprit ? Pensez-vous que cela ne dépende que de vous ? De quelle façon pourriez-vous progresser dans cet état d'esprit sur ces mêmes aspects ou sur d'autres aspects ? Pensez-vous que la RdM est dans cet état d'esprit ? De quelle façon pourrait-elle progresser dans cet état d'esprit sur ces mêmes aspects ou sur d'autres aspects ?

Le détails des réponses donne une indication sur les diverses dimensions qu'ils attachent à cette notion : 1- durabilité dans le temps (« pourvu que cela dure » !) ce qui est le plus souvent associé à des questions économiques et « professionnelles » , 2- qualité (*« produits de qualité », « qualité de l'accueil », « fidéliser les clients »,* …), 3- petite taille, tourisme diffus , 4- dimension environnementale (*« préserver les espaces », « préserver la nature », « agriculture biologique »,* …). La dimension sociale est peu évoquée, si ce n'est qu'on accueille *« tout public »*.

Un nombre minoritaire, mais significatif, de réponses soulignent que cette notion de tourisme durable est « floue » et surtout « à la mode », ou « à toutes les sauces » ; les commentaires sont plus ironiques que vraiment négatifs.

L'appréciation sur le fait de savoir si *la Route dans son ensemble* est dans l'esprit du TD entraîne une réponse largement positive. Quant à savoir si la route peut progresser sur cette voie, les interrogations sont plus nombreuses (*« ne sait pas »* ou *« nous aurions besoin de méthodes »*), il y a enfin quelques réactions négatives de principe : *« plutôt non car il faut respecter la liberté des adhérents [qui sont] individualistes », « ne pas imposer… », « Non car la RM n'est pas faite pour ça»*.

L'ensemble de ces réponses traduit selon nous un engagement tiède, fait d'embarras, voire de confusion sur la notion de tourisme durable, de sentiment qu'il n'y a pas d'enjeu sensible, surtout à l'échelle individuelle. Enfin la dernière objection citée, met en lumière que nos questions testaient un *glissement*, voire un détournement, qui consisterait à « enrichir » une organisation à but économique par des buts environnementaux. Cette objection n'est exprimée qu'une fois, ce qui est dû sans doute au contexte particulier d'un PNR, au lien particulier du réseau avec l'organisation-Parc.

***

<u>Le cas des Relais de la Gélinotte</u>

Les Relais de la Gélinotte sont une association d'« Hôteliers et Restaurateurs *du Parc Livradois-Forez* ». Elle réunit actuellement 10 membres, signataires d'une charte de qualité, qui s'engagent à accueillir dans les meilleures conditions et en valorisant le territoire. Ce réseau est l'un des assez rares exemples de réseau local d'hôteliers, annoncé comme « *le seul existant sur le territoire d'un PNR*[1] ». Il offre un cas d'étude dans les filières d'hébergement, sur une activité où le contact entre prestataire et client peut être nettement plus intense qu'en gîte ou en meublé[2].

<u>L'histoire et la dynamique cyclique du réseau</u>

L'association est née il y a douze ans, à la suite d'une réflexion initiée par le Parc sur les problèmes de l'hôtellerie locale; c'était l'une des démarches qui consistent à faire un diagnostic sur une filière, avec le plus grand nombre des AT concernés, puis mettre en œuvre les propositions avec les volontaires, qui constituent ainsi un réseau. Les objectifs du plan d'action étaient d'améliorer la qualité des prestations,

[1] mais une dynamique locale parallèle s'est manifestée pendant un temps, dans la partie sud du Parc avec un GIE de 5 hôteliers qui montaient des produits, animés par le technicien de la CCI. Certains hôteliers participaient aux deux réseaux

[2] Nous avons interrogé 5 acteurs du réseau : La Présidente, le technicien, trois autres hôteliers membres

de renforcer ou de mieux valoriser le lien avec le territoire, de grouper les actions de promotion, d'envisager le montage de produits.

Le réseau a permis des actions de formation auprès des hôteliers ; il organise des actions de promotion, en coordination avec le Parc et maintenant LFT. Le Parc apporte un soutien régulier par le cofinancement du matériel de promotion, et la mise à disposition de l'un de ses techniciens pour assurer le secrétariat de l'association.

Le réseau s'est enfoncé dans une certaine routine jusqu'à ce que le Parc déclenche un nouveau temps de relance en 2001 : avec le concours d'un intervenant extérieur, *une démarche stratégique* fut menée sous une orientation dominante « *qualité* ».

A la suite de cette démarche, la plupart des hôteliers se sont lancés dans des travaux parfois importants, mais d'autres se sont retirés du réseau. Dans les trois dernières années l'association a continué sa « contraction », descendant à 10 membres en 2004, alors que parallèlement un effort de création de produit a commencé1.

Fonctions économiques et relations sociales

- *Sur le plan économique*, les motivations des membres sont économiques par priorité, cependant les hôteliers interrogés admettent volontiers que la promotion faite par le réseau n'a *pas d'effet sur leur fréquentation* (le réseau est trop petit, le territoire trop peu connu… le réseau qui apporte de la clientèle est celui des Logis de France, réseau national). La *création de produits* en commun est une fonction qui justifie ce type de réseau local en complément des grands réseaux nationaux : elle est ici embryonnaire. Par contre nos interlocuteurs soulignent tous l'effet positif des contacts entretenus au sein du réseau qui permet *un échange d'information professionnelle*[2]. *La confiance facilite le renvoi de clientèle*[3]. Une fonction économique importante aura été *la modernisation* des hôtels[4] (en deux vagues). De même la formation des adhérents et leur information régulière sur les qualités du territoire, visent à *augmenter la satisfaction du client, pour jouer moins sur les prix que sur la fidélité ou la durée* des séjours.

- *La fonction de contact a aussi une fonction sociale* avouée par tous, et notamment par ceux des hôteliers qui sont isolés hors de l'axe de la Dore[5]. Le réseau est peu actif actuellement mais les membres veulent le maintenir en mettant en avant l'intérêt de ces relations sociales[6].

La démarche stratégique « qualité », son contenu patrimonial

Le diagnostic a fait ressortir une grande hétérogénéité entre les membres, sur les points suivants : confort, propreté et hygiène, sécurité, accueil et convivialité…

La nouvelle stratégie adoptée en 2002, comporte : 1- une Charte de qualité (détaillée ci-après), assortie d'une référentiel, 2- l'adoption d'un système de classement (de 1 à 4 « plumes »).

---

[1] avec la proposition d'une boucle de cyclo-tourisme d'un hôtel à l'autre

[2] un point est fait sur la campagne tous les automnes, le réseau est une interface avec le Parc et maintenant LFT…

[3] fonction non négligeable : le client est adressé à un autre hôtel « recommandable » si le premier est plein

[4] *« plus de la moitié des membres ont investi lourdement, il faut souligner l'effet déclencheur de l'audit et l'importance du portage collectif par la discussion ; cette montée en qualité a un effet économique direct » (le technicien)*

[5] *« cela permet de se connaître, de se former, de mieux travailler ensemble, de mieux connaître les choses à voir… pour les fidèles c'est pas mal » (une hôtelière)*

[6] en négociation avec le PNR qui les incite alors à redynamiser les autres fonctions ou à changer la structure (fusion avec d'autres réseaux ?)

La Charte de qualité des Relais de la Gélinotte, ses dispositions pour l'environnement :

La Charte comporte des clauses habituelles et d'autres relatives à « l'appartenance au territoire » et à « l'environnement ». Ce sont ces dernières que nous détaillons :

Le volet intitulé « appartenance au territoire » comprend deux dispositions :

1 - pour ceux qui le souhaitent, associer leur établissement à *un thème emblématique* du territoire[1]. De même la restauration doit proposer des « produits maison » et des « produits typiques du terroir », 2- obligatoirement *promouvoir « l'espace Parc naturel »* [2]

Le volet intitulé « environnement » :

Toujours au motif que l'établissement est situé sur un Parc Naturel, il implique que l'hôtelier mette en œuvre toute *une liste de dispositions* d'économies d'eau, et d'énergie, de gestion des déchets, qu'il exclue tout loisir motorisé … enfin, il lui est demandé *d'agir auprès des clients* [3]

L'action de thématisation

La thématisation devait à la fois mieux ancrer les établissements dans leur environnement proche, et offrir au client un « plus » conforme à l'image du territoire. Chaque hôtelier avait choisi son thème. Cependant cette idée est en sommeil prolongé, il semble que l'effort conséquent à fournir pour mettre les hôtels « à niveau » sur les fondamentaux de la qualité dans cette filière ait été concurrent et prioritaire. *Il y a ainsi tension entre deux types d'enjeux : l'un original, l'autre « basique », à la façon de la pyramide des besoins de Maslow.*

L'idée de *la thématisation* est, selon nous, un facteur *d'endogénéité et d'ancrage*, composantes du « tourisme intégré » ; elle intéresse encore les adhérents interrogés [4].

Au final, ce groupe ne *se comporte pas en « acteur » en tant que réseau* [5].

> Sur des questions qui relèveraient du territoire, il n'y a pas de groupe de travail au sein de l'Association, *« il faut s'intégrer aux commissions du parc »*. Certains membres du réseau sont impliqués dans des instances territoriales[6], mais à titre personnel.

Enfin ce réseau n'est pas autonome : *« ça ne marcherait pas sans le Parc »*

L'étude des autres réseaux donne aussi des matériaux intéressants[7] qui alimenteront également les analyses développées en section « réseau » à la fin de cette étude de cas.

---

[1] les couteaux à Thiers, le papier à Ambert, la musique à La Chaise-Dieu…

[2] organiser un espace Parc Régional présentant la documentation utile, disposer d'une bibliothèque d'auteurs régionaux, afficher la carte du Parc, connaître le territoire et renseigner sur les animations, visites, balades et randonnées possibles …

[3] les informer sur ces dispositions, leur demander de participer aux économies, les sensibiliser au respect de l'environnement lors des randonnées, leur fournir des sachets pour éviter l'abandon sauvage des déchets …

[4] une hôtelière estime que le réseau local est approprié pour ce type d'action : « Logis de France est plutôt fonctionnel (dans ses critères), c'est trop national »

[5] Un membre de l'association est étonné de voir que les hôteliers n'utilisent pas réellement l'association comme groupe de pression, alors qu'elle bénéficie de l'appui du parc.

[6] par exemple une hôtelière est élue locale, membre de la commission cadre de vie et environnement de sa CdC et participe aux journées « vallée propre »

[7] notamment Sur les Pas de Gaspard où s'est élaboré en commun un savoir-faire d'accueil pédagogique labellisé par l'Education Nationale, etc…

4.4.4 Le touriste, « partie prenante » essentielle

Les caractéristiques globales et les types de pratiques de la clientèle

Sur ces points, l'enquête Sprite confirme totalement la perception qualitative qu'en ont les prestataires et les institutions intermédiaires. Nous utiliserons donc cette enquête menée auprès de 160 touristes (SPRITE – WP3 – deliverable D9).

Ils sont en famille ou en couple, assez âgés, plutôt instruits, ce qui correspond assez généralement aux clientèles du tourisme rural. Enfin il y a peu d'étrangers (moins de 10%).

De leur voyage, ils attendent pour 1/3 de la découverte, pour 1/3 de la détente. Les contacts avec la population locale ne font pas partie de motifs de venue.

L'importance des ressources naturelles pour le tourisme en Livradois-forez est bien établie

Les motifs de venue dans ce territoire sont divers mais la découverte ou la pratique de la nature viennent largement en tête[1]. De plus, l'image que les personnes rencontrées avaient de la région avant d'être venus, était positive et c'est notamment le côté nature qui est mis en avant[2] : « beauté de la région », « verdure », « côté sauvage et authentique », « grands espaces ». ..

Enfin les activités citées largement en tête sont les randonnées ou balades.

L'enquête donne une information majeure, celle de la grande satisfaction des touristes présents

D'une part, les personnes rencontrées ont particulièrement apprécié la beauté des paysages, pour la moitié d'entre eux, outre le côté naturel, ce qui souligne fortement la prépondérance des attraits environnementaux de la zone. Ensuite, les personnes interrogées ont apprécié le calme de la région, la caractéristique diffuse du tourisme en Pays d'Ambert[3]. Les seuls problèmes évoqués sont celui des fermetures des commerces, services et sites, l'excès de boisement ou encore l'insuffisante valorisation du patrimoine. Globalement, chacun est satisfait de son séjour, notamment sur le plan de l'environnement naturel. Tous trouvent que leur séjour a été à la hauteur de- ou supérieur à leurs attentes.

Le territoire a une connaissance très insuffisante de ses visiteurs

Au delà de ces quelques résultats, personne ne connaît *les comportements fins (les pratiques)* des touristes en Livradois-forez, pas plus que *leurs opinions détaillées*. Enfin concernant *les visiteurs potentiels*, rien d'autre que la littérature très générale ne peut actuellement éclairer le territoire sur

---

[1] c'est le premier motif pour 26% des personnes interrogées

[2] 83% des avis positifs

[3] Enfin, certains soulignent spontanément le bon accueil et quand on les relance sur ce thème, les avis sont globalement positifs. D'autre part, les personnes rencontrées ont trouvé peu de choses particulièrement déplaisantes.

les perceptions et les attentes de l'ensemble des visiteurs potentiels du Livradois-forez (dont la grande majorité ne connaît même pas cette dénomination), et sur la fragmentation de ces attentes.

Quelques enquêtes plus locales font exception, telle que l'étude menée en 2000 par BVA pour le CDT du Puy de Dôme, et les plus actifs parmi les acteurs locaux du tourisme sont dépendants de ces *maigres sources d'information*[1].

Or il est très difficile de confronter les enquêtes : l'étude BVA donnait des résultats plus pessimistes que la nôtre, y compris quant à la perception de la nature par les touristes [2]: ce qui est négatif n'est pas la ressource naturelle mais le sentiment que c'est la seule ressource du tourisme de cette région : *« un potentiel touristique qui s'avère faible, dont la seule ressource semble être la nature à l'état brut … L'image de nature est bien sûr positive mais elle génère également dans les représentations de la clientèle une crainte de vide, d'ennui et de tristesse. » (BVA 2000).* Enfin la perception de l'accueil auquel s'attendre est négative, d'après cette étude (à tort ou à raison), et montre *l'importance des attitudes des agriculteurs* [3]. Nous y voyons l'une des fonctions de *« contrôle de ressource pour le tourisme »* assurée par les agriculteurs.

***

4.4.5 Les « contrôleurs de ressources »

La notion de ressource pour le tourisme désigne tout ce qui est utile ou nécessaire à l'activité de l'un ou l'autre des acteurs du tourisme. L'environnement et plus particulièrement les aménités naturelles en font partie. *Dans la visée stratégique de l'acteur d'environnement, nous faisons l'hypothèse que l'explicitation des aménités naturelles comme ressource pour le tourisme est une action utile,* car cette vision n'est pas encore partagée par tous, or cette vision est supposée favorable à une mobilisation des acteurs du tourisme pour une meilleure gestion d'une de leurs « ressources ».

L'examen des perceptions et des comportements des prestataires du tourisme a bien contribué à cette explicitation et caractérisation des aménités comme ressources. A présent il s'agit d'interroger les autres acteurs qui ont un rôle dans la gestion effective de ces ressources touristiques[4]. Par la notion de *rôle* dans la gestion effective, nous excluons ici, pour cette enquête, les auteurs d'impacts ponctuels « accidentels », dont nous n'aurons ainsi connaissance qu'indirectement, aux dires des autres acteurs.

La méthodologie du programme Sprite a permis de mener une enquête auprès d'un échantillon de contrôleurs de ressources.

---

[1] c'est le cas de la CdC de la Vallée de l'Ance qui a mené une réflexion prospective principalement sur la base de cette étude BVA, avant d'élaborer une stratégie touristique ; ce cas sera cité plus loin.

[2] Les résultats de l'étude portaient majoritairement sur les composantes de l'image, puis sur les représentations des touristes potentiels visiteurs du département Cette étude était *qualitative, et d'ampleur très limitée*, c'est à dire qu'elle reposait seulement sur deux séances de discussion (focus groups); elle portait sur l'ensemble du département ; enfin elle s'adressait à des « prospects », dits « connaisseurs partiels » du Puy de Dôme, c'est à dire qui éventuellement ne s'y sont pas encore trouvés physiquement.

[3] *« il faut d'abord plaire au fermier pour rentrer chez lui » « on ne rentre pas chez lui n'importe quand », « il faut manager son droit de passage », « faut pas rentrer dans son champ : on risque de prendre un coup de fusil »*

[4] Bien sûr les prestataires de tourisme sont eux-mêmes des contrôleurs de ressources pour d'autres acteurs du tourisme

Le questionnement spécifique porte sur les fonctions de l'acteur envers la ressource considérée, le rôle de la ressource dans la zone considérée, les relations avec le tourisme (pour la ressource, pour l'acteur) . Enfin les questions sur les ressources naturelles que nous avons introduites nous-même (voir le questionnement auprès des prestataires touristiques) sont également posées aux contrôleurs de ressources.

La notion de ressource est très large. Nous avons dû sélectionner 20 acteurs : associations, institutions, entreprises, … Il est possible de distinguer les contrôleurs selon qu'ils sont plus ou moins spécialisés dans le tourisme. La liste et les caractéristiques des acteurs interrogés est donnée en *annexe 3.5*

Nous examinerons successivement les liens les moins attendus entre certains des ces acteurs et le tourisme, afin de *compléter la compréhension de la transversalité du tourisme*, puis *la vision du système touristique local*. Nous détaillerons particulièrement les ressources naturelles et paysagères, et les réponses des contrôleurs les plus spécialisés sur ces mêmes ressources (aménagement des sentiers, agriculture, agro-alimentaire, forêt, collectivités locales, DDE…)[1].

Des ressources variées pour le tourisme

Les sentiers, pour la promenade et diverses formes de randonnée :

Le tourisme dans la zone est reconnu (par tous les acteurs interviewés dans SPRITE) comme reposant en premier lieu sur les ressources naturelles et comportant la promenade comme première activité. Le système d'offre repose dans une partie du territoire du Parc sur des partenariats entre les communautés de communes et une association R. créée par le Parc ; l'association C. active à une autre échelle intervient en deuxième niveau. Voici les deux témoignages de ces acteurs associatifs: l'importance de la randonnée/promenade, ce qui nécessite un haut niveau de qualité (sentiers et éditions) et une organisation de maintenance. La randonnée profite aussi aux habitants (l'association R.). L'intérêt de la randonnée pour les collectivités est à voir à l'échelle intercommunale, l'association C. tente de maximiser les retombées locales

l'agriculture et les produits de terroir

L'agriculture peut fournir plusieurs contributions à un tourisme intégré : les prestations d'agritourisme (hébergement, restauration, visites et autres activités …) mais aussi la production de produits de terroir valorisables par le tourisme et porteurs d'image pour le territoire, enfin la contribution à la présence et à l'entretien des aménités (entretien de l'espace, paysage).

Deux avis, émanant d'acteurs proches de l'agriculture « majoritaire »[2], concordent pour souligner les limites de ces hypothèses dans le territoire étudié : « l'agri-tourisme est relativement faible sur la PRA, moins important que dans le reste du département[3].

---

[1] Les entretiens menés auprès de *réseaux de prestataires* alimenteront eux le chapitre spécialement consacré aux réseaux

[2] l'animateur de la Chambre d'Agriculture sur la Petite Région Agricole Livradois-Forez (PRA), et un exploitant agricole, responsable syndical

[3] «Je ne crois pas que la diversification agricole aille vers le tourisme dans cette région, les gens ne sont pas assez commerçants… » (exploitant).

L'orientation des exploitants vers la production laitière limite les possibilités d'accueil par manque de disponibilité de leur part. La rentabilité des gîtes, qui demandent moins de travail, est mauvaise dans cette région. Cependant, la vente directe est assez bien développée, à la ferme et sur les marchés ».

Concernant les produits qu'on peut associer au tourisme, le directeur de la principale laiterie locale, fabricant de divers fromages, est responsable du syndicat de défense de l'AOC « Fourme d'Ambert ».

Il indique les enjeux de complémentarité avec le tourisme [1] :

- synergie pour la notoriété de la zone du fait que le produit en porte le nom
- vente directe, et sensibilisation pérenne du touriste-consommateur urbain
- des sites attractifs supplémentaires pour le territoire : les lieux de production[2], un musée
- synergie entre producteurs industriels et producteurs fermiers qui peuvent renforcer l'image de la production et l'animation locale (accueil, marchés…)

<u>La forêt</u>

La forêt est privée à 90% dans la zone et beaucoup de boisements sont récents, de type « productif ». Les propriétaires sont nombreux, peu sensibilisés à la fréquentation pour les loisirs ; 60% résident dans la zone. On a vu comment les boisements anarchiques était généralement considérés comme envahissants (au vu d'enjeux mal différenciés, qu'il s'agisse surtout de la qualité de vie des résidents ou parfois des intérêts touristiques invoqués sans détail) et comment le Parc menait des actions destinées à en contrôler l'extension.

Le témoignage du responsable du Centre régional de la propriété forestière (CRPF) : *«La forêt comme ressource pour le tourisme, cela fait partie de la gestion durable des forêts (critères d'Helsinki) » (M.G)* . Avec la nouvelle loi d'orientation forestière, des contrats entre collectivités publiques et propriétaires pour l'accueil du public seront promus…Une opportunité générale est également liée au fait qu'on passe à une sylviculture plus écologique où on reconnaît l'intérêt d'une diversité des essences.

Mais dans la zone d'étude, la situation est moins favorable qu'ailleurs : le rôle primordial de la forêt est la production de bois… « *En Livradois-Forez c'est l'objectif, et les aménités viendront en surplus… l'attractivité des forêts est plus faible et les propriétaires sont moins préparés* » *(ib.).* Ainsi les évolutions positives se produisent, mais d'abord dans d'autres territoires (Chaîne

---

[1] «Nous avons réalisé un équipement pour la visite des touristes dans la fromagerie, et nous sommes sur la « Route des fromages d'Auvergne». Le tourisme ne peut pas augmenter sensiblement le marché sur place, mais les touristes repartent sensibilisés au nom de la Fourme d'Ambert. Il y a aussi un musée de la Fourme à Ambert, il n'est pas à la hauteur de ce qu'on pourrait faire, mais il est privé, on ne peut pas intervenir… Enfin il y a dix producteurs fermiers de « fourme »; les industriels ne sont pas contre cette production fermière qui peut tirer l'image du fromage vers le haut, mais huit d'entre eux sont hors AOC…» (M.G.).

[2] sa fromagerie s'est équipée avec l'aide du Parc, pour l'accueil des visiteurs

des Puys…). Enfin la situation locale des peuplements pourra évoluer, mais lentement, malgré cette conscience des aménités forestières potentielles exprimée par le CRPF :

> *Ici l'attractivité des forêts en Livradois-Forez est faible car les peuplements sont très fermés : ils sont jeunes et mal gérés… ; on devrait pouvoir améliorer ça. L'objectif pour moi est de faire évoluer ces forêts vers un caractère plus naturel…on récolte moins que la production, si on arrive à doubler la récolte, de façon automatique on aura de l'irrégularisation, des forêts plus ouvertes et plus mélangées et des paysages plus ouverts. (M.G.)*

Ainsi la forêt privée, largement majoritaire, présente beaucoup d'enjeux, et actuellement certains handicaps[1], pour l'accueil touristique ; *dans un territoire « trop peu touristique », sauf action stratégique et intégratrice comme celle que nous visons, les facteurs d'évolution resteront dans une logique sectorielle : ils sont positifs pour le tourisme par hasard et leurs effets attendront 30 ans.*

Un point de vue complémentaire est donné dans le domaine de la forêt publique par un agent de l'ONF, qui est par ailleurs élu en Haut Livradois attaché à valoriser le milieu forestier : ici la forêt publique est petite, et elle est très morcelée. Même si l'ONF a la volonté de développer les promenades et d'autres produits, c'est plutôt un ensemble de valorisations et d'animations qu'il faut considérer avec l'aide de certains élus[2].

<u>Les autres contrôleurs de ressources : les acteurs de l'artisanat, l'industrie, l'immobilier, les infrastructures, l'urbanisme</u>

Dans le modèle Sprite du fonctionnement du tourisme, un vaste éventail d'acteurs du territoire sont contrôleurs de ressources. Pour bien l'illustrer, même si nous nous limitons ici aux ressources naturelles, nous maintenons en annexe 3.7 une présentation rapide de logiques de contrôleurs de ressources dans les secteurs du commerce, de l'artisanat, de l'immobilier.

<u>Les relations entre contrôleurs de ressources et autres acteurs du tourisme</u>

Les contrôleurs de ressource se distinguent ici naturellement selon leur propre degré de spécialisation en matière touristique : à l'extrême, des contrôleurs de ressources naturelles (les agriculteurs et les propriétaires forestiers) n'ont pas de relation *directe* avec le tourisme : les techniciens qui les conseillent n'en ont pas eux-même et aucun dispositif local de communication directe ne permet des échanges suivis.

---

[1] autre aspect : *« les chemins ne sont pas toujours agréables. Parfois fermés, ou pas entretenus ou pleins d'ornières suite aux débardages… ensuite il y a l'environnement immédiat du chemin ; enfin souvent les forêts sont impénétrables … »*

[2] *« (en tant que maire) j'ai créé une fête des champignons, avec une fréquentation de 2000 personnes et des retombées positives notamment pour les restaurants ; ils ont une demande permanente pour combler la saison creuse ; nous avons organisé aussi des stages mycologiques et des expositions. Nous avons l'idée aussi de cibler les scolaires. Cette année en Juin nous organiserons une fête du même type autour des plantes… C'est une élite qui vient pour des manifestations comme les fêtes des champignons ou des plantes, et en plus ça fait venir la population locale avec une redécouverte du patrimoine local et beaucoup de bénévolat » (M.M.).*

C'est le Parc du Livradois-Forez qui fait la liaison entre les contrôleurs de ressources naturelles et les acteurs du tourisme, au fil des actions.[1]

L'exemple forestier : le Centre régional de la propriété forestière (CRPF), est un contrôleur de ressource peu impliqué dans le tourisme :

> *« nous n'avons aucun contact avec les acteurs du tourisme : professionnels, offices de tourisme, ni avec le CDT »* (M.G.). Cette absence de liens est caractéristique dans le territoire étudié, notamment par défaut d'intérêt des propriétaires eux-mêmes pour le tourisme. Les liens peuvent être plus forts ailleurs.

Mais de façon plus générale, les forestiers comme les agriculteurs se préoccupent de leur place dans la société, ce qui peut les éveiller au thème des aménités, d'abord pour communiquer :

> « aujourd'hui les propriétaires reconnaissent qu'il faut parler d'eux, de leur travail, de leur place dans l'aménagement du territoire. Vraisemblablement si on veut communiquer, on utilisera les images positives de la forêt » (ib.)

<u>Un acteur formellement impliqué dans le tourisme : la CCI</u>

<u>Une CCI</u> a une activité spécialisée de conseil, de formation, de représentation, auprès des prestataires d'un segment de l'offre touristique, surtout l'hôtellerie (cœur traditionnel de cette activité d'assistance en tourisme[2] : *« nous aidons toute l'hôtellerie (qui est à 100% privée) à se moderniser.*[3] ». La CCI d'Ambert est partie du conseil individuel aux hôteliers pour s'engager vers l'aide à l'action collective (chaine Logis de France, groupement hôtelier local, auberges de pays[4]) puis vers l'action territorialisée : conseil auprès de collectivités locales, participation à l'élaboration d'une stratégie à l'échelle de l'arrondissement.

L'organisation en tant qu'institution a une vision « entreprise » pour un public délimité[5]. De plus, en tant qu'acteur autonome doté de stratégie, la Chambre s'est engagée dans un rôle de conseil qui l'amène à exprimer une vision du tourisme dans et pour tout le territoire, vision *décalée par rapport à celle du Parc*, et qui sera rappelée dans la section d'analyse stratégique. Mais cette CCI est ouverte sur certains points à la transversalité du tourisme, et aux enjeux qui nous intéressent : complémentarité avec le tourisme agricole, *« au moins pour la promotion, créer une vraie image… »*, prise en compte des aménités naturelles et agricoles (avec un objet fédérateur, la fourme d'Ambert).

***

---

[1] comme ailleurs, p.ex. au PNR des Volcans d'Auvergne : « *sur la chaîne des Puys un technicien est recruté avec le Parc des Volcans pour travailler sur l'accueil* 1- regrouper les propriétaires, 2- passer des contrats

[2] les techniciens concernés étaient appelés ATH pour « assistants technique hôtellerie », c'est devenu ATH Tourisme

[3] « *Il y a 10 ans on avait 2 hôtels 2* avec 40 chambres, aujourd'hui il y en a 16 pour 300 chambres* »

[4] *« Auberges de Pays: la CRCI a inventé le concept les collectivités ont investi, il y en a deux sur le territoire, notre CCI a fait les expertises, elles marchent bien… »*

[5] n'en font pas partie : les services touristiques municipaux, les particuliers propriétaires de gîtes et chambres d'hôte qui ne sont pas inscrits au registre du commerce, les associations…

4.4.6 Les EPCI comme acteurs de projet

La forte intervention publique dans le tourisme s'est transférée de l'échelle communale à celle de l'EPCI communauté de communes (il y en a 22 sur le territoire du Parc, fédérant la plupart des communes), la capacité d'action en a été démultipliée : *« ça n'a plus rien à voir !» (un élu).*

Une politique d'EPCI dans le tourisme a pour moyens d'action :

- L'entretien d'aménités reconnues comme ressources du tourisme : l'aménagement et le fleurissement des bourgs, le maintien d'espaces ouverts face à l'avancée de la forêt (CdC Pays d'Olliergues[1]), l'assainissement pour maintenir la qualité des cours d'eau
- La fourniture d'infrastructures, spécialisées ou non : d'abord *les sentiers*, mais aussi plans d'eau (Ambert, Cunlhat…), centre culturel, musées et autres attractions (observatoire du Col du Béal…), hébergements ou restaurants créés ou maintenus en maîtrise d'ouvrage publique et souvent donnés en gérance.
- L'organisation ou l'appui à des événements qui sont reconnus comme une autre ressource pour le tourisme : manifestations sportives, festivals, …
- La promotion du territoire, d'une part, et l'accueil des touristes, d'autre part, deux fonctions assurées par les Offices de tourisme qui sont intercommunaux dans le cas étudié, associatifs mais largement subventionnés

Enfin les EPCI ont un outil, encore optionnel, pour alimenter leur politique touristique, *la perception de la taxe de séjour* : cette recette est la plus générale qui soit assise spécifiquement sur une consommation touristique (le séjour), les communes ou EPCI sont libres de l'instaurer ou non et d'en affecter le produit entre plusieurs possibilités encadrées par les textes.

L'implication des EPCI dans des actions touristiques est assez forte

Parfois il s'agit d'une suite de « coups » liés à des opportunités (bâtiment disponible, etc…). Parfois les entretiens reflètent un certain scepticisme sur l'importance relative du potentiel touristique, ce qui n'empêche pas les intentions d'action *: « il faut proposer : forêt, environnement de qualité et paysages de qualité, activités de plein nature »*. Les avis recueillis semblent dépendre de la géographie : là où ne subsistent plus guère d'autres ressources, *« pour les élus, le tourisme est un peu vu comme une dernière chance » (animateur CdC).*

Un nombre non négligeable de CdC ont recruté des chargés de mission tourisme :

Pays d'Arlanc, Vallée de l'Ance, Pays de Courpière, Montagne Thiernoise …

Presque toutes les CdC du territoire font des investissements lourds dans le tourisme[2]

---

[1] *« Réglementation des boisements: on la revoit à l'échelle de la CdC, on complète l'action du Parc … pour des objectifs d'abord agricole, puis de qualité de vie, enfin de tourisme (par exemple dégager la vue en bord de route) » (le président de la CdC)*

[2] Liste non exhaustive : Portes d'Auvergne : maison du Mont Bar ; Paulhaguet : musée de la céramique ; La Chaise-Dieu : train touristique ; vallée de l'Ance : réalisation de sentiers, aménagement des orgues basaltiques de

En bas de page on trouvera une liste d'investissements récents ; à ceci s'ajoute l'effort général sur l'équipement en sentiers et leur entretien, particulièrement organisés grâce à la création par le Parc de l'association Randonnées en Livradois-Forez (RELF) dont c'est l'objet.

…mais très peu de CdC ont une stratégie touristique explicitée, *précédée d'un diagnostic*, telle celle de la Vallée de l'Ance, très boisée et enclavée, qui a écrit un plan de développement touristique sur cinq ans. Sur quatre axes de développement, le premier est *« valoriser le cadre de vie et les paysages »*, mais avec la préoccupation de *« ne pas aller vers la nature à l'état brut sous prétexte de tourisme durable… qui ne consiste pas à tout arrêter et mettre sous cloche »*.

Une majorité de ces investissements touristiques des CdC sont très liés à la nature.

Les exemples que nous citons ici montrent cette prise en compte des ressources naturelles, *ainsi que l'influence du Parc*. Une présentation plus détaillée est donnée en annexe 3.7:

CdC Vallée de l'Ance : la stratégie touristique prescrit des actions environnementales,

de nombreuses actions de *réhabilitation et d'amélioration* des aménités naturelles et paysagères.

Le non-aménagement du plan d'eau d'Aubusson d'Auvergne,

Un plan d'eau conséquent a été réalisé, des campings et autres aménagements étaient envisagés. L*e parc a pesé pour ne pas faire d'hébergement lourd sur le site*, pour le garder en l'état pour des activités de découverte, … d'où la décision finale de réaliser, hormis la plage, très fréquentée, « seulement » un centre d'interprétation, avec un animateur nature.

Les actions de la CdC du Pays d'Arlanc : cohérences Parc

Les élus ont lié explicitement : l'importance du tourisme, la demande des touristes pour *la nature et les paysages*, des actions de tourisme diffus (sentiers…), un équipement lourd de tourisme… mais sur le thème de la nature, le contrat de rivière Dore, et l'opération de gestion de l'espace menée par le PNR (déjà évoquée), …

L'aménagement au col du Béal : une concertation

Il s'agissait de restructurer l'accueil au col du Béal, col d'altitude sur les crêtes du Forez. Ce projet touristique a fait l'objet d'une *longue concertation mouvementée*[1] (GRAVELEAU 2002), qui a amené à *de nombreuses améliorations environnementales et à l'insertion d'un produit d'écotourisme*[2].

***

4.4.7 Régulation, politiques et gouvernance du tourisme

La régulation du tourisme et sa prise en compte des relations tourisme- aménités

La régulation est entendue au sens large (le sens couramment entendu en français), c'est à dire comme une intervention durable qui vise intentionnellement à « faciliter » le fonctionnement d'un système (touristique).

Montpeloux ; Pays d'Ambert : maison du vélo ; Haut Livradois : hébergements pour handicapés ; Pezoux : rachat d'un hébergement collectif ; Cunlhat : maison de pays ; Olliergues : observatoire du col du Béal, gare de l'utopie

[1] cette concertation a fait l'objet d'une partie du travail de DEA de Claire Graveleau

[2] salle d'exposition et d'activités, couplée à un sentier de découverte

On étudiera d'abord :

- la régulation des pratiques (par la réglementation, la police…) au vu de l'intérêt général
- la fiscalité, avec l'application ou non de la taxe de séjour et l'affectation de son produit,
- la régulation du marché par des systèmes « officiels » d'observation, de définition et de marquage de la qualité

Nous examinerons dans une section suivante les politiques publiques du tourisme définies et mises en oeuvre aux différents niveaux territoriaux.

Nos sources de données sont : des entretiens menés spécifiquement pour la thèse, l'enquête « institutions » du programme Sprite (CAWLEY, MARSAT et al. 2002), les observations issues de notre participation à l'élaboration de la stratégie touristique du territoire LF. Le détail de l'échantillon Sprite est donné en *annexe 3.6*.

<u>Police, réglementation et aménités</u>

Au niveau géographique de base, les fonctions de police sont assurées par les communes et l'Etat ; elles comprennent *la délicate question des accès et usages liés aux loisirs* : cueillettes, circulations motorisées… dans le secteur des Hautes Chaumes, le Parc a mené une action d'animation pour que les maires prennent des arrêtés limitant la circulation motorisée :

> *« Il y a eu des problèmes pour la faire passer avec les chasseurs, les clubs de motos, les 4*4, les motoneiges en hiver … et quelques prestataires de tourisme. Après une démarche de concertation, il y a eu des arrêtés municipaux pris en 1995. Aujourd'hui, maintenant que la situation s'est stabilisée, le préfet en a fait un arrêté préfectoral. C'était ce que le Parc voulait depuis le début, mais le préfet ne voulait pas s'engager. Les maires ont été courageux. » (entretien de C. Graveleau avec le Chargé de mission environnement du Parc)*

Une autre fonction de régulation assurée par les communes affecte une ressource du tourisme qui est *le paysage* : c'est la fonction d'administration de l'urbanisme, encore peu déléguée aux EPCI. Dans le cas étudié, c'est la DDE qui se montre soucieuse d'éviter le mitage même si elle n'y est pas parvenue. Des chartes paysagères sont également adoptées.

<u>Fiscalité : la taxe de séjour et ses relations possibles avec les aménités</u>

En première partie de la thèse nous avons évoqué le dispositif de la taxe de séjour, et celui de la « Carte d'hôte ». Ce dispositif peut notamment contribuer à financer la gestion des aménités. Une application du double dispositif a été menée dans le territoire. Une première phase (2003-2004) en a vu le lancement coordonné sur les 7 EPCI du Bassin d'Ambert : l'objectif a été atteint, 34 prestataires d'activités se sont portés offreurs de facilités via la carte d'hôte (mais l'affectation du produit de la taxe a fait débat). Puis les nouvelles politiques, en Auvergne, des Comités Départemental et Régional du Tourisme ont imposé la généralisation de la taxe de séjour, avec ou sans carte d'hôte.

Il est à noter que CDT et CRT, dans une logique industrielle du développement touristique, recommandent d'affecter en priorité les produit de la taxe à des dépenses « spécifiques du tourisme », principalement celles liées au fonctionnement des OT et de leurs groupements. *Ainsi le*

mouvement régional actuel de « professionnalisation du tourisme » se fait en oubliant (provisoirement ?) sur ce point les transversalités du tourisme, et les aménités en particulier.

Régulation de la qualité

La régulation publique de la qualité dans le tourisme procède de plusieurs types d'intervention qui associent souvent un but d'aide au développement de l'offre à celui de protection du consommateur :

> Une action de régulation est assurée par l'Etat[1] qui attribue, ou non, des étoiles aux hôtels, restaurants, campings. De plus l'Etat a récemment (2004) lancé un plan « Qualité France », définissant ainsi une nouvelle « marque ».
>
> La Région Auvergne vise l'aide globale au développement de son territoire en élaborant et en gérant une marque, « Qualité auvergne », attribuée à qui s'en montre digne …
>
> D'autres actions sont plus personnalisées dans le sens où l'organisation institutionnelle se donne pour tâche d'accompagner les prestataires dans l'obtention de la qualité marquée, et sa valorisation économique (par la promotion etc…) : c'est ce que fait la Chambre régionale de commerce et d'industrie d'auvergne, qui a créé la marque « Auberge de pays » ; c'est aussi ce que fait le PNR du Livradois-Forez. On a vu que la régulation de la qualité est à usage tant interne (règle de vie d'un réseau) que externe (relation client).
>
> Enfin des actions « privées » émanant de prestataires groupés qui créent leur marque (Gîtes de France, Logis de France, …) sont fortement soutenues par les politiques publiques : dans nombre de départements l'adhésion à « Gîtes de France » était, ou est encore, une condition pour bénéficier de subventions...

Le PNR utilise autant que possible ce levier de la qualité dans sa stratégie de tourisme durable, nous verrons les développements actuels qui visent à rationaliser et amplifier le recours aux marques parmi : « gîtes Panda », « hôtels au naturel », « accueil du Parc », … Le but est bien de valoriser la « durabilité » en général, et les composantes aménitaires en particulier, de l'offre spécifique dans un PNR[2].

Politiques du tourisme

Les politiques de tourisme aux niveaux départemental et régional

Les politiques territoriales qui subsistent en tourisme sont celles des Départements et des Régions, depuis que l'Etat s'est replié sur certaines fonctions (solidarité, promotion de la France et marque « Qualité France », observation du tourisme au niveau national, recherche-développement)[3]. *Pour notre cas d'étude il y a deux époques : celle qui s'achève en 2002 et l'époque actuelle*. Précédemment, ces politiques souffraient de *redondance forte entre les niveaux géographiques*, et d'un morcellement lié à *une absence de vision*.

---

[1] service de Préfecture, sur avis d'une commission départementale d'action touristique

[2] C'est seulement au niveau national et international que nous avons relevé l'existence de signes de qualité attribués par des parties prenantes tierces, comme des ONG : le *« Pavillon bleu »* signale les efforts globaux d'une station balnéaire et se montre efficace, il est attribué par la Fondation pour l'Education à l'Environnement en Europe (la FEEE, quasi-institution) qui gère également le label « clé verte » pour les hébergements. De même une organisation de surfeurs, la Surfrider Foundation Europe est à l'origine des *« Pavillons noirs »*, qui signalent les sites nautiques pollués.

[3] on notera tout de même que d'autres budgets ministériels contribuent au financement du tourisme, par exemple la dotation complémentaire de la DGF aux communes touristiques, les dépenses portuaires du ministère des transports…

Pour ce qui nous concerne, les thématiques de *transversalité* du tourisme, et de prise en compte de *l'environnement*, en étaient absentes[1].

La période en cours est marquée par une personnalité active, qui a bousculé le monde institutionnel du tourisme par une logique « industrielle »[2] , mettant l'accent sur la rationalisation des moyens, les regroupements des structures (création d'une Agence fusionnant le CRT et l'Union des OT, et création d'une agence « réceptive » de droit privé), une structuration territoriale du tourisme directive (création d'organismes locaux du tourisme à l'échelle d'arrondissements, de Pays ou de Parcs), programme massif de *formation* des acteurs du tourisme. La position de cette personne par rapport à nos thématiques est une reconnaissance de l'environnement, des activités agricoles, comme ressources pour le tourisme… mais un souci de jouer divers atouts, et de présenter l'ensemble au goût du jour[3].

La politique nationale du tourisme intervient également dans notre problématique, mais ses effets sont apparus limité dans l'étude de cas et c'est plutôt dans une démarche de proposition qu'on pourra s'adresser au niveau national pour envisager des politiques complémentaires. Par exemple Odit France[4] pourrait resserrer ses relations avec l'ensemble des territoires qui s'orientent vers ce tourisme durable, en premier lieu les Parcs naturels[5].

***

Plus généralement l'étude de la régulation, des projets publics et des politiques du tourisme, fait apparaître un thème évoqué par tous nos interlocuteurs comme un problème, celui de *la gouvernance du tourisme* :

La gouvernance du tourisme

Une inefficacité notoire, mais des évolutions : le sentiment général *pour la région et le territoire considérés* est que la gouvernance du tourisme souffre de la grande redondance entre les prérogatives des uns et des autres, leurs intentions légitimes ou non, et leurs interventions. Les conséquences qui en ont découlé étaient: l'absence d'une politique claire et commune, et/ou de

---

[1] le schéma régional du tourisme en vigueur jusqu'en 2002 ne citait pas une fois l'agritourisme, ni le rôle des produits agricole de qualité comme ressource pour le tourisme, ni le rôle de l'agriculture comme « fournisseur » des paysages bien reconnus de l'Auvergne, cadre visuel incontournable des campagnes de promotion touristique

[2] au sens de la théorie des grandeurs de L. Boltanski et L. Thévenot

[3] *« nos avantages comparatifs ? : l'accessibilité, nos atouts naturels (rivières, forêts, montagnes) c'est à dire un environnement préservé… mais attention à ne pas continuer vers cette voie de communication élitiste … l'image actuelle de l'Auvergne n'est pas suffisamment performante, je suis opposé à la campagne des « grands espaces » [campagne promotionnelle de la décennie passée qui ne valorisait que l'image des grands espaces, naturels mais vides d'activité humaine] » (dir. CDT puis CRT)*

[4] ODIT France est un GIP constitué pour compléter l'action du ministère délégué au tourisme, principalement dans le domaine de l'aide à la production (ingénierie touristique), il est né de la fusion de l'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT), de l'Observatoire national du tourisme (ONT) et du Service d'études et d'aménagement touristique de la montagne (SEATM), décidée lors des Comités interministériels pour le Tourisme de septembre 2003 et juillet 2004

[5] A titre d'exemple le Parc National du Mercantour a délégué mi 2006 à Odit France la maîtrise d'ouvrage d'une étude pour préparer son adhésion à la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés.

leadership[1], une rivalité générale sous-tendue par des enjeux de pouvoir[2] , des absences de coopération, des situations d'évitement[3]

Rappelons également les résultats des enquêtes menées auprès des entreprises et des contrôleurs de ressources, selon lesquels aucun acteur n'avait conscience d'une politique (unifiée) du tourisme.

Mais des évolutions se font jour : les régions ont plus de légitimité[4] .

Localement la nouvelle cohérence politique entre Région et Département 63 (pour le moment), doublée d'une nouvelle politique volontariste du tourisme, ne peut qu'esquisser une évolution vers un autre ordre, dont il sera intéressant d'observer s'il se pérennise, et avec quel degré de concertation.

L'évolution de la gouvernance se manifeste ainsi :

- la structuration en Agences locales de tourisme (ALT) est étendue à toute la région
- la coordination entre Région et Départements est renforcée
- Le Comité régional du tourisme s'élargit aux partenaires[5]

La gouvernance du tourisme sera traitée de façon plus approfondie dans la section « analyse ».

***

La problématique conduit à se focaliser à présent sur la prise en compte de la gestion des aménités naturelles dans les logiques des organisations institutionnelles locales :

<u>Les « institutions » ont-elles des politiques de tourisme durable ?</u>

Cette question leur a été posée en 2002. Certaines réponses ont souligné la difficulté due à l'aspect flou du concept, encore trop peu traduit en outils opérationnels. Beaucoup estimaient que les conditions locales ne peuvent que permettre un tourisme « durable », mais que c'est à surveiller si le tourisme devait se développer. Certains ont renvoyé la responsabilité d'une telle politique sur d'autres institutions, celles qui sont plus en charge de la protection du patrimoine naturel (DIREN, Parcs) ou plus en charge de l'aménagement. Il s'agit là d'une vision de la « durabilité » soit vue comme une « filière » (apanage des Parcs ?) soit comme une norme externe à faire respecter (DIREN) et à respecter (Aménageurs). Enfin certains institutionnels ont souligné qu'*il ne faudrait pas bloquer le développement* au nom du développement durable, ou ont réduit le concept à un développement qui serait *économiquement* durable. Ces (3) réponses sont interprétables comme des signes de désaccord avec la notion. Seuls les Parcs se sentaient pleinement en charge du tourisme durable et ce sont eux que d'autres institutions désignaient également comme tels. Même

---

[1] *«c'est un gros problème : on ne sait pas qui fait quoi », « on ne peut pas dire qu'il y ait un pilote »…*

[2] *« à chaque fois que nous avons travaillé sur le tourisme, d'autres nous ont mis des bâtons dans les roues », « aucun acteur n'a plus de pouvoir que les autres car tous veulent l'avoir »…*

[3] *« Nous n'avons aucune relation avec le Parc des volcans », « nous travaillons fort peu avec les gens du tourisme social et du tourisme associatif » , « si les CdC deviennent de nouvelles féodalités, ça ne sert à rien»…*

[4] la loi Vaillant de 2002 leur donne théoriquement une mission de coordination des politiques économiques sur leur territoire

[5] OT, ALT, opérateurs privés, … consulaires, établissements de formation

les parcs estimaient que ce concept n'est pas facile à opérationnaliser. A l'échelle de l'ensemble des acteurs institutionnels il y avait donc beaucoup de différences de perception sur ce thème.

Les aménités dans les schémas de cadrage des politiques touristiques

Le schéma départemental du tourisme comprend une ligne « tourisme durable », et des travaux en commission font avancer la prise en compte de l'environnement. Le schéma régional du tourisme affirme que *l'emploi* est la priorité, le tourisme est une *économie* de services. Ainsi *« en aucun cas le tourisme ne doit servir d'alibi à l'aménagement du territoire »*. Cette affirmation semble aller contre une prise en compte des objectifs environnementaux à parité avec ceux de l'emploi. Mais la dimension « durable », et environnementale en particulier, est tout de même présente en plusieurs points : *« la Charte de la marque « Qualité auvergne »*, un volet « tourisme durable » qui est là encore juxtaposé aux autres dispositifs[1]. Ce volet « tourisme durable » prévoit une complémentarité avec la bonne gestion des aménités[2].

En somme, sans trouver dans ces schémas un développement militant sur la bonne gestion des aménités, on assiste à une juxtaposition d'axes, donnant à l'approche « durable » une place que l'on peut estimer significative… mais trop bien délimitée.

***

En résumé la plupart des acteurs régulateurs interrogés connaissent et reconnaissent l'importance de l'environnement, des paysages, pour le développement du tourisme dans leur zone de compétence (mais nous avons noté plusieurs fois le refus d'une image « trop environnementale » du territoire qui serait « trop élitiste » et qui « peut faire peur », et d'une politique qui « mettrait la nature sous cloche »).

Ils reconnaissent *parfois* en tenir compte dans leurs actions de gestion de ces aménités : c'est le cas de certaines collectivités locales, et les collectivités territoriales de rang supérieur, Département et Région, commencent seulement à formuler des politiques de tourisme qui intègrent explicitement des objectifs environnementaux, et la notion de tourisme durable. Les PNR d'Auvergne sont reconnus comme leaders pour cet axe « tourisme durable ».

La gouvernance du tourisme est généralement complexe, source de conflits larvés, inefficace ; le niveau national ne joue pas de rôle référent[3] ; mais *la situation dans notre région d'étude s'est améliorée*[4].

---

[1] l'argumentaire rappelle que : *« La qualité du séjour est aujourd'hui intimement liée à la qualité de l'environnement de la destination »* « *Les paysages, le calme et la qualité de l'environnement naturel sont d'ailleurs les trois premiers arguments de séduction de l'Auvergne auprès de ses clientèles. Les clientèles étrangères, en particulier les Européens du Nord, sont extrêmement sensibles à la haute qualité environnementale de leur lieu de séjour ».*

[2] « *Il pourra notamment s'agir d'aménagements liés à la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets, à la réduction des pollutions…* »

[3] beaucoup d'acteurs l'ont remarqué en notant la différence avec les politiques de l'agriculture ou de l'environnement

[4] (mais sous l'impulsion d'une seule personne, et grâce à une conjonction politique favorable)

L'évolution provoquée localement s'inscrit dans *une vision économique*[1] *et industrielle du tourisme* qui minore d'autres visions (celle de l'accueil et du bénévolat…) ; dans cette vision du tourisme *les aménités et le tourisme durable ont une place « calculée »*, reconnue surtout grâce à la perception qu'il existe un fort segment de demande.

Les Parcs d'Auvergne trouvent ainsi, pour l'heure, *un cadre de négociation* plus opérant, avec un interlocuteur « rationnellement ouvert », même s'il n'est pas militant de la cause environnementale.

***

4.5 Un processus majeur : l'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire

L'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire est engagée à mi-parcours d'application de la Charte du Parc, et menée sous le pilotage *de l'organisation PNR LF*, entre début 2004 et mi-2005.

4.5.1 Contexte, arguments et objectifs

Courant 2003, le parc a décidé de mener une révision de son action dans le domaine du tourisme de façon particulièrement approfondie ; l'exercice se transforme en l'élaboration d'un « schéma de développement touristique 2004-2008 » :

Ce choix n'est pas indépendant du constat de la stagnation du tourisme dans le territoire et de l'efficacité limitée de l'action du Parc sur ce plan, il est lié bien sûr au fait que le Parc a décidé d'engager l'application de la Charte du Tourisme durable dans les espaces protégés, … de plus, cette décision d'élaborer une stratégie *explicite* tient compte de nos propres observations sur l'absence ressentie actuellement d'une politique touristique clairement affichée (voir plus loin).

L'argumentation pour l'élaboration d'une stratégie touristique
(telle que présentée par l'équipe du Parc dans toutes les réunions de concertation) :
la Charte est à mi-parcours et une évaluation intermédiaire est souhaitable
le contexte d'action de l'organisation-Parc a fortement changé du fait de la montée en puissance des intercommunalités
le Parc, en liaison avec le point précédent et pour des raisons d'efficacité souhaite se recentrer sur des actions redéfinies
le Parc souhaite mettre en œuvre la Charte du Tourisme durable dans les espaces protégés
le Parc souhaite relancer l'activité touristique

[1] privilégiant l'emploi

De plus son objectif est d'afficher une stratégie touristique : *« la Charte du Parc n'expose pas jusqu'à présent de stratégie claire en tourisme, ... c'est normal vu qu'elle suit un plan transversal aux filières, qui disperse ce qui leur est propre…* [1]*» (exposés introductifs du dir. du PNR)*

L'exercice se déroule théoriquement sur deux plans : celui de la stratégie touristique *« pour le territoire-PNR »*, et celui de la stratégie touristique *de « l'organisation-PNR »*.

Pour l'organisation-PNR, la révision poursuit selon nous deux objectifs : 1- renforcer l'efficacité de l'action du Parc sur le plan du développement touristique, et 2- renforcer l'orientation environnementale de ce développement, notamment par la mise en application de la Charte du tourisme durable dans les espaces protégés :

4.5.2 La Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés

La Charte du tourisme durable dans les espaces protégés a été mise au point par la fédération européenne Europarc, avec une implication particulière de la Fédération Française des PNR. Elle a été testée dans 10 parcs pilotes, dont en France le PN des Cévennes et le PNR des Vosges du Nord. Elle est proposée depuis 2000.

Elle comprend trois volets : le volet I fixe les engagements du territoire en faveur du tourisme durable, le volet II fixe les engagements des entreprises volontaires, le volet III vise les voyagistes concernés par le territoire

Un certain nombre de parcs ont décidé sa mise en œuvre, mais la plupart en restent au volet I[2]. Le Parc du Livradois-forez est reconnu au titre du volet I (territorial) depuis l'automne 2005, à la suite de l'élaboration de sa stratégie touristique, et il prépare la mise en œuvre du volet « entreprises » qui pourrait se faire en association avec le PNR des Volcans d'Auvergne.

Les raisons pour mettre en œuvre cette Charte sont rappelées par une note de réflexion interne :

> *« faire reconnaître le territoire comme un territoire d'exception, inciter l'ensemble des acteurs du territoire à prendre en compte la notion de tourisme durable dans leurs entreprises, bénéficier des expertises et méthodes réalisées au niveau des espaces protégés d'Europe et des Parcs naturels du Massif-Central (qui a mis au point une méthodologie d'application du volet 2 de cette Charte, c'est à dire le volet qui concerne l'engagement des prestataires de tourisme). » (CMT*[3]*, Septembre 04)*

La charte est un outil pour un processus à l'initiative du gestionnaire du Parc, *qui se veut fortement stratégique et partenarial.*

Le volet I de la Charte concerne la stratégie du territoire en matière de tourisme durable:

Dans l'exposé des avantages pour l'espace protégé, celui-ci peut attendre une meilleure organisation de sa propre action, mais surtout une meilleure interaction avec son entourage et un gain d'influence et de

---

[1] Ce qui correspond à l'un de nos résultats, exposé plusieurs fois en dissémination des acquis de l'étude SPRITE

[2] Les deux seuls Parcs qui appliquent réellement le volet II sont le PN des Cévennes depuis 2003 et le PNR du Pilat qui a suivi en 2004

[3] CMT : chargé de mission tourisme du Parc

légitimité. Le programme d'action recommandé doit être favorable à une gestion plus intentionnelle de l'environnement. Certains points sont particulièrement proches de notre problématique :
« soutien à l'économie locale : … favoriser l'organisation d'un circuit de distribution de produits et services locaux respectant la qualité de l'environnement », et surtout « contribution du tourisme à l'entretien du patrimoine *: des systèmes seront définis pour que le développement touristique participe à la conservation, l'entretien et la mise en valeur du patrimoine naturel, culturel, historique. La mise en place d'un programme de souscription volontaire afin d'impliquer les visiteurs, les entreprises touristiques et les autres partenaires dans cette mission est encouragée ».*

Le volet II de la Charte concerne la mobilisation des prestataires touristiques du territoire :
ceux-ci sont invités à adhérer à titre volontaire, *« ils définissent un programme touristique contribuant à la réalisation des objectifs du territoire. Ils s'engagent en particulier à adopter des méthodes de gestion respectueuses de l'environnement, à valoriser les patrimoines naturel et culturel, à sensibiliser leurs clients à la protection de l'environnement. »*
Le choix d'actions proposées aux entreprises comporte trois grandes composantes :
- une composante marketing importante,
- une composante relative à une meilleure qualité de l'offre globale du territoire par une meilleure organisation[1],
- et une composante « technologique » liée à une meilleure gestion des consommations du prestataire.

Le Parc, acteur d'environnement s'engage implicitement à une aide sur ces trois plans.

4.5.3 Le processus - une démarche de projet stratégique dans un cadre territorial.

Le Parc constitue une équipe pour mener cette révision : il a recours à un bureau d'études consultant, puis nous associe, d'abord comme « expert » puis comme membre de l'équipe projet. Celle-ci est ainsi constituée de trois partis, deux membres de l'équipe Parc (le chargé de mission tourisme et le directeur), le consultant (que nous connaissions par ailleurs[2]), et nous-même .

Notre position dans le système : une recherche-intervention,
(suite et explicitation du passage correspondant du chapitre « méthodologie »)
Au cours du programme Sprite, nous avons été amené à opérer à plusieurs reprises des restitutions de résultats devant l'équipe du Parc et à engager des discussions sur ces résultats. Une certaine relation s'est établie ainsi. L'équipe du Parc nous a ensuite proposé (vers l'été 2003) de participer au processus de révision, ainsi nous avons participé à la préparation du processus : nous y avons fait modifier le dispositif en insistant sur les enjeux de gouvernance (discours appuyé par nos enquêtes), qui selon nous

[1] dans laquelle nous rangeons également la proposition de mettre en place un partenariat commercial avec les autres acteurs économiques de la région
[2] intervention dans les années 1996-98 dans la Haute Vallée de l'Hérault (qui fut ensuite un des terrains de notre DEA), pour y réaliser un « Plan qualité du tourisme rural », intervention en 2002-2003 dans la mise au point technique d'un mode opératoire pour la « Charte du tourisme durable » pour le compte de l'Inter-Parcs Massif Central : voir chapitre suivant

conduisaient à ne pas concevoir l'opération sous un angle seulement technique. Nous avons ensuite participé à toutes les réunions de consultation et de concertation.

Notre parti-pris a été intermédiaire entre l'intervention et la seule observation participante :

Pendant la première phase (axes stratégiques), dans les réunions publiques, nous ne nous sommes exprimé que le plus tard possible, et sous forme de questions, pour engranger des observations sur un système peu perturbé par l'observateur. Cette position a évolué pendant la deuxième phase, où nous avons tenu un rôle différent notamment lors du forum du 15 Novembre 04 : nous y avons exposé le cadre conceptuel et les résultats du programme SPRITE sur le tourisme intégré, puis nous avons tenu le rôle d'animateur de l'un des ateliers, consacré au travail sur les réseaux.

Ces aspects sont analysables finement grâce à la traçabilité totale assurée (tout est enregistré : discussions restreintes comme réunions publiques ; un journal des discussions et des évènements est tenu).

Les grandes étapes du processus:

1- le cadrage initial
2- l'établissement d'un diagnostic, il sera léger ici et tiré largement de l'expertise de l'équipe du Parc, utilisant également les informations issues du programme Sprite
3- la détermination des axes stratégiques : détermination par l'équipe projet de propositions plus ou moins alternatives, appelées « scénarios d'axes stratégiques », présentation et discussion de ces propositions dans un certain nombre d'enceintes, décision sur les axes,
4- la détermination de contenus opérationnels : préparation et discussion dans un certain nombre d'enceintes, choix et hiérarchisation, rédaction, validation, affichage par un programme opérationnel (courant jusqu'à la fin de la Charte actuelle).
5- la mise en œuvre et le pilotage

La concertation : les enceintes de discussion

De nombreuses dispositions pour la concertation furent prises « sur mesure » selon les étapes.

Pour le choix des axes stratégiques :

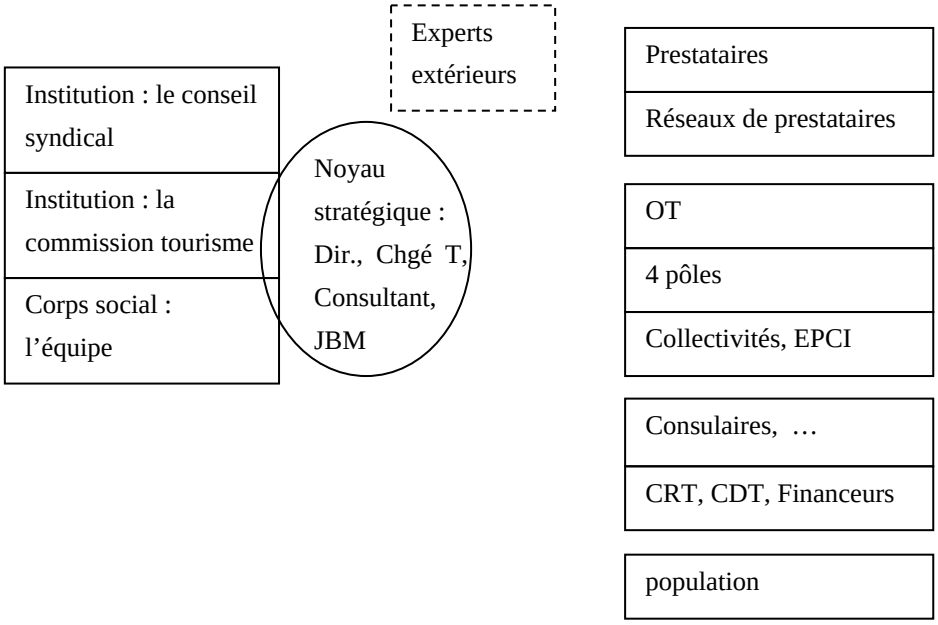
- un groupe « d'experts extérieurs » (réunis le 25 Mai 2004),
- un groupe « interne » constitué de l'ensemble des chargés de mission du Parc (le 26 Mai 04),
- la Commission tourisme du Parc (réunie le 14 Juin 04),
- un groupe large des « partenaires » (institutions, prestataires de tourisme, réseaux de tourisme…) réuni le 15 juin 04.

Pour le choix des actions et la mise au point des contenus opérationnels :

- une séance de travail interne pour toute l'équipe du Parc (19 Octobre 2004)
- des ateliers mixtes réunissant acteurs du territoire, experts et équipe parc (2 et 3 Nov. 2004),
- un forum invitant tous les acteurs du territoire, avec des ateliers de discussion par thème (15 Novembre 2004)

Une vue schématique du système d'acteurs pris en compte pour la concertation

Si l'on adopte la représentation proposée par A-C. Martinet (1984) du système d'acteurs comprenant : 1-l'organisation avec trois éléments (le noyau stratégique, l'institution et le corps social) et 2-les parties prenantes externes, la concertation s'inscrit dans le schéma suivant :



Le pilotage de l'élaboration de la stratégie, sa dynamique

Notre participation au processus a bien permis une observation fine de la *conduite* de processus. La mise au point des contenus à proposer et la préparation des réunions de consultation ont été des temps forts d'échanges au sein de l'équipe projet et certaines évolutions y ont été discutées.

La dynamique est celle d'un *renforcement du caractère participatif* de ce processus[1].

Ainsi des consultations supplémentaires ont-elles été décidées, comme une réunion avec les Présidents des communautés de communes[2]. Mais on peut souligner *l'émergence de propositions* au sein de l'équipe projet, *qui sont ensuite exportées et qui ne ressortent donc pas clairement des réunions de consultation* ; deux exemples :

La nécessité que l'action du Parc s'adresse au plus grand nombre de prestataires et d'acteurs du tourisme, s'est imposée au sein de l'équipe projet. La raison en est stratégique plus que strictement technique ; la question, que nous avons posée à la suite des enquêtes Sprite, est reprise par l'animateur tourisme du Parc[3]. Ce point fera l'objet d'une proposition additionnelle.

---

[1] Il n'y a pas eu d'autre difficulté que l'hésitation logique de l'équipe du parc devant ses capacités d'engagement, et ce dialogue a permis de faire émerger des idées.

[2] Sur un autre registre plus concret, mais qui nous semble important quant à la qualité du travail effectué dans les occasions de concertation, nous avons posé des questions pratiques comme celle de pouvoir allonger la durée des réunions ou de doubler celles-ci (il a été envisagé de revenir une deuxième fois devant les « experts par exemple, mais cela n'a pas été fait)

[3] *« sur l'une de tes idées, je crois effectivement qu'il faut faire quelque chose… Il faut pouvoir apporter un service à tous les prestataires et pas seulement aux volontaires de nos réseaux : quel service de base apporter ? »*

L'engagement de mettre en œuvre la Charte du tourisme durable : il faut le soumettre à débat de façon plus explicite[1]. Cependant, malgré ces intentions, la Charte a été invoquée toujours rapidement, et comme un choix du Parc *déjà effectué*, elle n'aura pas servi de cadre structurant les réflexions collectives.

Un choix méthodologique : une présentation selon le clivage « interne / externe » plutôt que selon la chronologie du processus

Après une première analyse il nous apparaît plus éclairant de rendre compte des processus de participation selon le clivage : processus internes à l'organisation PNR / processus externes, plutôt que de rendre compte d'une chronologie précise. En effet nous n'avons pas trouvé matière à analyse originale dans l'enchaînement des étapes : par exemple il n'y a pas eu de surprise à cette échelle de temps. Par ailleurs certains contenus qui nous intéressent étaient livrés à contretemps : des acteurs se sont exprimés sur le registre des orientations bien après le passage à la phase plus opérationnelle.

La phase des choix stratégiques : diagnostic, options d'axes stratégiques

Un diagnostic fut proposé, très qualitatif mais aussi ouvertement incertain sur certains points, faute de système d'observation touristique à l'échelle du Parc : il s'appuyait sur certaines données, sur des dires d'expert *et sur des observations de SPRITE*.

> Le diagnostic montrait une stagnation, voire un déclin de l'économie touristique locale, mais relativisé au vu du contexte départemental également difficile. Il pointait en revanche l'élévation du niveau de qualité de certaines parties de l'offre touristique[2]. Les faiblesses de notoriété du territoire, de tradition touristique et d'ancrage du tourisme dans la population, étaient soulignées.
>
> Le diagnostic soulignait aussi certains problèmes d'organisation (notamment sur l'évolution inachevée des offices de tourisme) et des interrogations sur les réseaux de prestataires (ne faut-il pas les relier davantage entre eux, les rendre plus autonomes, les ouvrir à l'extérieur du territoire… ?).

Le choix des axes stratégique était préparé par l'écriture d'options alternatives proposées à la concertation. Les options alternatives ont été écrites par l'équipe du Parc (directeur et CM). Elles sont divisées par domaine : domaine « aménagement », domaines « action sur les filières d'activité» et « action sur les catégories d'hébergement », domaine « clientèles », domaine « relation avec les acteurs ».

On notera en particulier les quatre grandes options alternatives présentées dans le volet « aménagement », et qui ont le mieux polarisé les débats sur le type de tourisme souhaité :

---

[1] « comment vendre la Charte du tourisme durable ?». *Qu'est-ce qui peut motiver un prestataire pour s'engager dans le volet 2 de la Charte ?* « c'est vrai qu'on n'a pas affiché clairement cette charte comme un enjeu» *; au final l'équipe penche pour un affichage fort. Par ailleurs* « la Charte du Tourisme Durable ne doit-elle pas être validée formellement par ces partenaires (par délibération), comme la Charte du Parc l'a été ? »

[2] une partie des hôtels ont muté vers un niveau de qualité supérieure, en général le niveau 2*, les chambres d'hôte, type d'hébergement apprécié et rentable, sont apparues sur le territoire

Les quatre options d'aménagement touristique :

- *réaliser un grand pôle touristique « structurant »*[1],
- *conforter les quatre pôles existants (La Chaise-Dieu, Thiers, Ambert, Billom)*[2],
- *travailler comme avant, par filières, par mise en réseau…,*
- *travailler par territoire* [3]

On notera également l'axe stratégique : *« mettre en œuvre la Charte du Tourisme Durable dans les espaces protégés »*.

La phase des choix opérationnels

L'équipe de projet a également rédigé des propositions qui furent soumises à débat. Ces propositions ont été enrichies par les résultats détaillés de la phase précédente, mais pas déterminées par celle-ci puisque les grandes options étaient pré-définies et quel que soit le choix de la première phase des axes opérationnels correspondants étaient identifiés.

En revanche au cours de la seconde phase la question de prioriser les actions envisagées fut traitée et certaines priorités inattendues ont émergé.

Le déroulement de la concertation pendant cette phase est marqué par plusieurs réunions significatives. Nous regrouperons la présentation de deux réunions d'acteurs internes à l'organisation, et deux réunions d'acteurs externes.

La Concertation interne

Les ateliers interne entre membres de l'équipe technique du PNR sont des exemples importants de fonctionnement « intégrateur » au sein de l'organisation Parc.

Lors de la première phase[4], les techniciens du Parc, de toutes spécialités, y ont (ré)affirmé leur attachement à une stratégie de développement touristique durable, en particulier le refus d'un site majeur touristique dit « structurant », de type implantation « hors sol ».

On relève l'avis assez partagé selon lequel : *« la demande doit s'adapter à l'offre et modifier ses comportements »*. C'est ce que nous appellerons l'option de marketing de l'offre.

En début de seconde phase, un autre atelier interne[5] apporte surtout *des informations intéressantes sur la formation de la stratégie de l'organisation-Parc* : les questions techniques y ont été traitées en relation avec les ressources de l'organisation, mais aussi avec les questions de positionnement de l'organisation. Extraits :

- *le positionnement du Parc ?* Comment être garant de la stratégie voulue pour le territoire, face à des communautés de communes qui montent en puissance ? Le Parc n'a pas le potentiel de pouvoir

---

[1] un mini-Vulcania
[2] politique que le Parc avait délaissée,
[3] par exemple spécialiser un territoire sur la pêche, d'autres sur telle forme de randonnée…
[4] (réunion du 26 Mai 04)
[5] (19 Octobre 2004)

suffisant. La proposition est qu'il se positionne sur le plan des méthodes, et qu'il se place en amont des projets dès le stade de l'écriture du cahier des charges.

- *une redéfinition de l'appui aux porteurs de projets ?* Discussion dans l'hypothèse où le Parc pose l'application du *volet deux* de la Charte du tourisme durable *comme un filtre* pour l'appui qu'il apporterait aux candidats porteurs de projet (le Parc limiterait son appui aux candidats s'engageant dans ce volet 2) : *«ce n'est pas le choix du Parc jusqu'à présent… on risque de se couper du territoire » (E.C.)*

- *concernant les réseaux :* concrètement il faut régler différentes questions pour améliorer ce fonctionnement réseaux, quelle que soit la structure : la qualité, le lien avec les spécificités du Parc, l'essoufflement de la plupart des réseaux, le rapport entre le temps passé par le Parc à l'animation des réseaux et l'efficacité de cette action[1], … :.

> *« que les réseaux fusionnent, oui mais il y a une histoire » ; « viser deux réseaux plus spécifiques du Parc, un pour les hébergements, un pour les activités ».*

Enfin des propositions concrètes ont été formulées concernant le tourisme de nature.

Plus tard dans le calendrier une dernière consultation a porté sur la hiérarchisation des priorités : l'équipe a en particulier appuyé le projet « fourme d'Ambert » pour sa valeur de transversalité.

La commission tourisme du Parc comprend une grande majorité d'élus (14 sur 18 membres) ; elle se réunit régulièrement. Une séance (14 Juin 2004) fut l'occasion d'un travail collectif formalisé sur toutes les options du projet de stratégie. Sur *les enjeux stratégiques pour le Parc lui-même* en tant qu'organisation, il a été discuté de la nécessité d'externaliser des tâches, de se recentrer, moyennant une clarification des partenariats (LFT). D'autre part il faut travailler avec tous les prestataires : il y a ceux qui sont en réseau et les autres. Comment faire ? De plus les offres les plus spécifiques à l'identité Parc auront-elles le poids économique suffisant pour développer l'activité ? Enfin un souci fut exprimé sur l'avenir des missions du Parc : *« n'y a-t-il pas un risque que ne restent au Parc que les missions patrimoniales, alors que les missions de développement économique seraient attribuées à d'autres ? Le Parc ne se positionnera jamais uniquement en tant que gestionnaire d'espace, il a fait le choix du développement »*

La Concertation externe

Une réunion d'experts (25 Mai 04): le noyau stratégique souhaitait s'entourer d'avis d'experts extérieurs au territoire. *Les options de stratégies possibles* ont été présentées aux experts en présence afin de débattre sur les axes stratégiques à développer à l'avenir. Nous présentons une sélection d'opinions éclairantes.

---

[1] mais « *le principe des réseaux est très intéressant, c'est une spécificité de l'action de ce Parc* »

Débats sur les options de stratégie

1. Stratégie territoriale

Sur l'option du « pôle (unique) structurant », les avis de la plupart des experts sont négatifs jugeant cette stratégie « peu compatible avec une volonté de développement durable »[1]

Mais certains experts-partenaires y sont favorables au nom du développement[2]

2. Stratégies de filière

Accord sur la nécessité de créer une offre spécifique et identifiable « parc naturel »[3] .

Mais selon un avis : « le tourisme nature ne permet pas de développer des flux touristiques ».

La réunion de l'ensemble des « partenaires » (15 Juin 2004) était la première qui rassemblait sur ce thème un nombre significatif d'acteurs du territoire ou extérieurs, dont une vingtaine d'institutionnels (CdC, OT, CCI, CDT…) mais aussi 15 prestataires.

Les débats sur les orientations ont permis de relever plusieurs discours dont principalement :

- un discours qui insiste sur l'image de parc naturel, l'orientation « tourisme durable », le refus de ne développer qu'un « pôle structurant »… il est tenu par des prestataires « engagés » et soutenu par des institutionnels locaux
- un discours critique qui est surtout assumé par le directeur du Comité départemental du tourisme en ces termes : *« si on ne joue que le label « parc naturel » et la carte du « développement durable » on va se réduire à une très faible marge de la clientèle. Le durable ne permet pas d'augmenter suffisamment les flux »*

L'organisation touristique du territoire est aussi un point de la stratégie qui a tenu une grande place dans le débat : La restructuration déjà décidée avec la création de LFT donne lieu à de nettes résistances énoncées par des représentant d'offices de tourisme *qui craignent la coupure avec les élus locaux et avec les bénévoles*. Là encore le directeur du CDT pousse fortement à aller encore plus loin pour *mutualiser les moyens et « professionnaliser » les personnels*.

En deuxième phase : ateliers et Forum (novembre 2004)

Deux séries d'ateliers furent organisés et un premier forum sur le tourisme durable dans le Parc. Le Forum, premier de ce genre et ouvert à tous, a réuni 120 participants, permettant un partage de l'information sur la démarche, et une participation de tout volontaire, à travers quatre ateliers[4]. Ces ateliers, biens suivis, montrent une large et forte appropriation du sujet et l'intérêt des apports de

---

[1] et autres objections : « ne favorise pas la consommation locale ». «préférable d'investir sur de l'immatériel »

[2] « Il faut trouver de nouveaux outils. Avec les autres options, on ne fera pas décoller l'activité touristique ». « La création d'un site structurant, est le seul scénario qui apporte cette garantie ».. « Il faut tirer l'activité touristique » …

[3] « l'identité Parc : on ne sait pas ce que le client met derrière », « adopter un positionnement commun à tous les Parcs», « importance de la marque parc » « La filière « tourisme de nature » est l'une des spécificité de l'offre des parcs »

[4] La décision d'organiser ce forum n'était pas acquise encore au printemps, l'idée était poussée par les « techniciens » (nous-même et le chargé de mission tourisme du Parc)

certains prestataires qui n'étaient pas des habitués du Parc (et ont posé justement la question de savoir comment travailler « avec le Parc »).

Nous présentons les résultats des deux ateliers qui se sont tenus sur le thème des réseaux (détail en *annexe 3.8*) :

Ateliers sur les réseaux :

Le diagnostic reconnaît que certains réseaux sont en sommeil, d'autres portés à bout de bras par le Parc, un enjeu est de les restructurer, un autre est de prendre en compte la nouvelle orientation du PNR en faveur du tourisme durable à travers la charte européenne.

Sur le rôle d'un réseau, des fonctions économique, sociale et stratégique sont défendues ;

Une réserve est perceptible sur l'affichage « tourisme durable » : cette question fait apparaître un gradient d'opinions qui va des techniciens du Parc, qui le soutiennent, à d'autres, notamment technicien de CCI, ainsi qu'une élue, qui sont réservés : *« il ne faut pas donner un objectif trop philosophique, trop compliqué, tout le monde n'adhérera pas » ;*

La restructuration des réseaux est souhaitée mais avec des précautions. Les points de vue se partagent sur les demandes d'extension des réseaux[1] (un réseau donné ne peut satisfaire tout le monde, ni accepter tout le monde : il faut respecter ses exigences [2]). La question du rapprochement des réseaux existants est posée mais bouscule l'existant [3].

Certains réseaux sont moribonds : il est nécessaire d'avoir des objectifs partagés, de la volonté, et d'établir des règles (une charte de qualité), il faut penser à l'utilité économique des grands réseaux[4].

La qualité des offres doit être homogène ou du moins gérable ; une proposition est que le Parc assure le contrôle de la qualité des réseaux.

Il y a déjà des réseaux par filière[5] et des réseaux géographiques, il manque jusqu'à présent une couverture « participative » de l'ensemble du territoire et des activités. L'intégration à la Charte Européenne du Tourisme Durable, par exemple, pourrait être un projet commun à faire partager.

La phase de conclusion : les choix, les négociations, les validations, les engagements (printemps 2005)

En Février 2005 l'équipe projet rédige une proposition finale. Deux processus sont enclenchés en parallèle : 1 la validation par les instances du Parc (commission tourisme, conseil syndical) et la négociation avec les grands partenaires-financeurs, … 2 la candidature à la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés.

Une bonne reconnaissance : La négociation avec les financeurs a eu lieu avec les deux Comités Départementaux et le Comité régional du tourisme[6].

Nous notons une bonne reconnaissance à ce niveau, fruit en grande partie de la phase de préparation menée pendant toute l'année 2004. Au niveau programmatique, cette même

[1] avec l'accent mis sur le fait que les réseaux actuels ne mobilisent que 15 % de la population de prestataires

[2] ces points de vue peuvent être positifs ou critiques sur les exigences en question, par exemple celles de Gîtes de France, mais les contraintes sont « compensées » par des attraits financiers immédiats (accès à des subventions)

[3] *elle gêne certains intervenants, notamment pour le réseau-phare, la Route des Métiers*

[4] le représentant d'une CCI plaide pour un grand réseau (Logis de France) dans une logique utilitariste des prestataires

[5] «La structuration en réseaux a été sectorielle, cela pose problème par rapport à une logique de territoire. ».

[6] ainsi elle a omis de fait l'Etat, consacrant la décentralisation du tourisme

négociation a confronté les actions prévues avec les lignes des Schémas et budgets départementaux et régionaux, ce qui n'a pas posé de problème majeur.

Deux exemples d'ajustement négociés : dans le sens d'une vision industrielle du tourisme

Parmi les ajustements négociés, nous avons relevé principalement l'intervention du directeur du Comité Régional du Tourisme, J.P., qui a poussé le Parc à *une fusion complète des Offices de tourisme* au sein de l'organisation unique pour le territoire (LFT)[1].

> Cette exigence est faite au nom de l'efficacité, de la « professionnalisation des personnels », défendue comme un moyen de faire du social (orientation politique de gauche oblige). En effet les OT de petite taille avec de 1 à 3 salariés n'ont pas de politique de formation, pas de souplesse pour assurer une adéquation des postes aux profils, pour assurer des évolutions de carrière etc…

De même la politique régionale qu'il a rappelée à cette occasion apporte une aide conséquente aux nouvelles entités de grande taille qui correspondent à LFT, sous la condition que leurs collectivités instaurent effectivement la perception de la taxe de séjour, mais encore qu'elles *affectent le produit de cette taxe exclusivement au fonctionnement des OT nouveaux, « et non qu'ils en [détournent] un part à des équipements comme des stations d'épuration »*. Il y a là clairement une revendication de recentrage des moyens disponibles sur ce cœur de « fonctions jugées essentielles » cité plus haut. Il y a là un exemple d'ago-antagonisme entre une logique patrimoniale et une logique que nous appellerons « industrielle »[2].

Les résultats : la stratégie affichée

La stratégie présentée est structurée en 6 *Orientations*[3]. Au final 8 *Actions* sont déterminées comme prioritaires.

Les 8 « actions déclenchantes pour le développement du tourisme » :

1 • …des plans d'actions sur *les 4 pôles* touristiques

2 • … faire de *l'association « Livradois-Forez Tourisme »* le véritable exécutif local du tourisme (promotion, production, commercialisation, observation).

3 • … *un projet ambitieux* utilisant l'axe ferroviaire ….

4 • S'appuyer sur …*les réseaux touristiques* du Livradois-Forez et améliorer leur qualité.

5 • Maintenir la qualité des itinéraires de *randonnée* … en consolidant l'association Randonnée en Livradois-Forez et son réseau de bénévoles.

6 • … des *hébergements* misant sur l'image du parc naturel (...) avec création d'un *réseau* constitué à partir … des « Gîtes Panda » et des « Relais de la Gélinotte ».

---

[1] Ce point est sensible pour les hommes politiques locaux des communautés de communes, qui, notamment, viennent de refuser la fusion de leurs OT à l'échelle du bassin d'Ambert. Au fil de la discussion JP a admis la possibilité de laisser subsister les OT sous forme d'associations locales, pour continuer un travail d'animation de proximité sur la base du bénévolat ; mais le personnel salarié, plus ou moins permanent, serait bien employé par l'organisme unique LFT.

[2] en référence libre à la sociologie des grandeurs

[3] (qui se déclinent en 19 objectifs et 43 sous-objectifs)

7 • Promouvoir *la fourme d'Ambert* comme produit porteur d'une identité du territoire en créant une synergie entre l'ensemble des sites liés à la fourme d'Ambert.

8 • Faire progresser et distinguer *les prestataires touristiques volontaires* selon les principes du développement durable en les accompagnant grâce à des contrats de progrès personnalisés [volet II de la Charte européenne].

4.5.4 Une auto-évaluation

A l'automne 2005 l'équipe du Parc est rencontrée pour achever la collecte d'information sur le processus, pour tester nos observations et analyses. Le chargé de mission tourisme du Parc (CMT) évalue le processus (voir *l'annexe 3.9*) et dresse ainsi le premier bilan sur les résultats de l'opération : *« Les résultats sont pour le moment très positifs :*

- *la stratégie est plus étoffée, plus stratégique, plus lisible, elle est hiérarchisée, et comprend un plan d'actions avec priorités, identification des intervenants….*
- *La stratégie et les priorités ont été discutées, il y a eu des inflexions, des apports, mais pas de crise*
- *la concertation a bien fonctionné; 180 personnes ont été associées à un moment ou un autre, il me semble que l'action du Parc maintenant est mieux connue*
- *pour devenir opérationnelles, nos priorités et les moyens nécessaires ont été négociés avec nos grands partenaires (Région, Départements…) : le résultat est très satisfaisant sur beaucoup de points*[1]
- *Dans le territoire, les municipalités majeures (les « pôles » touristiques) nous attendent impatiemment, la CCI d'Ambert s'est rapprochée de nous considérablement…*

Mais il n'y a pas de miracle, la communication n'est pas encore faite, que savent et que pensent les prestataires hors de nos réseaux, les autres collectivités ? Il faudrait évaluer tout cela le moment venu, pouvez-vous (Cemagref) y travailler? »

De notre côté nous avons proposé des thèmes stratégiques conformes à notre problématique, qui se sont traduits en actions « prévues ». Certaines de ces actions, transversales, ne figurent pas dans la liste courte des priorités ce qui laisse présager une absence de suite concrète à court terme. En revanche il y a un exemple notable de convergence entre nos propositions et une action dont le caractère prioritaire a émergé des consultations : l'action en faveur d'une valorisation *globale et touristique* de la fourme d'Ambert. Celle-ci intègre des actions touristiques et agricoles (relance espérée de la fourme fermière…), et par là, des effets attendus également sur la gestion de l'espace.

***

[1] (aides sur le projet de train, sur LFT, intégration du schéma L-F dans le schéma départemental, …) et au-delà (invitation à participer aux démarches de tourisme durable que lancent la Région et le Département…).

4.5.5 Des premières suites ambitieuses

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie s'est amorcée sur les différents axes retenus : l'organisation ALFT est montée en charge, l'un des pôles touristiques associe le Parc à sa relance locale, etc… Nous voulons ici mettre l'accent sur des initiatives du Parc à la fois ambitieuses et proches de notre problématique par l'objectif de renforcement de la spécificité-parc et de l'engagement des prestataires en faveur des aménités :

La constitution d'un réseau des « Hébergements Nature du Livradois-forez »

La labellisation de gîtes Panda dans le Livradois-Forez est relancée à l'automne 2004, ce qui a permis de passer de 3 à 8 gîtes dont les propriétaires se sont constitués en association fin 2005. Cette action s'inscrit dans la logique de la charte européenne, et de l'orientation stratégique de *renforcer la spécificité* de l'offre touristique du Parc. Est prévu également *le regroupement de prestataires aux activités « voisines »* dans ce seul réseau à caractère environnemental plus marqué. C'est ainsi que le nom de l'association est « Hébergements Nature du Livradois-Forez » et que des relations sont nouées avec l'association d'hôteliers « Relais de la Gélinotte ».

Le projet est aligné sur les engagements habituels des propriétaires de gîtes Panda. Il va même jusqu'à un *engagement territorial* en faveur de l'environnement ; en effet les statuts précisent cet objectif et le placent à la même hauteur que les autres objectifs :

- *Communiquer auprès des clientèles sensibles à la découverte de la nature*
- *Contribuer au développement durable du territoire : les hébergements nature sont également des* acteurs de la vie locale. *Organisée à l'échelle du Parc Naturel*, l'association sera une structure de réflexion, de soutien et de défense concernant les sujets liés à l'environnement, *et donc un partenaire privilégié du Parc naturel.*

Un exemple d'action caractéristique de ce type de réseaux, est donné par une journée de *formation sur la gestion environnementale des hébergements* (eau, déchets, énergie). D'autres actions en cours concernent *l'équipement des abords des gîtes en sentiers de découverte nature*, ainsi que des opérations de *promotion*…

La première action en direction des « pôles touristiques » : vers une stratégie de « pôle de tourisme durable »

En prolongement direct de la stratégie arrêtée pour le territoire du Parc, et de l'intérêt soulevé chez les partenaires… mais aussi devant la dégradation continue de la fréquentation touristique, la ville d'Ambert et la CdC du Pays d'Ambert ont commencé, début 2006, leur propre démarche stratégique locale. Celle-ci est menée en liaison étroite avec le PNR et les techniciens des organisations institutionnelles du tourisme (CDT, CRT). *Les orientations arrêtées comprennent des dispositions particulièrement « durables », notamment la volonté de développer une spécialisation sur les déplacements doux (vélo, train local…).*

Nous utilisons cet exemple pour peser en faveur : 1- d'un statut de « station ou pôle de tourisme durable » (identification marketing mais aussi rente de légitimité) , 2- de notre proposition d'inclure un volet spécial dans la Charte européenne, consacré à l'engagement des collectivités locales.

La préparation de la Charte européenne-volet entreprise

Le Parc du Livradois-Forez se devait de donner suite, sans délai important, au projet de mise en œuvre de la Charte européenne du tourisme durable dont l'élément le plus *original en soi* en est le volet II qui concerne les entreprises.

Il a proposé de faire la démarche de façon commune aux deux Parcs d'Auvergne : PNR des Volcans et du Livradois-Forez. Un projet ambitieux est monté en commun, permettant d'envisager des actions concertées, avec le partage d'un emploi dédié à ces actions, un Comité de pilotage commun, etc…

Le lancement d'un « prix du tourisme durable »

Sur notre idée émise lors de la réflexion stratégique, le PNR a obtenu le financement d'un « prix du tourisme durable » destiné à promouvoir cette orientation.

Vers une relance de la Marque-Parc

Une action à mener sur la filière « hébergements » est inscrite parmi les 8 priorités de la stratégie : *« Priorité n°6 • Qualifier et conforter des hébergements misant sur l'image du parc naturel en constituant un réseau d'hébergements »*.

L'action engagée cette année 2006 est à la fois de préparer le regroupement des réseaux les plus spécifiques (Hébergement nature et Relais de la Gélinotte) et de *mettre en place une marque* visant à la fois à définir la spécificité-Parc et à stimuler la promotion. Ceci doit se faire dans le cadre existant, et le Parc a engagé une action en direction de la Fédération[1]. Deux marques sont en lice : celle des gîtes Panda, propriété du WWF, limitée aux gîtes et chambres d'hôtes, et la marque « accueil du PNR », qui est une déclinaison au tourisme de la marque de PNR, dite aussi « marque-parc », propriété du Ministère en charge de l'environnement. Cette marque-parc se voit attribuer la vocation suivante :

Vocation de la marque-parc par rapport aux produits et services (Fédération des PNR) : *En référence à la charte du Parc, la marque est utilisée comme vecteur d' un projet de société, traduisant les principes du développement durable. Elle décline donc les valeurs des Parcs, associant dans une même démarche : - l'Etat responsable du classement du Parc, - le Parc, garant de la démarche, - le bénéficiaire traduisant les principes dans le produit/service, - le consommateur contribuant aux enjeux territoriaux par son achat*

[1] via l'IPAMAC qui a accepté de participer à la réflexion

La marque-Parc est encore très inégalement mise en œuvre dans les différents PNR[1].

Les dilemmes et les axes pour la construction de cette stratégie sont nombreux :

- travailler de façon cohérente à trois échelles : l'échelle locale, celle du Massif-Central avec le projet de définir un dispositif commun grâce à l'IPAMAC, et l'échelle nationale où la Fédération des Parcs travaille à préciser l'outil, où se situent également les partenaires de la marque Panda (WWF et Gîtes de France) ainsi que le propriétaire de la marque-Parc : l'Etat.
- Rapprocher la marque Panda de la marque-parc pour les hébergements[2], ce qui a de nombreuses implications stratégiques et organisationnelles, ainsi que des implications marketing.

De plus les choix locaux du PNR sont aussi : 1- de lier obligatoirement l'accès à la marque et le travail en réseau, 2- de mener de front, mais sans couplage, cette action de marquage et celle des *« démarches de progrès individuelles »* liées au volet II de la Charte du tourisme durable. Il n'y a pas de couplage possible : une démarche de progrès ne garantit pas un niveau de qualité, les populations de prestataires concernés seront différentes même s'il doit y avoir probablement une intersection commune.

Il restera à faire en sorte que le marquage et les actions liées (mise en réseau, promotion…) aient un effet, tant sur la spécificité de l'offre, au niveau individuel et au niveau de l'ambiance territoriale, que sur la réussite économique des prestataires et des territoires.

***

Il s'agit à présent de tirer les enseignements des études détaillées dans les sections précédentes.

L'analyse du cas comprendra 1- une analyse stratégique (examen du système et des acteurs, examen « statique »), 2- une analyse des processus et des actions observés, avec un accent particulier sur le cas de la planification stratégique, 3- une analyse des intentions et des effets de la structuration en réseaux, 4- une réflexion sur le cadrage des interactions à travers des référentiels ou modèles, et enfin 5- une analyse centrée sur le Parc.

---

[1] 32 Parcs l'utilisent sur 44, dont 15 ont « marqué » un ou deux produits et 3 ont « marqué » plus de 10 produits ou services différents
la marque est attribuée soit à des produits en démarche individuelle, soit plus souvent en démarche collective (70 % des cas)
les secteurs concernés sont l'agro-alimentaire (61 produits), l'accueil touristique et pédagogique (52 prestations), l'artisanat (15 produits d'ailleurs concentrés sur le bois)

[2] car la question de leur cohabitation se posait logiquement, même si la marque-parc pour les hébergements n'avait été déclinée que pour les hôtels (« hôtels au naturel »), et n'était occultée que par le sous-développement de cette marque-parc.

4.6 Analyse stratégique du système touristique

Nous prenons en compte une délimitation assez large du système. En effet nous ne préjugeons pas de ce qui assure au final la réussite d'une collaboration tourisme – gestion des aménités naturelles. Centrer prématurément le système observé sur des objets mixtes (la partie du tourisme la plus en relation avec le milieu naturel) serait fermer l'exploration de certaines hypothèses, par exemple celle d'un type *« donnant-donnant »* plus ou moins sophistiqué, le Parc « échangeant » sa réussite en développement classique contre un soutien dans ses activités de protection. Pour cela encore faut-il examiner ses chances et les voies de réussite dans le tourisme « per se ».

Selon nous, ce marchandage existe de fait au stade le plus en amont : des territoires peuvent se lancer dans une forme d'organisation ou une autre, et la création d'un PNR ne dépend pas que de l'engagement d'acteurs d'environnement. Il faut donc convaincre aussi dans les domaines économique et social. La même question peut se poser dans n'importe quel Parc, au moment de renouveler Charte et agrément ministériel.

4.6.1 Le système

Le système considéré est exploré et analysé de façon concentrique autour des relations entre tourisme et aménités naturelles.

On considérera que la simple description des acteurs a déjà été effectuée dans les sections précédentes, de même que celle des nombreuses « règles » pertinentes ici[1].

Nous analysons d'abord *la gouvernance du tourisme*, puis *l'articulation* entre système touristique et système de gestion des aménités. Enfin diverses *incertitudes* seront passées en revue.

Gouvernance du tourisme

Les acteurs publics sont particulièrement importants dans l'activité touristique, *dans le contexte local de faible capacité d'initiative privée.*

> Même à l'échelle de l'Auvergne les grands opérateurs-investisseurs[2] sont encore largement absents, mais le CRDTA tente de les faire venir et travaille à la « culture d'économie mixte » déjà présentée. Le schéma régional du tourisme insiste sur la promotion d'une *culture de l'économie mixte en matière d'investissement et de gestion*[3].

---

[1] Règles d'un système touristique, des divers systèmes de gestion environnementale, de la gouvernance territoriale avec la figure du PNR…

[2] que sont par exemple les groupes Pierre et Vacances (résidences de tourisme), Accor (hôtels), la Compagnie des Alpes (exploitation de stations, de sites d'attraction…), … Pour être complet il faut signaler la présence forte d'un grand opérateur, associatif du domaine social (à l'origine), l'exploitant de villages de vacances VAL qui vient d'absorber VVF-villages

[3] les leviers en sont à double sens : doter les collectivités d'outils d'interventions à travers des « Sociétés d'investissement », les encourager à créer les équipements de loisirs à double fins (tourisme et service à la population), en revanche encourager l'intervention privée notamment en résidences de tourisme et autres formes d'hébergements, ouvrir le CRT aux consulaires et aux entrepreneurs….

La *capacité d'initiative des collectivités locales est démultipliée* par l'émergence des communautés de communes. Le PNR a d'emblée adopté le profil de « *Parc développeur* » se donnant des objectifs d'aide au développement du tourisme.

Les Offices de tourisme sont des associations qui se trouvent *dominées par l'acteur public financeur* ; ils ont été regroupés au sein de réseaux[1] ; ils assurent encore peu l'aide à la *production* touristique. Leur regroupement s'accompagne d'une *professionnalisation* de leurs agents qui peut diminuer la capacité *d'animation locale* diffuse, favorable à l'intégration du tourisme : celle-ci était jusqu'ici peu « lisible », mais répondrait à un besoin, selon nous.

Les comités départemental et régional du tourisme ont entrepris une *« rationalisation » de la gouvernance du tourisme*. Pour la période en cours une conjoncture politique favorable permet de déployer une politique forte.

L'articulation public-privé n'est pas conflictuelle, mais elle n'est pas satisfaisante. Les acteurs privés ont des systèmes de représentation et d'appui technique très fragmentaires, parfois absents ; *aucune organisation n'est l'équivalent d'une « chambre consulaire unique du tourisme »* ; aucun lieu de rencontre et d'échange régulier entre ces acteurs n'existe *en terrain neutre*. Par ailleurs l'offre de recherche-développement en tourisme, décentralisée, proche de territoires comme le Massif-Central, est embryonnaire. Le CRDTA semble vouloir pallier ces manques, mais *les professionnels restent méfiants* face aux hommes politiques et à leurs institutions ; le CRDTA sera-t-il suffisamment paritaire, et sa politique suffisamment stable ?

Acteurs publics et privés du tourisme font l'objet de critiques croisées : le manque d'initiative privée, et de professionnalisme, est opposé à un manque de compétence des élus en matière de tourisme.

> Les opérateurs privés peuvent apprécier la bonne volonté de leur élu (qui les aide souvent à s'installer), reconnaissaient la montée en puissance des EPCI, mais insistent sur le manque de compétence des élus en matière de « métier » touristique ; de ce fait ils déplorent l'étendue de leurs pouvoirs ou leur façon de l'exercer[2].
>
> De leur côté les élus parfois considèrent que les prestataires les plus compétents et dynamiques sont ailleurs, dans les régions plus attractives (les Alpes …) et qu'il leur revient de tenter des actions publiques de sauvetage de leur territoire.

Le manque de politique publique locale de tourisme s'estompe. Le manque de capacité privée demeure.

---

[1] une première fois à l'échelle des EPCI, puis « d'Offices de pôles », puis à l'échelle de l'ensemble du territoire avec l'associations récente LFT

[2] Nous avons constaté notamment que les investissements publics sont pour la plupart menés sans étude préalable économique serrée, dont une garantie serait d'être menée *avec le futur exploitant* (privé) de l'équipement visé, … à condition que celui-ci soit recherché et trouvé à temps. L'intervention publique est parfois reconnue comme inefficace, même par un acteur tel que le PNR : *« Les élus, au lieu d'utiliser leur mandat pour essayer de mobiliser l'ensemble des compétences des socio-professionnels, se sentent investis d'une compétence qu'ils n'ont pas. …C'est dans le domaine du Tourisme, comme dans celui de la culture, que ce genre de confusion est le plus marqué. » (dir. PNR)*

De nouveaux facteurs de coopération interviendront, par LFT, et par l'existence nouvelle d'une stratégie explicite, pour tous. *Concernant la coordination PNR – EPCI*, l'esprit de coopération a été renforcé visiblement mais sans modification assurée des dispositifs ; des propositions ont été émises : que les principales CdC signent des « contrats de station touristique durable », que le PNR soit chargé de maîtrises d'ouvrage déléguées[1]. *Désormais le Parc n'assurera plus seul l'animation du développement touristique, mais il peut en rester le stratège.*

Concernant la coordination PNR - organisations départementale et régionale du tourisme, malgré des frottements intermédiaires[2], une relation positive s'est instaurée sur le mode négocié.

L'articulation entre système touristique et gestion des aménités passe par les acteurs publics

Les relations sont faibles et surtout indirectes entre acteurs du tourisme et « contrôleurs d'aménités » (agriculteurs, forestiers, …). Les ressources naturelles sont *majeures* dans le fonctionnement touristique de ce territoire, et pourtant *agriculteurs et forestiers sont très peu engagés* dans le fonctionnement du tourisme et réciproquement (cela vaut aussi dans un sens positif car *les conflits sont rares)*. Il n'y a *pas de structure de rencontre entre groupes*, ni de règle, les relations *directes et à froid* sont ainsi inexistantes ; *le Parc joue un rôle de mise en relation* par des *concertations ponctuelle*, au fil de ses actions et des enjeux traités. Il crée de plus un *climat patrimonial* favorable. Comme partout, il n'y a *pas de retour financier* direct du tourisme vers la gestion des aménités (affectation de la taxe de séjour, schémas de type « visitor pay-back »). Les mécanismes de confortement d'activités agricoles par le tourisme existent, mais leur ampleur est ici très limitée.

D'autres acteurs sont en relation avec les aménités : les usagers de loisirs

Les usagers des milieux naturels *peuvent émettre des demandes* sur l'état des aménités et leur accessibilité. *Les pêcheurs ou chasseurs*, ont une certaine légitimité et du pouvoir, par le paiement de droits d'usage, par des missions de gestion assignées à leurs fédérations.

Les aménités sont théoriquement sujettes à des dégradations par l'usage ou à des effets d'encombrement. Mais ces problèmes sont très limités dans le territoire étudié. Enfin les divers acteurs peuvent avoir des intentions différentes sur l'état de l'aménité ou sur son mode de gestion[3].

Les environnementalistes sont peu présents et s'expriment peu sur la relation tourisme – environnement : il n'y a pas d'organisation de défense de l'environnement qui soit à la fois locale, généraliste, permanente dans la durée, apte à s'exprimer sur la relation tourisme-environnement ; les acteurs locaux de l'environnement, en dehors du Parc et des institutions thématiques comme

[1] ce qui serait une option de gouvernance devant laquelle les PNR en général hésitent beaucoup

[2] sur la délimitation du « territoire touristique pertinent », sur l'alignement des Chartes graphiques respectives…

[3] par exemple la taille des poissons, leur nature sauvage ou non, la pêche no-kill ou non… étaient autant de points de divergence entre tenants d'une pêche touristique et pêcheurs locaux

les AAPPMA, sont plutôt des groupes constitués très localement sur un objectif de défense pour un enjeu précis.

Cette articulation est donc assurée et régulée par les collectivités locales et par le Parc ;

les collectivités exercent des compétences dans l'un et l'autre de ces deux domaines, et font souvent le lien entre tourisme et environnement ; mais seul le Parc a mené des concertations explicites entre acteurs de ces deux domaines[1].

Les politiques de rang supérieur (Département et Région) ne traitent pas encore très explicitement ce thème, elles juxtaposent une politique touristique industrielle et un volet « tourisme durable ». Seul le parc avait promu des règles systématiquement en faveur d'un tourisme diffus ; son schéma nouveau de stratégie touristique renforce cette orientation ainsi affichée et officiellement cooptée : plus que le PNR, c'est le territoire qui est censé s'engager dans la Charte européenne du tourisme durable[2].

Relations entre Parc et EPCI : le PNR a mené une politique favorisant l'intercommunalité, il s'ensuit un système de relations qui sont assez régulières et assez bonnes, même si on a pu trouver des exemples de défiance, et même si on peut souhaiter une mise à niveau institutionnelle[3]. Des exemples des coopérations ont été donnés[4]. Des actions de formation renforcent la constitution d'une culture commune entre techniciens[5]. Il reste que, au-delà de la plate-forme stratégique commune, le Parc cherche toujours les moyens de renforcer sa *participation à la définition* des actions des EPCI, qui structurent de facto le tourisme local de façon croissante.

Les incertitudes

Nous n'observons pas un système d'action local qui serait *conçu* autour d'une relation tourisme – environnement voulue aussi positive que dans le projet que nous explorons. L'incertitude *pour ce projet* est donc la règle et non l'exception.

Rappelons que *l'incertitude traitée ici influence les logiques des acteurs, mais elle est aussi le terreau de leurs stratégies*.

Nouveaux acteurs, degrés de liberté, zones d'ombre

L'incertitude « structurelle » est liée aux degrés de liberté des acteurs existants, aux complexifications du système ; nous pouvons citer :

---

[1] sur la gestion de l'espace, sur la gestion des Hautes-Chaumes, …. Il ne l'a pas fait sur le problème des éoliennes, il le fait pour la préparation du SAGE

[2] Nous avons des raisons de penser que la plupart des acteurs autres que le PNR sont neutres et passifs sur ce sujet (voir en « logique d'acteurs)

[3] les CdC ne sont pas représentées au Conseil syndical,…

[4] sur la gestion de l'espace/maîtrise des boisements, dans le domaine en tourisme

[5] Selon un constat en 2002 IDD (2002). Etude relative à l'articulation des Pays et des Parcs Naturels Régionaux, Institut des développeurs**:** 87 p.: « … le PNR LF joue un rôle important pour impulser [l'intercommunalité] depuis 1992 :la première Communauté de commune du Puy de Dôme a été créée avec l'appui du Parc en janvier 1992... 19 EPCI ont eu leurs animateurs financés dans le cadre des programmes LEADER 1 et 2 mis en oeuvre par le Parc ; le Parc anime le Réseau des Animateurs d'EPCI du Livradois-Forez (RALF) »

- La diversité des prestataires non compensée par une organisation commune
- L'indépendance des prestataires au sein du système touristique
- L'absence de relations directes entre acteurs spécialisés du tourisme et contrôleurs des aménités naturelles
- Le pouvoir des CdC et leur relative autonomie
- La création des Pays
- Le dédoublement entre PNR et LFT à l'échelle du territoire
- La précarité des alignements politiques entre échelons (Département-Région)

L'incertitude sur le fonctionnement et l'avenir du tourisme

En complément d'une analyse des acteurs il faut prendre en compte *les incertitudes partagées*, celles qui s'attachent notamment au *marché* du tourisme : quelles sont les caractéristiques, les attentes, les perceptions des touristes actuels et potentiels pour ce type de territoire ? Quel est l'état des concurrences ? De ce point de vue, quel est l'avenir du tourisme local ?

Ces incertitudes influencent les logiques d'acteurs, on a vu en particulier que *certains acteurs locaux « ne croient pas au tourisme »*, et ne s'intéresseront donc pas aux stratégies de tourisme, d'autres opposeront le souci de sécurité à l'idée de tourisme durable et pro-actif.

L'incertitude sur les directions qui seront prises

La politique industrielle du CRDTA va-t-elle éliminer les leviers d'une politique d'intégration du tourisme et d'intéressement aux aménités ? On peut penser que c'est une question de calcul et de priorité : dans un premier temps les hommes et les ressources risquent d'être mobilisés sur le seul développement du tourisme ; secondairement ou dans un deuxième temps, une place calculée peut-être laissée à des actions de gestion des aménités, qui seront alors conçues et menées comme des investissements.

Que sera la politique de LFT ? LFT a pour culture dominante celle des OT et pour première tâche celle de la promotion ; n'ayant pas de deuxième profil environnemental comme le PNR, LFT peut vouloir saisir toutes les opportunités ; le couplage entre politiques du PNR et de LFT est cadré par une convention qui laisse au Parc la responsabilité de l'élaboration de la stratégie d'ensemble, mais qui laisse à LFT sa part d'autonomie, et il y a déjà eu des « négociations »[1].

Les CdC vont-elles faire une place au tourisme diffus et intégré, à coté de la recherche d'équipements dits « structurants » ? En d'autres termes vont-elles respecter l'esprit de la stratégie nouvelle (qu'elles n'ont pas ratifiée de façon forte et formelle) ?

Les prestataires seront-ils plus nombreux à s'organiser collectivement ?, à accepter l'esprit de la Charte européenne ? Plusieurs sources d'incertitude se croisent ici concernant les prestataires : incertitudes liées à l'évolution « naturelle » de cette population (croissance des effectifs,

[1] (par exemple sur la hauteur de l'ambition qualitative et les coûts à assumer pour la communication).

dynamisme ou non, individualisme ou non), incertitudes liées à leur réaction aux incitations venant de sources diverses : celles du Parc, celles des autres politiques…

Le PNR sera-t-il prié de se recentrer sur ses objectifs environnementaux ? Dans ce cas ses interventions en tourisme seront moins diversifiées et le plus souvent menées aux cotés de techniciens du tourisme (des Chambres consulaires, des CDT… mais on a vu que ces techniciens ne couvrent pas tout le tourisme ce qui laisse alors une place pour des techniciens de CdC ou de Pays)

Le PNR sera-t-il plébiscité lors du renouvellement de sa Charte ?

***

4.6.2 L'importance des acteurs selon : pouvoir, légitimité, engagement

L'analyse qui suit utilise le modèle de caractérisation des Parties prenantes de (MITCHELL, AGLE et al. 1997).

Nous y voyons un outil heuristique, partiel, pour mieux comparer les types d'acteurs, et *mieux imaginer la logique du changement envisagé pour le système touristique*[1.]

Nous effectuons une triple analyse, 1- celle du système touristique actuel, 2- celle de la relation tourisme – aménité au sein de ce système *actuel*, et 3- celle d'un tourisme modèle *hypothétique* : un Tourisme Intégré, Durable et pro-actif sur la gestion des aménités, baptisé TIDA.

Dans cette dernière hypothèse d'un TIDA, *en fonction du modèle lui-même, des évolutions sont à attendre, ou à atteindre* :

légitimité[2] : celle de certains acteurs devrait se renforcer, mais il faut préciser dans quel domaine s'exerce cette légitimité, cela concerne :

- Les collectivités territoriales et le Parc du fait que le modèle reconnaît la transversalité du tourisme et l'utilité des biens collectifs qu'ils assument
- Les parties prenantes qui actuellement (fortes ou faibles) adressent des « revendications (claims) » sur les aménités, notamment les associations environnementalistes
- Et de même, les acteurs du tourisme qui adresseront à leur tour des revendications sur ces aménités verront reconnaître la légitimité de ces revendications dans la mesure où il s'agit de ressources pour une activité souhaitée sur le territoire

---

[1]Nous dirons que cette typologie est « fonctionnelle » car elle s'appuie sur ce que les acteurs sont supposés *faire*, et ne tient pas compte de ce qu'ils *veulent* réellement dans la situation particulière observée, ce qui fera l'objet de la suite de l'analyse stratégique Nous poserons que la désignation « acteur » est équivalente à celle de « partie prenante » dans l'acception la plus large de cette dernière. La notion de pouvoir est ici celle d'un « potentiel », non d'une relation.

[2] On rappelle la définition retenue par Mitchell et al., qui est celle de Suchman 1995: « La légitimité est une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. »

Enfin d'autres rapports évoluent : par exemple la population gagne en légitimité par l'attention que lui porte un tourisme durable et intégré (réduction des impacts, développement de l'ancrage, démocratie). Les contrôleurs de ressource que sont les agriculteurs et les forestiers notamment sont légitimes dans leur activité en fonction d'une balance (subjective) opérée entre leur production (emploi, richesse…) et leurs effets externes, positifs ou négatifs : si l'attention portée au couple ressource-tourisme augmente, la légitimité diminue pour le contrôleur dont l'activité est négative pour ce couple ressource-tourisme.

Ainsi, selon nous, la légitimité est une notion *doublement relative* : selon le domaine considéré, et selon le public qui considère l'acteur. Par ailleurs *elle ne préjuge pas de l'issue des interactions*, entre acteurs qui peuvent être chacun légitimes mais avec des objectifs différents.

Pouvoir : en contrepartie de ce qui précède, tous les acteurs qui sont reconnus comme contrôleurs de ressource pour le tourisme gagnent ou perdent des avantages, voire même du pouvoir : 1- ils gagnent des avantages si leurs logiques et leurs actions actuelles sont reconnues favorables (cas des association d'environnement), ou bien comme non modifiables, ce qui ouvre la voie à des incitations et autres avantages, 2- ils perdent en pouvoir dans le cas contraire si des régulateurs relaient, sous forme de *contraintes nouvelles*, les demandes nouvelles adressés pour le bien du tourisme (cas possible des agriculteurs et forestiers, voire de la population)

NB : On peut relever une distinction intéressante que fait A-C Martinet (1984) en matière de pouvoir : un acteur peut avoir un *pouvoir « d'entrave »* différent de son *pouvoir « de soutien »*. Effectivement le PNR a surtout un pouvoir de soutien, agriculteurs et forestiers ont des pouvoirs dans les deux catégories, pour gêner ou favoriser le tourisme, les agriculteurs alternatifs ont un pouvoir de soutien beaucoup plus fort que leur pouvoir d'entrave…

Les tableaux qui suivent présentent nos appréciations *sur certains acteurs clés*

- la première ligne (/T) traite de la marche générale du tourisme, dans la situation actuelle
- la deuxième ligne (/T-E), traite de la relation tourisme – aménités naturelles, situation actuelle

Une colonne « Présence » donne une estimation du degré de « présence » du type d'acteur dans la situation territoriale observée par rapport à d'autres territoires similaires (peu d'associations environnementalistes, beaucoup de propriétaires forestiers, etc…).

Les prestataires et leurs réseaux

	Présence en L-F	**Enjeu**	**Pouvoir**	**Légitim.**	**Engagt.**
Prestataires	**	T T-E	** *	*** *	** *
Réseaux de Prestataires	***	T T-E	** **	*** ***	** **

Les prestataires, dans la marche globale du tourisme, sont très légitimes, bien qu'ils aient moins de pouvoir (face aux acteurs publics etc…) ; sur l'enjeu des relations entre tourisme et aménités naturelles (T-E) ils sont considérés comme un peu « engagés » dans le sens où ils ont seulement des *revendications* assez peu reconnues (légitimité), et sans pouvoir.
Les réseaux de prestataires considérés ici sont ceux qui sont liés au Parc ; sur l'enjeu des aménités, ils sont de ce fait et dès à présent plus légitimes et plus engagés que la moyenne des prestataires, ils sont un peu plus consultés (pouvoir).

Contrôleurs de ressources naturelles

Agriculteurs classiques	**	T T-E	** **	 *	
Agriculteurs alternatifs	*	T T-E	* *	* **	* **

les agriculteurs classiques (les plus nombreux), *comme les forestiers*, ont un pouvoir assez grand par le contrôle des ressources d'accès, de qualité de l'eau, des paysages, etc… mais ne sont pas légitimes et pas engagés dans la marche globale du tourisme ; sur l'enjeu des relations entre tourisme et aménités naturelles (E) ils sont plus légitimes par définition, mais encore moins engagés. *les agriculteurs alternatifs* sont ceux qui font des productions destinées à la vente directe, souvent de qualité (assez dynamiques en Livradois). Minoritaires, ils n'ont de pouvoir qu'à travers des réseaux (la Route des Métiers), ce qui est représenté dans une autre ligne déjà examinée ; ils sont engagés et apportent intentionnellement une ressource au tourisme.

Les collectivités locales et leurs groupements ont à la fois pouvoir et légitimité, nous exprimons ici que leur légitimité est encore supérieure sur l'enjeu de relation T-E.

Collectivités locales	***	T T-E	*** ***	** ***	** **

Commentaire : cette première approche utilise une vision fonctionnelle des acteurs, et utilise l'apport de Mitchell et al. sur le repérage des acteurs ou « parties prenantes » « à privilégier » (salient). C'est un outil cognitif qui nous permet d'exprimer des positions d'acteur dans le système actuel et dans un autre système possible. On peut donc l'utiliser dans une analyse dynamique, pour concevoir une stratégie.

> Ainsi, la promotion d'un tourisme intégré durable et pro-actif (TID) doit augmenter le pouvoir et la légitimité des réseaux « du Parc », des agriculteurs alternatifs… Concernant les contrôleurs de ressources, elle peut augmenter comme diminuer leur pouvoir selon que le processus repose plutôt sur de la collaboration ou plutôt sur de nouvelles règles.

Mais cette approche ne dit rien sur ce que veut *l'acteur, même si nous avons esquissé un pas dans cette direction en segmentant la population des agriculteurs par exemple.* L'acteur a-t-il une attitude favorable ou défavorable vis à vis d'un autre acteur (au sens de la grille d'analyse de

parties prenantes, que propose A-C Martinet, 1984) ou vis à vis d'une action testée, telle que l'instauration d'un TID ? Elle ne peut pas encore permettre de spéculer sur les alliances voire les coalitions possibles puisque les objectifs ne sont pas repérés.

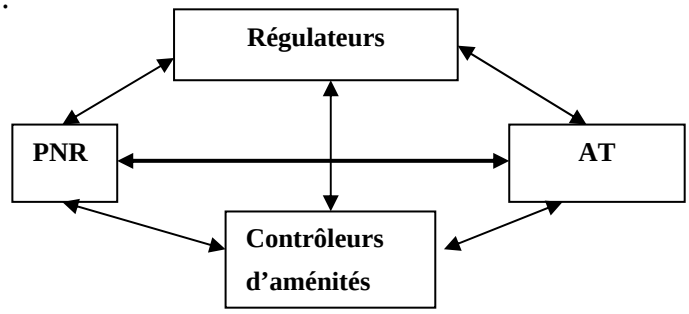
Par exemple, si les objectifs d'un acteur ne vont pas dans le sens souhaité par d'autres, *alors le jeu stratégique de ces derniers peut conduire à faire en sorte que l'acteur en question perde du pouvoir et/ou de la légitimité (dans le texte précédent nous n'avons imaginé des pertes de pouvoir ou de légitimité que pour des raisons « objectives » liées aux nouvelles fonctions.)*

Il faudra poursuivre l'analyse stratégique pour s'approcher des logiques d'acteurs.

Auparavant nous pouvons affiner notre modèle de base destiné à orienter ces analyses stratégiques ; en effet le repérage fonctionnel précédent suggère de faire *une distinction* au sein du groupe des « acteurs du tourisme » et des stratégies envisageables à leur égard :

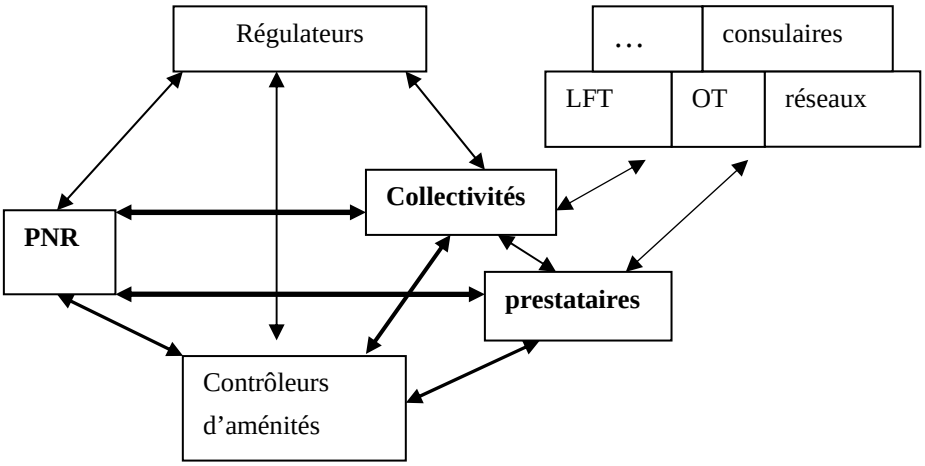
4.6.3 Un affinement de notre modèle stratégique de base, la place des collectivités locales

La problématique était formulée dans une structuration stratégique du système concerné qui se présentait ainsi :



Deux sous-systèmes d'action

Après avoir décrit le rôle particulier des collectivités locales dans le tourisme et leur capacité à associer des actions sur les aménités et des actions touristiques, il semble utile de considérer deux sous-systèmes d'action : l'un autour de l'axe PNR – prestataires, l'autre autour de l'axe PNR – Collectivités locales, en l'espèce principalement les Communautés de Communes



Notamment il est clair que les relations de chaque type d'AT (collectivité ou prestataire) seront très différentes, avec les contrôleurs d'aménités, ou les régulateurs, mais aussi avec le « bloc » LFT-OT-réseaux-Consulaires et autres (qu'on peut qualifier d'organisations intermédiaires).

Deux stratégies distinctes correspondent à ces deux sous-systèmes

La problématique générale est commune aux deux sous-systèmes et beaucoup d'items de la stratégie de territoire concernent autant les prestataires que les intermédiaires (OT) et les collectivités : diagnostic et positionnement du territoire, orientation de tourisme durable, etc…

Mais pour le PNR certains éléments de la stratégie sont distincts, selon qu'elle s'adresse aux prestataires ou aux collectivités :

- concernant les prestataires, les buts sont de les conforter économiquement et socialement, tout en les tirant vers le modèle du tourisme durable. Les moyens en sont :

- les actions de développement par micro-filière suivies d'une mise en réseau[1].
- la proposition de la démarche de progrès dans le cadre de la Charte européenne
- la proposition d'une marque Parc révisée (clarification, renforcement de la spécificité Parc, accompagnement marketing)

- concernant les collectivités locales, les buts de la stratégie sont de les tirer vers le tourisme durable en ce qui concerne leurs capacités d'action, c'est à dire aménagements d'infrastructures, réalisation d'équipements touristiques, gestion de leur territoire (gestion de l'espace, urbanisme, charte paysagère…), décisions de gestion (taxe de séjour…), et toute autre intervention sur l'ambiance touristique du territoire par les services, l'animation culturelle et sportive, etc…

Les moyens de la stratégie sont ceux

- de la concertation institutionnalisée, prolongée par la stratégie touristique de territoire
- des concertations autour de projets locaux
- de la prise d'initiative sur des projets innovants ou moteurs

La cohérence de la stratégie du *territoire* Parc est assurée par *l'organisation*-PNR, tant dans sa conception que son exécution, même s'il y a des relations directes entre les prestataires et « leurs » collectivités, de même qu'avec leurs OT. En termes de *structure*, du fait de l'échelle considérée, le PNR est le pont entre les deux sous-systèmes. En termes de *dispositif* il traduit cette position par sa Charte de Parc, mais aussi par la Charte européenne du tourisme durable dont il est le « maître d'ouvrage local ». Il serait utile de décliner la stratégie de territoire par une contractualisation avec les Communautés de communes, sur des démarches de progrès vers le tourisme durable à l'instar de ce qui se prépare pour les prestataires. C'est une proposition généralisable *: nous suggérons l'enrichissement de la Charte européenne par un volet spécifique aux collectivités locales*.

[1] A présent il y a changement d'échelle avec deux grandes filières : hébergement, activités

Un rôle particulier : le commanditaire d'actions de gestion des aménités

Les collectivités sont un bon exemple d'acteurs qui se trouvent en mesure de « commanditer » des travaux de bonne gestion des aménités qu'elles souhaitent pour le bien du tourisme. Ici nous pouvons nous extraire un instant de l'analyse de leurs motivations touristiques et les considérer seulement dans ce rôle de « commanditaire » : elles s'adressent à des prestataires de « *service environnemental* », qui ne sont pas nécessairement les « contrôleurs d'aménités » du schéma précédent : entreprises, associations d'insertion, … (AZNAR 2002) a proposé une définition du « service environnemental » et se réfère à un modèle du service qui met en jeu non seulement le prestataire, le bénéficiaire et le bien support (triangle de service) mais aussi le régulateur (comme ci-dessus) et enfin le « prescripteur (ou commanditaire) ». Cela nous amènera à une généralisation du schéma stratégique (cf en partie III).

***

4.6.4 logiques d'acteurs

Dans cette section nous rassemblons les divers éléments de logique repérés dans les sections précédentes, et nous nous interrogeons sur le regroupement éventuel en « logiques types » et sur la présence éventuelle de « coalitions ».

Nous pensons devoir spécialiser notre analyse en tenant déjà compte du problème principal posé par notre problématique, qui est l'élaboration d'une stratégie « pour l'AE », dans cette étude de cas il s'agit du PNR. Le plan enchaîne successivement, avec un degré de détail variable :

- les AT privés : prestataires et leurs réseaux,
- les autres acteurs locaux privés : contrôleurs de ressources et leurs tuteurs consulaires, habitants…
- les communautés de communes, à la fois acteurs du tourisme et de l'environnement

Quant au PNR, nous consacrons une section suivante à une analyse stratégique spécifique de l'organisation-Parc.

Les logiques des Prestataires

Concernant les prestataires de tourisme qui sont environ 600 sur le territoire, il est exclu que le PNR pratique une analyse individualisée des ses interlocuteurs *a priori*. Il doit utiliser des analyses de logiques d'acteurs disponibles sous forme *typologique ou non*, s'il veut perfectionner la conception des actions qui s'adressent directement à des prestataires individuels parmi cette population (comme la Charte européenne du tourisme durable), et en parallèle se doter d'une capacité à comprendre la logique d'un prestataire donné, en phase d'interaction (dans une procédure d'aide ou un processus de conseil). Enfin il a recours à d'autres stratégies telles que celle d'une mise en réseau.

Les logiques professionnelles des prestataires sont diverses, du fait des facteurs personnels, des différences d'activité, de statut et de structure.

Nous avons rencontré les cas correspondant aux deux archétypes proposés par Michel Marchesnay, dans le domaine des PME-TPE (MARCHESNAY, 1991) :

- PIC orientation pérennité/patrimoine marquée, par exemple pour des hôteliers installés depuis longtemps, pour des châtelains, mais aussi pour les créateurs de gîtes ruraux qui n'y voient qu'un placement…
- CAP orientation croissance pour des entrepreneurs, par exemple des prestataires d'activités sportives, ou des restaurateurs.

Le diagnostic porté généralement sur le niveau global de développement du tourisme dans le territoire est réservé en liaison avec le fait que ces entrepreneurs de type CAP y sont très minoritaires[1] ; mais nous pensons que la relation est plus complexe : un dynamisme de territoire peut viser l'attraction de nouveaux entrepreneurs, qui peuvent être de type PIC, etc…

D'autres logiques-types méritent un examen particulier :

- celle du prestataire, souvent néo-rural, qui vise un *mode de vie* autonome et gratifiant, en accord avec des idées ou une passion pour une activité (sportive, artisanale, artistique), il ne pense pas nécessairement au long terme, il n'a pas de parti pris patrimonial, mais il est plus éloigné du type CAP que du type PIC : on peut l'appeler VIC (V pour « vie »).
- celle de l'association qui gère des collections, des lieux de mémoire, de la pédagogie : c'est un type proche du PIC mais le patrimoine comme le mode de décision sont ici collectifs.
- enfin nombre d'acteurs du tourisme ne s'impliquent pas fortement dans cette activité (c'est le cas de beaucoup de propriétaires de gîtes et meublés, de restaurateurs et cafetiers, …) nous pouvons les appeler « occasionnels ».

Les prestataires sont partagés en ce qui concerne le choix entre individualisme et recherche de relations accrues

Il ne semble pas que ce partage suive les clivages évoqués ci-dessus. Par contre il semble que, dans un sens comme dans l'autre, les considérations professionnelles soient fortement liées à des considérations sociales pour beaucoup de prestataires. Parmi les prestataires en recherche de relations, beaucoup souhaitent au moins avoir davantage de « liens faibles » (échanges d'information, occasions de rencontre…).

Différentes logiques d'ancrage territorial sont perceptibles

Ces logiques peuvent être passives (l'héritier hôtelier enfant du pays est légitime sans le vouloir), *ou résulter d'une situation subie*[2] (le néo-rural mal accueilli, ou déçu en fin de carrière), *elles*

---

[1] et qui d'ailleurs regardent vers d'autres territoires régionaux

[2] Michel Marchesnay le note également, par exemple dans « confiances et logiques entrepreneuriales » (pp.102-103) MARCHESNAY, M. (1998). "Confiances et logiques entrepreneuriales." Economies et Sociétés, Série S.G.(n°8-9): p.99-117.

peuvent être actives dans un sens ou dans l'autre : l'entrepreneur nomade est un type présent dans le territoire, de même que le notable.

Ainsi on peut se référer à la typologie complète proposée par Michel Marchesnay selon deux axes : profil professionnel, profil territorial (les quatre types écrits en italique ci-dessous) (MARCHESNAY 1998).

Des adaptations semblent souhaitables pour une vision un peu plus détaillée de notre domaine.

De plus cette typologie peut être *comparée à la typologie spécifique au secteur du tourisme*, proposée par J. Perret et J-P Teyssandier (AFIT 2001), et pour laquelle nous avons également trouvé des illustrations significatives. Dans le tableau qui suit nous portons ces compléments entre parenthèses.

> Ils proposent un type, hors PME, celui de « l'industriel », entreprise importante : ainsi un village de vacances, établissement d'un grand Comité d'entreprise. Ils proposent le type « labellisé », bien inséré dans un système de qualité et un réseau, synonymes de reconnaissance locale et professionnelle, sa logique est patrimoniale. Nous le rattachons au type « notable » qui devient « notable/labellisé ». Ils proposent enfin le type « rénovateur », proche mais différent de notre type « altruiste », en restant limité par les auteurs à certains contextes (double activité agricole).

La « typologie MM déclinée » est ainsi :

Professionnel ***Territorial***	**Autres**	VIC . **PIC**		**CAP**
Intégration active	*Collectif*	*Altruiste* (rénovateur)	***Notable*** (labellisé)	***Entreprenant***
Intégr. héritée			(héritier)	
Isolement volontaire	(Industriel)	*Solitaire*	***Isolé***	***Nomade***
Isolement subi	*Occasionnel*	*Déçu*	…….*Rejeté*……..	

Légende : en gras italique les types proposés par Michel Marchesnay, entre parenthèse certains types proposés par J-P Teyssandier et J. Perret, autres : sous-types proposés par nous-même

Nous avons procédé à un exercice d'illustration de cette « typologie MM déclinée », avec le chargé de mission tourisme du PNR. *L'exercice a été profitable*, au sens où :

- nous avons trouvé des exemples de prestataires pour chaque type, et des types plausibles pour chaque prestataire considéré
- le praticien a estimé que cette lecture enrichissait son appréciation des cas individuels
- la confrontation aux cas réels illustre les tolérances que M. Marchesnay souligne lui-même, mais de plus elle suggère *certaines nuances sur des dimensions connexes*, ainsi, par exemple :
    - le type VIC altruiste accepte des acteurs qui ne négligent pas le calcul dans leur engagement territorial (cas M.B.)

- le type PIC isolé n'est pas sans conséquence sur le territoire dans le sens où l'acteur peut bafouer les règles (cas Hôtel L.)
- le type PIC notable accepte des acteurs qui ne font pas l'unanimité et prennent des initiatives qui divisent (cas Ch. M.)
- il peut exister une divergence entre l'intégration territoriale professionnelle et l'intégration sociale ; deux exemples opposés sont celui du « notable professionnel socialement rejeté » (Ch. M.) et celui du « néo-rural altruiste, socialement accepté mais qui dérange professionnellement » (A. dL.)

Cette typologie ne dit rien sur les prédispositions de l'acteur par rapport à la gestion de l'environnement et des aménités naturelles. Mais elle suggère certaines hypothèses, par exemple que l'acteur CAP n'acceptera pas que l'environnement soit une contrainte (il l'intègrera si son activité peut l'utiliser comme ressource), ou que les relations d'un AT avec un AE prendront des formes différentes selon que l'AT est *intégré* ou *isolé*, sur la dimension territoriale.

Logiques de prestataires relatives aux aménités

Nos travaux permettent de spécifier des éléments de logiques d'acteurs, concernant les aménités :

Les prestataires touristiques ont une perception homogène de ce que les aménités naturelles sont une ressource touristique majeure du territoire,

Tous les prestataires ont une perception globale homogène des ressources du territoire, à travers le panel d'activités types de la clientèle (promenades, visites, achats). On peut relever des nuances au second degré entre types de prestataires par micro-filière[1]. Mais la perception globale qui ressort (lors de réunions notamment) met les aménités naturelles en première place.

Les prestataires émettent des demandes sur la gestion des aménités vues comme ressources

Beaucoup de prestataires situent sur ces ressources naturelles la priorité, en terme d'efforts à faire pour utiliser davantage les ressources touristiques. Ils ne pensent pas qu'il y ait de grandes menaces sur les aménités, mais ils émettent des demandes diverses et variées : limitation des boisements, valorisation des cours d'eau, gestion des déchets…

Les prestataires sont très partagés sur leur implication éventuelle dans cette gestion des aménités vues comme ressources : on distingue trois logiques

Les 3 logiques d'implication sont :

Implication personnelle des prestataires dans la gestion des aménités	
oui	prêt à participer, surtout sous forme de temps
oui mais non ***non mais oui si***	je n'ai pas le temps s'il y avait une crise
non car	c'est aux autorités de s'en occuper

[1] les hébergeurs se rangeant à cette vision globale, qui met en bonne place l'activité « balade » et ses ressources (milieux naturels et paysages), alors que les prestataires d'activité privilégient la ressource qu'ils exploitent, qu'elles soit naturelle ou non

Les prestataires n'ont pas de vision précise du tourisme durable, ils sont partagé entre ceux qui y projettent favorablement leurs idées, ceux qui se montrent sceptiques (« c'est une mode »), et ceux, minoritaires, qui en craignent surtout des contraintes supplémentaires.

Une bonne concordance avec la littérature

Les logiques des dirigeants de petites entreprises du tourisme sportif sont étudiées par (BOUHAOUALA, 1999)[1]. Celui-ci s'appuie sur les « micro-mentalités » des dirigeants et distingue quatre types de logiques d'action : *« indépendant passionné »*, *« entrepreneur indépendant »*, *« manager gestionnaire »* et *« conservateur patrimonial »*.

Des rapprochements sont possibles avec la typologie précédente[2] :

> clairement « l'indépendant passionné » représente ce que nous distinguons comme type VIC, « l'entrepreneur indépendant » est de type CAP, le « conservateur patrimonial » est de type PIC. Le « manager gestionnaire » est moins tranché, d'ailleurs sa responsabilité n'est pas totale au sein de l'entreprise. L'auteur apporte des illustrations de la complexité des logiques réelles au regard de ce que Michel Marchesnay appelle bien des « archétypes », acceptant toutes les nuances.[3]

Concernant la relation de ces dirigeants aux aménités du territoire : l'auteur distingue, a priori, la vision du territoire comme ressource pour l'entreprise, de sa vision comme cadre de vie. Sur la première, les aménités sont clairement perçues comme sources d'avantages comparatifs[4]. Sur la deuxième fonction elles sont également prisées…Pour « l'indépendant passionné » il est difficile de séparer ce qui relève du rapport à son activité sportive et du rapport aux milieux naturels. Pour le « conservateur patrimonial » la vision devient triple : approche patrimoniale, approche commerciale et approche en termes de cadre de vie.

Les logiques des prestataires de tourisme en relation avec l'environnement sont étudiées par (VERNON, ESSEX et al., 2003)[5] : les TPE de tourisme ont *une conscience limitée*, à la fois de leurs impacts (individuels et collectifs) sur l'environnement et du concept de durabilité environnementale. La localisation de l'entreprise et son marché jouent un rôle important, ce qui suggère des *stratégies de labellisation*, de recherche de niches. Lorsque les entreprises ont appliqué des mesures environnementales, des motivations *à la fois financières et altruistes* étaient présentes bien que les secondes semblent bornées par les premières. Il y a eu une certaine réticence

---

[1] dans le Vercors

[2] mais concernant l'intégration territoriale (deuxième dimension de la typologie MM), M. Bouhaouala n'a pas employé de critères discriminants sur cette question.

[3] Ainsi *« les conservateurs patrimoniaux ont une conception ambivalente de l'entreprise »* qui n'exclut pas la recherche du profit.

[4] *« Ce sont des atouts de convivialité, de tranquillité, de campagne, de panorama, d'ambiance générale... Donc nous, on se bat un petit peu avec ça »(p.150)*

[5] ces résultats sont issus des travaux de Jon Vernon et al. sur une collaboration visant à mieux promouvoir des comportements de tourisme durable chez les prestataires de la région de Caradon (un compte-rendu plus global a déjà été présenté en première partie de cette thèse, dans la section consacrée à la théorie de la collaboration). Les entreprises concernées sont des TPE (moins de 10 employés). L'étude fut menée au moyen d'un dispositif qualitatif de groupes de discussion (focus groups).

des acteurs à répondre positivement à toute sollicitation venant du secteur public[1]. Plus important encore est le sentiment très répandu selon lequel le développement durable est *l'affaire des autres*, spécialement des autorités publiques.

Les auteurs recommandent d'adopter un double point de vue : sur les barrières à l'adoption de mesures durables, qui existent à l'intérieur de l'entreprise (le temps, l'argent et l'expertise), et celles qui existent à l'extérieur : défaut d'infrastructures publiques concrètes, reconnaissance insuffisante par le marché, mais aussi complexité des structures collectives, manque de stratégie de référence, etc…

Ils estiment enfin que les réticences s'expliquent par le fait que beaucoup de ces TPE fonctionnent à la limite de la survie économique et proposent que donc l'intervention publique soutienne les entreprises également sur ce plan. Nous voyons là une sorte de reconnaissance de l'action « mixte » de type PNR.

***

Ainsi nous avons traité des logiques de prestataires sur deux plans. Le premier exploré par M. Marchesnay fait écho, à l'échelle de l'acteur, au thème du croisement « activité X territoire » : il nous semble assez pertinent pour permettre au praticien de risquer des inférences sur des comportements possibles, par exemple de collaboration en réseau. L'autre plan est spécifique de la question des aménités, et ce sont des éclairages partiels qui sont livrés.

Notamment, à la différence de M.Bouhaouala, nous n'avons qu'effleuré, sans méthodologie spécifique, les perceptions et demandes personnelles des prestataires sur leur cadre de vie[2].

La première conclusion que tirent les auteurs étudiés est celle de la nécessaire prise en compte de la *diversité* des logiques de ces acteurs individuels, qu'il s'agisse de concevoir des politiques publiques, ou une stratégie collective ou la stratégie privée de l'AE. Prendre en compte cette diversité peut se faire en concevant des dispositifs segmentés sur des hypothèses a priori, ou plus souvent *en concevant des processus interactifs* permettant de s'adapter à la diversité des réponses.

<u>Les réseaux de prestataires : vers une « logique collective »</u>

Les réseaux ne se sont pas constitués dans l'objectif principal de porter à l'extérieur une logique collective, mais de fait ce sont les seuls « représentants » de prestataires qui sont consultés par le Parc et maintenant par LFT. Ils n'expriment pas encore de *logique collective sur des sujets hors de leur objet premier (action commerciale en commun, …)*, mais pourraient être amenés à le faire, surtout s'ils sont encouragés dans ce sens, comme cela commence à être le cas.

---

[1] Ainsi l'action phare s'est-elle arrêtée dès que son animation a cessé.

[2] C. Graveleau les a interrogés sur leurs pratiques de loisirs de plein air, par ailleurs nous avons relevé les appréciations sur le boisement, qui renvoyaient explicitement à son impact sur le cadre de vie et non pas touristique

L'exemple neutre de la route des Métiers : ce réseau, outre sa fonction première bien assurée, a développé des relations sociales appréciées, mais celles-ci ne se sont pas transformées en capacité de réflexion en commun sur des sujets territoriaux, a fortiori pas en une expression commune.
L'exemple positif des Hébergements Nature, réseau naissant d'hébergeurs : destiné à fédérer tous types d'hébergement dans une orientation d'écotourisme, ce réseau *peut* être le noyau de l'alliance recherchée dans notre problématique, comme l'est Cévennes Ecotourisme dans le cas des Cévennes. C'est ainsi que le chargé de mission tourisme du Parc nous a rappelé spontanément : « *nous avons inscrit dans les statuts qu'il aura un rôle de militant pour agir sur la préservation et la valorisation des ressources naturelles. C'est l'idée d'une action collective » (2006)*

Acteurs Consulaires et assimilés

Les CCI sont bien présentes sur certains segments du tourisme avec une vision « interne » et « professionnelle » de l'activité, donc a-territoriale. Elles se sont longtemps démarquées du Parc notamment en tant qu'échelon territorial[1], et sur des visions plus ou moins durables[2]. Un souci de repositionnement face à la montée des EPCI devrait les pousser à une meilleure intégration territoriale. Par ailleurs elles s'ouvrent à la prise en compte des thèmes environnementaux. Localement cela explique peut-être certaines évolutions (réseau cap'actif, participation active à la réflexion stratégique, coopération avec le Parc sur une action de conseil environnemental …). Mais chaque CCI a une logique propre[3].
La Chambre des Métiers est intéressée par le tourisme, mais moins présente.
La Chambre d'agriculture s'est elle aussi opposée au Parc par souci de ses prérogatives ; elle soutient l'agriculture classique davantage que l'agriculture « alternative » ; notamment elle est absente localement sur le thème de l'agrotourisme. Elle reconnaît la légitimité du Parc sur des actions spécifiques (gestion de l'espace, agri-environnement…). On retrouve là bien des cas cités dans la littérature, par exemple (LAURENS, 1997)[4].
Le Centre régional de la Propriété forestière a pour ce territoire une vision sectorielle, qui prend bien en compte à présent la multifonctionnalité des forêts, mais qui reste déconnectée des enjeux touristiques[5]. Il a de bonnes relations avec le PNR, mais limitées. Il serait en mesure de proposer des coordinations entre AT et propriétaires forestiers, tentées actuellement dans la chaîne des Monts Domes, zone à enjeu plus fort.

---

[1] en soutenant l'échelon d'arrondissement (futurs Pays) et en remettant à des échelles plus vastes la pertinence du travail de promotion notamment, voire celle des réseaux de professionnels (soutien au réseau national Logis de France contre le réseau local d'hôteliers)
[2] Concernant le tourisme, la CCI d'Ambert mettait l'accent sur la recherche d'une offre « concentrée » et d'un produit de niveau national, alors que le Parc à cette époque travaillait exclusivement sur un tourisme diffus.
[3] la CCI de Thiers travaillait davantage avec le Parc que celle d'Ambert, mais celle-ci s'est rapprochée également..
[4] s'agissant du PNR Normandie-Maine : « le PNR ne peut que regretter le manque de partenariat avec les instances professionnelles agricoles… le soutien à l'activité touristique a posé moins de problèmes car il s'agit d'une compétence que tout le monde reconnaît aux Parcs. » (p.20).
[5] à la suite des propriétaires eux-mêmes, il reconnaît ces enjeux touristiques surtout dans les autres zones plus fréquentées du Département, la chaîne des Domes

Contrôleurs d'aménités naturelles

Les agriculteurs se partagent en trois groupes dont deux principaux :

Les agriculteurs en phase avec le développement durable, souvent orientés vers la vente directe, voire l'agritourisme[1] (producteurs fermiers, producteurs bio, hébergement et restauration, centres équestres) : ils sont très minoritaires, mais suffisamment présents pour constituer *une offre et une image significatives*, beaucoup *adhèrent aux réseaux du Parc*[2], ou sont soutenus par le Parc (filières bio).

Les agriculteurs qui suivent une logique de production classique avec leurs institutions habituelles ; ils peuvent être sensibles à l'action du Parc sur la gestion de l'espace[3]. *Ils sont indifférents au tourisme.* Un cas particulier est celui des *agriculteurs classiques propriétaires de gîtes*, qui ne se sentent *pas pour autant diversifiés* dans leur métier[4].

Les forestiers privés sont indifférents au tourisme, sauf exceptions.

La forêt publique est très peu présente sur ce territoire mais les collectivités et l'ONF sont favorable à l'ouverture touristique[5].

Les communautés de communes

Les CdC ont toutes le même profil institutionnel. Elles ont globalement les mêmes compétences concernant le tourisme et la gestion des aménités.

Mais on a vu qu'elles se différencient d'abord selon plusieurs clivages objectifs (taille et ressources, attractivité, situation géographique). Leurs logiques d'acteurs sont fonction de plusieurs composantes, certaines « objectives » et/ou historiques, une composante influencée par l'existence du Parc, et d'autres liées aux positions du leader local. Des exemples :

> Une CdC géographiquement isolée, sur la défensive par rapport à la ville centre et donc aux initiatives de Pôle, d'arrondissement et maintenant de Pays ; par ailleurs assez sensible à son patrimoine naturel (forestier) valorisable (ne serait-ce qu'un peu) par le tourisme.
>
> Une CdC géographiquement isolée, mais très engagée dans les affaires du Parc, dotée d'une stratégie touristique formalisée, active, jouant de toutes ses ressources dont celles des aménités.
>
> Une CdC riche par la présence d'un établissement industriel, bien reliée au Parc mais qui peut faire cavalier seul en matière d'investissements touristiques.
>
> La CdC du pays d'Ambert a besoin de réhabiliter toute son infrastructure touristique ; ces projets touristiques sont « urbains » mais s'étendent aussi en milieu naturel. La ville et la CdC ont tenu le Parc à l'écart de certaines opérations, mais à présent elles sont intéressées par une meilleure coopération globale[6]. C'est un effet de l'exercice stratégique.

---

[1] bien qu'il n'y ait pas de relation de cause à effet stricte : l'agri-tourisme peut doubler un mode d'agriculture « normalement » intentif comme on le voit par exemple dans le type suivant (« cas particulier »)

[2] Route de Métiers, Boucle Dore, Sur les Pas de Gaspard

[3] limitation des boisements, préservation du pâturage des hautes Chaumes

[4] leur dynamisme personnel et la situation locale de déprise leur ont donné la possibilité souvent à la fois de grandir en terme de structures agricoles et d'ouvrir plusieurs gîtes

[5] des exemples actifs : St Germain l'Herm, Fournols

[6] qui pourrait inaugurer un concept de « contrat de station durable ».

Comme pour les AT individuels, la diversité des logiques d'acteurs renvoie à l'analyse des jeux d'acteurs, et, pour l'AE, à l'emploi de logiques organisationnelles ou procédurales en complément des logiques substantives. Par exemple, beaucoup des leaders de CdC ont plusieurs raisons d'être en contact étroit avec le PNR (ils en sont souvent des élus au titre d'un mandat communal, le PNR propose des occasions régulières de concertation, …), ce qui contribue à réguler les divergences et les risques d'évitement.

***

4.6.5 Relations stratégiques, coalitions et jeux d'acteurs types

Le processus de révision stratégique est révélateur de coalitions, évidentes ou esquissées, entre acteurs partageant de mêmes logiques. Mais il faut relativiser la source d'information constituée par le processus de révision en revenant aux logiques que nous avons décelées par nos entretiens préalables : par exemples certains acteurs très critiques à l'égard du Parc n'ont pas participé à la réunion de Juin 2004, et ils ne sont pas davantage venus au forum de Novembre 2004.

Coalitions potentielles : familles de logiques d'acteurs

On peut déceler, selon nous, au moins une grande famille de logiques :

1- les logiques qui soutiennent le tourisme diffus, revendiqué comme le seul durable ; elles sont représentées par l'ensemble des chargés de mission de l'équipe Parc (réunion de l'équipe Parc Juin 04), par des prestataires touristiques présents à la séance des partenaires (15 Juin 04), par les autres parcs (séance des experts Mai 04), … ces logiques rejettent en particulier le scénario de grand pôle touristique unique. De plus, des acteurs, certes en petit nombre, se manifestent dans *une logique à la fois « intégratrice » et « durable »*. Ce sont des « figures » locales, qui ont le profil des *«marginaux sécants »* de Crozier et Friedberg[1].

2- D'autres points de vue s'expriment, tels que la position « industrielle » des acteurs qui font confiance à un grand pôle « structurant » pour assurer un impact économique[2], la position « marketing » qui insiste sur le préalable de mieux connaître la clientèle que l'on vise pour s'adapter au mieux à ses attentes[3]. Un débat connexe ouvert par le directeur du CRT, est celui de savoir quel « positionnement concurrentiel » les Parcs peuvent viser, les uns par rapport aux autres, et surtout par rapport à d'autres territoires ruraux qui peuvent paraître assez semblables.

---

[1] néo-ruraux déjà anciens, double-actifs en agriculture spécialisée (vigne, petits fruits et petits ruminants…), membres d'associations multiples, ils plaident pour la coopération tous azimuts, entre catégories d'acteurs, entre zones géographiques (les deux versants du Forez…). Ils ont lancé des initiatives à plusieurs fins, telle que la fête de la myrtille qui a réhabilité cette ressource malmenée et créé un événement culturel et attraction touristique à la fois. Ils proposent des actions concrètes par exemple pour associer la population et en faire un ambassadeur du tourisme.

[2] (position du Comité régional du tourisme : Mai 04, position d'une CdC)

[3] position de l'Union des chambres de Commerce, Mai 04 ; on notera aussi celle d'un prestataire influent (de type « notable »), visant à privilégier une clientèle « rentable » ;

Nous pensons que ces éléments peuvent s'agglomérer en une logique du deuxième type, et les acteurs concernés peuvent se coaliser, lors de concertations, ou au sein d'un réseau tel que la Toscane d'auvergne, ou d'une organisation telle que LFT (c'est une simple hypothèse d'école). Dans le processus stratégique observé, ces points de vue ont été débattus isolément et *écartés pour la plupart* ; mais l'esprit de la concertation est que des compromis sont possibles (par exemple prendre en compte davantage les clientèles, tout en rejetant l'idée d'un équipement structurant).

Sur un autre plan, assez proche du précédent, *si l'on simplifie les options de politique en grandes fonctions à stimuler* (actions sur les ressources, aide à la production, aide au marketing, meilleures coordination et régulation), les réponses à des questions ciblées de nos enquêtes se partageaient entre celles qui privilégiaient un besoin d'*aide à la production et au marketing*, et celles qui privilégiaient un besoin de meilleure *coordination et de régulation*[1] *(BOUSSET, SKURAS et al. 2007)* .

D'autres clivages sont observés, sans lien évident avec le précédent : *par exemple des divergences sur le territoire à promouvoir et la façon de le faire*[2], des clivages entre niveaux d'échelle[3], ou d'autres types de divergences *qui ne portent pas sur un objet précis de politique* (notamment des clivages géo-politiques, des cultures locales …)[4].

Rappelons aussi que les prestataires sont partagés sur la perception du PNR et de son action : nous avons bien trouvé chez les prestataires, les quatre types suivants d'attitudes et de relations avec le PNR : « alliés et/ou clients », « neutres », « critiques » et « hostiles »[5]. Un objectif pour le Parc pourrait être de rallier en priorité les catégories intermédiaires : « neutre » et « critique », sans s'attarder sur les hostiles.

Enfin « clivage n'est pas coalition », certaines proximités d'opinion entre acteurs qui s'ignorent habituellement, ne s'exprimeront que de façon occasionnelle[6].

<u>Relations stratégiques : pouvoir, influence</u>

Nous adoptons une terminologie qui distingue le « pouvoir » au sens de « Pouvoir sur un autre acteur » et le « potentiel » au sens de « puissance », mesurée à l'aune des ressources détenues, sans relation à un autre acteur donné.

---

[1] Mais ces différences ne sont pas apparues à l'œuvre lors de l'exercice de stratégie touristique, au moins pour la raison que ces grandes fonctions sont toutes présentes dans la stratégie proposée, et leur priorisation, leur chiffrage, n'étaient pas assez précis pour susciter des débats fins en termes de priorité

[2] Des acteurs sont sceptiques sur la pertinence de l'image « Livradois-Forez », d'autres sont tentés par une image « Forez » transdépartementale. Par ailleurs les acteurs de la promotion départementale et régionale insistent sur la nécessité d'une organisation pyramidale, alors que certains OT maintiennent des actions locales, et que les prestataires privilégient, et développent une promotion personnelle, et l'usage de sites web individuels.

[3] les échelons CdC et pays résistent au regroupement accéléré des OT et de leurs personnels au sein de LFT

[4] Ils sont encore sensibles par exemple entre pays de Thiers et d'Ambert….

[5] Les critiques portent sur l'efficacité et l'efficience, en lien avec un problème d'information sur ce que fait le Parc.

[6] c'est la différence entre la notion de réseau que nous avons adoptée, dans laquelle les relations sont connues des acteurs concernés, qui les utilisent de façon stratégique, et la notion de « réseaux de politiques » (policy networks)

Les prestataires

Les prestataires « sont ceux qui *font* l'économie du tourisme », ils ont de ce fait collectivement un pouvoir sur les autres acteurs du tourisme, mais ils sont individuellement petits et fragiles. Ils peuvent être très dépendants des institutions en fonction de leurs projets bien que beaucoup se soient installés et modernisés de façon limitée et sans aide.

Entre prestataires, des relations de pouvoir s'établissent au cas par cas, surtout en fonction de « l'engagement » de certains prestataires qui acquièrent une position en pointe dans un réseau notamment. Le poids économique de tel prestataire joue, en faveur d'une plus grande influence, pour quelques uns, mais au total il joue très peu : il n'y a pas de grande entreprise de tourisme, ni locale ni encore moins extérieure au territoire ; il y a peu de relations « client fournisseur ».

Les chambres consulaires

Les Chambres Consulaires ont une certaine influence sur les professionnels, mais limitée à leur clientèle de ressortissants. Concernant le tourisme, des pans entiers du secteur leur échappent (prestataires de certaines filières, entreprises associatives, équipements publics, offices de tourisme…). Cependant le pouvoir des consulaires, comme leur légitimité, sont à considérer comme un tout, sans se limiter au secteur du tourisme. Leur influence s'est étendue à certaines collectivités locales grâce à la confiance acquise (cas des CCI d'Ambert et de Thiers).

Les communautés de communes

Les CdC ont un potentiel important par leur capacité à réaliser des infrastructures, à contribuer au développement économique (aide aux OT par exemple, soutien aux manifestations…), à initier des projets, et par leur intervention à des titres variables dans la gestion des aménités.

Ce potentiel se traduit en pouvoir indirect sur les prestataires et sur les contrôleurs de ressources, qui joue sur le contexte d'exercice de leur activité, sans mettre en cause l'autonomie de ces acteurs. Enfin les collectivités locales ont un potentiel d'influence sur les représentations et les comportements en communiquant sur toutes les cohérences territoriales, les interdépendances, les thèmes patrimoniaux.

Relations du Parc

Le Parc a un potentiel important tant par son équipe technique que par sa légitimité politique.

Les relations entre Parc et prestataires

Le pouvoir du Parc s'exerce par des moyens incitatifs plus que dissuasifs. Il attire les prestataires volontaires dans des démarches collectives et dans les réseaux qui en découlent. Il conseille et facilite l'accès aux financements…

Le Parc peut aussi dissuader, à travers la proposition de contraintes d'urbanisme (qui ont découragé un projet de lotissement touristique, par exemple), ou la proposition de réglementations sur les usages de la nature (circulations motorisées). Ce moyen de pouvoir nécessite le relais des collectivités locales. *Le pouvoir du Parc sur les prestataires a des limites* : beaucoup de

prestataires « ignorent » le parc, et cela va au-delà de la « population passive », par exemple certains ont su lancer un réseau « autonome » et légèrement dérangeant, l'association « Toscane d'Auvergne »[1]. De même les CdC ou les Pays, en relation avec les Offices de tourisme peuvent impliquer les prestataires dans des actions « structurantes »[2]. Enfin la création d'un service « tourisme durable » au CDT, même en phase avec le Parc, crée des possibilités de liens directs avec les prestataires, le Parc perd un « trou structurel » au sens de (BURT 1995).

Les relations entre Parc et collectivités locales

Les communes sont liées au Parc auquel elles adhèrent. Les communautés de communes ont seulement « approuvé la Charte » et sont invitées à une concertation régulière. Ainsi le Parc ne peut que tenter d'exercer une influence sur elles, en s'appuyant sur la Charte, d'être force de proposition, et de coordination, d'être l'artisan de procédures supra-territoriales…[3]

> Une intention complémentaire du PNR est d'obtenir autant que possible un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée plutôt qu'un simple rôle de partenaire consulté, dans les projets d'aménagement sensibles[4].

Les relations entre Parc et consulaires

Ces relations ont été franchement mauvaises avec plusieurs Chambres, elles s'améliorent avec les CCI au moins, sous la forme de *ce qui pourrait être une alliance plus ou moins symétrique*[5].

Les relations entre Parc et institutions de niveau supérieur

Les relations d'un Parc avec Départements et Régions sont souvent marquées par des considérations politiques, mais tempérées par la légitimité que donne le label ministériel. Le Parc a besoin des appuis et des aides financières des départements et de la région, et en retour il leur offre la carte du « développement durable » que chacun se doit de cultiver quelque part.

Le CRDT a un pouvoir nouveau

Ce pouvoir est dû à la transformation du potentiel de la légitimité due à la décentralisation, et des ressources financières, au service d'une politique nouvellement volontariste.

Le pouvoir du CRDT s'affirme aussi dans la relation avec le niveau départemental qui s'aligne sur la politique régionale. Ainsi le CRDT obtient la structuration du tourisme, mais dans le Livradois-Forez le terrain était préparé. Contre-exemple, la préférence du CRDT pour une stratégie axée sur

---

[1] qui sera évoquée en section « réseaux »

[2] ce fut le cas de l'opération « carte d'hôte » liée à l'instauration de la taxe de séjour dans tous le pays d'Ambert ; pour doter la carte d'hôte des avantages qui en font le sel, un réseau de 34 prestataires s'est constitué, plus ou moins animé par l'OT de pôle d'Ambert. Mais il est intéressant de noter que la collectivité locale n'a pas suivi ses techniciens dans cette extension de leurs missions. Ainsi le Parc, même s'il n'a pas suivi l'opération à ses débuts pourrait retrouver matière à exercer son rôle habituel.

[3] on peut citer : les chartes paysagères, les avis d'urbanisme, les expériences de zones d'activité environnementales, la maîtrise d'oeuvre du programme européen Leader consacré à l'amélioration des services, etc…

[4] Cette option ne va pas de soi, beaucoup de Parcs ne franchissent pas cette ligne.

[5] plusieurs indices nous en sont donnés: - le réseau Cap'actif : un effet d'un leadership du Parc sur une compétence technique de « mise en réseau », - la reconnaissance par les CCI de l'utilité d'une stratégie touristique, et leur participation positive au processus d'élaboration , - le partenariat récent avec la CCI de Thiers avec embauche conjointe d'une chargée de mission pour promouvoir les mesures de management environnemental

un équipement structurant n'a pas été retenue. Enfin, la réalisation de la nouvelle stratégie touristique du L-F, et notamment la mise en œuvre de la Charte européenne (volet entreprises) dépend des financements régionaux, pour un surcroît de moyens d'animation.

***

Au final, le potentiel de pouvoir du Parc est fondé sur la légitimité de l'institution et son potentiel technique, il est renforcé par la structure de ses relations, il se « réalise » par l'incitation, la mobilisation, auprès de tous ses partenaires ; enfin il ne peut qu'avoir été renforcé par l'établissement de la stratégie touristique de territoire. Le Parc peut mettre en jeu ce potentiel pour faire évoluer les représentations et les comportements de tous les acteurs du tourisme. De plus, concernant les prestataires touristiques, le Parc peut rechercher un *relais* par les organisations de conseil (consulaires et assimilés) et par les EPCI (pour leur potentiel de prescription territoriale, mais aussi pour leur potentiel de structuration du contexte d'action des prestataires).

***

4.7 Plusieurs processus dans des temps différents

Un acteur tel que le Parc peut construire une stratégie en articulant des actions et des processus de court, de moyen et de long termes. Ainsi nous souhaitons distinguer les processus de court terme autour d'enjeux ou de projets ponctuels, le processus de moyen terme qu'a constitué la planification stratégique du tourisme, et la succession dans un terme plus long, d'actions dont l'ensemble est structurant, en un mot « stratégique » : c'est la politique de mise en réseau des prestataires qui est ici visée.

4.7.1 Processus de court terme : concertations autour de projets ponctuels

L'action du Parc au quotidien s'inscrit dans une succession de concertations : chaque projet des partenaires, ainsi que les projets du Parc sont traités dans ce cadre de façon plus ou moins productive. Les grandes actions du Parc telles que le programme de gestion de l'espace, ou la réglementation des circulations motorisées ont confronté des acteurs aux logiques différentes ou opposées. Autre exemple, le cas du projet de la CdC d'Olliergues au col du Béal a déjà été évoqué dans ce texte, il a nécessité une longue concertation très animée, que Claire Graveleau a étudiée (GRAVELEAU 2002). Des demandes très diverses étaient introduites par les utilisateurs potentiels, les élus avaient par moment des ambitions que le Parc a fortement limitées, les services de l'Etat avaient leurs propres objections et ont boycotté la concertation pendant quelques mois…C. Graveleau a ainsi retrouvé une illustration de ce que L. Mermet a explicité : *la succession de multiples « micro-négociations » dans le cours d'une opération* (MERMET 1998).

La concertation est donc un mode d'intervention courant pour le Parc :

> *« nous avons l'habitude de procéder à des tours de table d'acteurs ayant des intérêts divergents : l'essentiel est qu'ils échappent à la logique institutionnelle ou sectorielle ;*
>
> *il faut par un travail concret arriver à une ambiance où des accords se font sur des objectifs, et puis il y a une inter-connaissance, une compréhension qui s'installent…il est vrai que si c'est trop institutionnalisé, les gens viennent à nouveau pour représenter des intérêts bien identifiés » (dir. PNR, Mai 2004[1])*

4.7.2 Processus de moyen terme : l'élaboration de la stratégie collective

L'élaboration, puis la mise en œuvre d'une stratégie touristique pour le territoire sur les cinq ans à venir est un processus que nous examinons ici pour le lien entre ses caractéristiques dynamiques et méthodologiques, et ses incidences « techniques » et « politiques », et non pour apprécier à nouveau les contenus qui ont pu être arrêtés à cette occasion.

La grille de lecture

Nous utiliserons une grille de lecture, inspirée du management, avec les critères de (FAVOREU, 2000), inspirée de la théorie de la collaboration (GRAY, 1989 ; BRAMWELL et SHARMAN, 1999), et enfin inspirée d'un travail collectif mené sur « les démarches participatives de tourisme durable », (COUSSEAU et CERON J-P., 2002 ; MARSAT et COUSSEAU B., 2002) . Dans ce qui suit nous insisterons sur *les caractéristiques politiques du management de ce processus*, d'autres points de méthode sont exposés dans un autre texte (MARSAT et MAMDY 2006).

Conditions d'émergence : une initiative du Parc dans un contexte favorable

L'interdépendance des parties prenantes est reconnue de façon naturelle après vingt ans de fonctionnement en PNR. Nos enquêtes montraient *une grande attente* de clarification du jeu d'acteurs dans le tourisme. Ainsi le contexte était favorable mais de manière *passive* dans le sens où *le PNR s'est posé en leader*, ce que facilite la confusion fréquente entre le Parc territoire et le Parc organisation. Une question liée est de savoir dans quelle proportion, des acteurs « de base » (prestataires, mais aussi collectivités locales…) se sont abstenus.

L'opération ne résulte pas d'une crise initiale, c'était une initiative totalement endogène. Le Parc fait preuve ainsi d'autonomie et d'une capacité d'initiative. L'exercice visait à améliorer la situation existante. Il n'est pas initié par souci d'anticiper sur une évolution particulière du contexte général; cependant l'anticipation existe au niveau de processus déjà certains : révision de la charte du PNR à échéance de quelques années, adoption de la Charte du tourisme durable aussitôt que possible.

---

[1] Cette logique d'action rejoint la préconisation de Fisher et Urry en matière de négociation : discuter sur des enjeux et non sur des positions

La légitimation de la démarche était initialement acquise du fait de la représentativité du Parc en tant que syndicat mixte engageant les communes, départements et la région. Puis elle s'est renforcée progressivement par la prise de participation favorable et assez active de grands partenaires[1].

Facteurs managériaux, méthodologie, organisation : analyse politique

Le PNR était donc l'instigateur et fonctionna en leader du processus. Celui-ci fut fortement participatif mais avec des limites, et *il resta centralisé* : un grand nombre d'acteurs furent invités au processus mais le pilotage de celui-ci restait aux mains du Parc. De plus *certaines grandes orientations n'étaient pas négociables* : principalement celle du tourisme durable concrétisée par la volonté affichée d'emblée de mettre en œuvre la Charte européenne.

Le modèle sous-jacent était donc celui du tourisme durable, invoqué de façon permanente, même si l'équipe du Parc utilisait une précaution oratoire quant au caractère encore flou de la notion.

Il y a eu médiation comme très souvent par recours à un intervenant extérieur[2]. Pour autant cette médiation n'a pas eu à jouer sur un registre politique.

Le pilotage était assuré exclusivement par les organes de décision internes au PNR. La fonction de proposition stratégique et de conduite technique fut assurée par une équipe restreinte et soudée, dont le noyau était le chargé de mission tourisme du Parc, bien soutenu par le directeur, assisté par le consultant et le chercheur (nous-même). On peut donc observer *l'absence de comité de pilotage* qui aurait permis de renforcer des partenariats avec des acteurs extérieurs au parc.

Le noyau stratégique assure l'essentiel des propositions d'orientations[3] ; cette méthode a permis une convergence rapide du processus, même si elle n'encourage pas à faire émerger des nouveautés. *L'émergence s'est produite en revanche au niveau des actions* : au moins deux actions nouvelles sont issues des débats[4].

Les exercices de conception n'ont pas fait appel à des outils analytiques[5].

La concertation a été voulue très large, des décisions en cours de route l'ont encore enrichie (exemple du *forum). En revanche une limite du dispositif fut la non-permanence de ces*

---

[1] tels que le Comité régional du tourisme, les EPCI locaux notamment ceux de Thiers et Ambert et les CCI homologues

[2] Le consultant animait les débats, assumait des synthèses en séance, et évitait ainsi *dans la dynamique des réunions*, les inconvénients d'un schéma en étoile, qui aurait ici « confronté » le Parc aux autres acteurs.

[3] il élabore la formulation de la problématique et des enjeux, ensuite soumis à approbation des groupes d'acteurs consultés. Dans le même esprit, la conception de la stratégie au stade *des orientations*, a fait appel à *une méthode de scénarios simplifiée*: sur chaque chapitre de la problématique, des options contrastées ont été soumises à l'avis des acteurs consultés.

[4] le projet de « stations touristiques durables », le projet « fourme d'Ambert »

[5] tels que les matrices de positionnement ou autres. Les référentiels de la *qualité* ont été effleurés, et plus globalement celui du *marketing*, pour affirmer un positionnement particulier, celui d'un marketing de l'offre, dominé par le modèle de développement souhaité (durable). Enfin il n'y a pas eu d'exercice formalisé de *prospective*

groupes de consultation, qui ne se réunissaient qu'une fois dans une configuration donnée. *Ainsi ne pouvait pas s'instaurer un « apprentissage » collectif* dans la durée[1].

Dans ce processus assez court et peu conflictuel, il n'y a pas eu de dispositif destiné à renforcer les capacités de tel ou tel « groupe d'acteurs », pas d'assistance logistique ou en formation. Aucune catégorie d'acteur ne s'est d'ailleurs constituée en groupe ad'hoc dans le seul but de peser sur la stratégie finale.

De nombreuses parties prenantes ont donc été invitées. Mais les contrôleurs de ressources naturelles n'ont été associés qu'à travers leurs porte-paroles institutionnels qui ont peu répondu, les organisateurs n'ont pas invité es-qualité des agriculteurs, des forestiers, des industriels…

> Les raisons que nous y voyons tiennent à ce que cette notion n'est pas familière, et surtout que les pratiques de concertation antérieure ont permis des expériences intéressantes de terrain (cas de la gestion de l'espace en vallée de l'Ance…) mais n'ont pas débouché sur une habitude de rencontres plus régulières ouvrant chacun des acteurs aux logiques plus générales de l'autre.

L'esprit du processus était plus que la recherche d'un accord : il s'agissait de clarifier, rendre plus efficaces et plus visibles la politique et l'organisation touristiques dans le territoire, mais aussi de dynamiser les acteurs.

Le déséquilibre des pouvoirs est fort, mais c'est dans la mesure où le cadre institutionnel l'a organisé « dans le bien du territoire » : de nombreux pouvoirs d'animation ont été donnés à l'acteur PNR qui est délégué pour animer le projet territorial. Certaines grandes lignes de la stratégie dépendent particulièrement du pouvoir d'autres acteurs : les collectivités locales portant les 4 pôles touristiques majeurs, les institutions départementales et régionales qui financeront les actions... Ces acteurs ont participé aux discussions[2].

Résultats politiques du processus

Nous procédons tout d'abord à une évaluation selon les trois familles de critères proposés par (BRAMWELL et SHARMAN, 1999).

L'étendue de la collaboration n'est pas liée seulement à la diversité des participants, mais aussi à leur « représentativité ». Le processus a permis de renforcer les liens entre le Parc et certains acteurs[3]. Du côté des prestataires en revanche, dont une bonne part reste à l'écart, on ne peut pas parler d'un élargissement notable : les habitués ont joué le jeu, quelques prestataires isolés se sont

---

[1] Cette remarque est tempérée par le fait qu'un noyau de quelques 20 ou 30 acteurs habitués se sont trouvés plusieurs fois consultés à des titres divers[1]. Mais il est clair que ce noyau « de fait » ne pouvait se sentir investi d'une mission *d'accompagnement*, éventuellement ensuite *de traduction* auprès des autres acteurs en même temps qu'une mission *de suivi* de l'exécution.

[2] La dissymétrie de pouvoir se manifeste au moins selon deux modalités : celle de l'acteur qui a le pouvoir de rester autonome, se dispense du jeu, et impose donc son jeu propre par abstention, celle de l'acteur puissant qui au final impose sa part de solution. C'est ce dernier cas qui est rencontré avec le Comité régional de développement touristique, qui a annoncé la politique souhaitée, et imposé celle-ci dans les dernières discussions de mise au point ; mais le processus a eu l'utilité forte de donner à cet acteur une perception de l'intérêt du processus et des propositions induites et de le conduire à certaines tolérances.

[3] des collectivités, des OT, des chambres consulaires (CCI Ambert notamment), d'autres institutions (CRDT)

fait entendre et comprendre, mais il n'y a pas eu de mouvement particulier « d'adhésions nouvelles ». C'est la mise en œuvre de la stratégie qui devra viser à gagner des alliés[1].

L'exercice stratégique a permis *une explicitation des positions respectives*. Il a engagé *une évaluation pluraliste sur le territoire* : notamment les réseaux ont fait l'objet d'échanges longs et répétés[2], au fil desquels les questions stratégiques ont semblé se diffuser.

L'intensité de la collaboration rend compte des attitudes et comportements des participants pendant le processus. Il n'y a pas eu de conflit ouvert, même si quelques débats étaient animés

> Notamment : 1- la question des grandes options d'aménagement a partagé les avis, mais de façon tellement dissymétrique que l'option « industrielle » a été abandonnée sans conflit ouvert (même si ses défenseurs n'ont pas changé d'avis), et 2- des prestataires ont manifesté leur mécontentement d'être actuellement hors réseaux et ont souhaité travailler avec le Parc et LFT.

Il faut noter l'incidence du facteur « étendue de la collaboration » sur ce facteur « intensité », au sens où nombre de prestataires sont restés à l'écart, dont une bonne part des opposants.

Au final il n'y a pas de partage de la totalité de la stratégie par tous les acteurs consultés, en revanche aucun désaccord final formel n'a été enregistré. Le cas offre ainsi une bonne illustration de la notion de *consensus partiel*.

> Nombre d'incertitudes demeurent : les villes-pôles se sentent-elles toutes parties prenantes de la stratégie d'ensemble ? les réseaux sont-ils vraiment prêts à évoluer ? jusqu'où la politique du CRDT va-t-elle s'imposer ?…

<u>Des facteurs, des critères « techniques » ont également tout leur rôle dans l'acceptation des résultats par les acteurs :</u>

La démarche stratégique a permis *une réelle émergence de certains choix* qui n'étaient pas tous attendus par les membres du noyau stratégique[3].

L'effet de mise en cohérence, par traitement simultané de tous les enjeux, a *facilité l'accès aux grands partenaires* (départements et région) ; des projets d'une certaine ampleur sont en cours d'agrément et de financement.

Les partenaires locaux (consulaires et EPCI[4]) ont manifesté un accueil positif et un resserrement des intentions de collaboration, c'est dû aux bénéfices déjà relevés de la concertation, mais aussi selon nous à la satisfaction de voir un leadership (modéré) fonctionner, et une stratégie d'ensemble s'élaborer dans le domaine et sur ce territoire : *c'est un argument « organisationnel » plus que politique*.

---

[1] avec les projets thématiques (train touristique, renforcement des 4 pôles touristiques…) avec le lancement du réseau Hébergement Nature, puis de la Charte européenne, …

[2] atelier du 19 octobre interne au Parc, avec un temps sur les réseaux, L'atelier du 4 Novembre 2004 sur les réseaux de tourisme dans le territoire, la réunion d'atelier lors du 1er Forum des acteurs du tourisme tenu le 15 Nov 2004

[3] 1- la recherche de cohérence des projets d'EPCI donnerait lieu à une forme nouvelle de *« contrats de station durable »*, 2- un thème issu des concertations (*la valorisation touristique de la fourme d'Ambert* AOC) a été apprécié pour sa transversalité (tourisme – culture – agriculture - gestion de l'espace), qui a été vue comme « stratégique »

[4] Les prestataires de tourisme dont on a pu estimer la réaction sont encore ceux que le Parc connaît bien à travers « ses » réseaux divers. Eux-mêmes ont été invités à évoluer, de façon plus claire et globale qu'auparavant.

Evaluation pour l'organisation Parc

L'exercice a échappé aux critiques adressées à la planification dans les grandes organisations (MINTZBERG 1994) . En tant que planification de l'action du PNRo, le processus a impliqué fortement toute l'équipe concernée[1], et l'ensemble des autres chargés de mission ont participé assez effectivement. L'exercice n'était pas *réalisé* mais seulement *accompagné* par un consultant extérieur: la cheville ouvrière en était le praticien ; il n'y a pas eu de séparation entre « pensée » et « action » (MARTINET et THIETART, 2001). Les objectifs retenus couvrent un spectre large, la programmation dans le temps et l'affectation des moyens ne sont pas rigoureux au point de risquer de « figer » la stratégie. Ainsi l'exercice a été souple et maîtrisé.

En revanche il n'y a pas suffisamment de moyens humains pour faire vivre la totalité des actions déclarées prioritaires : le PNR n'assure pas, dans la durée, la promotion, « l'après-vente », de la stratégie[2] ; selon les intéressés c'est par manque de temps… Parallèlement la dimension territoriale rend la mise en œuvre plus complexe, l'exercice est normalement marqué par des incertitudes plus fortes sur les jeux d'acteurs, qu'une planification d'entreprise.

Par ailleurs, du fait d'une dissymétrie entre le Parc et les autres acteurs, ces derniers n'ont pas été invités ni à une approbation forte[3], ni à une programmation opérationnelle des actions qui devaient les impliquer. C'est un des facteurs qui ont « lénifié le processus ». Cette insuffisance décisionnelle se traduit actuellement dans la phase de mise en œuvre : les partenaires, bien que favorablement disposés, ne prennent pas tous les initiatives prévues.

4.7.3 Processus de long terme : structuration

L'action du Parc en matière de tourisme s'est inscrite dans un processus de long terme, qui est balisé par la mission du PNR et ponctué par les chartes successives. Ce n'est pas le cas de toutes les actions d'un PNR : selon les Parcs et selon les thèmes, on peut voir se développer des programmes à durée limitée, qui s'achèvent, soit parce que l'objectif est définitivement atteint (nous n'avons pas d'exemple pour des enjeux importants) soit parce que les partenaires prennent seuls le relais. En Livradois-Forez, c'est le cas du programme de gestion de l'espace.

Nous avons défini la notion d'alliance comme une relation pérenne[4].

Les processus favorables à l'alliance recherchée sont également des processus de long terme, nous examinerons les deux pôles de la dyade AE-AT :

---

[1] le Président, le directeur et l'acteur opérationnel (le chargé de mission)

[2] L'information n'a pas encore été rappelée, amplifiée, déclinée, suivie d'initiatives prolongeant le processus participatif. Ce thème est traité par le marketing territorial.

[3] la validation du plan opérationnel s'est limitée à une réunion ; aucune délibération n'engage les EPCI

[4] S'agissant de l'alliance recherchée dans notre problématique, concernant la gestion des aménités, celle-ci pourrait durer autant que le Parc…sauf à ce que le relais soit assuré par les collectivités locales et les acteurs du tourisme, qui s'allieraient en direct pour activer les contrôleurs d'aménités, d'une part, et les régulateurs de rang supérieur d'autre part.

1- sur le pôle « Acteur d'environnement », les actions de gestion des aménités montrent que la prise en compte des acteurs du tourisme est possible et signifiante. C'est une succession de programmes qui a pu en donner la démonstration à une échelle suffisante : programme de gestion de l'espace, programmes divers sur les Hautes-Chaumes (Mesures agri-environnementales, gestion de site Natura 2000), programme de gestion de l'eau (le SAGE en cours de lancement), … avec le recul effectué en 1995 sur la gestion de l'espace, avec l'oubli constaté lors de la gestion du conflit des éoliennes, avec la nouveauté du SAGE qui démarre, nous n'avons pas encore d'exemple abouti .

2- sur le pôle « acteurs du tourisme », le Parc mène bien, depuis longtemps, *une double action : de structuration des professionnels, et d'intéressement des acteurs* aux valeurs du tourisme durable, même si ce terme n'était pas employé autrefois. On pense à la maxime de H. Ollagnon *« renforcer le partenaire pour passer de bons accords avec lui »*, mais là l'opération est encore plus profitable car *la structuration en réseau conserve au Parc une position de pivot influent*.

***

4.8 Réseaux et mises en réseau

4.8.1 La carte des réseaux touristiques du Parc

Le schéma ci-dessous trace une vue d'ensemble des réseaux touristiques du Parc et de leur environnement immédiat.

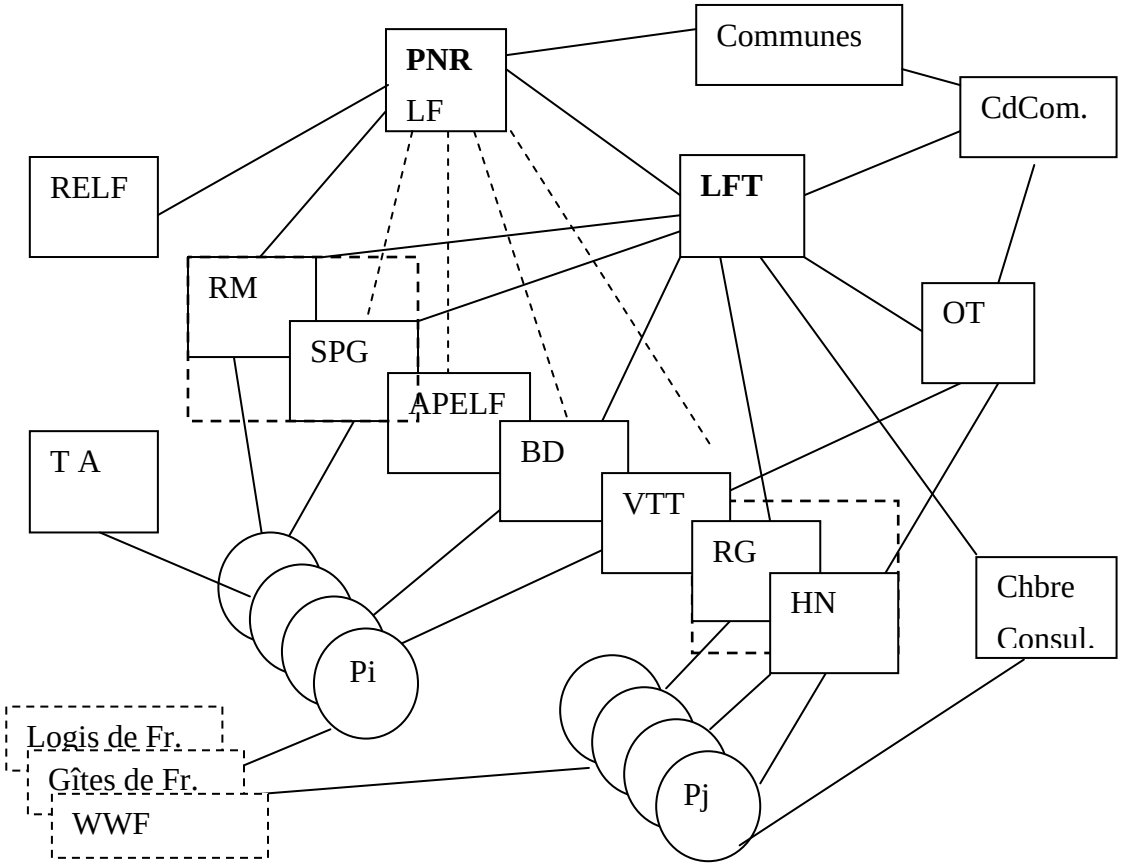
Les flèches en trait plein indiquent une « appartenance formelle » au réseau (qualité de membre de l'association…), les flèches en pointillé traduisent l'appui apporté par le Parc aux réseaux, en financement, conseils, logistique… Les appuis apportés par le Parc directement à des prestataires individuels sont des actions ponctuelles (aide aux porteurs de projet…) et ne relèvent pas d'une relation de réseau.

Les réseaux en pointillé sont extérieurs au territoire[1].

Deux rectangles en pointillés marquent le rapprochement en cours entre RM et SPG d'une part, entre RG et HN d'autre part.

Signalons de plus que le Parc a mené cette stratégie de mise en réseau dans d'autres domaines, celui de l'action économique (réseau entre techniciens pour l'accueil de porteurs de projets : Cap'actif), et celui de l'action culturelle (réseaux des bibliothécaires, de l'action musicale, de spectacles itinérants, enfin de cinéma itinérant).

[1] relations « verticales » au sens des géographes, pas des économistes



Légende

Pi : prestataires,

CdC : communauté de communes, OT : offices de tourisme, CC : Chambres consulaires

LFT : Livradois-Forez-Tourisme (rassemble : PNR + CdC + OT + réseaux + Consulaires)

Réseaux : RELF : randonnée en LF (bénévoles et communes pour l'entretien des sentiers), RM : Route des Métiers, SPG : Sur les Pas de Gaspard (accueil pédagogique), APELF : accompagnateurs, BD : Boucle Dore (centres équestres), VTT : boucle VTT, RG : Relais de la Gélinotte (hôtels), HN : Hébergements Nature (gîtes Panda), TA : Toscane d'Auvergne

4.8.2 Analyse réseaux

Délimitations de réseau, types de réseau

Les « réseaux de base » forment le niveau 1 : ils sont de type « réseaux additifs » entre commensaux : ils ont été constitués par filière, entre prestataires qui font le même métier.

Il n'y a pas de relation de type « client-fournisseur », sauf pour deux réseaux

> les boucles équestre et VTT associent : des centres d'activité et des hébergement. Pour la boucle VTT notamment, cette interdépendance s'accompagne justement de problèmes relationnels certains[1].

On peut considérer un type de réseau de niveau 2, constitué d'un couple « un réseau de base – le PNR ». *Le Parc joue alors le rôle d'un* <u>*pivot institutionnel*</u>, à la fois « architecte » du réseau, le plus souvent, mais aussi largement « faciliteur ».

> Depuis peu, LFT doit jouer également un rôle de pivot institutionnel. Une convention règle la cohabitation des deux pivots : PNR et LFT. Il y a différenciation et logique d'intégration puisque : les prestataires « additionnent leurs offres », LFT reçoit délégation pour les fonctions marketing, et le Parc continue d'être maître d'œuvre des autres dossiers collectifs (préparation du projet de tourisme ferroviaire, etc…).

Enfin le niveau 3 est constitué par l'ensemble des acteurs et relations représentés sur la carte ci-dessus.

<u>Les fonctions d'un réseau de niveau 2 (un réseau de base + le PNR)</u>

Ces fonctions sont présentées ici selon les trois dimensions proposées par le modèle suédois présenté en partie I : activités, acteurs, ressources.

Une *activité* supplémentaire de promotion est créée ; les outils et les pratiques sont améliorés grâce aux actions de développement ; quelques productions collectives sont tentées.

Certains *acteurs* membres gagnent en pouvoir, au sein du réseau, et/ou sur des acteurs de leur environnement ; la plupart gagnent une satisfaction personnelle, et un supplément de relations sociales. Le Parc trouve un moyen de réaliser ses missions.

Le réseau accroît *les ressources* des membres : les prestataires gagnent une meilleure connaissance du territoire, valorisable par la satisfaction du touriste ; selon les actions techniques, les formations menées, les prestataires gagnent un surcroît de compétence.

Le réseau produit de l'interconnaissance, de la confiance ; il facilite une conscience commune du territoire, et une sensibilité commune pour le développement durable ; il produit des stratégies collectives.

Le réseau crée des actifs : la « marque » du réseau et son signe de qualité, l'accès à des financements spécifiques.

Le réseau peut enfin *intervenir pour améliorer la gestion de ressources*, notamment les aménités. Ainsi, le chargé de mission tourisme du PNR a tenu à préciser spontanément :

> *« le réseau a un impact sur la ressource, c'est le cas particulièrement du nouveau réseau des Hébergements Nature, où nous avons inscrit dans les statuts qu'il aura un rôle militant pour agir sur la préservation des ressources naturelles ; c'est l'idée d'une action collective… » (chargé de mission T du PNR, Juillet 2006)*

---

[1] l'un des centres ne « joue pas le jeu d'apporter la prestation prévue », un autre dénigre ses partenaires et ne fait pas jouer la transitivité de réseau en ce qui concerne les opportunités et autres informations que lui ouvrent ses contacts externes personnels.

Cette expression d'un acteur-clé[1] va fortement dans le sens de notre projet, avec la pleine conscience : 1- de la différence entre respecter les aménités (alliance défensive, rôle de l'AT intramuros) et militer pour leur préservation (alliance pro-active, rôle de l'AT extra-muros),

2- de la fonction mobilisatrice et démultiplicatrice du réseau (élément de stratégie que nous testons). De plus cette mission assignée au réseau n'est pas le seul fait du Parc :

« c'est moi qui ai rédigé les statuts, mais c'est venu de discussion avec notamment L. C., d'ailleurs dans exemple du conflit sur les éoliennes, si l'association avait déjà existé, vu que deux des militants contre les éoliennes sont dans cette association [de tourisme], à mon avis elle aurait pris position en tant que telle pour le respect du paysage. » (chargé de mission T, Juillet 2006)

Une analyse « substantive »

Issue de la littérature et des questions de recherche, la grille de lecture qui suit examine des caractères propres aux réseaux, dans une analyse dite *substantive* pour la distinguer de l'analyse *structurelle*.

Le projet commun

Les réseaux de base se sont tous créés sur *des objectifs économiques ;* le Parc apportait dans le projet une dimension « durable » avant la lettre, et une orientation territoriale, mais qui ne s'opposent pas aux objectifs de rentabilité des prestataires.

Le cas du réseau récent Hébergement Nature (noyau Panda) est celui où la dimension environnementale est la plus forte dans le projet des prestataires, qui d'ailleurs avaient l'alternative de rester simplement affiliés au réseau Gîte de France, économiquement performant. Ainsi les membres de ce réseau sont partagés sur le projet : le président presse chacun, et notamment les partenaires Parc et WWF, d'assurer « également » une véritable fonction économique, d'autres membres se satisferaient davantage de la fonction sociale du réseau et de la reconnaissance de leur motivation environnementale.

La fonction économique recherchée comprend toujours *une forte composante marketing*, souvent limitée à la promotion en commun. La route des Métiers est le seul exemple de promotion très efficiente. La fonction économique s'apprécie également par *l'amélioration de la qualité de l'offre* : les réseaux ont un effet d'entraînement sur les compétences, sur les savoir-faire et/ou les investissements stimulés par les échanges, les formations et par les Chartes internes de qualité.

Pour le Parc c'est une forme *de diffusion avec relais* de son action de développement. Mais le relais n'est pas un simple canal de communication : la mise en commun joue dans les trois sens : descendant, ascendant et latéral.

Les échanges au sein de RG (Relais de la gélinotte) ont aidé certains à penser et à décider les investissements nécessaires. Autre exemple, le réseau « Sur les Pas de Gaspard » a permis la mise au point en commun d'un dispositif de qualité qui permet à l'Education Nationale et à Jeunesse et Sports d'accorder un agrément aux produits.

Pour le Parc c'est un choix proprement stratégique dans le mode d'action.

Enfin certains réseaux mènent de véritables *démarches stratégiques collectives* : RG, RM….

Relations sociales appréciées

Les réseaux sont aussi des lieux de relations sociales. Tous les prestataires reconnaissent cet aspect comme positif : cela transparaît dans les entretiens, les écrits, les propos de réunion. Pour certains

[1] Cette expression témoigne aussi de la valeur pédagogique du modèle suédois qui était présenté au chargé de mission.

néos-ruraux c'est un facteur d'intégration, de même que pour les prestataires géographiquement isolés, mais leur participation physique est difficile[1].

Confiance et règles

La confiance peut se mesurer par le rapport : fonctions assurées par le réseau / pouvoir contraignant des règles. Dans certains réseaux tels que la Route des Métiers, le réseau fait beaucoup avec des règles floues. Dans d'autres cas minoritaires, comme celui de la boucle VTT, la confiance a des lacunes et le réseau fait le minimum.

Mais il est question d'élever le niveau général de qualité des activités, la qualité étant vue aussi bien comme *adéquation à des standards* courants (respect des bases, élévation dans une échelle), que comme recherche de *spécificité* (création et respect d'exigences spécifiques). La confiance ne suffit pas ou du moins elle ne supprime pas le besoin de redéfinition, d'étalonnage et d'affichage de la qualité. Des chartes sont remises en question, et il est proposé de mieux examiner les demandes d'adhésions.

Des barrières à l'entrée existent dans certains réseaux

Les barrières à l'entrée ne concernent *pas uniformément* toutes les activités ni tous les réseaux, elles ne sont pas constantes dans le temps. Le cas de la route des Métiers illustre bien la notion, sous plusieurs formes actuellement, que nous ordonnons ainsi :

1- activités éligibles : en particulier les restaurateurs ont été exclus au motif (discutable) que cette activité ne permet pas « l'accueil avec explication du savoir-faire »
2- risques (temporaires) de concurrence : il est convenu actuellement de ne pas accepter « trop » de représentants d'une même activité, notamment les apiculteurs adhérents freinent l'entrée d'autres apiculteurs
3- conformité à la charte et sélection des candidats : une procédure assure que le candidat répond aux règles

Le réseau global tend à constituer « des actifs spécifiques »

On a vu que les réseaux de base sont construits sur des « stratégies collectives agglomérées », soit une logique « additive ». Même si le réseau complet est hétérogène, les engagements réciproques sont souples. Mais c'est l'hétérogénéité particulière justement, qui permet la création d'actifs, par l'intervention du Parc, jouant un rôle de pivot particulier (cf infra). Ces actifs sont, par exemple, un savoir-faire pédagogique assorti d'une reconnaissance formalisée (cas du réseau pédagogique SPG avec création d'une marque de reconnaissance par l'Education Nationale et Jeunesse et Sports), ou du matériel d'accueil (cas de la « Malle aux trésors », meuble équipé de document, jeux et outils de découverte, mise au point par le Parc et proposée aux propriétaires de gîtes[2]).

---

[1] Une autre difficulté qui tient à la nature de certaines activités touristiques est celle des horaires particuliers (pour les hôteliers et restaurateurs, notamment).

[2] cet exemple est à la limite puisque le Parc n'exige pas que les propriétaires soient en réseau…

Le réseau et la diversité des logiques individuelles

Certains réseaux associent des entités de statuts très différents : public, associatif, privé. Nous avons entendu des griefs relatifs à des différences d'attitude directement imputées à ces différences de statut (RM, VTT). Les adhérents ont également des visées diverses pour leur réseau et pour le territoire. Des ajustements sont trouvés, au pire les divergences expliquent des manques de dynamisme ou le fait que des membres ont pu individuellement quitter un réseau pour des motifs de cet ordre. Ainsi la liberté de sortir, et le consensus partiel sont les deux soupapes : le système est d'autant plus tolérant que le soutien du Parc a minoré le risque de sanction pour manque de résultat éventuel.

Le réseau creuset de visions partagées ?

Un effet-Parc est très sensible sur des valeurs telles que l'importance du lien au territoire, aux patrimoines, le choix d'un tourisme diffus, etc… *qui sont- ou sont devenues* très largement partagées dans les réseaux. On a vu avec les Relais de la Gélinotte comment ces valeurs sont intégrées dans les projets stratégiques collectifs et se renforcent ainsi.

Le réseau est ainsi un outil potentiel et stratégique pour le Parc : il peut être un relais pour ses incitations, mais sans automatisme.

Aucun réseau n'a élargi son projet initial vers un engagement territorial

Nous partageons l'interrogation de (CHAPPOZ, 2000) selon laquelle un réseau pourrait passer d'objectifs « égo-centrés », à des objectifs « altruistes » au bénéfice du territoire par exemple.

En Livradois-Forez, le réseau récent Hébergement Nature a intégré d'emblée un objectif territorial, mais pour les autres, le Parc n'a pas (pas encore ?) tenté d'obtenir qu'un réseau dépasse son objet initial et son projet actuel pour remplir une autre tâche d'intérêt public.

Pouvoir- influence

Dans les réseaux de base, il existe selon nous une source de pouvoir et d'influence qui n'est pas répertoriée dans les sources que nous avons référencées : plus que la dimension économique, ou la légitimité par exemple c'est *l'engagement*, la disponibilité et l'orientation vers le service de l'action collective qui déterminent un *« pouvoir acquis »*, traduit par les responsabilités reconnues, formalisées ou non dans la structure. Les membres actifs se retrouvent au bureau de l'association et en tirent à la fois l'autorité et un contrôle structural de l'information[1]. On peut dire que ce pouvoir acquis est *légitimé* par la pénurie de bonnes volontés ou de disponibilités.

Cet *engagement* est un facteur critique, car dans tous les réseaux déjà anciens, c'est l'érosion des bonnes volontés qui se produit. De plus la dispersion de ces réseaux de faible taille économique ne facilite pas l'établissement autonome d'un vrai secrétariat professionnel[2].

---

[1] On remarquera que dans la Route des Métiers de nombreux adhérents critiquent cette situation et demandent au moins une meilleure circulation de l'information

[2] Lorsqu'il pourrait l'être (cas de la Route de Métiers), c'est un enjeu de détermination de la part des membres.

Dans le réseau complet, *le Parc détient un pouvoir large* : ce pouvoir lui est *donné* sous forme de *légitimité* (les missions du Parc), et de *moyens* (personnel et leviers financiers), il est également *construit* par les actions menées qui créent des liens et une position structurelle centrale pour le Parc (avec « trous structuraux »[1], qui plus est).

LFT se trouve à présent dans une configuration structurelle semblable. *Un véritable enjeu de pouvoir peut se présenter entre le Parc et LFT*, ce qui a été vite reconnu et traité par plusieurs moyens : 1- la structure (participation du Parc de plein droit à LFT[2]), 2- le conventionnement (le Parc garde la responsabilité de la stratégie d'ensemble).

Le Parc est un « pivot » institutionnel particulier

Le Parc est un pivot (LECOCQ, 1999), pivot particulier dans le sens où ce rôle est d'abord un choix de mise en œuvre de sa mission institutionnelle d'aide au développement ; de plus ce rôle est à la fois multi-fonctionnel (le Parc est un pivot-architecte et un pivot- faciliteur) et partagé avec certains autres acteurs du tourisme au sein des réseaux de base (par exemple, dans le réseau Hébergements Nature, l'un des propriétaires est particulièrement actif). Pour une institution, la stratégie du Parc qui se traduit par ce rôle de pivot, architecte de réseaux et plus encore, est un modèle d'action dont la mise en oeuvre n'est pas rare, parfois décrite (EGGRICKX, 2000), mais encore peu étudiée.

Au final la stratégie réseau du Parc est cohérente avec sa mission

La stratégie du Parc et l'effet-Parc sur les réseaux répondent bien à la suggestion finale de (TREMBLAY 1998), selon laquelle *« la création de mécanismes institutionnels renforçant certains types d'associations, au détriment d'autres, pourrait aider à rediriger les revenus d'un tourisme durable vers des communautés pro-actives dans la gestion des ressources collectives »*

Des réseaux sur le territoire peuvent être plus indépendants du Parc : un cas

Tout ce qui précède repose sur une forte interaction entre le PNR et « ses » réseaux.

Un cas permet d'envisager plus complètement l'objet réseau dans un territoire, car il relève d'une initiative spontanée et d'une volonté d'autonomie par rapport au PNRo : un réseau récent s'est créé sur une partie du territoire du Parc, surnommée parfois la « Toscane d'Auvergne » ; le réseau a pris ce même nom. La Toscane d'Auvergne associe entre 40 et 50 prestataires touristiques très variés. L'association a pour première fonction celle de la promotion en commun. Le renvoi de clientèle et les échanges informels, éventuellement le montage de produits en commun sont également des effets secondaires attendus de ce regroupement.

Ce réseau peut être comparé avec la route des Métiers dont *il paraît concurrent* ; de plus certaines caractéristiques sont *déviantes par rapport à la logique du PNR* : la gamme de prestations

---

[1] en référence à R. Burt, voir en partie théorique de ce texte

[2] mais sur un mode très minoritaire

recouvre celle de la route des Métiers mais elle est plus large[1] ; certains prestataires sont spécialisés dans des activités motorisées : karting, ulm, motos/quads ; la dénomination du réseau introduit un affaiblissement du nom « Livradois-Forez » qui peine encore à se faire connaître.
Plus globalement il semble d'après l'une des créatrices du réseau qu'il y ait bien l'intention de rester *« autonome par rapport aux institutions »*, pour ne pas dépendre des enjeux trop locaux et trop personnels des hommes politiques. La relation avec le Parc peut être un mixte de coopération (certains adhérents sont également dans les réseaux « du » parc, des relations normales de service existent entre le Parc et les prestataires), et de tension. Quelle que soit l'ampleur du phénomène à terme il permet d'illustrer une situation théorique plus complète, dans laquelle le pouvoir du Parc et l'effet de ses stratégies ne déterminent pas toute la structuration locale du tourisme[2].

***

4.9 Analyse centrée sur le Parc

Dans cette étude de cas, l'acteur d'environnement au centre de la stratégie d'alliance est le PNR. Cela justifie une section finale qui rassemble les éléments précédents autour de la logique de cet acteur, qui complète et qui approfondit l'observation du « problème stratégique » du Parc.

Nous mobiliserons encore des travaux complémentaires, portant soit sur ce PNR du Livradois-Forez, soit sur d'autres PNR, qui donnent un éclairage comparatif sur certains points de l'analyse, notamment une évaluation de l'action de plusieurs PNR en Lorraine et Alsace (EDATER 2005)[3].

Nous examinerons d'abord la61

61 dimension d'acteur public territorial (1) du PNR, qui est totalement liée à notre problématique par la transversalité du tourisme et celle de la gestion de l'environnement et des aménités. Puis nous examinerons successivement une représentation du positionnement territorial du Parc tenant compte de son rôle économique (2), qui est l'aspect original de son profil d'acteur mixte (3), puis nous revenons à son rôle environnemental pour en vérifier la crédibilité (4).

4.9.1 Les particularités de l'organisation publique PNR

Le PNRo est une organisation publique constituée sur la base d'une mission et insérée dans un cadre organisationnel pré-défini.

Les cadres réglementaires et les documents partenariaux sont multiples.

---

[1] elle associe lieux d'hébergement, de restauration, activités de pleine nature, lieux de visite (chateaux, musées, fermes…), lieux de vente de produits d'art, d'artisanat ou alimentaires. Cette gamme permet ainsi davantage de renvois de clientèle et de perspectives de produits communs (notion d'économie de diversité)

[2] tant du coté des prestataires que du coté des collectivités locales

[3] En 2004-2005, à la demande des services de l'Etat et des deux collectivités régionales Alsace et Lorraine, le cabinet Edater a procédé à une évaluation de l'action des trois PNR Ballons des Vosges, Lorraine et Vosges du Nord. Dans l'éventail des actions des PNR, trois thématiques furent retenues pour cette évaluation : 1- le développement économique et plus précisément le tourisme, 2- les actions d'aménagement du territoire (urbanisme / paysage), 3- l'action culturelle,

De même la charte d'un PNR est un document complexe, d'appropriation difficile. Enfin les textes principaux datent de 1993-1995 et n'ont pas été suivis de mises à jours conséquentes pour intégrer les développements de la décentralisation (LOADDT, montée des EPCI et des Pays…). Ainsi, notamment, si les textes en vigueur sur les PNR leur assignent 5 missions parmi lesquelles certains voient une hiérarchie (« protéger » le patrimoine serait plus fort que « contribuer au développement »), Edater relève que *les partenaires des Parcs* sont partagés sur cette question.

> Parmi les grands « partenaires » obligés des PNR, la Région joue un rôle majeur, sa participation financière est dominante. L'évaluateur estime que les élus régionaux devraient s'investir davantage et durablement, pour affirmer puis porter les enjeux, pour aider les parcs à asseoir leur légitimité. L'Etat national est incontournable puisque détenteur du « label » PNR. Au niveau régional il se cantonne au suivi des thématiques environnementales : *« l'Etat se sent légitime en priorité pour traiter de la question environnementale de l'action des PNR. Or … cette priorité a laissé place progressivement à une priorité de développement qui, si elle est partiellement remise en question aujourd'hui, est encore une réalité » (p.91).*[1]

Le PNRo est également une organisation (publique) constituée localement sur la base d'un projet : ce projet est affiché par une Charte. Cela nuance certaines des caractéristiques soulignées par les théoriciens pour les collectivités locales et territoriales.

Comme celles-ci, le PNRo n'est pas fondé à exclure un public, il doit travailler pour tous, ses administrateurs du conseil syndical représentent toute la population. Mais son périmètre est défini selon l'adhésion des communes à son projet global[2] : en attendant que la révision de la charte soit soumise à enquête publique, ce sont les processus de démocratie *représentative* qui ont déterminé que dans ces communes, le projet était d'intérêt général. L'exercice de ses missions partage de fait le public, entre les acteurs (individus et autres organisations) qui adhèrent au projet *et* à la façon dont le PNRo le met en oeuvre, et ceux qui se tiennent à l'écart ou qui s'y opposent. Nous revenons à la recommandation de J. Ruegg : *« chercher à rassembler autour de son action le plus grand nombre possible de supporters… plutôt que de vouloir prévenir à n'importe quel prix l'émergence d'opposants »* (RUEGG, 1996).

> Nous avions souligné en compte-rendu d'enquêtes, qu'une « minorité significative » d'acteurs était hostile au PNRo, nous concluons à présent que le principal critère à surveiller est surtout *l'évolution* du niveau d'opposition. Mais il ne faut pas confondre « l'opposition » et le sentiment de *« distance »* que beaucoup d'administrés ressentent et regrettent à la fois en tant que citoyens et contribuables[3].

L'évaluation des actions du PNRo est encore plus difficile que celle des actions d'une commune qui a des effets directs ; il travaille par influence, mobilisation, conseil, assistance technique : les impacts sur le milieu naturel, ou sur le développement, dépendent du relais effectué par les autres acteurs. Le directeur du Parc le souligne volontiers : *« nous ne faisons pas le tourisme, ce sont les prestataires qui le font… »*

---

[1] Les conseils généraux, pour les cas étudiés, « ont un positionnement en retrait » et devraient être remobilisés.

[2] On remarquera qu'un premier tri entre adhérents et opposants au projet a pu se faire à l'échelle des communes, notamment certaines communes ont refusé d'adhérer à l'époque de la création du Parc (même si elles se sont ralliées lors du renouvellement de la Charte).

[3] cf la théorie des clients 3C : consommateurs-contribuables-citoyens

Pour le PNRo, organisation de mission, *la pensée stratégique est une évidence*[1].

Mais l'autonomie stratégique d'un PNR s'inscrit dans un cadre, pré-défini par l'Etat (ce qui tempère les analyses de C. Favoreu). Ce cadre ne définit pas seulement les missions, il va plus loin, ainsi *l'obligation de négocier une charte pour dix ans* stabilise fortement la stratégie qui n'est donc *pas principalement émergente*. La mise au point de la charte est un exercice de *planification stratégique* même s'il ne va pas jusqu'au détail des plans d'action.

Si elle n'est pas émergente, *la stratégie est fortement négociée* : les communes approuvent la Charte par délibération, Conseils régionaux et départementaux sont membres du syndicat mixte, une convention est passée avec l'Etat. La durée de la Charte évite un management à courte vue, tandis que la mission même du Parc exclut un management autoritaire (voir plus loin la section « gouvernance »).

> Par contre la démarche, même stratégique et négociée, ne va pas jusqu'à mobiliser une méthode particulière d'identification et de compréhension des acteurs « qui comptent » et de leurs logiques.
>
> Une telle méthode pourrait être l'analyse stratégique de M.Crozier et E. Friedberg qui est systémique, ou l'analyse des parties prenantes vues par rapport au projet territorial, ou vues par rapport à l'organisation[2]. Ni dans le document Charte, ni dans la stratégie touristique et les diagnostics qui ont mené à son adoption, on ne trouve une telle analyse. Bien sûr les entretiens menés montrent que les agents du Parc ont chacun leur sensibilité aux jeux d'acteurs, assez développée, mais informelle.

Le problème des relations entre l'organisation-Parc, la population et les élus du territoire

Nous avons vu que le Parc en tant qu'organisation suscitait, de la part des prestataires de tourisme, *des avis partagés,* et que ceux-ci portaient sur des points plus larges que la seule action de l'organisation en matière de tourisme : les prestataires, en tant qu'acteurs locaux partagent également les représentations de la population, quitte à combiner celles-ci avec leur vision professionnelle du Parc (cette combinaison reste une alchimie personnelle). *Ce sont alors toutes les actions du Parc et l'ensemble du projet qu'il affiche, ainsi que les mécanismes de communication effectifs (intentionnels ou non), qui sont concernés, en ce qu'ils contribuent à une adhésion ou un rejet de l'organisation*.

> On peut citer également, à ce propos de la vision du parc par ses « partenaires », l'évaluation 2006 de l'action environnementale du Parc (déjà évoquée): les évaluateurs relèvent nombre d'appréciations portées sur le parc ; l*es avis sont divers,* parfois opposés mais sans excès (positifs : « capacité d'expertise », « médiateur » « vision à long terme » ou réservés : « trop théorique », « pas les moyens d'accompagner les projets »)[3].

Notre question ici est donc de voir, outre les dispositifs spéciaux étudiés dans notre domaine (tourisme, action environnementale), *comment fonctionne la gouvernance « générale » du Parc*.

---

[1] Même les organisations publiques les plus classiques ont dû modifier leur approche initiale de leur fonctionnement (fourniture d'un service stable, en univers certain, en veillant surtout à l'économie des moyens…), pour adopter une logique stratégique, notamment devant la complexification de leur contexte

[2] notamment avec la typologie de Mitchell et al.

[3] Enfin les évaluateurs estiment « qu'il n'y a pas de cohésion des acteurs autour des missions du Parc », au motif que « la Charte n'est pas citée comme outil de travail ».

Ce PNR a soutenu activement la constitution *des intercommunalités*[1]. Le *dispositif de gouvernance* associe surtout des élus locaux, et des acteurs invités dans des commissions thématiques. *Les réseaux nombreux* créés par le Parc au fil de ses actions thématiques associent également des parties intéressées dans des domaines sectoriels, économiques ou sociaux[2].

Ainsi des éléments actifs de la population sont associés. Mais cela laisse ouverte la question de savoir *comment l'ensemble de la population, notamment les « sans-voix », partage le projet du Parc*. Le directeur du Parc a proposé à l'un des agents du Parc, S. Chaleil de *« faire des propositions concrètes* pour un meilleur portage du projet territorial du Parc*, en s'appuyant sur les délégués des communes et les élus locaux »* (CHALEIL, 2003).

A titre de mise en perspective, citons les analyses réalisées sur les PNR de Lorraine-Alsace : les moyens ou les étapes clés pour assurer la participation des habitants sont : A- la rédaction ou la révision des chartes des Parcs, B- la concertation permanente en cours de mise en œuvre, C- la participation des habitants concernés aux actions concrètes, enfin D- l'éducation et la sensibilisation menée par les Parcs. Pour l'évaluateur Edater, c'est sur les enjeux B et C que les Parcs doivent améliorer leurs dispositifs.

Les relations entre le PNR LF et les Pays

Pour le Livradois-Forez, la création de Pays est un processus qui ne va pas de soi, avec des situations contrastées et des forces d'évolution divergentes. Dans le cas du Pays d'Ambert totalement inclus dans le territoire du Parc, le PNRo pèse par son poids territorial (*par exemple le tourisme est mieux traité à l'échelle du parc*) ; de plus une position de principe initiale (*« au Pays le développement, au Parc la protection »*) se serait nuancée, selon le Dir. du PNR : le pays reconnaît par exemple au Parc la poursuite d'une action sur laquelle il a acquis une « *légitimité historique* »[3] *(dir. PNR 2006).* La coordination avec d'autres Pays *sécants* (en projet) est plus difficile *; e*nfin le processus n'est pas achevé, une incertitude demeure donc.

Nous retenons donc que divers facteurs interfèrent avec le schéma de partition simpliste entre développement et protection : adéquations d'échelle, poids de l'histoire, compétences … Nous retenons également le facteur incertitude lié à cette nouvelle complexité supplémentaire.

***

Les questions précédentes ont toute leur place ici du fait de l'importance des relations et des représentations dans ce contexte de gouvernance multipolaire, du fait de la transversalité du tourisme (les AT locaux sont des résidents), du fait de l'importance du débat protection-développement dans les avis portés sur le Parc… Un PNR est bien avancé dans les dispositions organisationnelles mais aussi dans les pratiques. Celui du Livradois-Forez semble loin d'être en difficulté mais l'efficacité sur ce plan est toujours améliorable, et il lui faut s'adapter aux évolutions récentes, et anticiper la révision de sa Charte.

---

[1] cela s'est traduit notamment par une aide au financement des animateurs des EPCI. Cela se poursuit par l'animation d'un réseau de ces techniciens qui rencontrent ceux du Parc environ tous les deux mois (réseau RALF)

[2] Il n'y a pas de réseau généraliste calqué sur le périmètre et l'ensemble des missions du Parc, telle une association des mais du Parc.

[3] le réseau d'accueil de porteurs de projets (Cap'actif)

4.9.2 Place du Parc dans la représentation économique élargie du territoire touristique

En s'inspirant de M. Marchesnay et C. Fourcade, on peut tenter l'analogie entre une organisation représentée par le modèle « en diamant MM » et l'objet « territoire touristique » [1]. Nous avons présenté en Partie théorique, section 3.2.3, le modèle candidat sous forme générique (quelle que soit l'activité et le type de territoire concernés). Nous avions déjà souligné certaines bonnes adéquations avec le secteur du tourisme dans les situations observées : par exemple s'agissant de situations où les TPE dominent, la gouvernance est assurée par les collectivités locales et territoriales.

Du fait de notre problématique, certaines distinctions sont utiles ; après vérification de leur pertinence par l'étude de cas, nous sommes conduits à les formaliser ainsi :

- le tourisme étant une activité transversale dont nous nous sommes attachés à souligner toutes les relations (actuellement sous-estimées) avec les autres activités, avec le milieu naturel et avec la population, il faut *marquer dans le modèle l'importance d'une partie « locale » du pilier « environnement »*. Concernant les aménités (Am.), l'environnement local comprend celles-ci ainsi que leurs « contrôleurs » (agriculteurs, forestiers, et autres, …). De même la population locale dans son ensemble fait partie de l'environnement comme « parties prenantes qui comptent » car elle participe à l'ambiance touristique du lieu.

  Dans une vision mobilisatrice du tourisme intégré, *on tendra à faire glisser la population et les contrôleurs de ressources vers le pilier « organisation industrielle »* dans la mesure où ils participeront intentionnellement à l'activité touristique. On s'approche alors de la notion de « territoire-entreprise » qui sera discutée dans l'étude du cas Porta Natura.
- *de même il faut marquer l'importance de la gouvernance la plus globale du territoire*, celle qui prend en charge tous les enjeux d'aménagement, et de vie sociale : aussi *nous proposons de dédoubler le pilier « gouvernance »*, bien qu'il s'agisse *ici* des mêmes acteurs ; nous parlerons de « gouvernance économique » et de « gouvernance géo-politique », la distinction permet d'exprimer que certains enjeux des externalités de proximité ne sont régulables que par la gouvernance géo-politique. Le chevauchement dessiné dans le schéma ci-dessous exprime que les acteurs politiques participent de plein droit à la gouvernance économique, du fait des particularités du tourisme, dans lequel les collectivités locales et territoriales interviennent directement en production[2].

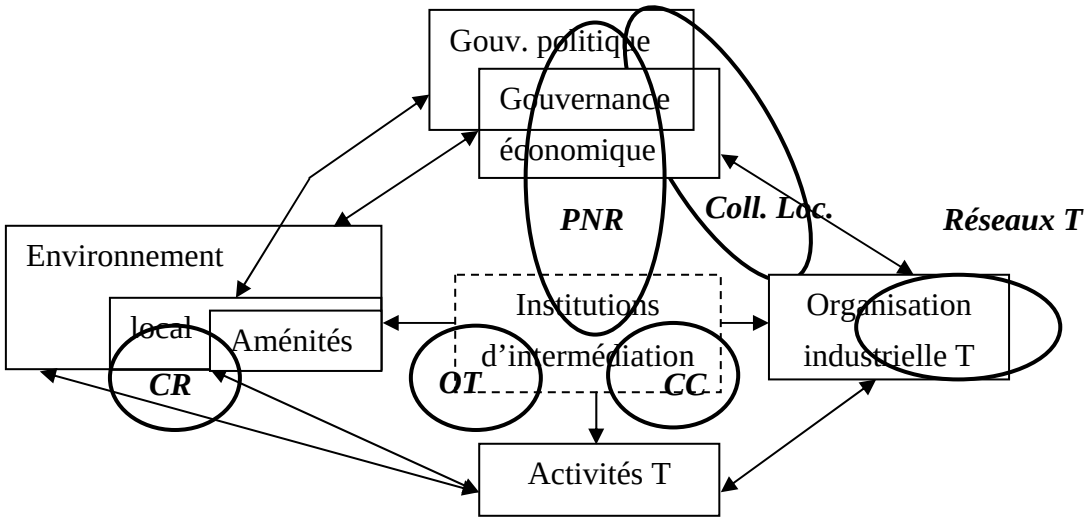
---

[1] dont on peut dire qu'il forme système

[2] Du fait que le territoire étudié est de taille infra-régionale et infra-départementale, nous laisserons une question ouverte : les régulateurs des échelons « supérieurs » (Conseil régional et Conseil général, CRT et CDT) nécessitent-ils d'être représentés façon distincte de la gouvernance « locale », ce qui soulignerait les degrés de libertés et la négociation entre niveaux ?

- Un PNR participe à la fois de la gouvernance politique du « territoire touristique », de sa gouvernance économique, et il assure aussi des fonctions « techniques » qui relèvent des « institutions d'intermédiation »
- l'organisation industrielle a été largement structurée en réseaux par l'action de ce PNR Livradois-forez

Ainsi le schéma du diamant devient le schéma présenté ci-dessous. Précisons bien qu'il ne s'agit pas de modifications conceptuelles mais d'une spécification détaillée en situant certains objets qui nous intéressent particulièrement :



Légende :
CR : contrôleurs de ressources
OT : Offices de tourisme et autres intermédiaires
CC : chambres consulaires et autres conseils
Coll. Loc. : collectivités locales et leurs groupements
Réseaux T : réseaux de prestataires touristiques

***

4.9.3 Le PNR LF, acteur « mixte »

Le PNR est une organisation créée dès l'origine pour assumer et opérationnaliser plusieurs missions bien différentes, ou autrement dit une mission composite. Nous avons proposé de l'appeler acteur mixte. Dans la partie IV nous reviendrons sur cette proposition de façon plus théorique, avec illustrations rencontrées dans les différentes études de cas.

L'existence de marges de manœuvre stratégiques au niveau des activités est constatée:

La stratégie touristique personnalisée selon le territoire est un exemple de l'autonomie du PNR en tant qu'acteur, mais un autre exemple est donné en Livradois-Forez par *une décision récente de*

créer une activité nouvelle dans le DAS environnemental : l'activité « énergie » où l'objectif est à la fois d'inciter et d'aider à économiser l'énergie et de développer les énergies nouvelles, notamment la source locale que constitue le bois.

En externe, une « synergie en finalité »

La recherche de synergie entre les missions du PNR est une condition à l'existence même du Parc. *Il s'agit de prouver cette synergie*, pour autant que les acteurs suivent les incitations du Parc. La particularité de cette mixité tient au fait que *la synergie recherchée n'est pas naturelle*, puisque nombre de facteurs opposent développement et protection.

La formulation la plus acceptable par les autres acteurs est celle d'une stratégie gagnant-gagnant, qui suppose *une capacité certaine d'innovation*.

Mais il s'agit aussi a contrario de ne pas aider un mode de développement économique qui dégraderait les patrimoines ou la vie sociale du territoire : par exemple, nous avons vu dans le domaine du tourisme que le PNR se refuse à aider les loisirs motorisés, malgré la grogne de certains prestataires.

Sur le plan tactique, la direction du Parc « privilégie la recherche de consensus plutôt que le passage en force » : c'est une position rationnelle au vu des pouvoirs limités d'un PNR . Certains pourraient y voir un risque de compromission et l'effet d'un mélange des missions; mais nous n'avons pas entendu ces critiques sur le terrain, *et l'évaluation environnementale dont il sera fait état plus loin n'a pas rapporté non plus de tels propos*.

Cela passe consciemment par une recherche de déplacement des problèmes, par l'innovation technique ou tactique. Ainsi la question des éoliennes a failli diviser les élus du Parcs sur un vote interne, puis le travail de recherche de consensus a conduit à une prise de position « procédurale » : demande de schéma régional, proposition de zonage…

La vision interne de la mixité pour l'organisation PNR

La structure et les ressources internes du PNR seront examinées sous cet angle.

Dans les PNR, les équipes sont peu nombreuses et, pour le cas du Livradois-Forez, peu structurées : une activité emploie souvent un seul permanent, aidé par quelque emploi à durée déterminée (CDD selon les tâches spéciales telle que l'animation d'un SAGE, stagiaire, etc…). *Les agents intègrent fortement les objectifs*, les tâches sont assez peu différenciées (expertise, conseil, montage de projet…) : un PNRo peut être qualifié « d'adhocratie » (MINTZBERG, 1989). Dans les parcs récents, l'encadrement est directement assuré par le directeur. L'importance de la démarche stratégique pour cette organisation de mission, se traduit par une fonction stratégique importante au niveau du sommet, ce qui différencie le PNRo d'autres types d'adhocraties. Les modes de coordination sont donc à la fois *l'ajustement mutuel* et *la supervision directe* à un seul niveau *(ib.)*.

Les parcs plus anciens évoluent vers une structuration en deux niveaux avec la création de « pôles » d'activités qui sont souvent les suivants : pôle environnement, pôle développement… Concernant le PNR du Livradois-Forez le directeur déclare « résister à cette évolution » et n'a pas constitué de pôle de regroupement : *« c'est un débat récurrent… moi je résiste, pour être plus réactif et respecter la transversalité » (dir. PNR, 2006)*

La question importante est de savoir si l'ensemble du fonctionnement privilégie cette transversalité interne ; les dispositifs formels existent, mais sont difficiles à faire vivre :

- des réunions de travail en commun sont-elles tenues pour prendre du recul sur un sujet ? *« pas tous les 3 mois, tous les ans ou tous les deux ans… pour prendre du recul c'est lourd, cela demande un médiateur, …*[1] *» (ib.)*
- lorsque le Parc avait attaché un chargé de mission à chaque composante de son territoire, cela obligeait chacun à être ouvert sur toutes les thématiques ; qu'en reste-t-il ? *« ça n'était pas satisfaisant,…cela serait peut-être à re-concevoir car le parc a perdu de sa lisibilité :*[2] *(ib.)*
- certaines permutations dans les emplois tenus augmentent l'homogénéité de l'équipe, est-ce une politique délibérée dans les PNR ? *« presque tout le monde maintenant a le statut de la fonction publique territoriale, cela fait que les gens ne sont pas mobiles [avec l'extérieur] ; la règle devrait être que les gens changent de métier sur place, il y a des limites …mais il ya tout de même eu un nombre important de permutations ou de changements internes au fil de l'histoire du PNR »*

Au delà d'une politique d'établissement, *l'ajustement mutuel* se fait à travers des collaborations et des consultations informelles ou non. Un bon exemple de transversalité formalisée a été donné par la consultation répétée de l'ensemble des chargés de mission au cours de l'exercice de stratégie touristique. De plus le chargé de mission tourisme a pu citer <u>un grand nombre de collaborations au quotidien</u>[3].

---

[1] « …auparavant nous faisions des réunions de tout le monde tous les lundis pour se coordonner avec l'équipe complète, mais cela s'use, les gens ont l'impression de perdre leur temps »

[2] avec l'apparition des communautés de communes et des pays, nous passons beaucoup de temps avec leurs techniciens, <u>mais cela ne remonte pas aux élus</u>. Si nous avions [à désigner des agents pour faire une interface territoriale] je pense à l'échelle des pays d'aujourd'huiun technicien pourrait être le correspondant du bassin d'Ambert, un pour le bassin de Thiers, un pour la Haute-Loire ; …il faudrait qu'ils aient une vraie mission et un bagage sur la stratégie du parc »

[3] *sur les hébergements nature je travaille en étroite concertation [avec les collègues de l'environnement] : pour choisir ensemble le prestataire qui allait faire les études d'environnement, pour valider les grilles de diagnostic, pour qualifier les équipement de découverte dans chaque hébergement*
pour le tourisme de nature lorsqu'il a fallu faire le guide Dakota j'ai coordonné mais il y a eu beaucoup de travail apporté [par ces collègues], c'était des dizaines de jours passés à écrire des textes
j'ai préparé l'aspect touristique du SAGE avec C. : identifier les enjeux de baignade, de pêche, de loisirs de découverte...
J'ai aussi beaucoup travaillé avec S.C. pour le tourisme scolaire, pour le réseau sur les pas de Gaspard,
pour la relation entre tourisme et économie je travaille beaucoup avec E.C. pour la préparation de l'agence de voyages

Selon lui « ce n'est pas idyllique » : parfois il y a divergence ouverte et globale, comme sur le cas des éoliennes, qui a donné lieu à des échanges internes, parfois des divergences ponctuelles[1], mais le plus souvent : *« très peu de gens veulent s'opposer aux autres, chacun veut rester maître chez soi »*. Il y a donc à la fois une possibilité d'influences réciproques, et une certaine retenue.

***

Nous pouvons comparer ces observations avec une analyse qui porte sur une notion voisine de notre définition de l'acteur mixte, et qui est une représentation bien partagée à propos des PNR : celle de la *transversalité.* C'est l'une des *spécificités des PNR* que Edater a évaluée en Lorraine et Alsace.

La transversalité de l'action des PNR

La transversalité est approchée à travers plusieurs dimensions : la part d'actions multi-thématiques, les partenariats, la transversalité interne aux équipes, la coopération inter-parcs.

La part des actions multi-thématiques est importante[2].

> *« Cela laisse supposer qu'elles incitent à faire travailler ensemble des acteurs et des techniciens d'horizons diversifiés (probablement plus que dans le cas d'actions mono-thématiques), qu'elles sont susceptibles d'engendrer des effets pluriels sur le territoire, qu'elles permettent de* développer des démarches « intégrées »*, c'est-à-dire favorisant l'imbrication d'actions issues de domaines différents qui permettent de mobiliser différentes filières, de toucher différents publics, de démultiplier les effets (économiques par exemple, etc…)» (EDATER 2005).*

De plus les interventions courantes des agents des parcs, hors action programmée, donnent lieu également à ces transversalités, les agents spécialisés dans l'environnement interviennent ainsi de façon informelle à la demande de leurs collègues.

Les partenariats à toute échelle, dans le territoire ou en dehors, sont importants[3]. De nombreuses conventions sont passées avec d'autres institutions … Un des chargés de mission du PNR Vosges du Nord indique que l'enjeu est désormais de faire passer le message Parc de manière moins « technocratique »[4].

La transversalité en interne, au sein des équipes est réelle, mais elle se heurte aussi à des questions de gestion du temps, de méthodes de travail. Les structures sont assez plates dans le sens où il y a deux ou au plus trois niveaux : chargé de mission, unité, direction.

---

[1] *« nous sommes actuellement consultés sur un projet de golf… le service environnement était très négatif, moi j'ai dit qu'on peut pas refuser sans aucune discussion, économiquement c'est important ; on a repris mon avis et le parc n'a pas été totalement hostile, lors d'une réunion publique nous nous sommes mis en situation d'écoute, puis j'ai reçu le porteur de projet avec E.S., chargé de l'environnement »*.

[2] 34% du total des 628 actions recensées ; Les *thématiques environnementales*[2] y sont les thématiques premières pour 45% de ces actions, et secondaires pour environ 20% des autres.

[3] ils sont signalés pour 48% des actions renseignées

[4] davantage en direction des habitants, de manière plus qualitative, c'est-à-dire, au-delà de la présentation quantitative des actions, insister sur le caractère intégré des projets et insister sur les présentations plus « humaines », orales, physiques, en mettant en relation les interventions du Parc avec leur contexte : une action ne doit plus être présentée en soi, mais avec toutes les interactions possibles avec d'autres domaines connexes.

Les agents sont relativement polyvalents[1]. Certains Parcs privilégient le fonctionnement par projet. (entretien dir. PNR Vosges du Nord).

Pour Edater, les spécificités de l'intervention des Parcs sont *davantage méthodologiques que thématiques.* Par exemple les actions relevées en tourisme sont diverses[2] et semblent pouvoir être menées par d'autres acteurs (?) tout en notant tout de même : *« …mais les PNR développent une approche « tourisme durable » spécifique qui est peu développée ailleurs aujourd'hui ».* Concernant l'accent méthodologique, il est souligné que les parcs peuvent être force de proposition par leur connaissance des enjeux du territoire (et nous ajouterons : par la compétence de leurs équipes) ; ils contribuent à la définition ou la réorientation des projets, notamment pour les rendre plus « intégrés » et « durables »[3]. Plus globalement ils interviennent souvent sur le mode de la coordination[4]. Les Parcs constituent également des centres de ressources.

***

Les analyses précédentes s'attachaient à des caractéristiques générales des PNR (gouvernance, transversalité). Nos propres observations ont porté sur le système touristique, sur l'action du Parc dans le domaine touristique.

Concernant ses actions dans le domaine environnemental, nous n'avons observé que certaines d'entre elles choisies pour leur prise en compte explicite du tourisme. De même l'évaluation Edater a laissé hors du champ de l'évaluation les thématiques liées à l'environnement, soient des actions qui pèsent 41% du total[5]. Même si la place de l'environnement à travers la dimension « transversalité » a été évaluée, elle l'a été à partir des autres thématiques. Cette spécificité essentielle des PNR risque ainsi d'avoir été à la fois sous-estimée dans la globalité du profil de l'acteur PNR, et mal décrite dans le détail de sa réalisation.

Il est souhaitable de mener l'analyse sur l'ensemble des activités environnementales du PNR, afin de compléter l'évaluation de ce type « d'acteur mixte ». Nous utiliserons ici la réflexion nationale récente menée sur « l'évaluation de l'évolution du patrimoine naturel dans les PNR », qui constitue donc une base pour l'évaluation de l'action des PNR dans ce domaine ; cette référence est d'autant plus pertinente que le cas d'étude choisi fut celui du PNR Livradois-Forez.

---

[1] «… Globalement, on constate que tous les types d'intervention [animation, conseil, édition, …] sont représentés au sein de toutes les thématiques, ce qui signifie qu'un même chargé de mission thématique est amené à suivre des actions de nature très différente. Cela contribue à la transversalité que peuvent offrir les interventions des Parcs

[2] incitation au travail en réseau, aide aux giteurs Panda et autres types d'hébergement, aide au montage de projets touristiques, communication touristique

[3] *«… Mais cette composante principale du « message Parc » a pu connaître des difficultés liées : • à l'orientation plus ou moins sectorielle développée par les chargés de mission au sein de leur équipe, • au degré de bonne volonté variable des acteurs du territoire. »*

[4] même si c'est le type d'intervention dont il est difficile de rendre compte de manière quantifiée

[5] cumulant dans l'ordre : éducation à l'environnement, gestion de l'environnement et connaissance de l'environnement

4.9.4 L'action environnementale du PNR LF : une évaluation

L'étude méthodologique menée en 2006 par la Direction de la Nature et des paysages au MEDD a déjà été présentée en première section de cette étude de cas.

Le cadre évaluatif « centré sur les enjeux », inspiré par l'ASGE

Le cadre conceptuel général est celui de l'évaluation. Il est appliqué ici à une problématique qui met en jeu l'état d'un milieu naturel et son évolution ; la question des effets propres (de la politique du Parc) se pose particulièrement, et donc les questions : 1- de la part de l'action évaluée dans l'ensemble des facteurs d'évolution, et 2- de la cohérence entre les actions de divers acteurs publics. Le choix de la méthode s'est porté sur celle de « l'évaluation centrée sur les enjeux ».

> C'est Laurent Mermet qui propose d'évaluer une politique, non pas en fonction des objectifs qu'elle s'est donnés, mais en fonction des effets sur les enjeux qu'elle annonce traiter. Il s'agit donc d'abord de déterminer à nouveau (au moment de l'évaluation) les enjeux prioritaires puis de s'attacher à vérifier comment l'objet de l'enjeu a évolué. Mais cela ne dispense pas d'examiner les actions qui ont été menées car une évaluation a pour but d'aider à infléchir ou re-concevoir une politique, tant dans le choix de ses objectifs que dans celui de ses moyens/actions[1]. Enfin l'évaluation s'attachera à repérer les actions et processus affectant l'état du PN de façon non intentionnelle, que ce soit, ou non, par l'effet de « tendances lourdes » (qui seront identifiées). C'est la *gestion effective.* Puis l'évaluation repèrera l'ensemble des actions de *gestion intentionnelle*, et la part du Parc dans ces actions.

Les grandes questions évaluatives posées sont ainsi les suivantes :

0. Quels sont les enjeux prioritaires sur le territoire du Parc ?
1. Quelle est la *gestion effective* du patrimoine naturel sur le Parc?
2. Le rôle du Parc : quelle est la contribution du Parc à cette *gestion effective* ?
3. La place du Parc : comment l'action du Parc se situe-t-elle / autres actions et au contexte ?
4. Quelle est l'efficacité de la *gestion intentionnelle* du patrimoine naturel par le Parc ?

Evaluation de l'action environnementale du Parc

Cette évaluation est résumée selon les trois critères principaux retenus :

Efficacité : selon les évaluateurs, *« la situation s'améliore globalement »*, et sur certains milieux le Parc a mené ou impulsé des actions *« qui ont eu une efficacité notable »*, et dont certaines sont exemplaires et innovantes (aide au pastoralisme, élimination des boisements gênants). Mais l'efficacité est contrastée *« car d'autres espèces ou milieux, pourtant importants … ont été peu pris en compte »*.

Pertinence : *« l'efficacité du Parc est due, entre, autres, à la relative pertinence de ses actions »*, au vu des enjeux et des besoins du territoire.

Cohérence : *« les limites de l'efficacité du Parc viennent sûrement de l'insuffisance de cohérence entre ses actions et les autres politiques du [sur le] territoire »*.

---

[1] Et notons qu'une question duale est celle de l'arbitrage entre les enjeux au sein d'un même politique ou stratégie. D'autres critères permettraient d'examiner les priorités assignées aux enjeux en fonction des actions à mener pour y répondre : critères de faisabilité, du coût des actions envisageables, de la cohérence opérationnelle d'ensemble.

Evaluation stratégique : le Parc et les autres acteurs

Les évaluateurs ont relevé et commenté les avis portés sur le Parc par les acteurs rencontrés. Nous en avons fait état dans la première section de cette analyse du Parc. Concernant le thème environnemental il ressort que c*ertains avis reflètent le débat sur les missions du Parc : « un Parc développeur facilite le dialogue » versus « le parc n'est visible que par les actions qu'il mène sur la nature »*.

L'analyse la plus développée porte sur les relations avec des contrôleurs de ressources que sont les agriculteurs et leurs conseillers :

Le Parc, les enjeux agricoles et les acteurs de l'agriculture

Le Parc a joué un rôle majeur dans la mise en place des mesures agri-environnementales, qui, selon les évaluateurs, *« ont été bien perçues par les environnementalistes et par les agriculteurs eux-mêmes »*. Cet accueil a été possible grâce à *une grande part d'effet d'aubaine*. Mais concernant les organisations professionnelles agricoles, nous avions tout de même observé de violentes attaques de la part de la chambre d'agriculture sur le thème de l'immixtion du Parc dans les affaires agricoles, lors de la mise en place des MAE sur les Hautes-Chaumes.

Le Parc s'est investi sur l'aide au maintien d'une agriculture extensive notamment en soutenant les filières de qualité, et plus récemment la filière bio. Il a soutenu le principal atelier de fabrication de fourme d'Ambert et notamment son investissement d'ouverture à la visite des touristes ; il nourrit le projet de relancer la fabrication de fourme fermière dans l'idée très explicite de contribuer ainsi à la fois au tourisme, et à une forme d'agriculture de petite structures, favorable à l'occupation de l'espace.

L'attitude des organisations professionnelles agricoles (OPA), d'après les évaluateurs :

> *Les relations entre le Parc et … la Chambre d'Agriculture ont été longtemps conflictuelles, pour des raisons politiques, mais également car le Parc abordait le problème « de manière différente ». .. Aujourd'hui, il semble que la situation soit à un statu quo où « il y a de la place pour tout le monde » mais où les acteurs de la filière agriculture surveillent que le Parc ne franchisse pas certaines limites : le rôle du Parc en matière de gestion des Hautes-Chaumes, de mise en place de Natura 2000 et des MAE est accepté et reconnu.*
>
> *Par contre, son pouvoir de pression en défaveur de l'intensification agricole est vécu comme injuste. ….Globalement donc, les structures agricoles ne reconnaissent au Parc qu'un rôle annexe et limité aux problèmes environnementaux, et aux Hautes-Chaumes, alors qu'eux se positionnent comme des « professionnels » de l'agriculture, qui ont une véritable légitimité à s'occuper du développement de l'activité et qui s'occupent des 'choses sérieuses' comme « permettre (aux agriculteurs) d'améliorer leurs revenus ».*
>
> *… Il apparaît donc difficile pour le Parc d'apporter un changement autrement que par l' intermédiaire de mesures 'extérieures' comme les MAE ou Natura 2000 ».*

Cela appelle des commentaires de notre part: si l'action du parc est reconnue lorsqu'il s'agit d'un milieu délimité comme dans le cas des Hautes Chaumes, cela tient à plusieurs facteurs, dont *le fait que ce milieu est reconnu comme intéressant d'autres parties prenantes :* celles de l'environnement mais également *celles du tourisme* et tous les acteurs qui partagent le même intérêt que les touristes pour ce milieu (résidents secondaires, promeneurs locaux...). En somme les acteurs du

tourisme peuvent appuyer la prise de conscience de la multi-fonctionnalité des espaces. Nous relions ceci à l'observation finale livrée en conclusion du rapport :

> *« Enfin le Parc ne pourra pas avoir un véritable impact sur son territoire tant qu'il sera considéré comme un acteur secondaire sur certains sujets (agriculture notamment). L'émergence de nouveaux enjeux et notamment la pression de l'urbanisation sur les zones agricoles, peut être un moyen pour le Parc de travailler de manière plus étroite avec les partenaires agricoles, sur des objectifs communs et partageables. Cela peut permettre d'asseoir la légitimité du Parc en la matière. »*

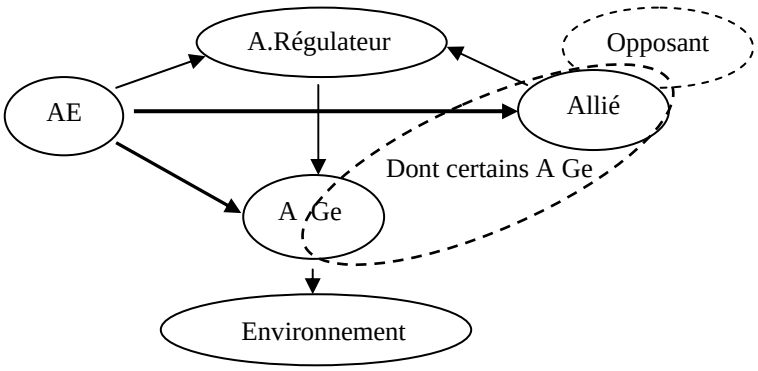
C'est une tentative pour contourner le dilemme entre : refuser que le PNR soit actif sur les questions sectorielles économiques et regretter que les acteurs de ces secteurs le considèrent comme marginal. L'opportunité est ici la présence d'un enjeu partagé, celui de l'urbanisation dans une partie du territoire. La difficulté demeure lorsque les secteurs en question n'ont pas intégré les questions d'environnement comme des enjeux de haut niveau ; se présenter seulement comme spécialiste de l'environnement (et sans pouvoir réglementaire), ne peut alors donner au Parc une place reconnue.

<u>Vers des stratégies particulières : renforcement d'acteurs (AE) et alliances (AA)</u>

Ainsi plusieurs suggestions rejoignent notre recherche :

- suggestion pour <u>renforcer la présence locale d'acteurs d'environnement (AE)</u> capables de porter les enjeux les plus conflictuels donnant ainsi au Parc plus de marge de manœuvre
  nous avons ajouté un autre objectif, qui est celui de « contrôler » l'action du Parc lui-même en l'incitant à rendre ses arbitrages publics, et en lui adressant des demandes
- suggestion pour <u>créer une alliance avec les acteurs de l'agriculture (AA)</u> sur la base d'une défense contre l'urbanisation mal maîtrisée

Cette dernière stratégie est un mouvement qu'on peut représenter sur le schéma de base de notre problématique dans laquelle l'AE cherche des alliés pour influencer les acteurs de la gestion effective. *Ici c'est directement l'un de ces acteurs qui peut devenir allié* (sur un autre front, celui de l'urbanisation, mais on fait l'hypothèse que l'alliance peut alors être une entrée pour que l'AA modifie aussi ses pratiques). Ce mouvement est symbolisé ici par l'ovale parti du type « allié » pour englober un acteur de la gestion effective (A Ge)[1].



[1] Il faut noter ici l'usage particulier du schéma qui montre comment un *type* d'acteur (l'allié) peut comprendre un acteur *réel* (AAgricole) appartenant à un autre *type* (A Ge)

Le tourisme renforce certains enjeux et une certaine demande sociale

La relation de cette évaluation avec le tourisme se fait à plusieurs niveaux. La méthode propose de comparer les enjeux sur quelques critères. Concernant les espèces, et les milieux, le caractère *emblématique* est l'un des quatre ou trois critères retenus. Concernant les paysages la « *demande sociale* » est l'un des deux critères retenus.

Le caractère emblématique est un critère flou, mesuré selon les dires d'acteurs, mais qui comprend certainement la valeur de l'objet pour le tourisme. C'est ce que nous avons fait valider par les participants à la réunion de restitution de l'étude. L'illustration en a été le cas de la Gélinotte.

Espèces emblématique et tourisme : l'exemple de la Gélinotte

La gélinotte des bois est considérée généralement comme emblématique pour le territoire. Son observation est très difficile et la tâche d'amélioration de la connaissance sur cette espèce sera coûteuse. Nous avons posé la question de savoir si les hôteliers des Relais de la Gélinotte pouvaient être amenés à participer au financement de cette tâche. Cette question a reçu un bon accueil, d'autant que, comme on nous l'a précisé : *« ça s'est passé dans l'autre sens : en 1995 les élus ont refusé de financer une étude sur la Gélinotte, l'estimant d'intérêt limité… et comme par hasard quelques mois après les hôteliers de l'association naissante ont pris ce nom »*. C'était, de la part du Parc et de ses alliés hôteliers, un « pied de nez » mais aussi un geste pour l'avenir. Et de fait, les acteurs interrogés ce jour là, estiment que *le choix de l'emblème* a contribué à faire évoluer les esprits.

La demande sociale pour les aménités se renforce par la qualification sociale ou économique des enjeux , à laquelle participe le tourisme :

Concernant la maîtrise de l'urbanisation, cet enjeu paysager est considéré comme important, *[car] « la beauté des paysages du Livradois-Forez est l'une de ses principales richesses. »*

Concernant la gestion des milieux et espèces remarquables : *«les objectifs en matière de gestion des espaces et espaces remarquables sont assez bien acceptés car il s'agit d'objectifs écologiques avant tout paysagers, sociaux ou économiques (par exemple les Hautes-Chaumes) »*

Selon nous, le tourisme étant une forme majeure de valorisation de la « richesse » paysagère , de réponse aux « objectifs économiques et sociaux », le Parc peut donc tenter de faire jouer encore davantage la pression du tourisme en faveur des objectifs paysagers et écologiques, et par ailleurs travailler à en étendre le périmètre.

La vision exprimée à cette occasion, sur les PNR et leurs missions :

Le rapport reconnaît le succès des PNR : les parcs naturels régionaux « incarnent 40 ans plus tard véritablement le développement durable », « l'expérience reconnue des parcs [régionaux] à impliquer les collectivités locales dans la préservation du patrimoine naturel a d'ailleurs justifié, entre autres, un changement de la politique des parcs *nationaux* en France en 2006 »

Par ailleurs, ce rapport affiche une vision des PNR qui n'est pas symétrique et donne la prééminence à ses missions environnementales. Il pose la question de la cohérence entre activités de protection et de développement, en soulignant une contradiction potentielle :

> *« Le Parc du Livradois –Forez se retrouve dans une* contradiction *relativement fréquente chez les Parcs : ou il met en avant son côté développeur et adopte des mesures et un langage qui va dans le sens des acteurs socio-professionnels du territoire, et dans ce cas ses actions sur le patrimoine naturel* risquent *d'être peu visibles et peu importantes. L'autre possibilité est qu'il ait une action forte et visible en matière de patrimoine naturel, mais cela* risque *d'entraîner de forts conflits, notamment sur un territoire comme le livradois-Forez où le Parc apparaît un peu comme le seul acteur de la gestion du patrimoine naturel. »*

Selon nous il s'agit plutôt de tension entre des risques inverses. En dernière partie de cette thèse nous reviendrons sur les questions afférentes à notre proposition de modèle de « l'acteur mixte ».

Des couples ago-antagonistes secondaires [1]

Le débat principal porte sur la *dialogique entre protection et développement*, nous n'y revenons pas. Ici ce sont des couples ago-antagonistes secondaires, *plus spécifiques* que nous identifions :

Le Parc et les outils des politiques publiques : opportunité / dépendance

Le Parc avait saisi certains outils comme des opportunités, et il se trouve dépourvu de continuité lorsque ces outils ont été abandonnés par l'Etat : c'est le cas des MAE, du CTE puis du CAD. Il en ressort une réflexion sur la recherche d'autonomie du Parc avec une stratégie propre aussi forte et outillée que possible, mais il est paradoxal de devoir se méfier de l'acteur public de haut niveau qu'est encore l'Etat.

Consensus / conflit, ingénierie / décision : Les évaluateurs discutent de l'attitude du Parc entre *les pôles du consensus et du conflit.* Selon son directeur, sur chaque enjeu, l'objectif du Parc a plutôt été *« d'essayer de mettre en place des systèmes de gestion* ». Il oppose ainsi cette intention pragmatique au dilemme exprimé en termes de décision.

Collaboration / visibilité : le Parc souffrirait d'un certain flou, d'un manque de visibilité entraîné par les stratégies de collaboration (partenariats, alliances et transfert d'actions innovantes)[2].

Cette stratégie de collaboration est dans l'air du temps, comme attitude systématique de recherche d'effets démultiplicateurs. C'est donc toute la question 1- des alliances et des réseaux, 2- du transfert des actions pilotes, qui est posée.

---

[1] c'est d'ailleurs sans doute le propre du processus d'évaluation lui-même qui met en lumière et en balance des facteurs antagonistes ou des résultats contraires, avant de conclure

[2] *« étant donné de la faiblesse de ses moyens, le Parc a tendance à « faire-faire » plutôt qu'à « faire » ; à inciter ses partenaires à porter les projets,…. Par exemple, le Parc finance à hauteur de 50% le poste de la chargée de mission de la CCI qui est en charge du système de management environnemental et des pré-diagnostics sur le territoire. Or, visiblement, les entreprises ne font pas le lien entre son travail et le Parc. Ceci est davantage dû à un manque de communication »*

Il faudrait ainsi que : - le travail en réseau soit élargi ou doublé par un travail qui touche un plus grand nombre d'acteurs, - le transfert d'une action aux EPCI ne fasse pas oublier le rôle du Parc innovateur, - les alliances (avec la CCI) ne diminuent pas la visibilité.

***

4.10 Synthèse d'étape sur le cas Livradois-Forez

Cette synthèse « locale », comme en fin de chacune des autres études de cas, visera à résumer les observations et les analyses précédentes en mettant l'accent sur *la cohérence de la situation* étudiée et en distinguant sa *particularité* (idiosynchratique) et les généralisations imaginables. En revanche c'est la troisième partie de la thèse qui poursuivra les analyses et fera des propositions, *selon les thèmes retenus dans la méthodologie,* et *de façon transversale* en mobilisant toutes les études de cas ; elle portera donc sur : les acteurs et leurs logiques (AE, Acteurs Mixtes, AT), l'alliance, les réseaux, la Charte européenne de tourisme durable, les modèles (tourisme durable, tourisme intégré, servuction) ; elle proposera des éléments de stratégie pour l'AE, et revisitera les hypothèses initiales.

Le cas Livradois-Forez est celui d'une organisation territoriale établie de longue date avec une mission de démonstration du développement durable. Ce PNR a choisi dès l'origine d'assumer à parts égales ses missions de protection et de développement (et constitue *l'archétype de « l'acteur mixte »* à ce titre). C'est un acteur légitime et doté de ressources pour cette stratégie, mais qui ne peut que convaincre et animer des stratégies collectives.

En tant qu'acteur d'environnement, un PNR et sa Charte relèvent de la gestion patrimoniale, dont la mise en œuvre passe par des stratégies de mission (modifier les pratiques d'autres acteurs). Dans ce territoire, l'absence d'autre AE notable donne une responsabilité particulière au PNR LF dans ce domaine.

En matière de gestion de l'espace, des paysages et des milieux naturels, l'une des options majeures des PNR est de pratiquer la concertation, voire la médiation : une opération pilote à cet égard a montré ici que *les acteurs du tourisme* peuvent exprimer beaucoup d'attentes et de propositions. De façon plus diffuse, *l'argument du tourisme et des loisirs* aide à faire reconnaître certains enjeux (gestion des Hautes Chaumes, gestion de l'eau)[1].

Concernant le développement économique et social, ce PNR s'est investi fortement, notamment dans le secteur du tourisme, avec plusieurs modes d'incitation au tourisme durable : en particulier il a créé de nombreux réseaux, par filière. Ces réseaux visent à aider les prestataires par une action

[1] Cependant, dans ce territoire, le tourisme n'est pas considéré comme la principale solution pour le développement, même s'il inspire toutes les politiques locales des nouveaux EPCI.

économique et durable. Les premiers réseaux correspondaient à l'alliance que nous étudions, sous une forme dite « faible » dans le sens où ils n'ont pas particulièrement conduit leurs membres à des actions « politiques » en faveur de l'environnement. *Mais il s'est formé ainsi un fort groupe d'AT favorables à l'existence du Parc et à son action générale, qui ont appuyé la nouvelle stratégie.*

L'étude du cas a permis d'explorer la structure et le fonctionnement du sous-système touristique ; elle développe la connaissance de nombreuses caractéristiques globalement compatibles avec nos sources bibliographiques : transversalité de l'activité, forte présence des acteurs publics, diversité et dispersion des acteurs privés, gouvernance structurellement difficile. Cette gouvernance bénéficie ici de tout le contexte local (PNR), malgré cela elle est imparfaite, mais l'évolution récente est positive.

Les aménités naturelles sont reconnues comme étant de loin la principale ressource touristique, mais les AT en laissent globalement la gestion aux acteurs publics. *Toutefois le détail des logiques d'acteurs et des arguments permet de concevoir des stratégies d'intéressement telles que celles menées par ce PNR et on peut penser qu'une progression est possible.* L'étude a permis également une caractérisation de ceux que nous avons défini comme des « *gestionnaires effectifs de ressources naturelles pour le tourisme* », à partir à la fois de l'ASGE et du cadre conceptuel du Tourisme Intégré.

Ce PNR a reconnu l'intérêt de définir une stratégie spécifique touristique pour le territoire. L'exercice d'élaboration a permis d'expliciter des choix de *développement durable* dans le tourisme, qui se sont imposés non sans débat mais sans conflit. L'un de ces choix est *le renforcement d'une spécificité-parc, par l'écotourisme avec notamment la constitution d'un réseau dédié.*

Cette stratégie de territoire doit être considérée en relation avec *l'ensemble du problème stratégique « privé » du PNR,* qui comprend la meilleure mobilisation de ses ressources et de ses outils[1], le repositionnement dans la gouvernance locale[2], ou la réponse aux interrogations extérieures sur l'équilibre entre ses missions. Les acteurs locaux sont conscients de ce que la dimension stratégique est constitutive d'un PNR : dans la gouvernance du tourisme qui se complexifie, le Parc s'affirme comme le garant de la stratégie touristique du territoire. C'est une articulation entre stratégie privée du Parc et stratégie ouverte du territoire. Ainsi formulés, tous ces éléments de problématique stratégique nous semblent bien généralisables à l'ensemble des PNR. Par ailleurs ils sont interdépendants, et enfin jamais résolus : ce sont des *champs* stratégiques.

***

[1] notamment le réseau des Parcs, la Charte européenne, les marques
[2] relations avec les organisations économiques, avec les EPCI, les Pays…

Sur le plan de la méthodologie, nous avons constitué un cadre d'analyse large, tant par la largeur du champ observé que par l'éventail d'approches complémentaires. Nous avons pu nous assurer que ce cadre *et ses outils* peuvent être utiles aux acteurs eux-mêmes[1].

Nous commenterons ici particulièrement *l'approche stratégique « contingente »*, qui relève de l'étude de cas plus que des généralisations transversales. Les autres approches théoriques seront mobilisées à nouveau en Partie III, de façon transversale aux différents cas, notamment : le management des organisations[2], les théories des réseaux, de même que les approches spécialisées du tourisme. Parmi les divers champs de la stratégie, ce que nous avons appelé *« l'analyse stratégique » apparaît incontournable dans le domaine choisi :* l'action publique passe ici par des acteurs locaux suffisamment autonomes pour déployer des stratégies élaborées, dans un contexte de plus en plus complexe[3], que la notion de « gouvernance » résume bien (ce qui ne vaut pas pour tous les domaines et tous les types d'acteurs[4]). De plus, s'agissant de PNR, acteur créé pour innover, *l'incertitude* est donc doublement la règle. Les conséquences sont en partie internalisées par les acteurs sur un mode implicite (actions inenvisageables, phénomènes d'évitement, …).

La méthode d'analyse des parties prenantes a été adaptée utilement autour d'un *enjeu*[5] *(et non d'un acteur focal)* et pour un usage *dynamique*. L'élaboration de la *nouvelle stratégie touristique* du territoire a été relue à travers une grille associant théories du management et de la collaboration en privilégiant les aspects « politiques » du *processus*. Celui-ci, très polarisé autour du PNR, relève du management *public* territorial stratégique.

Certaines observations permettent d'enrichir notre *« schéma stratégique de base »*[6]. D'autres également sont importantes pour notre sujet : notamment celle de la « mise en question », *par des acteurs, y compris publics,* mais minoritaires localement, du modèle « durable », au nom d'une vision supposée rivale, que nous qualifions « d'industrielle »[7].

***

---

[1] intérêt des agents du PNR pour l'étude Sprite et son modèle, plus largement, pour notre présente analyse, et même pour divers outils, tels que : la typologie d'entrepreneurs de M. Marchesnay, le modèle suédois de réseau « activités-acteurs-ressources », etc. …

[2] *le management des organisations éclairera* la figure du PNR « Acteur Intégrateur Mixte » : les synergies que ce dernier réalise en interne, relèvent ici d'un problème ardu (car les deux domaines du développement et de la protection sont réputés antagonistes). La particularité d'un acteur mixte s'analyse aussi à travers divers outils de management qui ne serons pas repris en partie III, tel que par exemple, le modèle en diamant du tissu d'entreprises dans un cadre territorial[2] (le PNR y tient un rôle dans plusieurs des pôles identifiés : gouvernance territoriale, gouvernance sectorielle, intermédiations…).

[3] les incertitudes sont nombreuses, le jeu des acteurs montre à un degré moyen des cas de divergences, des comportements d'évitement, des conflits modérés, et des accords, des alliances, etc …

[4] par exemple, selon (CERTU_1, 2003), des services de l'Etat ont pu se désengager d'une pratique de l'analyse stratégique, que le CERTU avait lui-même accompagnée, pour revenir à une vision plus simple de l'exercice de missions techniques ou régaliennes.

[5] *l'enjeu du* Tourisme intégré et durable

[6] place des collectivités locales, possibilités d'alliances secondaires directement avec des acteurs de la gestion effective (agriculteurs)

[7] souvent associée à la dimension marchande, mais les débats commencent dès qu'on aborde des questions d'organisation productiv(ist)e.

Le cas montre les acquis de l'action du PNR, sur les options qu'il a prises (équilibre entre missions, mode d'action par la mise en réseaux) mais il montre également que le PNR doit améliorer son efficacité : le développement est limité face aux tendances lourdes adverses ; l'adhésion de la population est incomplète… L'équilibre entre missions de protection et de développement nous apparaît constituer un modèle à imiter, mais il doit toujours être défendu devant certaines critiques, et nous proposerons, plus loin, que cela passe par des adaptations (création d'un réseau d'AE externes, renforcement de l'innovation …). La nouvelle stratégie touristique recherche *à la fois* la durabilité globale et une plus grande efficacité technique et économique ; *ce n'est donc pas un compromis*[1]. A son échelle, la Fédération nationale des PNR souhaite à présent consolider sa vision stratégique pour le tourisme *(HOLM, 2007)*[2] .

Cette étude de cas aurait pu apparaître comme « facile » car centrée sur une des configurations les plus favorables à l'alliance ; elle a effectivement permis de trouver une grande matière première pour nos analyses (esquisse d'alliance, réseaux existants….), ce qui était un critère du choix de ce cas, et cela permet de construire des propositions ; mais l'étude est intéressante aussi en ce qu'elle montre que la question reste ouverte pour l'acteur focal, de « réaliser » pleinement ce potentiel d'alliance sur le mode le plus efficace possible.

*****

[1] l'orientation environnementale, via l'écotourisme et de nouveaux réseaux et outils, doit être renforcée *en même temps* que certaines actions dites structurantes, plus classiques, mais qui étaient jusque là laissées à l'initiative improbable d'autres acteurs

[2] *« Hier, les parcs ont été les pionniers du tourisme durable. Aujourd'hui, ils sont à la pointe en matière de médiation pour la conciliation d'intérêts divergents sur un territoire... Mais ces actions sont souvent menées sans véritable stratégie, sans vision globale de l'action touristique. »*

5 Le Parc National des Cévennes et l'association Cévennes-Ecotourisme: une mobilisation de prestataires et une alliance, autour de la Charte européenne du tourisme durable

5.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique

Un Parc National assure une fonction prioritaire de protection de la nature, il a également la mission de mettre l'espace protégé à la disposition du public. Le Parc des Cévennes se préoccupe en outre de l'aide au développement socio-économique des populations vivant dans « l'espace Parc ». Il a conduit une action dans le domaine touristique et en particulier une action à l'intention des prestataires individuels qu'il incite à progresser vers le tourisme durable.
Ainsi c'est l'exemple d'un acteur d'environnement qui développe une stratégie d'intéressement des acteurs du tourisme à ses objectifs environnementaux. Il a trouvé des acteurs du tourisme intéressés, qui se sont constitué en réseau. L'association Cévennes Ecotourisme peut-elle donner un exemple de l'alliance recherchée dans notre problématique ?

L'étude du cas est plus légère que celle du cas Livradois-forez. Elle repose sur deux grandes sources d'information :

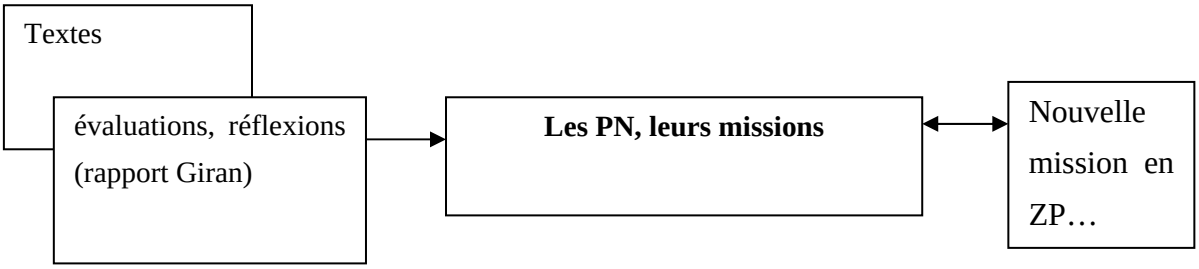
- les documents de deux sortes : références scientifiques ou documents de réflexion (rapports d'évaluation, documents internes à la srtucture…)
- des entretiens menés auprès de trois types d'acteurs : agents du Parc, animatrice de l'association Cévennes Ecotourisme, prestataires membres de l'association

Nous exposerons rapidement le cas dans un récit chronologique, jusqu'aux premiers exemples de plans de progrès signés dans le cadre de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés. Puis l'analyse du cas portera sur les acteurs principaux et leurs logiques, sur le réseau qui relie le Parc et les prestataires membres de l'association, sur l'alliance constituée entre le Parc et Cévennes Ecotourisme, et enfin sur l'ensemble du problème stratégique de ce Parc National en explorant aussi ses dimensions internes.
Au préalable, nous planterons le décor en présentant la réforme des Parcs nationaux qui vient d'être lancée par voie législative. Pour ce qui concerne notre problématique, elle rapproche le profil des Parcs nationaux de celui des Parcs régionaux. Il est intéressant d'avoir pu observer avec le cas des Cévennes, unique en France, une évolution « spontanée » qui préfigurait la réforme.

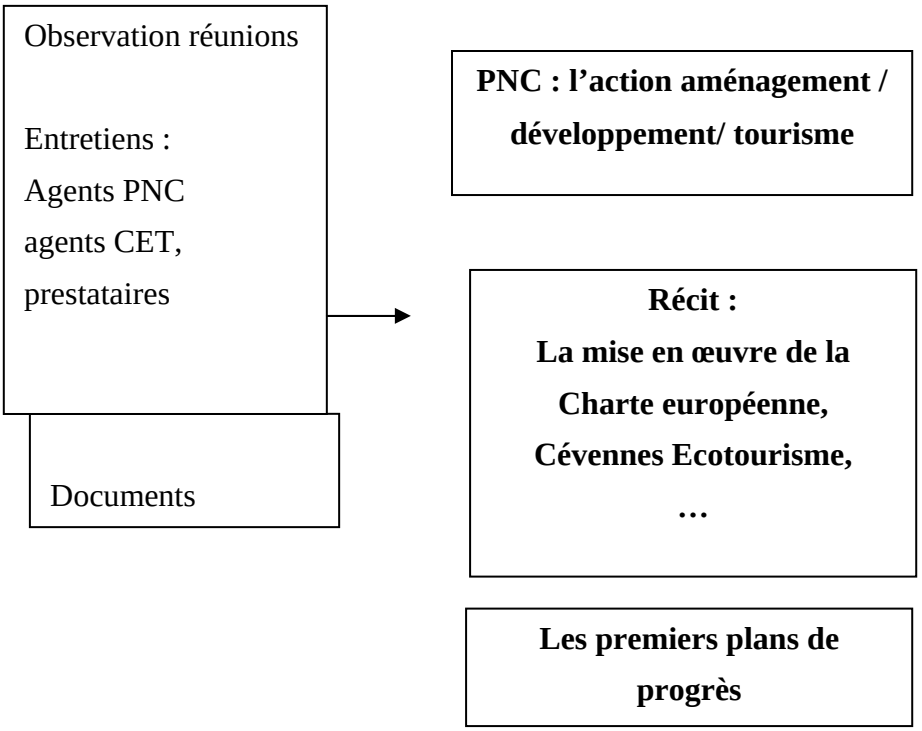
Le plan du chapitre peut-être présenté ainsi de façon synoptique :

Sources ***modules*** ***questions / références***

Cadrage



Observation



Légende :

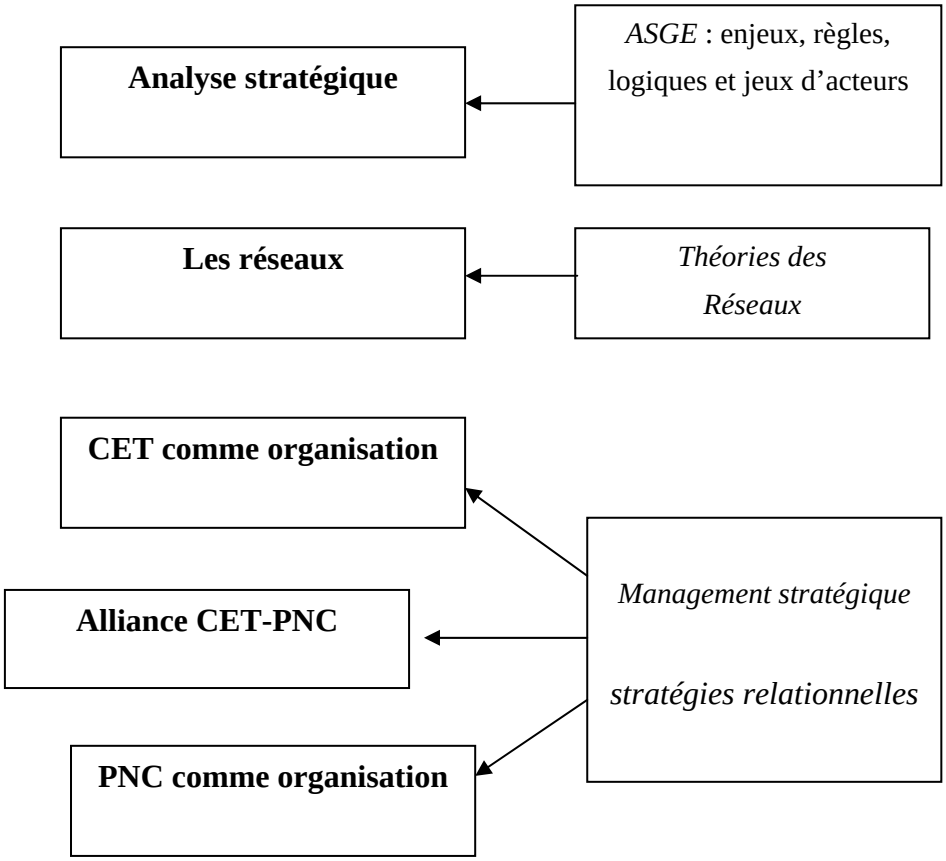
PN : parc national PNC Parc National des Cévennes

ZP : zone périphérique (de parc national)

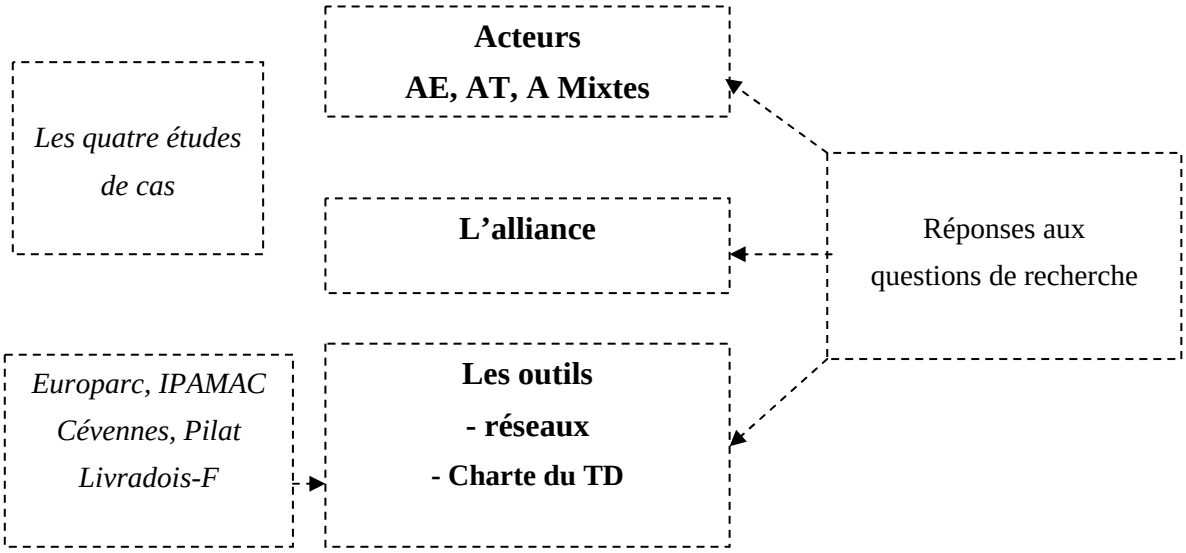
CET : Cévennes Ecotourisme

Sources ***modules*** ***questions / références***

Analyses :



En partie III sont regroupées les réponses aux questions de recherche



5.2 Contexte : les Parcs Nationaux, leurs missions et le tourisme, l'évolution récente

5.2.1 Les Parcs nationaux et leurs missions

Le rappel des objectifs des Parcs peut être bref. Les parcs nationaux ont pour premier objectif la protection de la nature (Loi du 22 Juillet 1960). Vient, immédiatement après, l'objectif de mettre ce patrimoine à la disposition du Public.

Le dispositif repose sur un zonage, une réglementation, et une organisation institutionnelle. Le zonage comprend des territoires à niveaux de protection décroissants : Réserve intégrale (éventuellement), Zone Centrale, et Zone Périphérique. L'existence d'une Zone Périphérique est une particularité française ; elle correspond à un ensemble composite d'objectifs qui seront examinés plus loin. L'outil réglementaire est primordial du fait que les Parcs français ne modifient pas le régime de propriété des terrains concernés. Ceux-ci demeurent propriété de particuliers ou de communes. La réglementation ne s'exerce qu'en zone centrale, et consiste généralement à interdire certaines actions telles que les constructions nouvelles, l'exercice de la chasse…, et à en soumettre d'autres[1] à l'autorisation de l'Etablissement Public Parc National. L'organisation institutionnelle spécifique chargée de réaliser les missions est un Etablissement public doté de pouvoirs et de moyens (financiers et humains) en matière : de réglementation, de gestion et de police mais aussi de connaissance des milieux et de contribution à la recherche scientifique, d'accueil et d'animation à destination du public.

5.2.2 Le statut controversé de la zone périphérique

La zone périphérique est donc une originalité française. Elle a été créée dans un double souci, à la fois de conforter le rôle de la zone centrale, et de contribuer au développement dans la zone périphérique elle-même *(Loi du 22 Juillet 1960, art. 3).*

La zone périphérique constitue un terrain essentiel pour notre sujet puisque, dans presque tous les Parcs nationaux[2], les zones centrales sont exclusives des zones habitées et d'activités permanentes. Or si le « terrain de jeu » du touriste peut aussi bien être la zone centrale que la zone périphérique, le siège des entreprises prestataires, les lieux d'hébergement de restauration et plus généralement d'animation sont en zone périphérique. Enfin les habitants, acteurs essentiels du tourisme, sont concernés tant par la zone centrale, qui limite certains de leurs droits mais qui donne une image positive à leur territoire, que par la zone périphérique, leur milieu de vie principal.

---

[1] Telles que des manifestations temporaires sportives par exemple

[2] justement celui des Cévennes est l'exception principale

Dans cette ZP, des moyens de financement public additionnel sont apportés par l'Etat. Mais ces moyens exceptionnels sont plutôt vus par tous comme une compensation des contraintes et non comme l'accompagnement d'un projet. De plus, selon l'exposé des motifs de la Loi de 1960, ces actions en zone périphérique ont pour but « de mettre le plus largement possible à la disposition de tous et plus particulièrement des citadins les ressources scientifiques, artistiques, l'air pur, le calme et le silence ainsi respectés et conservés dans « le parc » proprement dit ». A. Finger-Stich et K.B. Ghimire notent ainsi que :

> *« le rôle de la zone périphérique* se limite à l'accueil du citadin, *considéré comme principal utilisateur du parc -- c'est-à-dire de sa zone centrale. La zone périphérique n'a donc* pas de fonctions propres sinon de valoriser le sanctuaire et d'en faciliter l'accès aux visiteurs. *» (FINGER-STICH et GHIMIRE, 1997)*[1]

Le rapport du Député Giran, qui mènera à la révision du statut des Parcs Nationaux, confirme ces observations en 2003 :

> *«* La symbiose *avec la zone périphérique, qui devait faire l'originalité des parcs nationaux français,* n'a cependant pas eu lieu. *Le programme de mise en valeur de la zone périphérique est souvent resté lettre morte…. Les subventions attribuées par l'Etat ont été de plus en plus considérées comme des* compensations *pour les contraintes imposées en zone centrale et ont fait l'objet d'un certain* saupoudrage *».(GIRAN, 2003)*

Le rapport d'audit du PN des Pyrénées rendu en 2004, confirme également que ce problème s'y pose : le programme dit de développement de la ZP « *est encore souvent perçu comme simple mesure compensatoire, avec droit de tirage au coup par coup* »[2]. Il signale que la région Midi-Pyrénées a lancé l'idée d'une Charte ; il propose lui-même plusieurs pistes : relier ZC « espace d'exception » et ZP « territoire de projet ». *(ANTONI, FOURLON et al., 2004)*

Cependant certains acteurs des Parcs cherchent à développer une alternative à cette logique *« contrainte contre compensation »*. Le Parc des Cévennes est particulier par la présence d'une population permanente au sein de la zone centrale. Depuis 1993 l'équipe de ce parc tente de concevoir et de mener des actions cohérentes à l'échelle du « grand parc » aussi appelé « l'espace Parc ».

5.2.3 Le tourisme et les missions des Parcs nationaux

L'accueil du public fait partie des missions centrales des Parcs Nationaux. Or l'accueil du public se conjugue largement avec le tourisme, si l'on excepte l'accueil des populations locales.

Cette articulation entre Parcs et tourisme est aujourd'hui reconnue comme un enjeu essentiel, comme le souligne fortement le rapport du député J-P.Giran :

---

[1] Ils citent Noel Lebel à l'époque commissaire à l'aménagement des Alpes du Nord (DATAR) , qui avait proposé en 1982 qu'un parc national s'engage pour le développement économique local. « Ces idées rejoignent celles des parcs naturels régionaux, mais le rapport n'a manifestement pas eu de suite ». Et ils concluent « Bien que le débat sur la fonction de la zone périphérique soit aussi ancien que l'institution des parcs nationaux en France, il reste d'actualité ».

[2] même s'il connaît quelques réussites techniques (sentiers, inventaire du petit patrimoine, …)

> *Le label parc national constitue, pour le territoire concerné,* un atout touristique essentiel. … *Néanmoins, pour être perçu comme facteur positif de la politique des parcs nationaux,* le tourisme doit satisfaire aux conditions suivantes *: - s'appuyer sur les éléments du patrimoine culturel, architectural et ethnographique qui font la richesse du territoire, - apporter très clairement, sans s'y substituer, un complément aux activités agricoles et pastorales qui, économiquement, ne peuvent plus fonctionner seules sur les espaces concernés (pluri-activités)*
>
> *Les parcs doivent donc être les promoteurs, avec les partenaires du tourisme,* d'un changement qualitatif de l'offre de telle manière que l'usage touristique du territoire favorise la protection du patrimoine. *Ils doivent s'engager plus avant dans le dialogue avec les professionnels, en particulier au travers de démarches du type « charte du tourisme durable». Ils doivent renforcer leurs compétences internes dans ces domaines …. Cette façon offensive et positive d'aborder les rapports entre parcs nationaux et tourisme devrait les mettre à l'abri de la tyrannie de la demande du tourisme de masse. »*
>
> *(GIRAN, 2003, p.39)*

J-P Giran tire de ces intentions une conséquence institutionnelle très forte *puisqu'il propose que d'autres ministères assurent une co-tutelle des Parcs nationaux*. Déjà C. Sevegner avait remarqué un jeu de signature des décrets de création des parcs : à partir de 1973 la signature du Ministre du tourisme remplace celle du Ministre de l'éducation : tout un symbole ! (SEVEGNER, 1999, p.54). Mais un bref retour en arrière montre que ce point de vue n'était pas si clair, encore dans les années 90. *Le colloque « Tourisme et Environnement »* organisé en 1991 à La Rochelle, conjointement par les Ministères de l'environnement et du Tourisme est significatif d'une collaboration nouvelle.

Le dossier réalisé à cette occasion donnait à voir des motivations ambiguës : le *touriste* n'était tout d'abord bienvenu que comme *public* pour la sensibilisation citoyenne à la protection de l'environnement. Le développement final dans le texte cité relève à la fois de l'analyse politique de légitimité : *« l'existence des parcs n'est légitime que si le public leur reconnaît une valeur »,* et de l'intention stratégique pure : *« L'accueil est l'un des moyens (mais pas le seul évidemment) pour susciter ou conforter l'adhésion du public » (Min.-Env. et Min.-Tour.. 1991, pp. 97-99)*[1]

Un tournant se dessine alors vers la prise en compte d'une activité touristique à part entière. Du coté de l'offre, les Parcs valorisent à la fois la qualité de leurs espaces et la présence d'une compétence unique, celle de leur personnel : « *Il est important que le message « parc »,* avec la compétence et la mise à niveau scientifique des agents du parc, *puisse passer auprès du public.* » (Min.-Env. et Min.-Tour.. 1991, p.56)

---

[1] « Attirer les touristes (ou dégager des ressources propres) *n'est pas une fin en soi*, mais accueillir convenablement ceux qui y viennent est *une nécessité et une condition de réussit*e de l'objectif de protection de la nature.
Sans une large adhésion populaire … à la nécessité de l'existence des parcs nationaux, leur maintien *en dépit de réactions parfois hostiles* des populations des territoires qu'ils couvrent, serait contraire à la démocratie. *L'existence des parcs n'est légitime que si le public leur reconnaît une valeur*, les considèrent comme un élément du patrimoine national. *L'accueil est l'un des moyens*… pour susciter ou conforter l'adhésion du public. »

Du coté de la demande touristique, il semble que la part de celle-ci qui est favorable à l'offre des Parcs soit sensible et en croissance : selon C. Sevegner, entre 1986 et 1996 l'augmentation de la fréquentation des 5 Parcs nationaux de montagne est très forte en valeur absolue et en valeur relative, passant à 5.300.000 visiteurs estimés (+50%) (SEVEGNER, 1999, p.185). Dans les Pyrénées, la fréquentation du Parc est restée stable entre 1998 et 2002 mais *« la demande pour une découverte plus authentique de la montagne (par la randonnée notamment) a, par contre, cru sensiblement ». (ANTONI, FOURLON et al., 2004)*

Ces positions et leurs évolutions sont rapportées également dans d'autres parcs d'Europe : par exemple dans le Parc National de Peak District (UK), dont l'institution a d'abord, dans les années 70, cherché surtout à limiter les flux de visiteurs, avant de prendre un virage intégrant totalement le tourisme dans ses objectifs (SAXENA, 2005).

5.2.4 L'évolution des missions et de la gouvernance des Parcs Nationaux,

La conception française des Parcs nationaux, prenant acte des caractéristiques d'un « vieux pays » fortement peuplé et anthropisé, avait innové par la création des zones périphériques, mais celle-ci n'avait pas conduit à une situation satisfaisante. De plus les zones centrales sont le siège d'usages multiples et anciens que la réglementation vient brider ou encadrer, sur des propriétés que l'Etat n'acquiert pas. La création des Parcs a donné lieu à des exercices géo-politiques et de délimitation très difficiles. Les zones centrales, évitant les zones habitées et trop utilisées, sont des « dentelles » assez peu satisfaisantes si on ne considère pas une réelle continuité avec la zone périphérique. ». (FINGER-STICH et GHIMIRE, 1997) notaient que la difficulté de réunir la zone centrale et la zone périphérique d'un grand parc relève avant tout de la répartition du pouvoir décisionnel : *« Qui choisit quelle formule de protection de l'environnement pour quels types de développement et sur quel territoire ?...* ».

> Ils citaient également un texte émanant du PN des Pyrénées lui-même reconnaissant que la méfiance des populations peut les conduire à refuser tout soutien du Parc, afin de rester indépendantes : « *les habitants de la zone périphérique* se méfient du soutien du parc *de crainte de le voir étendre sournoisement son emprise et ses restrictions en zone périphérique »*

Une considération simple et forte résume toutes ces difficultés : c'est au stade de l'élaboration d'un projet de Parc que les résistances sont encore les plus sensibles ; ainsi le projet de Parc National en Ariège a échoué en toute fin de processus, en 1978. L'un des problèmes qui ont motivé la mission de réflexion confiée au Député Giran, était bien la stagnation du nombre des Parcs Nationaux français et la lenteur des projets actuels. Aucun nouveau Parc national n'avait été créé depuis 1989 (Guadeloupe) et même 1979 en métropole (Mercantour). De la réforme on attend notamment un effet favorable à l'aboutissement des projets en cours.

La réforme des Parcs nationaux – l'introduction d'un objectif de développement durable

L'évolution des Parcs Nationaux a été préparée par deux missions concomitantes : d'une part le rapport demandé au parlementaire J-P. Giran, d'autre part le cycle d'évaluations des Parcs nationaux, commencé en 1998 mais dont le dernier exercice, qui a concerné le PN des Pyrénées s'est achevé en Mars 2004. Le rapport d'audit du PN des Pyrénées, *« se présente donc comme une tentative de simulation, en vraie grandeur, de la mise en œuvre du rapport Giran » (ANTONI, FOURLON et al. 2004)*. Nous nous sommes appuyés sur le rapport du député J-P. Giran, sur le compte –rendu d'une séance d'échange entre lui-même et les ingénieurs généraux du GREF[1], sur des comptes-rendus de débats parlementaires, ainsi que sur des documents intermédiaires émis par des acteurs d'environnement en réaction au projet de loi, enfin le rapport d'évaluation du PN des Pyrénées apportera une contribution concrète.

Dans son rapport remis en Juin 2003, J-P. Giran[2] défend le concept de Parc National, mais dresse une *« critique sévère »* de leur fonctionnement.. Parmi les 10 critiques émises, nous relevons celles qui nous semblent le plus en relation avec notre problématique :

- le sentiment d'expropriation ressenti par collectivité et particuliers.
- La confusion administrative liée à l'empilement des pouvoirs (Parc, Etat, ONF…)
- la frustration des élus, qui revendiquent une plus forte influence sur les territoires du Parc
- la suspicion des associations (à l'égard des élus, suspicion que le rapporteur estime due à une compréhension insuffisante)
- l'ambiguïté des limites du Parc : c'est le statut de la zone périphérique qui est ici visé
- l'hésitation dans la communication : ici le rapporteur dénonce l'attitude de certains personnels pour lesquels la meilleure protection serait le secret. J-P. Giran semble plaider pour une communication sur l'attractivité des Parcs, l'objectif touristique est sous-jacent.

Quant aux orientations préconisées elles sont commentées ainsi : *« il faut absolument responsabiliser et contractualiser sur l'ensemble du territoire…* sinon on aura non pas comme allié mais comme adversaire *ce milieu des acteurs locaux »*. Sur le plan symbolique, le rapporteur proposait en 2003 *« que l'article 1 de la future loi affirme que le Parc National a* une double mission sans hiérarchie : protéger la nature et mettre en œuvre le développement durable ». De plus nombre de dispositions modifient considérablement la culture et le management des Parcs : création d'une Charte par Parc, précisant « les mesures de protection… et les activités de développement durable »[3] (elle sera adoptée après enquête publique) ; place majoritaire donnée

[1] le 6 Novembre 2003
[2] député du Var, devenu ensuite Président du Parc National de Port-Cros
[3] Nous notons que la terminologie juxtapose, donc distingue, « protection » et « développement durable », ainsi la lecture du développement durable est-elle amputée et penche vers le terme « développement ».

aux élus[1] dans le Conseil d'administration ; création d'un « conseil économique, social et culturel » ; possibilité d'aménagements dérogatoires en zone centrale ; modification du recrutement des personnels.

Le rapport est devenu proposition de loi. Des oppositions fortes se sont élevées dans les milieux environnementalistes face au risque d'affaiblissement de la protection. Le compromis final semble satisfaire un grand nombre de parlementaires de tous bords (cf comptes-rendus de séances) et la loi est adoptée le 30 Mars 2006[2].

La réforme rapproche les Parcs nationaux et les Parcs régionaux

Une interprétation largement partagée de l'esprit de la réforme consiste à considérer que l'ancienne Zone Périphérique va ressembler à un Parc Naturel Régional. L'option de simplement juxtaposer les deux entités, avait même été discutée, mais, par exemple la direction du PN des Cévennes considérait cette option néfaste car créant deux acteurs distincts et contrastés, qui se seraient vite opposés l'un à l'autre, soit d'eux-mêmes, soit par le jeu des populations locales.

Dans la forme retenue, l'acteur Parc national reste original par rapport aux PNR, par la synthèse qu'il doit faire entre ses interventions dans les deux zones. Il devient un « acteur mixte » au sens de notre définition, par la symétrie entre ces deux missions de protection et de développement.

***

5.3 Comment le Parc National des Cévennes articule protection de l'environnement et action dans le champ du tourisme

Préambule, méthode

Comme exposé en première partie, la méthode générale que nous avons suivie est celle d'une étude de cas détaillée, complétée par d'autres études de cas qui apportent des éclairages sur tel ou tel thème. Ainsi l'étude de ce cas doit-elle nous éclairer sur un type d'action de l'AE en tourisme plus ciblée que celle du PNR LF, autour d'un réseau d'écotourisme et de la mise en œuvre de la Charte européenne. Le dispositif de recherche ne pouvait être symétrique ni dans les thèmes abordés dans chaque cas, ni dans les moyens d'observation empirique. Ce travail empirique a reposé :

[1] avec majorité, et possibilité que le président soit un élu ; les présidents des conseils généraux et régionaux entrent de droit, par contre la proposition d'y faire entrer des parlementaires du territoire n'a pas été retenue

[2] Loi n°2006-436 du 14 Avril 2006

- sur le recueil de documents divers (publications scientifiques consacrées à ce Parc, rapports d'étude et autres documents : statuts, programme d'aménagement, etc…),
- sur des entretiens en face à face (15 entretiens avec 9 personnes), de longue durée (2 à 3 heures) et de deux types : semi directifs avec des prestataires membres de l'association, ouverts et répétés avec les agents du Parc et de l'association
- et sur la participation à des rencontres, séminaires et réunions (10).

La liste détaillée en est donnée en *annexe 4.1*.

5.3.1 Le Parc National des Cévennes

Le Parc National des Cévennes fut créé en 1970 après un long processus[1]. On note que le tourisme tient une grande place dans le projet : *« les projets allient étroitement tourisme, conservation de la nature et forêt »* (GUERRINI 1995). Parallèlement se manifeste une opposition[2], dont l'un des arguments est la perte de pouvoirs locaux par mainmise de l'administration centrale. Les réactions locales sont vives face à une première vision du Parc assez classique et pessimiste sur l'évolution de l'occupation humaine de la zone. A partir de 1967, le sous-préfet de Florac, Georges Mazenot contribue à relancer le projet en promettant que les activités agricoles, forestières et pastorales seraient soutenues (il a depuis donné son nom à des contrats originaux qui allaient dans ce sens). Finalement le processus aboutit à un Parc « pas comme les autres » dans la mesure où la zone centrale[3] comprend un habitat permanent (environ 450 personnes à l'époque, 600 actuellement) et où les activités traditionnelles sont soutenues, et les activités de cueillette, de pêche et de chasse sont autorisées. Même les documents de présentation au grand public, proposés par le Parc, soulignent la particularité de ce Parc, traduite au niveau d'un objectif original d'aide au développement:

> *« de tous les parcs nationaux français, le Parc National des Cévennes est le seul à être habité…Cette particularité donne au Parc National des Cévennes une mission que n'ont pas nécessairement les autres parcs nationaux : rechercher les conditions* d'un éco-développement *soucieux de la protection du patrimoine naturel,* et d'une certaine forme d'essor économique respectueux des grands équilibres. *» (plaquette générale recueillie en 2004)*

5.3.2 L'action du Parc national en matière d'aménagement et d'aide au développement

Les particularités du Parc se traduisent dans son action.

---

[1] E-A Martel, le célèbre géologue et découvreur qui émet l'idée en 1913, idée reprise en 1934, puis en 1955 par des notables locaux, deux médecins et un avocat

[2] portées par une association « Terres cévenoles » (créée en 1967)

[3] même dessinée selon un contour « en dentelle » selon les contraintes habituelles des Parcs Nationaux

Celle-ci est cadrée par un document stratégique et opérationnel appelé « Programme d'aménagement ». [1] En préambule ce programme énonce que *« l'Etablissement public chargé du Parc national des Cévennes* se devait d'être un acteur de l'aménagement du territoire *en plus d'un outil de protection du patrimoine naturel et culturel. …. ».* Il situe son action de développement *sur un plan stratégique*, comme un moyen au service de la fin qui reste celle de la protection de la nature :

> *« Sur la zone périphérique est prévu un programme de réalisations et d'améliorations d'ordre social, économique et culturel,* qui pour sa part n'est pas impératif. *Toutefois, le Parc national des Cévennes est convaincu qu'*une meilleure appropriation *des principes et objectifs de l'Etablissement public par les populations locales doit* contribuer à rendre plus efficace *sa politique de gestion conservatoire de la nature. » (PN-Cévennes 2000)*

On ne trouve pas d'intervention qui suivrait une logique seulement économique, et qui serait conçue par secteur d'activité (services, artisanat, industrie), hormis ce qui concerne la trilogie agriculture-forêt-tourisme. Au delà de ses missions plus classiques[2], le Parc a ainsi œuvré dans ces trois domaines [3] :

agriculture : action agri-environnementale, notamment par la mise en œuvre de contrats (contrats Mazenot, plans d'environnement, plans environnement-paysage) ; action pour la valorisation de produits agricoles locaux (marque « les authentiques du parc »)

forêt : recherche de débouchés, éco-certification

tourisme : ces actions sont détaillées ci-dessous, elles font l'objet de 2 orientations stratégiques sur 12 : « *proposer la destination PNC* » et « *privilégier un tourisme de découverte et de loisirs réparti de façon équilibrée sur l'ensemble de l'espace* »

5.3.3 La correspondance entre missions, stratégie et organisation

Le Parc est un Etablissement public à caractère administratif. Il est doté d'un Conseil d'administration et d'un Conseil scientifique. Le directeur est nommé par l'Etat.

L'organisation des services doit également pouvoir s'interpréter au regard des orientations qui précèdent. L'organigramme permet de distinguer globalement les services du siège et les équipes de terrain réparties en secteurs géographiques.

---

[1] On notera que si nous employons le vocabulaire du développement, le Parc emploie celui de l'aménagement, que nous estimons davantage connoté par une vision centralisée du cœur étatique aménageant une périphérie, et mixant davantage les aspects physiques et les aspects humains.

[2] Les cinq premières orientations stratégiques exposées par ce programme d'aménagement portent sur les missions de protection du Parc, y compris la réintroduction d'espèces animales (vautours…), la gestion de la chasse, la régulation de l'urbanisme ou de la construction…Enfin des orientations dites « opérationnelles » visent également *la recherche* et la *pédagogie auprès du grand public*.

[3] A noter aussi : *animation culturelle* : actions sur le patrimoine, organisation du « F*estival Nature* » important et réparti au long de l'année ; *action sur l'habitat* : soutien aux réserves foncières, aide au logement des agriculteurs… ; *partenariats de projet* : aide à l'élaboration de chartes de territoire

Au siège, trois grands service principaux (en effectifs) sont : 1- le « service scientifique et du plan », qui correspond à des missions habituelles des parcs nationaux, 2- le « service découverte et communication » (même remarque), 3- un service « protection et aménagement du territoire », qui a en charge des missions habituelles (architecture) mais aussi les missions particulières de ce parc, touchant à l'agriculture, la forêt et la chasse.

De plus un chargé de mission est *spécifiquement affecté au tourisme* depuis environ dix ans (une particularité de ce parc) ; il est rattaché à une cellule autonome, consacrée à l'aménagement et au développement, qui compte également deux chargés de mission opérant avec les collectivités locales, notamment sur les chartes de territoire. Ses activités portent sur l'aménagement et l'aide au développement en tourisme, mais aussi sur l'exercice des missions de protection du parc en participant à l'application de la réglementation dans sa spécialité tourisme. Par l'orientation « tourisme durable » de son activité du premier type, et par sa participation à la protection, il est un agent « mixte » au sens que nous avons donné à ce terme : il participe à plusieurs missions.

5.3.4 L'action du Parc national en matière de développement touristique et de tourisme durable

L'éventail des actions

Le Parc a eu un impact important sur le développement du tourisme, tant par son action, que par sa constitution elle-même, qui constitue une labellisation de l'espace concerné.

> *« C'est sur le tourisme que l'impact économique du parc est le plus important. Pendant les douze dernières années la fréquentation touristique a en effet doublé tous les six ans. On estime ainsi à 600 000 le nombre de visiteurs par an*[1], dont 25 % disent venir spécifiquement pour visiter le parc national *…. Selon une étude de l'administration du parc, cette clientèle induit près de 1.200 emplois permanents, soit près de 30 % des emplois du secteur tertiaire de la zone parc ». (FINGER-STICH et GHIMIRE 1997)*

Dans ce domaine du tourisme, le Parc mène des actions de longue date. Celles-ci sont définies en relation avec ses missions principales : protection de l'environnement et accueil du public dans un but pédagogique ou de récréation. Sont donc privilégiés : la randonnée (aménagement de sentiers de découverte avec valorisation par une collection de guides), l'accueil pédagogique (réseau d'éco-musées) et l'information (réseau des offices de tourisme), les animations thématisées (Festival nature).

La création des éco-musées est structurante : chacun des trois éco-musées du Parc (Causses, Cévenne, Mont-Lozère) est à lui seul un réseau d'une dizaine de sites de visite. Pour autant ces réseaux ne constituent pas en tant que tels des acteurs très ambitieux sur le plan économique.

---

[1] En 2007 ils sont estimés à 1.000.000

Le Festival Nature connaît une grande ampleur, c'est une opération riche en manifestations qui remplit plusieurs fonctions : animation pour tous (y compris la population), pédagogie environnementale et enfin animation touristique. C'est un exemple de réalisation en large partenariat[1].

L'action en faveur de la randonnée est menée dans la période récente secteur par secteur, elle vise à organiser et promouvoir la randonnée[2]. C'est une action importante politiquement car elle met en relation le Parc et les collectivités locales, et nécessite des collaborations effectives. Sur ce point quelques accrocs témoignent encore des difficultés de communication entre un Parc National et les populations locales.

Le soutien au label « Gîtes Panda »[3], était jusque là la seule action menée à l'intention de prestataires locaux de tourisme, en tant qu'entreprises. Dans les Cévennes cette initiative a eu un bon écho et a été bien relayée par l'équipe du Parc dès le début des années 90 : *25 propriétaires sont labellisés* (2002). C'est peu, par rapport aux 700 gîtes ruraux et 150 chambres d'hôtes du territoire, mais beaucoup par rapport aux effectifs constatés dans les autres Parcs.

Le Parc s'est engagé assez tôt sur le thème du tourisme durable : après avoir été l'un des 4 lauréats d'un prix « tourisme-environnement » européen (DG XI), il a participé au programme d'action expérimental visant entre 1995 et 1997 à tester le projet de Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés sous l'égide d'Europarc et de la FPNRF. *«Ce programme s'inscrivait en fait dans la continuité de l'action du Parc en matière de développement touristique» (note de synthèse, PNC 2004)*. Puis il a inscrit la mise en œuvre de cette charte à son programme d'aménagement 2000-2006[4].

5.3.5 La mise en œuvre de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés

Nous avons exposé dans l'étude de cas Livradois-Forez le détail de cette Charte, dans ses objectifs et sa structure : elle comprend trois volets, le premier concerne le territoire dans son ensemble et donc l'action de l'organisme territorial qui s'engage en son nom ; le volet II engage les entreprises-prestataires de tourisme qui seront volontaire pour engager une « démarche de progrès » ; le volet III s'adresse aux voyagistes (tour-opérateurs et Agences de voyages).

---

[1] au point que le Parc va pouvoir se désengager de la maîtrise d'oeuvre du Festival.

[2] Organiser en sélectionnant les sentiers à équiper et en clarifiant les responsabilités en pensant à l'entretien, promouvoir par l'édition d'une collection homogène de guides.

[3] Rappel : il s'agit d'une marque détenue par le WWF, à l'échelle nationale (seule la France est concernée), en partenariat avec Gites de France et la FNPNR.

[4] orientation stratégique n°7

Le processus

Dans les années 1996 à 2000 le Parc participe à l'élaboration de la Charte, menée par Europarc avec une animation de la FPNRF. Pour la partie française, il constitue, avec le PNR des Vosges du Nord, l'échantillon testant le concept. La Charte étant publiée en 2000, il prépare la mise en œuvre par deux actes forts : la création de l'association Cévennes-Ecotourisme en Juin 2001 et l'organisation d'un forum sur le tourisme durable en Décembre 2001. Le forum sur le tourisme durable tenu à Florac le 6 Décembre 2001 rassemble 231 participants, dont 115 prestataires, 44 institutionnels, 19 élus, etc… Il est l'occasion de présenter le tourisme, son poids et se enjeux dans le territoire, de présenter le tourisme durable et enfin la Charte européenne en annonçant sa mise en œuvre. Le Parc se porte candidat auprès de Europarc pour mettre en œuvre la Charte, il est agréé à ce titre le 5 Octobre 2002.

Le volet I de la Charte : l'engagement du Parc

Le volet I de la Charte vise l'engagement du Parc (volet territorial) ; dans ce cas du PN des Cévennes, il reprend tout simplement le Programme du Parc[1] ; les points forts de cette action du Parc en matière de tourisme, au regard de la Charte, sont rappelés comme suit (encadré)[2].

Nous y relevons la présence d'objectifs du Tourisme Intégré (ancrage, complémentarité, contrôle local) ainsi que l'objectif de faire participer les prestataires « à la protection de l'environnement », même si le texte se limite à mentionner des actions pédagogiques.

Le volet I (territorial) de la Charte européenne du tourisme durable dans le Parc des Cévennes

1- action sectorielle de base …[3]

2- action sélective sur l'offre …[1], et notamment :

- *maintenir la qualité de vie des habitants,* ce qui recouvre plusieurs types d'enjeux :
  - *la concertation et le partenariat avec les collectivités locales et les habitants*
  - *la maîtrise de l'utilisation de l'espace par les touristes, l'aide à la résolution des conflits*
  - *encourager les activités touristiques qui contribuent à la protection du patrimoine*
  - *faire contribuer les entreprises touristiques à la protection de l'environnement, ce qui passe par un engagement de leur part à diffuser auprès des touristes un discours positif sur les enjeux de protection du territoire et plus globalement par la mise en œuvre du volet II de la charte qui consiste à la proposer aux prestataires touristiques volontaires.*
- *augmenter les bénéfices du tourisme pour l'économie locale,* ce qui comprend les actions suivantes
  - *Labellisation de produits par le Parc*
  - *Valorisation de produits de terroir au près des touristes* [2]

[1] période 2000-2006

[2] Nous avons modifié l'ordre de présentation de ces actions pour les regrouper selon les thèmes suivants : 1- action sectorielle de base (connaissance de la demande, promotion de l'offre…), 2 – action sélective en faveur d'une offre qui valorise l'environnement

[3] « comprendre les besoins des touristes » … action à renforcer sous la coordination de l'association naissante « Cévennes écotourisme », « communiquer sur les qualités particulières de la zone »

- *accompagner l'association « Cévennes-Ecotourisme » créée par le Parc en 2001 pour regrouper tous les prestataires touristiques qui, au-delà des gîtes Panda, souhaitent s'impliquer au coté du Parc dans une démarche de tourisme durable*

3– concertation : *poursuivre la tenue régulière de forums*

Ce programme du volet I est justifié par l'existence d'une stratégie touristique et d'un programme d'action qui ont fait l'objet d'un processus de consultation, ainsi que par le forum sur le tourisme durable dans le Parc national des Cévennes.

En commentaire, sur le plan stratégique, le chargé de mission tourisme estime que *« le volet I de la Charte nous donne une responsabilité [c'est à dire une légitimité] pour mobiliser les autres partenaires »*.

***

5.4 La mise en œuvre du volet II de la Charte européenne, relatif à l'engagement des entreprises

5.4.1 La mise en œuvre

Le volet II de la Charte consiste à proposer aux prestataires de tourisme volontaires, de s'engager dans un plan d'actions favorables au tourisme durable. La vision actuellement partagée par les Parcs considère qu'on demande un « plan de progrès » au prestataire : le but n'est pas d'atteindre une norme mais d'évoluer dans un sens favorable selon toutes les dimensions de la durabilité. La mise en oeuvre du volet II de la Charte qui vise l'engagement des prestataires (volet entreprises), n'est observable, à ce jour, que dans ce Parc qui est le premier à l'avoir lancée en 2003, et dans le PNR du Pilat.

La mise au point d'une méthode, grâce au partenariat Inter-parcs du Massif Central (IPAMAC)

L'application de ce volet II de la Charte a dû faire l'objet de tout un travail méthodologique préalable. Ce travail a été mené[3] en réseau entre les techniciens des parcs du Massif Central, sous le pilotage de leur association, l'IPAMAC ou Inter-parcs Massif Central, avec le concours d'un consultant. La méthode mise au point définit et outille le processus. Les étapes en sont bien spécifiées : elles comprennent notamment un diagnostic sur l'entreprise, soumis à avis d'un comité technique, puis l'élaboration par le prestataire d'un plan d'actions conçu comme étant un « plan de

---

[1] promouvoir les écomusées du parc - développer le Festival Nature du Parc - valoriser les sentiers d'interprétation - poursuivre le réseau des gites Panda , particulièrement développé dans ce Parc (25 gites)

[2] partage de locaux avec un groupement de producteurs, valorisation de la filière châtaigne par la création d'une association de prestataires, organisation de marchés de produits paysans et condition faite aux restaurateurs signataires de la charte, d'utiliser les produits de terroir de façon privilégiée

[3] entre 2001 et 2003

progrès », et l'intervention finale d'une commission d'agrément. Le travail méthodologique a consisté également à proposer un jeu de critères de diagnostic, détaillés sur les trois volets du développement durable : économique-social et environnemental.

Plusieurs principes marquent cette procédure sur le fond[1]:

la responsabilité du prestataire sur l'écriture de son plan d'actions / de progrès

l'instruction collégiale du plan par des techniciens de plusieurs institutions : *travail en réseau entre techniciens* du Parc, des chambres consulaires, des CDT, des agences techniques…

l'accompagnement promis au prestataire en cours de réalisation

La constitution de l'association Cévennes-Ecotourisme

Pour son action en faveur du tourisme durable, *le Parc souhaitait dépasser la configuration « en râteau » qui met en relation directement, sans intermédiaire, un acteur central incitateur (lui-même) et son public*, la population toute entière des prestataires de tourisme.

La création de l'association Cévennes-Ecotourisme (Juin 2001) résulte d'un processus de maturation de plusieurs années et d'une filiation avec des actions antérieures : en 1997, dans le cadre du label « gîtes Panda », le Parc organise une session de formation à laquelle participe un petit groupe composé d'hébergeurs labellisés Panda et d'accompagnateurs en montagne :

> *« A l'issue de cette formation, le petit groupe de professionnels décide de poursuivre et de travailler sur les valeurs portées par l'éco-tourisme. Cette initiative conduira en juin 2001 à la création de l'Association Cévennes-Ecotourisme ». (site web de l'association).*

L'association est confortée dans son projet, elle est *« légitimée »* par la bonne réponse des acteurs locaux au forum de Décembre 2001 *(site web de l'association)*

Les missions de Cévennes-Ecotourisme dérivent de l'objet statutaire de l'association:

> *« L'association a pour objet de promouvoir l'éco-tourisme en Cévennes et de favoriser le Tourisme Durable, tel qu'il a été défini par la « Charte Européenne du Tourisme Durable dans les Espaces protégés» … que le Parc national des Cévennes s'est engagé à appliquer sur son territoire ci-dessus désigné. » (article 2 des statuts)*

Un partenariat entre le Parc et Cévennes-Ecotourisme,

Une convention de partenariat est signée entre le Parc et Cévennes-Ecotourisme, elle précise certaines missions de cette dernière, qui peuvent également aller au-delà de la stricte mise en œuvre de la Charte[2]. Les missions prévues par la convention de partenariat sont les suivantes:

---

[1] Un principe plus technique fut celui de procéder en deux temps : première étape technique (diagnostic et avis technique) avant une deuxième étape d'établissement et d'agrément du plan.

[2] on remarquera l'emploi du terme « *principalement* dans le cadre de … »

Le Parc National des Cévennes a en responsabilité :
- *La certification*, au titre de signataire de la charte, pour les entreprises touristiques de l'Espace Parc[1],
- *Le suivi et l'accompagnement financier et technique* de la démarche de progrès proposée aux entreprises touristiques de l'Espace Parc.
- *La coordination des actions de territoire* concourant à un tourisme durable avec les autres acteurs du tourisme.
- *La valorisation des entreprises touristiques* de l'Espace Parc signataires de la charte par tous moyens adéquats (label, marquage, communication…) .
- *Garantir la cohérence des objectifs et des actions* de Cévennes-Ecotourisme ainsi que de ses adhérents avec les principes de la charte.

Cévennes-Ecotourisme a la responsabilité de :
- *la présentation de la candidature* des entreprises touristiques de l'Espace Parc à la signature de la charte (c'est le seul organisme habilité par le Parc National des Cévennes pour ce faire)
- *l'accompagnement technique, la coordination et l'animation de ses adhérents* en vue de leur signature de la charte auprès du Parc National des Cévennes[2],
- *la représentation de ses adhérents* sur le marché du tourisme et auprès de ses partenaires institutionnels et territoriaux.

Ainsi le Parc délègue, mais garde trois fonctions : celle de garant et certificateur, celle de soutien politique et logistique, celle de l'insertion territoriale de la démarche.

Un bref historique de la mise en œuvre, de l'action de Cévennes-Ecotourisme et de sa collaboration avec le Parc

Lancement, premiers dossiers

C'est mi 2003 que le travail méthodologique[3] s'achève (cf supra). Dans le cours de la même année l'animatrice qui va mettre en œuvre la procédure est recrutée, directement par l'association (sur crédits publics transitant par le Parc). Deux premières séries de candidatures font l'objet du traitement prévu, courant 2004 : 13 entreprises sont ainsi signataires (6 en Juin 2004 et 7 en Octobre 2004).

Premier semestre 2005 : des remises en question

Début 2005 Cévennes écotourisme se remet en question, le bureau constate une diversité des points de vue et des comportements, une certaine usure. L'assemblée générale tenue à huis clos, est l'occasion de tirer un bilan. En Avril la remise en question devient plus large : l'association doit renégocier sa convention avec le Parc. En effet celui-ci demande des modifications importantes (substituer au conventionnement actuel, une délégation de service public sur appel d'offre, restreindre les adhésions aux futurs signataires de la Charte) ; en parallèle l'association recherche toujours une pérennisation de ses moyens et en particulier du poste d'animatrice ; enfin il y a des avancées à réaliser en urgence pour motiver les membres: permettre aux signataires de la

[1] selon le principe de subsidiarité qui a été obtenu d' EURO PARC
[2] notamment Cévennes-Ecotourisme effectue les audits de ces entreprises et les assiste sur l'ensemble de la procédure
[3] réalisé par le cabinet Mahoc pour le compte de l'IPAMAC

Charte d'obtenir les aides financières espérées, définir des produits d'écotourisme et engager leur construction. Il est envisagé[1] de dissocier l'association et une « filiale » ayant une fonction de bureau d'étude, et au sein de l'association, de segmenter les adhésions en plusieurs statuts.

L'intention de créer un produit éco-touristique propre à l'association répond à un enjeu important : c'est le volet économique de l'action, il est très attendu, mais il interroge sur les spécificités, sur le positionnement souhaité, d'autre part il réintroduit une notion de « niveau de qualité », c'est à dire une logique différente de celle de « démarche de progrès ouverte à tous ».

Le point en Janvier 2006: une procédure ralentie mais une animation active du réseau et des partenariats

L'année 2005 a été marquée par de longues incertitudes politiques qui ont pesé sur l'action du Parc[2]. Ainsi pendant l'essentiel de l'année 2005 les réunions d'agrément des « plans de progrès » de prestataires de tourisme ont été différées. Le nombre de plans agréés ou en cours d'agrément reste à 25.

Du coté de CET, l'effectif de l'équipe technique s'est renforcée, même si c'est de façon précaire, et elle a pu amplifier l'animation technico-économique du réseau. Après avoir publié le guide technique « le fil d'Ariane », elle a monté des journées de formations, tant sur des thèmes environnementaux (économie d'énergie, traitement des déchets…) que sur des thèmes économiques (montage de produits, relation avec les intermédiaires…).

Ainsi l'action originelle et originale d'élaboration des plans de progrès est balancée par cette animation, très bien accueillie, qui renforce le réseau.

Un partenariat inter-associations est noué avec deux autres réseaux (Sur les chemins de Stevenson, La Route de la Châtaigne) et avec l'OT de Florac.

5.4.2 Premier résultats : les premiers plans de progrès

Entre fin 2003[3] et début 2006, il y a eu 25 plans de progrès signés ou en bonne voie.

Nous avons incité Cévennes-Ecotourisme à préparer une évaluation de la Charte, en commençant par une caractérisation de l'éventail d'actions décidées par chaque prestataire. Le travail méthodologique IPAMAC avait permis d'envisager les types d'actions qui vont dans le sens d'un progrès et de définir des critères.

En croisant le cadre descriptif général du tourisme durable avec les catégories propres à notre problématique (actions inta-muros vs extra-muros, action directe vs indirecte) nous proposons une première typologie (le détail est en *annexe 4.2*) :

---

[1] réunion de bureau du 21 Avril 05

[2] incertitudes à un double titre : 1- au titre du fonctionnement institutionnel par des modifications au conseil d'administration et 2- au titre du financement des actions de tourisme durable qui dépendent des financements « locaux » (régionaux, départementaux). Or le changement de majorité à la Région Languedoc-Roussillon a introduit une remise à plat des relations.

[3] avec une éclipse qui dure depuis début 2005 pour les raisons déjà évoquées de turbulences politiques autour du Parc

Les actions inscrites dans le volet économique permettent de distinguer les thèmes :

Croissance, Diversification, Qualité, Marketing, Restructurations / repositionnements, Relations / réseaux

Les actions inscrites dans le volet « social » permettent de distinguer les thèmes :

Travail sur le statut, la protection sociale, le salariat, le droit, la formation… au sein de l'entreprise ; Participation à la vie locale ; Intégration locale (achat de produits locaux) ; Sensibilisation des touristes ; Accueil de populations sensibles ; Relations/réseaux

Les actions qui concernent l'environnement et les paysages sont étudiées ici plus en détail :

Selon notre typologie, ces actions réelles comprennent :

- des actions locales « intra-muros »
    - d'entretien de l'espace, parfois de grande amplitude (cas des exploitations agricoles), réhabilitation du bâti
    - on note à travers un cas la possibilité d'évolutions négatives (arrêt d'entretien agricole pour cause économique)
    - économie d'énergie, d'eau, gestion des déchets : alors que toutes les actions précédentes sont des actions « directes », celle-ci comporte aussi une sensibilisation des touristes (action que nous appelons « indirecte »)
- des actions « extra-muros », plutôt locales
    - Choix des sites d'activité et d'itinéraires respectueux de l'environnement [1]
    - Remise en état des sentiers
    - Recherche de protection d'un site / impacts des autres activités, « vigilance » sur les projets de construction et d'aménagement
    - Actions de pédagogie générale destinée aux visiteurs : éducation nature, séjours à thème environnemental, communication sur l'action du PNC
- Des actions sur l'alliance (la relation entre les membres et la relation avec le Parc) :
    - Engagement de participation à la vie du réseau, de partage d'expérience
    - Rencontre PNC renforcée

Analyse

Le volet économique est toujours présent de même que le volet environnemental.

Les actions environnementales dépassent souvent l'objectif défensif qui consiste à éviter les impacts négatifs de l'activité touristique, soit de la part de l'entreprise, soit de la part du touriste, voire d'autres acteurs. Il y a souvent amélioration ou entretien du milieu, du bâti, des paysages.

L'intérêt environnemental des actions menées dans les limites de la propriété (intra-muros) est grand pour ce qui est de la réduction des impacts, de la sensibilisation du visiteur, mais également

[1] c'est un souci de défense / ses propres impacts, mais s'agissant d'activités de randonnée l'enjeu est diffus

sur des thèmes paysagers et d'entretien des milieux car il n'est pas rare que les prestataires touristiques soient aussi exploitants agricoles sur de grandes surfaces.
Des cas de régression sur une composante environnementale sont constatés (arrêt de l'activité agricole qui entretenait l'espace, arrêt de l'agriculture biologique), pour des causes techniques économiques et sociales : *ce constat rappelle que les 3 dimensions du tourisme durable ne sont pas indépendantes et peuvent se trouver en conflit*.

***

La Charte européenne du tourisme durable sera appliquée également dans le PNR du Livradois-Forez qui s'y prépare. Nous réservons ainsi l'évaluation de cette charte à la partie III de ce texte, qui mobilise toutes les sources pour répondre aux questions de recherche.

***

Dans les sections d'analyse qui suivent, nous opérons un dédoublement (au risque d'une redondance) : l'analyse stratégique et l'analyse de réseau suivent la même logique méthodologique que celles du cas Livradois-Forez. Mais ici l'association CET nous apparaît particulièrement autonome et justiciable d'une analyse complémentaire en terme d'organisation, et sa relation avec le PNC d'une analyse en termes d'alliance, ce qui introduit deux sections particulières que nous n'avons pas voulu fusionner avec les précédentes.
Enfin l'analyse du PNC en tant qu'organisation se place comme celle du PNR Livradois-Forez en fin de l'étude de cas ; avec celle de CET, elle apporte à l'analyse stratégique un détail particulier sur les deux acteurs centraux ; de plus elle contribue[1] à notre projet de caractériser les « acteurs mixtes », ce qui sera fait en partie III ; enfin pour les deux types d'organisation (PNR et PN), rappelons que les interrogations (PNR) ou les évolutions (PN) sont très actuelles et correspondent à des enjeux importants sur lesquels nous visons à fournir une contribution.

***

5.5 Analyse stratégique

5.5.1 Le système : acteurs, relations fonctionnelles et règles

Les grandes règles du jeu sont celles d'un système territorial, *doublé d'un système environnemental défini par la réglementation des Parcs nationaux,* que nous avons rappelée en début de l'étude de cas. Une particularité forte du cas est donc la présence du Parc national, qui introduit un « gouvernement » environnemental dans la gouvernance territoriale ; cette fonction de

[1] par comparaison avec le PNR et également par le sens de l'évolution des PN qui se rapproche de la « mixité »

régulation largement réglementaire s'impose à toutes les activités, y compris à l'activité touristique.

Les autres règles du système sectoriel touristique sont globalement celles qu'on connaît ailleurs. Mais le tourisme est la première activité économique du département de la Lozère. Quelques orientations fortes de la politique locale du tourisme peuvent être notées : interventionnisme départemental, qui s'est traduit par la création de la SELO, revendication du maintien de l'unité et de l'intégrité du territoire Lozérien, qui se traduit par une résistance à l'égard des démarches trans-départementales…

De fortes incertitudes pèsent sur le système : celles qui ont été identifiées en Livradois-Forez, concernant les acteurs de tourisme (prestataires et collectivités), mais aussi dans ce cas précis des Cévennes, les conflits politiques marqués, et enfin les incertitudes liées à la réforme des Parcs nationaux.

Concernant le système touristique découpé autour du PNC, les acteurs identifiés dans un premier cercle en sont :

le PNC, les Départements, leurs CDT et la SELO[1], la Région Languedoc-Roussillon,

d'autres organisations du tourisme : OT de Mende, de Florac…, les chambres consulaires,

les collectivités locales, les prestataires, Cévennes-Ecotourisme (CET).

5.5.2 Logiques des principaux acteurs : PNC, CET, et prestataires membres de CET

L'étude est centrée sur ces acteurs principaux, ainsi les autres acteurs et leurs logiques ne seront-ils évoqués qu'à travers la vision qu'en ont ces trois acteurs ou les sources d'information publiques telles que documents ou interventions lors d'un forum, etc….

Un parc national Acteur d'Environnement (AE) fort et atypique

Un Parc National est un AE fort

En tant que parc National, le PNC a un pouvoir réglementaire en zone centrale, et des moyens humains et financiers conséquents pour assurer ses missions d'environnement. Il mobilise des partenaires environnementaux et scientifiques, notamment au sein du Conseil scientifique. Il a un rayonnement national et international. Ses moyens d'action, en zone centrale comme sur la zone périphérique, avec un pouvoir financier en propre, éventuellement démultiplié par des montages pluriels, en font un acteur important à l'échelle départementale.

Ce Parc est atypique parmi les Parcs nationaux

C'est le seul Parc National à comprendre une population résidente dans sa zone centrale. Il connaît une évolution culturelle qui préfigure un possible changement dans les missions officielles

[1] Société d'équipement de la Lozère

de tous les PN : des efforts pour une meilleure culture de la concertation avec les élus et la population. Il assume un engagement dans le développement local et notamment le développement touristique du territoire. Mais l'engagement dans le développement est bien délimité :

> *« on n'est pas un organisme de développement économique, que ce soit en matière agricole, ou en matière forestière etc... [l'un des] deux grands principes de spécialisation du Parc c'est le fait de raccrocher notre politique, nos actions, nos interventions aux enjeux de préservation du patrimoine naturel culturel et paysager…. j'appelle ça développement parce que ce n'est pas l'instruction réglementaire par le parc de dossiers d'autorisation, mais* c'est toujours du développement lié à la prise en compte de l'environnement et du patrimoine *». (dir. Adjoint, 2005)*

Le tourisme est l'exemple le plus abouti de la stratégie intégratrice du Parc, à la différence du secteur agricole ; en effet le Parc « *n'a pas aujourd'hui une politique agricole organisée et un discours agricole aussi structuré que celui du tourisme* ». C'est lié au contexte relationnel… :

> *« Tout ce qu'on a fait dans le tourisme on a pu le faire parce qu'on avait des partenaires touristiques avec qui on a travaillé en amont et qui nous ont aidé à construire cette politique touristique….* On n'a pas d'équivalent avec l'agriculture *et on a un relationnel qui est quand même plus tendu avec le monde agricole, enfin avec les représentations professionnelles agricoles, qu'avec le tourisme » (ib.)*

… qui lui-même est facilité par le partage d'intérêts stratégiques :

> *« on sent bien qu'avec le tourisme c'est plus facile de se mettre d'accord parce qu'on a des intérêts partagés, plus facilement partagés en tout cas »*

L'action touristique relève de deux des trois « finalités principales d'un parc national » : 2- mettre le patrimoine à disposition de tous et 3- favoriser dans l'ensemble de l'espace parc des réalisations et améliorations d'ordre social, économique et culturel ». On a vu que le Parc national des Cévennes est actif en tourisme[1]. Les autres Parcs nationaux ne sont pas encore au même stade de collaboration avec les professionnels du tourisme (chargé de mission T, 2004).

Une autre offre atypique, est la conduite de démarches intercommunales de développement local et d'aménagement du territoire

L'offre par le Parc des Cévennes d'animer des démarches de développement à l'échelle intercommunale est d'initiative récente. Le Parc a spécialisé en partie deux agents sur cette mission[2]. Ces démarches intercommunales comprennent un volet touristique (le tourisme est devenu le premier secteur économique du Département de la Lozère, devant l'agriculture). Ce positionnement n'est effectif bien sûr que selon l'assentiment des élus ; sur ce plan il faut noter que des oppositions au Parc existent, ici et là, temporaires ou non, dans ce territoire[3].

---

[1] par l'aménagement physique des lieux pour l'accueil, la création de réseaux de sentiers, la création d'un réseau important d'écomusées, l'animation d'un réseau d'hébergeurs (les gîtes Panda), l'offre de formation envers certains acteurs du tourisme (hébergeurs, restaurateurs, hôtesses des Offices de tourisme…), une participation à l'observation de la fréquentation touristique et des demandes des visiteurs, une action de documentation et de promotion …

[2] Une réunion sur l'organisation du tourisme à une échelle inédite qui est celle de l'ensemble du Massif du Mont Lozère, nous a donné l'occasion de voir en oeuvre ce type d'action. Notre interrogation était alors : « pourquoi le Parc ? ». La réponse est qu'aucune autre équipe ne travaille sur ce « créneau » ; donc le Parc fait une offre de service, appuyée sur quelques outils financiers propres. (6 Septembre 2004)

[3] dans le cas du Mont Lozère, l'élu leader prend soin de signaler que l'animation par le Parc a été demandée par le Sous-Préfet, et non par les élus. Le travail de la stagiaire ENITAC Aude Charrel a amplement confirmé et analysé cette relation CHARREL, A. (2003). Etude du territoire de la Communauté de communes de Villefort et de son développement touristique. Clermont-ferrand, ENITAC**:** 43 p. + annexes.

Un Parc National est, par construction, lié à un patrimoine remarquable, il joue un rôle de label sur ce type de ressource touristique majeure.

Cela entraîne un surcroît de fréquentation spécifique. Conjugué aux actions d'aménagement touristique ou contribuant au tourisme (les éco-musées, les sentiers, …), ce fait explique que l'on puisse affirmer que sur un nombre d'environ 1 million de visiteurs du parc des Cévennes, 250.000, soit un quart, viendraient à cause du parc d'une façon ou d'une autre (Dir. Adjoint, Oct. 2004).

Dans le contexte de la Lozère, ce positionnement dans le tourisme est central pour le développement local

Le tourisme est la première activité économique du département, et tous les discours font régulièrement états de la complémentarité entre le tourisme et d'autres aspects de la vie économique et locale.

Le Parc est pionnier pour la mise en œuvre effective de la Charte du tourisme durable dans les espaces protégés

C'est par la notoriété acquise après ses premières actions en tourisme (gîtes Panda…) que le PNC a été pressenti par la FPNRF pour participer à la mise au point de la Charte européenne. Puis le PNC fut le premier à mettre en œuvre ce volet II qui concerne les entreprises[1].

Dans l'esprit de l'équipe dirigeante du Parc, ce travail de pionnier ne pouvait que lui donner des idées pour ses projets récurrents d'action économique. De plus comme toute démarche de ce type labellisée et européenne, elle devait faciliter de nouveaux partenariats. Enfin la dimension symbolique n'est pas à sous-estimer : le *prestige* de telles actions pionnières renforce la *légitimité* de l'acteur. Pour un Parc l'effet est notable tant sur la scène locale que dans le système global formé par le Ministère de tutelle, les autres Parcs, les institutions internationales…

Enfin le Parc a adopté à cette occasion une logique de mise en réseau

Après la mise en réseau informelle commencée autour des propriétaires de gîtes Panda, le PNC a suscité ou permis la création de l'association de prestataires vouée au tourisme durable : Cévennes-Ecotourisme. Cette logique rejoint totalement celle du PNR du Livradois-Forez sur l'outil-réseau, mais le champ d'application reste plus sélectif : le PNC ne suscite pas de multiples réseaux, par filières de tourisme.

Les relations entre le Parc et les autres acteurs locaux : coopérations, tensions

De par ses missions, un Parc National introduit *beaucoup de contraintes* pour les autres acteurs locaux. Il les fait respecter par ses pouvoirs réglementaires et il les fait accepter plus ou moins bien soit par une sorte de marchandage, soit par l'adhésion des acteurs aux objectifs de protection. Cette adhésion peut être initialement acquise ou étendue au fil du temps grâce à des actions pédagogiques. *C'est toute une dialectique politique et technique qui mêle contrainte,*

[1] paradoxe, puisqu'un PNR est réputé plus proche des entreprises qu'un Parc National

compensation, valorisation, pédagogie… C'est aussi une combinaison entre les positions de fond et les comportements, entre mission, stratégie, tactique et style…

Il nous est impossible d'évaluer complètement cette combinaison. Mais *la question de l'acceptation du Parc et de ses actions s'est posée fortement et se pose encore,* même s'il semble que la dynamique soit positive : il y aurait un changement progressif, que certains attribuent à l'action de la direction du Parc depuis quelques années.

Nous pouvons citer des exemples d'oppositions ou de réserves suffisamment significatifs pour que la stratégie actuelle et future doive encore se préoccuper d'améliorer l'acceptation du Parc et de sa politique.

De la part des particuliers : on verra plus loin les témoignages de membres de Cévennes-Ecotourisme, qui sont parmi les acteurs les plus favorables au Parc

De la part des élus : à titre d'exemple, l'étude d'aménagement touristique du Mont Lozère a permis de recueillir des avis assez tranchés.

> Selon plusieurs élus-clés locaux, le PNC devrait aller vers les collectivités, être ouvert à la discussion[1] (CHARREL 2003, et ses documents de travail). Le chargé de mission tourisme du parc confirme que dans ce secteur : « les élus n'ont pas considéré le PNC comme un partenaire privilégié… »

De la part d'un aménageur, c'est ici l'influence des missions environnementales du Parc sur les relations qui est évoquée. En Lozère, le conseil général a créé une Société d'équipement de la Lozère (SELO) qui intervient fortement dans le tourisme. Sur des questions d'aménagement de sites, ses relations avec le Parc sont souvent des négociations difficiles, mais selon le directeur de la SELO (qui est aussi celui du CDT), elles se sont bien terminées *« dans la mesure où çà a été du* donnant-donnant ». La SELO fait valoir qu'elle est intéressée pour travailler avec le Parc mais qu'elle peut faire appel à d'autres opérateurs.

> *« on peut faire du tourisme intelligent en zone centrale du PNC. La SELO est très demandeuse à l'égard du PNC pour pouvoir faire découvrir la faune, la flore, le patrimoine… La SELO et le CDT sont donc intéressés pour travailler avec le PNC surtout qu'ils se rejoignent sur le même concept du tourisme : l'environnement est un élément pour le développement touristique, pour la promotion… »*

Concernant plus globalement la qualité des relations, celle-ci s'apprécie sur plusieurs plans : on a déjà vu le plan « fonctionnel » qui est *négocié* ; sur le plan institutionnel les relations sont qualifiées de « correctes » et ce partenaire rappelle que *le concept du PNC a été validé* par les élus lors de sa création. Sur un autre plan il y a des oppositions qui sont *le fait des hommes*…et ce partenaire fait la différence entre les personnes : *« Peut-être que la tendance des agents est à la protection intégrale et que celle des dirigeants va plus dans le sens du développement ».*

---

[1] « *Il y a de gros problèmes entre les élus et le PNC et c'est d'ailleurs pour cela qu'un groupe d'élus s'est monté pour s'opposer au système de fonctionnement du PNC* » (un élu).

L'association Cévennes éco-tourisme

Un objectif large qui répond à notre problématique

L'association a pour objectif de promouvoir le tourisme durable et particulièrement l'écotourisme, elle se préoccupe notamment *« [d'agir] pour la protection de l'environnement et des sites, soucieuse d'en assurer une découverte et une connaissance valorisantes et non prédatrices.*

Elle entend ainsi contribuer, aux côtés du Parc National des Cévennes, à faire du territoire cévenol un laboratoire pour le développement durable, à privilégier un développement économique respectant les principes écologiques,… ». (Présentation de l'Association annexée aux statuts)

Elle défend une vision du tourisme qui est *proche du concept de tourisme intégré* développé par le programme SPRITE : *« les activités touristiques se fondent sur les qualités intrinsèques du territoire… il importe que les habitants soient impliqués lors des projets de développement ainsi que pour la gestion des activités touristiques »*. D'une façon plus générale elle milite *« pour que le tourisme contribue au développement économique local, notamment par la promotion de l'emploi, l'utilisation de produits du terroir et la valorisation des savoir-faire locaux »*.

Enfin pour certains membres, un objectif est également que l'association *joue un rôle* sur de sujets tels que les questions d'environnement (qualité des eaux du Tarn…) ou la défense du tourisme durable face à d'autres formes d'aménagement touristique.

L'association va vers une certaine autonomie, elle doit être analysée comme un acteur

L'association est née d'une impulsion du Parc, mais parmi le noyau de prestataires actifs, vieux partenaires du Parc, certains estiment en être à l'origine tout autant que le Parc.

Jusqu'à présent le Parc cofinançait le poste de l'animatrice[1] ; la difficulté à assurer la pérennité du financement[2] a conduit à une modification, déjà évoquée, qui va dans le sens d'une plus grande autonomie. L'essentiel du travail de l'association consistait à assurer la mise en œuvre du volet II de la Charte, à présent il se diversifie :

vers une assistance technique et commerciale apportée aux adhérents.

vers un travail de promotion collective en partenariat avec d'autres réseaux

vers un montage de produits

L'objectif consistant à ce que l'association *joue un rôle pro-actif* sur de sujets de défense de l'environnement ou du tourisme diffus et durable, se comprend comme un rôle d'acteur autonome, s'exprimant notamment directement auprès des élus.

***

[1] en complément de crédits européens ; il a aussi été obligé de prendre le relais en périodes d'attente

[2] du fait de difficultés politiques

Le Parc et sa relation avec CET, vus par des adhérents de CET

Les prestataires reconnaissent au Parc National une fonction forte de « vitrine » :

> *« le Parc nous fait une vitrine » (B.L.) « il a été d'abord le meilleur porte-drapeau pour notre tourisme » (F .C.)*

Les membres fondateurs partagent une longue histoire avec le Parc, plus généralement les 6 membres du réseau Panda interrogés en 2001 soulignent que leurs relations sont excellentes avec le chargé de mission tourisme, c'est à dire avec une facette du Parc.

Mais les entretiens avec des prestataires d'activités de pleine nature montrent des relations tendues avec les agents de terrain du parc :

> *Nos relations sont très bonnes avec[les chargé de mission tourisme et le directeur adjoint] mais pas avec les gardes du parc sur le terrain,* ce sont des écologistes, ils nous voient comme des prédateurs*…cela fait un an que je propose de les rencontrer, non pas en salle car nous nous sommes déjà vus et ça s'est mal passé, mais sur le terrain pour qu'on voie très précisément, cela n'a pas eu de suite (B.L.)*

Il y a aussi résurgence de problèmes relationnels plus généraux exprimés en termes de communication (« *ils nous informent, mais ils ne nous consultent pas vraiment* » (H.P.)). Ces problèmes sont parfois mis au passé : « *le Parc a bougé, il est moins prétentieux, moins écolo-intégriste* » (G.S.).

Selon un observateur (G.P., 2004), une bonne part des prestataires attend du PNC *plus « d'épaisseur économique »*, pour aider notamment à ce que le réseau autour de la Charte aboutisse vraiment à construire des produits, à mieux les vendre…

Du coté du Parc, l'association est une pièce centrale dans sa stratégie à l'encontre des prestataires « de base ». On peut dire qu'elle « décharge » le Parc d'une partie de la relation, à la fois éducative et normative, qu'il souhaitait établir avec cette population d'acteurs.

> *« Le parc a besoin de Cévennes écotourisme pour faire des pré-études avant labellisation, également pour faire un peu la police* sinon le parc serait en première ligne dans le rôle du méchant. *Et Cévennes écotourisme a aussi besoin du Parc pour garantir la labellisation éventuellement pour refuser au final certains dossiers. Chacun est une extériorité pour l'autre » (G.S un adhérent)*

Les membres de l'association : leurs logiques, leur diversité.

Les membres ont tous un intérêt certain pour l'environnement. L'objet même de l'association en est un signe et un garant, c'est confirmé par nos entretiens[1].

De plus, ces entretiens donnent un échantillon de *préoccupations* variées et fortes à cet égard : pratiques agricoles, circulations motorisées, chasse, accès aux sites, pollution du Tarn… Les problèmes soulevés sont mis en relation avec l'activité professionnelle des prestataires qui sont

---

[1] « nous avons demandé au Parc national de faire un audit sur la faune et la flore pour savoir ce qu'on pouvait montrer ; puis, nous avons demandé à la fédération pêche de classer le tronçon en réserve de pêche et de contrôler la qualité d'eau pour savoir si nous rejetions pour savoir quel est notre impact ». (G.S. parc d'attraction atypique)
« il y a moins de papiers gras, de toute façon, nous, les accompagnateurs, nous en ramassons un peu, cela maintient le pays plus propre » (F.C.)

bien conscients que *la nature est leur outil de travail.* De plus l'un d'eux rappelle qu'il est aussi un *habitant des lieux,* attentif à la qualité de la vie.

Les membres de l'association se différencient, tout d'abord selon plusieurs critères objectifs :

L'activité (deux grands groupes : les prestataires d'activités et les hébergeurs, qui se subdivisent chacun en sous-groupes)

La localisation selon les grands secteurs du Parc

L'ancienneté, on peut reconnaître les « membres fondateurs » liés à la dynamique Panda.

Par contre l'origine, locale ou non, ne semble pas discriminante dans ce groupe[1]

Au delà, les membres se différencient *par leurs logiques d'acteurs. Un gradient fort sur la perception de la dimension économique est ressenti par certains comme un clivage : entre pragmatiques et puristes, entre « intéressés » et « désintéressés ».* Ainsi il existe *différentes perceptions de la Charte,* qui serait un esprit et un engagement pour les uns, alors que d'autres en espèrent surtout des retombées concrètes en termes d'appui technique et surtout d'avantage marketing.

> A l'échelle nationale, la littérature produite à la fin de la phase de mise au point européenne de la Charte était très ambiguë sur ce point : il y a deux lectures de la Charte, l'une comme un outil d'animation, l'autre comme un outil de différenciation marketing (CORNU, 1998).

Il y a également des *« différences d'engagement politique » (F.C.)* qui influent sur certaines relations internes. Enfin un autre clivage se manifeste en terme *d'engagement* : à côté des membres les plus engagés, une partie des membres de l'association seraient davantage suivistes[2].

Tous nos entretiens ont permis de trouver des illustrations de ces différences et oppositions[3] :

> *« il y a les puristes et les gens en position intermédiaire (par exemple sur le public qu'on vise), mais sur l'environnement nous sommes tous sur la même ligne…par rapport à la vie de groupe c'est classique, il y a une poignée de gens actifs et les autres sont passifs» (G.S.)*

> *« certains viennent plus pour la philosophie, moi je suis en phase, mais je viens aussi pour l'économie, pour faire vendre des produits, d'autres viennent surtout pour l'image pour obtenir un label pour doper la vente,…certains voudraient augmenter l'effectif, ouvrir à d'autres activités, moi non » (B.L.)*

<u>L'association et les enjeux locaux</u>

Il y a des problématiques de proximité auxquelles l'association ne répond pas actuellement, elle n'aide pas encore à *« négocier » localement* les enjeux d'environnement.

Des prestataires interrogés estiment d'abord que c'est « aux responsables » et non à eux-mêmes de régler les problèmes ; pour l'un d'eux, le prestataire est mal placé pour intervenir localement: *« les gens se disent : s'il dit ça c'est son intérêt » (F.C.).*

---

[1] les prestataires d'origine locale sont minoritaires et ont eu des expériences ailleurs avant de revenir

[2] Le problème ressenti semble classique : comment faire participer le plus grand nombre à l'animation générale comme aux actions particulières ? Comment éviter que la charge ne reste sur quelques membres qui inévitablement se lassent, non pas tant devant le travail à réaliser que devant le peu d'engagement des autres ? (problème qui relève aussi des sciences de gestion)

[3] d'autres citations significatives sont données en annexe.

Ils élargissent également la question : pour eux, la problématique est liée au fait que le tourisme *n'est pas intégré à la vie locale.* Puis ils admettent que *l'association peut changer les rapports de force.*

Des enjeux d'intégration locale du tourisme

« le problème ce sont les élus: c'est à eux de régler ça, mais ce sont des dinosaures, ils ne veulent fâcher personne,…, ils nous disent "allez vous entendre avec les agriculteurs " [par ailleurs] il faut pouvoir leur parler de retombées économiques ». (H.P.)

« Il y a plusieurs chantiers à ouvrir : 1 -- essayer de faire adhérer la population locale au tourisme, lui faire prendre conscience de ce que le tourisme peut apporter, 2 -- faire en sorte que les élus écoutent davantage les professionnels ; jusqu'à maintenant ce sont eux qui décident or le tourisme rural baisse chaque année » (F.C.)

« On se demande si on se rend compte du nombre de gens qui passent chez nous, on sous-estime notre activité ; la table d'hôte par exemple fait fonctionner les commerçants, nous achetons tout, et localement. ».(H.P.)

Taille, structure et modes d'animation d'un tel réseau

L'adhérent pessimiste nous incite à poser également la question de la « taille » de tels réseaux, question à reformuler en examinant aussi structure et mode d'animation :

« L'association est trop complexe, *il y a déjà des activités très différentes entre les gîtes, les hôtels, les activités… on ne sait pas qui pense comme nous, il n'y a pas assez de discussion franche, directe, en petit comité » (H.P.)*

Animer 50 adhérents ne peut se faire comme d'en animer 12, mais il y a aussi des réseaux de 12 membres qui ne fonctionnent pas (voir certains exemples en Livradois-Forez).

Sous l'angle structurel, des formes différentes sont adoptées (un début de fonctionnement en sous-groupes est cité pour CET). Le réseau ne se décline pas automatiquement en sous-réseaux géographiques : sur un secteur donné les quelques adhérents ne se rencontrent pas particulièrement tous. Les affinités sont plus fortes que la simple appartenance à CET. Inversement la distance géographique est un obstacle réel, facteur d'absentéisme, d'autant que les sous-groupes qui pourraient se constituer (par filière ou sur d'autres critères) sont alors encore plus dispersés.

***

Les autres acteurs institutionnels (Départements, Consulaires, CDT…)

Conseils généraux : selon le Chargé de mission du Parc, longtemps les deux Départements du Gard et de la Lozère ont ignoré le Parc en tant que territoire et en tant d'organisation dans leur communication et dans les documents de stratégie touristique :

« on part de très loin…d'ailleurs la responsabilité était partagée : notre mission en zone centrale était perçue au sein du parc national comme une mission réglementaire et comme ne relevant pas du développement durable »[1]

[1] rencontre bilan avec le PNR Livradois forez, le 27 Janvier 2006

Le CDT promeut la Lozère sous les images de destination nature, très proches de l'image du Parc, ce qui pose des problèmes de banalisation de cette image car toute la Lozère n'est pas dans le Parc. Au forum de Décembre 2001, le directeur du CDT se dit favorable au tourisme durable ; il veille à s'appuyer sur une vision des attentes de la clientèle

> *« Le CDT de la Lozère soutient et soutiendra très activement les initiatives qui sont proposées aujourd'hui : l'initiative de la Charte européenne du tourisme durable et la création de l'association. …en Lozère, parmi les gens enquêtés pendant toute l'année 2000, 80% de la clientèle a déclaré venir pour la nature, 77% des visiteurs sont venus pour la randonnée, et parmi tous ces gens, il y en a eu 93% qui achètent les produits locaux, dont 89% directement à la ferme. Cela veut dire que notre tourisme vert, ce tourisme durable, est véritablement inscrit dans nos objectifs ».(Dir. CDT)*

Ainsi le marketing appuie l'intention de management durable, comme l'ont argumenté également (MARTINET et REYNAUD, 2004). C'est d'autant plus clair ici que ce département n'a pas d'alternative. Mais l'argument est vague, il ne préjuge pas de divergences de vues sur des choix plus fins au niveau de l'aménagement ou du marketing.

Parallèlement le directeur du CDT souligne le besoin d'une action commerciale plus vigoureuse, ce qui est aussi une façon de marquer son territoire de compétence :

> *« … Il semble qu'il y ait une très faible notoriété du label Gîte Panda. Est-ce que l'on ne pourrait pas envisager en accompagnement de la Charte quelque chose qui soit beaucoup plus commercial…la création d'un label des produits touristiques des parcs nationaux européens, … ? »*

Les relations entre organisations sont empruntes de concurrence, notamment sur l'image de nature et de tourisme durable :

> *« le CDT dit à Cévennes-Ecotourisme : « vous nous intéressez, on pourrait généraliser votre positionnement… » mais certains à CET estiment « qu'ils vont leur piquer l'idée, et ajouter leurs moyens de promotion » ; le département joue en effet également la protection de la nature…» (Chargé de mission T du Parc, Juillet 2005)*

S'adresser directement aux entreprises par la Charte était un moyen pour le Parc de rééquilibrer les relations avec les autres institutions :

> *« La stratégie était de développer le volet 2 de la charte car je savais que beaucoup d'entreprises voulaient être davantage liées à nous ; mon idée était de trouver un outil et si on se sert de cet outil les autres institutions vont suivre, et ne pourront pas faire autrement que de venir à nous. » (Chargé de mission T)*[1]

Contrairement aux PNR, le parc national a moins de légitimité pour s'occuper de tourisme et il a été agréablement surpris de voir les participants au comité technique jouer le jeu. Cette stratégie du Parc est facilitée –et justifiée- par le fait que beaucoup d'entreprises ne sont pas aidées, comme l'exprime l'animatrice de Cévennes-Ecotourisme :

> *«ce sont des* très petites entreprises, *qui leur propose quelque chose ? les trois-quarts ne sont pas adhérentes aux chambres de commerce, elles ne cotisent pas aux fonds formation, la formation habituelle leur coûte trop cher, elle est organisée trop loin »*

<u>Les Chambres de Commerce et d'industrie</u> ont une activité en tourisme, principalement réservée aux hébergements hôteliers et à la restauration ; en Cévennes comme ailleurs, leur compétence est

[1] rencontre avec le PNR Livradois forez, le 27 Janvier 2006

tournée vers les fonctions internes des entreprises : savoir-faire en accueil, aménagement intérieur, en gestion… les techniciens sont actifs dans le Comité technique chargé de conseiller les volontaires pour la Charte. Ce Comité et l'ensemble de la procédure favorisent un apprentissage collectif : ainsi le seul cas de candidature refusée (voir…) posait problème non seulement au Parc mais aussi à des membres de l'association Cévennes-Ecotourisme (pas tous) qui défendaient également sa position restrictive, et le technicien de la CCI s'est rallié à leur avis[1].

Ainsi le Parc est-il conscient de créer une dynamique favorable par une sorte de chaîne qui part des entreprises, passe par les techniciens et aboutit aux institutions :

> *« notre principe est de travailler d'abord entre techniciens, et comme nous nous mettons d'accord,* les autres niveaux se sentent liés*…» (le Chargé de mission tourisme)*

Le Parc a besoin de l'aide des financeurs locaux (départementaux) :

> *« il faut maintenir la pression en matière de notoriété, notamment pour convaincre les partenaires locaux, tels que les départements de la Lozère et du Gard… par exemple ils souhaitent que les adhérents cotisent davantage » (ib.)*

Et le Parc manque encore de légitimité en matière de développement d'une activité économique

> *« …dans Le Monde du Tourisme chacun se voit important, prend des positions différentes,* et nous n'avons pas la légitimité qu'ont les parcs naturels régionaux *pour être des références sur notre territoire en matière de développement économique*
>
> *c'est un enjeu très fort car le tourisme est devenu la première économie de la Lozère, il est passé devant l'agriculture ».*

***

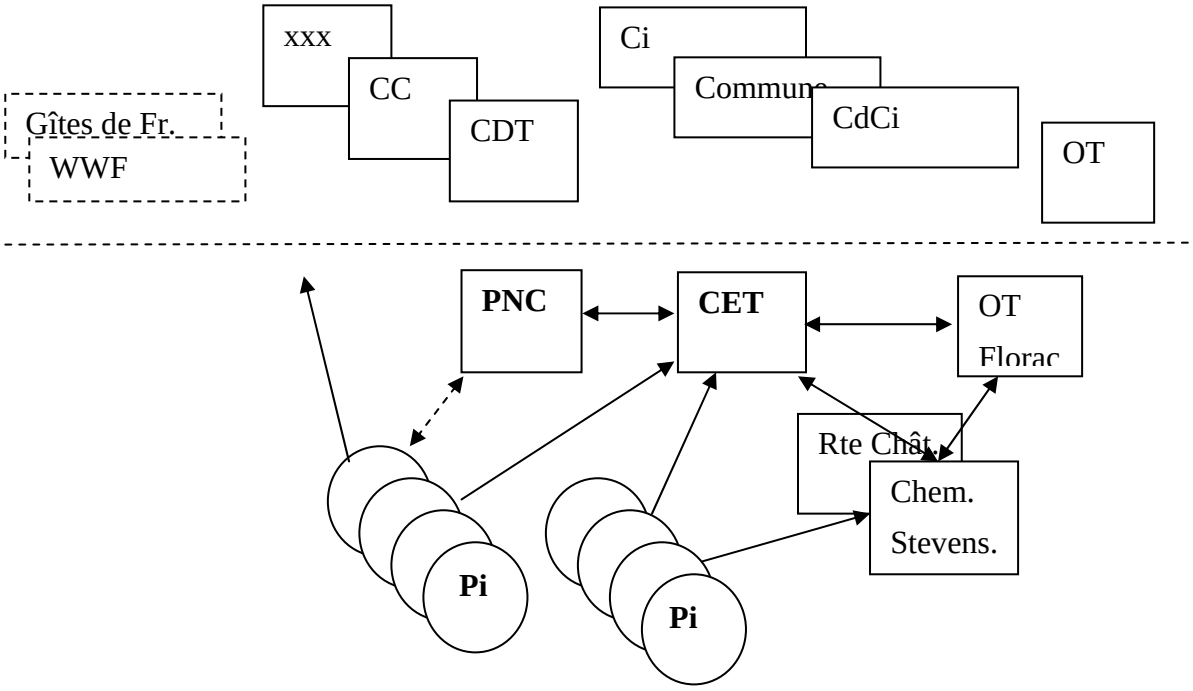
5.6 Les réseaux

5.6.1 La carte du réseau touristique autour du Parc National

La carte qui suit est simplifiée, et ne vise pas à montrer l'ensemble des acteurs du tourisme, *ni l'ensemble des liens faibles* des acteurs principaux.

Les flèches en trait plein traduisent des relations fortes : d'adhésion des Pi à un réseau, de conventionnement (PNC-CET) ou d'accord pour une action conjointe.

[1] De même le passage en commission d'agrément a conduit le président, un élu, à assumer ce point de vue et à le défendre ensuite dans d'autres circonstances.



Légende :

Pi : prestataires

PNC : Parc National des Cévennes, CET : Cévennes Eco-tourisme

CDT, CC, x : institutions partenaires dans la procédure d'agréent des plans de progrès

CdC : communauté de communes, OT : Office de Tourisme

Chem. Stevens. : association « Les chemins de Stevenson »,

Rte Chât. : association « Route de la Châtaigne »

5.6.2 Analyse réseaux

Délimitation de réseaux, types de réseaux

Le réseau de base (niveau 1) est constitué par les prestataires adhérents de CET et l'association CET elle-même. L'association est une organisation à part entière avec personnalité juridique, un budget et du personnel, etc… pour autant on peut considérer que les adhérents forment un réseau entre eux et avec elle. La souplesse des associations régies par la Loi de 1901, dont les adhérents entrent et sortent très facilement (hormis barrières spécifiques) sans contrat ni mise de fonds, permet de parler encore de réseau.

C'est un réseau de type « additif » dans son projet initial, dans la mesure où l'objet principal du réseau est de mettre en commun des moyens pour réaliser des objectifs communs ; *mais ce n'est pas un réseau « entre commensaux »*, car il y a à la fois des hébergeurs et des prestataires

d'activités de plein nature, et il peut se construire des partenariats directs entre prestataires différents au sein du réseau.

Le réseau central pour notre étude est constitué par le réseau de base complété par l'alliance existant avec le Parc (niveau 2). Historiquement c'est d'ailleurs un réseau Parc-prestataires qui a préexisté à la naissance de CET. La relation Parc-CET est qualifiée d'alliance car elle répond à notre définition de relation stable, volontaire, évolutive au bénéfice mutuel des deux parties. Elle comporte des dispositions de type client-fournisseur réglées par convention, puisque l'Association est chargée d'une mission par le PNC.

Le Parc est un acteur « pivot-architecte », il est également « faciliteur », mais CET, avec son bureau actif et son personnel, se montre autonome au niveau du fonctionnement, même s'il est dépendant au niveau de ses ressources.

La fonction de faciliteur du Parc s'est traduite en particulier par l'aide qu'il apportait jusqu'à présent pour trouver les financements nécessaires à l'emploi de l'animatrice. L'évolution récente conduisait à ce que l'association trouve ces financements par elle-même.

Un réseau plus complet inclut le partenariat noué par CET avec les Associations de prestataires de tourisme « sur les Chemins de Stevenson », et "la Route de la Châtaigne", et avec l'Office de tourisme de Florac.

Enfin l'ensemble des actions du Parc en faveur du tourisme implique également des relations que nous n'étudierons pas (avec les acteurs au dessus de la ligne pointillée sur le schéma)[1]. *Mais on ne peut pas parler d'un grand réseau touristique à l'échelle du territoire*. Le Parc en particulier n'a pas d'action en direction des 1000 prestataires touristiques du territoire, et encore moins une action de mise en réseau généralisée.

<u>Analyse « substantive »</u>

Comme pour le cas Livradois-Forez, nous utilisons la grille de lecture qui suit, issue de la littérature et des questions de recherche, dans une analyse dite *substantive* et non *structurelle*.

<u>Le projet commun ou la vision commune des avantages recherchés</u>

Concernant le réseau AT-CET-PNC, l'expression formelle du projet commun est la mise en œuvre de la Charte du tourisme durable. Concernant le sous-réseau AT-CET ce projet se double d'un projet d'action économique (élaboration de produits d'écotourisme).

Mais tous les prestataires ne partagent pas toutes les composantes du projet. C'est donc un cas de <u>*consensus partiel*</u>, s'il y a *vision commune des avantages recherchés* par le réseau, ceux-ci ne sont pas tous des objectifs personnels de chaque adhérent. Le réseau tient, tant que ces objectifs partiels

[1] relations régulières avec les propriétaires de gîtes Panda qui n'adhèrent pas tous à Cévennes Ecotourisme ; régulières avec les écomusées ; systématiques avec les communes ou CdC, au titre d'une action d'organisation et de promotion de réseaux de sentiers

ne se nuisent pas les uns aux autres, ce qui ressemble à la vision « parétienne » du développement durable (progresser sur certaines dimensions à condition de ne reculer sur aucune des autres).

Pour le Parc National, construire le réseau fut d'abord une stratégie *d'action à travers un relais*. Le chargé de mission a clairement expliqué qu'il cherchait une alternative à l'action directe du Parc envers la population des prestataires de tourisme.
De plus ce relais pouvait constituer davantage qu'un simple canal de diffusion, ce qui s'est produit, puisque l'association se forge une stratégie propre, se révèle un acteur, allié au Parc.

Relations sociales inégales

L'existence de relations sociales grâce à ce réseau est signalée ici et là, mais d'une part elle est très inégale et d'autre part elle est quelque peu éclipsée par les projets de l'association, qui est encore jeune. L'étendue du territoire et sa nature accidentée rendent les réunions générales très malaisées. Même dans un secteur géographique très resserré nous avons constaté l'absence de relations de proximité entre adhérents. Ces acteurs sont souvent membres d'autres réseaux, locaux ou non. Enfin des facteurs favorables existent tout de même, ils peuvent être culturels et locaux (vallées protestantes, etc…), ou professionnels (sous-groupe des prestataires d'APN[1], …)

Confiance et règles, la Charte comme barrière souple à l'entrée

La règle particulière de ce réseau tient à ce que les adhérents sont censés devoir présenter un plan de progrès acceptable dans le cadre de la charte européenne. Ce n'est pas une règle discriminante à l'entrée sur des bases vérifiables a priori, il y a engagement moral du candidat. La confiance joue donc un rôle. Mais comme il ne sera plus toléré que certains membres s'abstiennent durablement de cette démarche, cela sera une barrière à l'entrée. La Charte reposant sur un engagement de progrès et non d'état, cette barrière est voulue "souple" et peu discriminante.
La confiance joue également de façon « locale », lorsque des sous-groupes se sont constitués spontanément ; c'est surtout le cas de prestataires d'APN qui ont fonctionné en commission pour élaborer des critères de progrès mieux adaptés à leur activité.
Le projet de créer des produits d'écotourisme conduira à définir des règles de qualité pour ces produits et produira une différenciation interne au réseau.

Le réseau construit des actifs spécifiques

Le « monopole » de mise en œuvre de la Charte est en soi un actif spécifique au réseau. Il se traduit aussi en un actif promotionnel qui est le droit d'utiliser le logo du Parc, droit réservé aux signataires de la Charte. De plus l'activité de développement qui va au delà de la promotion en commun, crée d'autres actifs : base de connaissances sur les aspects pratiques du développement

[1] Activités de pleine nature

durable dans le tourisme (avec un recueil d'informations appelé « Fil d'Ariane », des actions de formation, ….) et recherche de produit spécifiquement qualifié en « écotourisme ».

La diversité des logiques individuelles, un danger pour ce réseau

On a vu que *les adhérents sont très distincts* selon leur activité[1] , la vision physique du territoire, de son étendue pertinente également, de même que le rapport fonctionnel à l'environnement, etc… On a vu également que les *objectifs de développement durable* font l'objet de lectures et de pondérations diverses de la part des adhérents : les logiques extrêmes, *rapportées dans des termes que nous avons entendus*, sont, d'une part, celle de *l'opportuniste* qui cherche par l'écotourisme une corde de plus à son arc et *dans la Charte un label valorisable commercialement*, et, de l'autre, celle du *« baba-cool »* pour qui le réseau permet d'échanger entre puristes et pour qui traiter avec un Tour Opérateur serait *vendre son âme au diable*.

Ces différences s'expriment en débats ouverts, à travers une gamme de questions intermédiaires telles que : faut-il tenter d'augmenter fortement les effectifs ? Avec quels médias faut-il faire la promotion ? Quel produit monter ? Ces différences peuvent porter sur la question de savoir quelles activités sont compatibles avec l'Eco-tourisme (on verra plus loin le débat sur un cas de camping avec mobile-homes) et elles peuvent toucher à la relation avec le Parc.

Mais le réseau est aussi un creuset de visions partagées

Le réseau est un lieu de mise en relation de vision à la fois suffisamment proches pour que les membres restent ensemble et différentes comme on vient de le voir. Les évolutions se font par plusieurs voies :

1- *D'abord par la raison d'être première du réseau qui est de mettre en œuvre ce volet individuel de la charte du tourisme durable* : les adhérents s'engagent dans un processus d'évolution sur la base d'un concept *dont la spécification se précise de façon commune au fil du temps.* Ce qui est important ici c'est *le caractère innovant du processus* : les adhérents mettent au point leur projet avec l'aide du diagnostic et des conseils prévus par la procédure ; cette procédure grâce au travail de l'IPAMAC offre un cadre conceptuel à partir des indicateurs de développement durable retenus, mais cela ne détermine pas les parcours possibles, et de plus on a vu que les adhérents eux-mêmes perfectionnent ces indicateurs[2].

---

[1] hébergement d'une part, activités de pleine nature d'autre part : les aspects économiques sont différents (investissement, clientèle, conjoncture…)

[2] notamment le sous-groupe des APN

2- *par influence mutuelle sur le mode de la discussion et de l'argumentation* : nous en avons relevé des signes[1] (ce thème sera détaillé dans la section suivante consacrée à CET vue comme organisation[2]).
3- *par apprentissage sur le mode de la formation* (les actions techniques de la cellule d'animation du réseau),
4- *par apprentissage en « faisant ensemble »* c'est le cas du projet de montage de produit,

Pouvoirs – influences

Des relations de pouvoir sont perceptibles au sein de l'association : plusieurs membres exercent une influence particulière, qui est d'ailleurs reconnue par leur présence au CA.

Ils le font grâce à diverses ressources, ou bien par le fait d'un engagement particulier :

- certains ont un profil de « fondateurs », de « notables » assis sur des qualités personnelles, un parcours, des entreprises exemplaires. Le profil de « notable » fait référence à des engagements multiples: présidence de CdC, ou présidence de réseau professionnel d'agritourisme…
- certains prestataires d'activités de peine nature se montrent particulièrement actifs, moteurs d'une réflexion de groupe.
- certains membres ont une légitimité particulièrement avérée en matière de développement durable

Le pouvoir du Parc est large dans le réseau: le Parc est garant de la procédure d'agrément au titre de la Charte, il est jusqu'à présent le pourvoyeur des moyens de fonctionnement de l'association, … il est *un pivot institutionnel, architecte et faciliteur* du réseau de tourisme durable constitué par CET, ses adhérents et le Parc.

Mais, à l'échelle du territoire, *le Parc a peu de légitimité antérieure* (et peu de bases) en matière d'animation du développement touristique[3], ce qui a pu gêner par exemple l'obtention de financements départementaux…

Or la mise en oeuvre de la Charte a contribué à donner cette légitimité au Parc d'abord de façon substantive frontale comme on l'a vu avec le Forum de 2002, et de façon procédurale par le travail régulier « en réseau » des techniciens des institutions concernées par les aspects techniques des plans de progrès. Cette démarche était très consciente de la part de l'équipe du Parc.

***

Ainsi le réseau global répond tant à l'intention stratégique particulière du Parc qu'à celles des prestataires. Il y a bien les deux types de stratégies à l'œuvre : les stratégies particulières, dont nous avons explicité celle du Parc (davantage que celles des prestataires), et la stratégie collective, partagée dans le réseau (dans le but de promouvoir l'écotourisme).

---

[1] sur la nécessité d'aller vers la production et la commercialisation, sur le respect de la mission protectrice du Parc, voire sur l'intention d'aller plus loin, en tant qu'association, pour la protection des aménités

[2] pour mettre en avant l'existence de ce processus dès le niveau du conseil d'administration, qui rejaillit sur l'ensemble

[3] même si les gîtes Panda, les écomusées avaient ouvert la voie, et récemment l'opération d'édition concernant les sentiers a eu un succès indéniable auprès des collectivités maîtres d'ouvrage

Cette rencontre se fait et tient jusqu'à présent malgré la diversité des logiques de prestataires, grâce à plusieurs facteurs :

l'enrichissement des buts du réseau, au-delà de la Charte, l'attractivité des résultats visés (actifs spécifiques), mais aussi

les valeurs environnementalistes, plutôt bien partagées, et le contenu en lien social

la souplesse relative à l'entrée, par la nature progressive de la Charte

l'animation technique forte, obtenue jusqu'à présent grâce aux soutiens publics

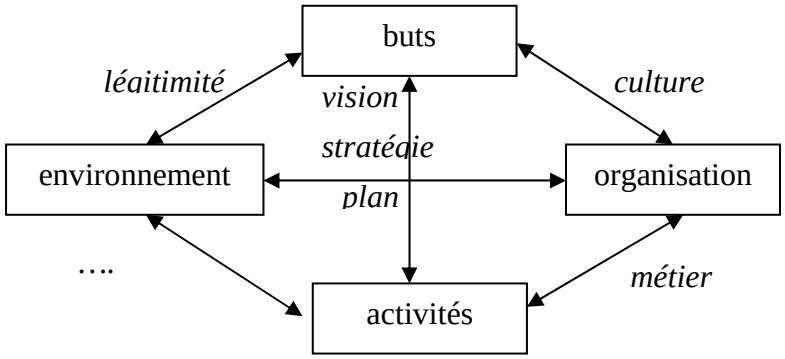
Les jeux de pouvoir collent en partie à des structurations pour l'action (leadership global, ou local par sous-projets…), mais certains ont pu mettre en question la dynamique d'ensemble; la polarisation autour de la Charte et du Parc est sans doute un facteur stabilisateur.

Pour l'objectif de conforter la gestion des aménités, le réseau est un exemple donné aux autres acteurs, il conforte l'AE Parc, il stimule la transformation des pratiques des signataires, mais il va plus loin en influençant les logiques de ses membres et peut devenir un acteur à part entière. Ces points sont repris dans les sections suivantes.

***

5.7 Cévennes-Ecotourisme comme organisation

Nous recourons à la grille d'analyse stratégique d'une organisation proposée par M. Marchesnay, dite aussi « modèle en diamant MM », rappelée ici :



La grille peut être utilisée pour une évaluation. Par souci de concision nous rassemblons sur cette même grille nos éléments d'analyse (qui ne seront pas systématiques, pour limiter les redondances avec ce qui précède[1]) et des commentaires apportés à une auto-évaluation que CET avait dressée courant 2005. Il faut donc faire un détour par la présentation de cette évaluation avant de la commenter :

[1] notamment un développement de l'analyse politique de l'organisation, au sens de Crozier et Friedberg, mais aussi de Martinet, recouperait l'analyse précédente de réseau

Auto-évaluation : une évaluation de la situation, fut donc dressée par l'association au 31 Mars 2005 en ce moment de relatif flottement, pour l'Assemblée Générale de CET qui s'est tenue à huis clos. Le tableau suivant résumait l'appréciation de la situation qui fut largement partagée :

Points positifs du réseau	Points négatifs du réseau
▪ Le regroupement autour d'une éthique, ▪ Un réseau « humain » ▪ Les valeurs communes à partager autour de l'environnement ▪ L'image « Parc national des Cévennes » ▪ L'image de qualité + ▪ Travail en confiance entre membres du réseau (renvoi de clientèle) ▪ Le Fil d'Ariane, l'accompagnement technique ▪ Réseau constitué autour d'un projet pilote en Europe : la CETD	▪ Le manque de moyens ▪ Faible impact économique ▪ Démarcation à accentuer avec le Parc ▪ Communication et identification insuffisante ▪ Faible nombre d'adhérents ▪ Signatures à la CETD trop lentes ▪ Le Fil d'Ariane à enrichir ▪ Faible valorisation du concept « écotourisme »

Cet auto-diagnostic quoique daté présente une revue de thèmes que nous estimons assez complète et pertinente pour mériter des commentaires qui contribuent à notre analyse. *Il manque cependant* la mention d'un point supplémentaire, vécu comme point négatif, même s'il est normal à un certain niveau: il s'agit des *divergences internes entre membres de l'association.* Enfin nous prendrons en compte l'évolution 2005-2006 avec notamment le décollage de l'activité de formation, très appréciée.

***

5.7.1 Autour des buts de CET (mission, finalités)

L'organisation est fondée sur la base d'une mission : *« faire du tourisme un outil de développement économique au service de la protection de l'environnement et de la valorisation du patrimoine » (présentation sur le site internet de l'association).*

La fonction première de l'association est d'assurer la mise en œuvre de la procédure d'agrément au titre du volet 2 de la Charte européenne du tourisme durable. Vient ensuite la fonction d'échange : « réunions, rencontres et formations, échange d'informations et transfert d'expériences » (ib.). Une autre fonction est celle de communiquer au bénéfice de ses membres et du territoire (fonction

promotionnelle et pédagogique). Enfin l'association se donne l'objectif de parvenir à la création et la mise en marché de produits d'écotourisme.

Relation entre la mission et l'organisation : les membres estiment partager *« une éthique », des « valeurs communes »*. Mais concernant le détail des finalités, une certaine hétérogénéité entre les membres fragilise l'association, le clivage qu'on peut caricaturer entre « puristes » et « affairistes » devrait être le plus sensible du fait de l'identité de l'association[1].

Relation entre la mission et l'environnement : pour les acteurs qui constituent cet environnement, la légitimité de la mission de CET est acquise pour ce qui est de la mise en œuvre de la Charte, pour autant elle n'ouvre pas à des facilités de financement, et s'étend-elle aux autres fonctions de l'association ?

5.7.2 L'organisation et les activités de CET

Les analyses précédentes informent l'analyse du pilier « organisation » au sens de Marchesnay, c'est à dire la structure et les hommes, de même que celle du pilier « activités ».

L'organisation comprend les adhérents et les salariés.

Les adhérents sont à la fois : les associés, des clients de l'association, et des coproducteurs partiels des services qu'assure l'association[2], avec l'appui de ses salariés.

Concernant les salariés, *l'exemple des réseaux du Livradois-Forez montre à quel point la disponibilité d'un agent permanent pour assurer l'animation d'un réseau est importante*. L'embauche d'une première puis d'une deuxième animatrice, sur financements publics, obtenus par l'intermédiaire du Parc, était indispensable à la mise en œuvre du volet II de la Charte (cf infra), mais elle a permis aussi *le lancement véritable d'activités complémentaires, les activités de formation qui sont très appréciées, en attendant la création de produits d'écotourisme. Le dispositif est donc dépendant* des moyens publics qui seront complétés autant que possible par les ressources d'une activité commerciale.

Concernant la taille de l'organisation, l'évaluation met en balance une « *taille humaine » contre un « nombre insuffisant* » : le rapport entre la croissance en taille et le fonctionnement est vu comme problématique ; la création de sous-groupes, ou de commissions, est une des solutions, l'exemple du sous-groupe des prestataires d'APN est positif.

La performance économique est faible, en 2005, selon les adhérents (« *faible impact économique* » *« faible valorisation du concept « écotourisme »*)

L'association a diversifié son activité de façon très positive, grâce aux embauches (cf ci-dessus), mais donc sur une économie encore très assistée.

---

[1] ces points ont déjà été abordés dans l'analyse de réseau, ici nous prenons de plus en compte leur incidence sur la vision que le contexte (l'environnement) peut avoir de l'organisation.

[2] tant les services tournés vers l'extérieur, tels que la promotion, que les services internes

Le contexte est celui d'une baisse d'activité, notamment pour les hébergeurs, et d'une précarité pour les prestataires d'activité, *il y a donc un enjeu réel tant sur la promotion que sur la « production d'écotourisme »*. Un souci de positionnement en pointe sur ce créneau de l'écotourisme avait été exprimé. C'est l'aide à la création du produit qui sera le test le plus visible, au delà de l'activité de promotion … mais il faut souligner que la fonction première de CET, par la mise en œuvre des *Chartes individuelles, comprenant un volet économique*, doit améliorer la performance économique des signataires, certes à des degrés divers et sur le moyen terme.

L'activité de promotion

L'activité de promotion est soutenue, classique[1], mais avec un contenu particulier du fait de la mise en avant des valeurs du réseau et de la qualification par la Charte. Il est trop tôt pour évaluer cet aspect. Signalons que les adhérents de CET reconnaissent que « *l'image PNC est une ressource*»[2].

L'activité d'aide à la création d'un produit et le souci du positionnement

L'association s'est donné la fonction de montage de produit en commun[3] :

> *« la phase de construction de produit est ce qui intéresse les territoriaux c'est là-dessus qu'on fait de l'économie et que nous sommes attendus » (C.C.)*

Or plusieurs questions sont à résoudre :

définir ce qu'est un produit éco-touristique, ou plutôt choisir ce qu'on vise sur un continuum

définir avec qui monter ce produit au sein de l'association car tous ne sont pas au même stade tant en termes d'intention que de capacité

> *« on ne peut pas monter un produit réellement éco-touristique avec les signataires tels qu'ils sont, pas avec tous » (D.A.). « il faudrait d'abord savoir qu'est-ce que c'est qu'un produit éco-touristique » (tous)*

Une commission est créée sur ce thème.

Concernant la définition du produit éco-tourisme, le souci est de trouver un positionnement en pointe : une définition de ce qu'est un produit éco-touristique sera trouvée[4], mais de plus l'association souhaite rester en avance sur les autres territoires vus comme des concurrents. Si tout le monde peut faire (« a le droit de faire ») de l'écotourisme, il faudra compléter l'effort par une mise en valeur de ce qui est spécifique aux Cévennes. L'identité du territoire vient en appui au positionnement marketing.

---

[1] (plaquette, contacts, salons, site internet)

[2] Cette activité de promotion a conduit l'association à *un partenariat* avec deux autres réseaux/organisations : l'OT de Florac et l'association « Sur les Chemins de Stevenson ».

[3] cela peut consister en produits mono-prestataire promus et commercialisés en commun, mais l'hypothèse est plutôt l'aide à la création de produits intégrant plusieurs prestations : c'est sur cette fonction que la valeur ajoutée de l'association est plus évidente.

[4] par exemple suggestions en séance : pour un gîte, mettre l'accent sur les énergies renouvelables, pour un prestataire d'activité, savoir parler de l'écologie dans le territoire

> *« comment éviter la banalisation de l'écotourisme ? trouver un créneau porteur différent de ce que va faire tout le monde sinon cela n'a plus de sens…*déjà le Tourisme Durable n'a plus de sens *» (H.P.)*

Nous observerons qu'il y a là un mélange entre deux considérations : le tourisme durable peut garder tout son sens même en étant banalisé, par contre il perdra son intérêt marketing pour une stratégie de différenciation par l'innovation[1].

Concernant les membres, on voit qu'un nouveau clivage va s'opérer, ou plutôt une cristallisation de clivages existants, selon qu'ils participent ou non au produit, selon qu'ils sont agréés pour ce faire. Raisonner « produit » conduit à promettre une qualité au client, et en interne à créer une régulation ; c'est une logique différente de celle qui a fondé Cévennes-Ecotourisme avec le volet II de la charte, qui est une logique de progrès et non de niveau[2].

S'ouvrent ainsi des dilemmes, dont l'un sera de savoir s'il faut accueillir sélectivement les nouveaux membres.

5.7.3 Relations de CET avec son contexte - vers un rôle politique en externe :

Cévennes éco-tourisme est donc en relation avec son contexte (ou « environnement ») à plusieurs titres : relation avec le Parc, recherche de financement public en soutien à la Charte, activité de promotion et partenariat lié, relations économiques futures avec le projet de production d'écotourisme.

Les relations avec le Parc seront traitées dans une section spécifique ; elles interfèrent avec la recherche de financement public comme les membres l'ont signalé : *«besoin de démarcation avec le PN », « reconnaissance du caractère pilote du projet ».* La démarcation avec le Parc se met en œuvre sur le plan formel : l'association va se présenter en direct devant les financeurs départementaux[3].

Par ailleurs nous estimons que l'organisation CET va jouer un rôle « politique » comme acteur à part entière dans le territoire ; il apparaît que l'association n'est pas encore en mesure de jouer ce rôle, mais que les positions de ses membres actifs vont tout à fait dans ce sens, sur les thèmes suivants :

---

[1] Nous avions suggéré en séance (Avril 2005) que l'association travaille avec l'IPAMAC (Interparcs Massif Central) sur la définition de produits éco-touristiques : il est apparu clairement que le souci de différenciation, restera en parallèle et conduira à des actions spécifiques aux Cévennes, même s'il ne s'oppose pas à cette collaboration. Et en effet, début 2006 il était bien question de mettre en œuvre la stratégie commune IPAMAC[1], en créant un produit « balade ». Ce produit sera commun à tous les Parcs du MC, dans les grandes lignes, mais décliné par chaque parc selon une identité de territoire.

[2] Nous avions fait cette remarque en séance (Avril 2005), remarque acceptée : *« je suis plutôt d'accord avec votre remarque:* si on raisonne produit on rentre dans l'esprit d'un label *(ou d'une marque) » (D.A.)*

[3] Ceux-ci ont approuvé la démarche mais semblent hésitants ou parcimonieux, est-ce l'effet d'un jeu d'acteurs officieux (rivalité avec le CDT ?).

Sur la reconnaissance du poids économique du tourisme

Les entretiens auprès de prestataires ont confirmé que le tourisme était sous-estimé comme composante sociale et économique des territoires, et que les demandes des prestataires n'étaient pas suffisamment prises en considération. L'organisation a commencé à travailler pour y remédier : *« lorsque nous avons annoncé que l'association représente 130 emplois nous avons déjà été mieux écoutés. Nous avons écrit que le tourisme était le premier secteur économique en Lozère cela a eu un effet, par exemple cela a aidé à augmenter les moyens de l'office de tourisme de Florac » (C.C.)*

Ce travail d'influence nous intéresse selon notre recherche s'il vient en appui des intentions exprimées dans ce qui suit :

Sur la préservations des aménités et de l'identité des Cévennes :

Ce que nous relevons dans cette section consacrée à l'organisation-CET est le fait que *les membres du CA,* avec le pouvoir qui leur est reconnu, discutent *spontanément et explicitement* de l'analyse qui sert de base à notre propre problématique : le territoire et ses aménités sont des ressources pour cette forme de tourisme et les acteurs du tourisme ont intérêt à les préserver, au prix d'abord du travail d'organisation que représente CET. La question d'une participation financière du tourisme à la protection de l'environnement est même évoquée. De plus il est noté que cette démarche a besoin d'outils tels que des indicateurs :

L'intention de peser pour que les aménités soient mieux gérées:

« nous voulons aussi que les Cévennes soient bien présentes comme thème dans notre produit ; pour cela il faut que le territoire soit bien préservé ; je milite pour que l'association soit un contrepoids par rapport aux élus ; pour l'instant on n'est pas assez puissants » (B. L., entretien)

« il y a tout de même des choses qu'on peut faire ; par exemple … dans la communauté de communes que je préside, on va inciter tout le fond de Vallée française en agriculture vers le bio, cela aura un effet sur le paysage . Si on arrive déjà à montrer que notre démarche a un impact sur le paysage, c'est un investissement dans le bon sens… par exemple aller voir la DDE pour leur dire d'arrêter de tailler les haies avec une épareuse , dire: nous voulons une autre agriculture, etc… » (H. P. lors du CA)

« il y a des gens qui disent aussi : « pour une véritable action éco-touristique, il faut qu'il y ait des fonds provenant du tourisme qui soit réinvestis pour protéger l'environnement localement ». Nous n'avons pas la possibilité de reverser des fonds, mais nous pouvons déjà être un groupe de pression. il faut faire prendre conscience à tous les adhérents de l'enjeu ;

il faut construire nos indicateurs puisque tout fonctionne avec des indicateurs chiffrés » (M.P.)

Ainsi le potentiel d'appui pour une gestion intentionnelle des aménités, que constitue Cévennes Ecotourisme, est montré. Il apparaît certes davantage d'intentions que de réalisations. Et l'un des locuteurs reconnaît qu'il faut encore *« faire prendre conscience de l'enjeu à tous les adhérents ».* Mais ces acteurs cités font partie du noyau stratégique de l'association ; de plus l'un d'eux a une

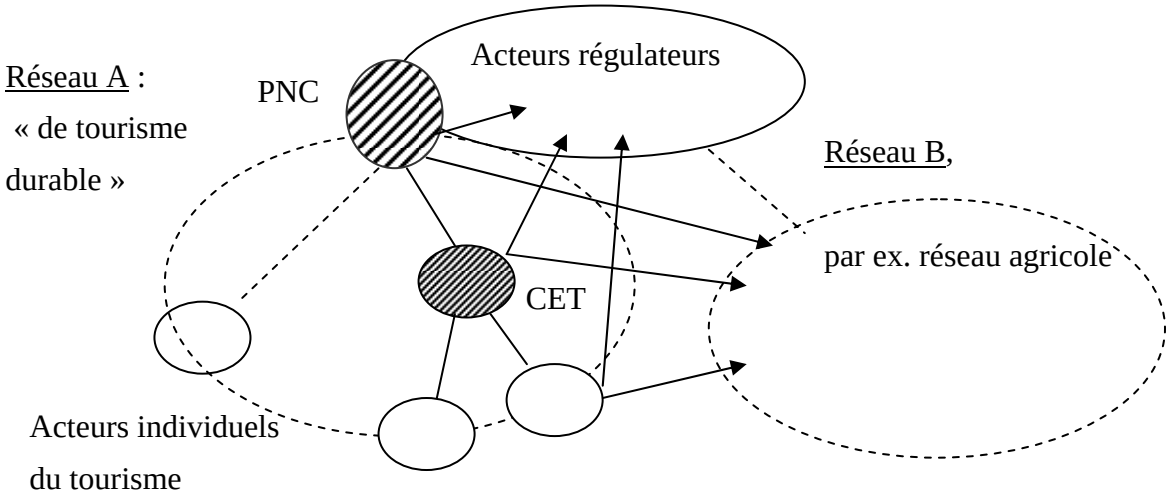
position « d'acteur relais », au sens de Crozier et Friedberg, disposant d'un pouvoir important dans l'arène de l'aménagement puisqu'il est président de sa communauté de communes.

***

5.8 Alliance Parc – CET ou réseau de tourisme durable

Au fur et à mesure que l'association développe sa personnalité aux yeux de l'extérieur, ce qui doit se renforcer selon la politique exposée ci-dessus, et qu'elle développe sa culture propre en interne, il devient nécessaire de ne pas considérer le Parc et l'association comme des membres d'un même réseau indifférencié, mais plutôt comme deux entités alliées.

L'analyse politique de réseau, menée dans le cas du Livradois-Forez, est ainsi différente ici :



Le schéma ci-dessus traduit le fait que le Parc appartient à la catégorie des régulateurs avec des pouvoirs, plus forts que ceux d'un PNR, sur les acteurs d'autres réseaux politiques. Les autres flèches suggèrent que Cévennes écotourisme de même que ses adhérents (comme on l'a vu exprimer lors d'une réunion de CA) peuvent agir *directement* envers les régulateurs et les acteurs de la gestion effective, par exemple des agriculteurs.

***

L'alliance est une relation de moyen terme, relativement stable, volontaire et conclue au bénéfice des deux parties. *Cela nous semble vérifié*. Nous pouvons récapituler les avantages que le Parc retire de cette alliance.

Les services rendus par la structuration relationnelle :

Aide à la communication entre PNC et prestataires

une facilité dans la mise en œuvre de sa stratégie d'intéressement des prestataires au tourisme durable (via le volet 2 de la Charte). On peut même sérier diverses facilités : facilité de

communication par le rôle d'intermédiaire que joue l'association, facilité « politique » par le rôle de filtre que joue l'association *« la mission confiée par le Parc devient surtout : « apportez-nous de bons signataires » » (C.C.)*

une qualité d'échange avec des prestataires motivés ; ces échanges peuvent être techniques, conduire à la *« co-élaboration »* de règles, comme en témoigne le travail des prestataires d'activités de pleine nature qui réécrivent la grille de critères pour la Charte en ce qui les concerne

Mise en acte du tourisme durable, réalisations :

- CET assure déjà une promotion de l'écotourisme et de ses principes
- chaque plan de progrès signé est une illustration de démarche de tourisme durable
- le(s) produit(s) d'écotourisme en préparation donneront à voir ces principes réalisés

Elaboration de représentations et de logiques partagées *(fonction de « creuset » d'une culture commune.)*

- plusieurs actions ou processus permettent de rapprocher les représentations et logiques différentes, comme on l'a vu en analyse du réseau (formations, communication) ; des débats ont lieu même au sein du CA, ce qui en retour sera structurant pour l'ensemble des membres :

Un exemple de débat interne en conseil d'administration

(sur le refus par le Parc d'agréer un plan de progrès de camping avec mobile-homes)

« H. : il faut comprendre le Parc dans ses positions

B.: oui je comprends que les bungalows sont un réel problème dans le territoire, notre problème à nous c'est d'avoir un filtre dès l'entrée dans l'association

D. : proteste contre l'attitude du Parc

H.: il ne faut pas juger trop vite ; il y a de vrais problèmes, quand on descend les gorges du Tarn c'est épouvantable, les caravanes empilées… il y a peut-être là des gens intéressants, mais ils ont massacré la vallée »

Vers un rôle d'acteur, soutien politique de l'action du PNC :

une meilleure visibilité politique en externe de cette action (atypique) d'aide au développement économique : l'association concentre les regards, alors qu'une action diffuse envers les prestataires individuels serait moins visible

un appui politique en externe : le chargé de mission du Parc a évoqué ce souci de voir des acteurs soutenir son action sur les scènes locales, devant les élus ou la population

Ainsi le PNC obtient-il une légitimité accrue sur deux plans : le plan sectoriel touristique, mais aussi celui de l'unité territoriale, de la pertinence du territoire Parc.

<u>Une observation importante vient compléter la vision résiliaire de l'alliance :</u>

« *pour toucher le plus grand nombre d'acteurs de terrain, il faut faire adhérer les autres acteurs (institutionnels, techniciens) à l'esprit de la démarche* » (dir. adjoint, 2005). Le schéma de réseau

général présenté ci-dessus ne doit pas sous-estimer le fonctionnement systémique qui met en jeu ces autres acteurs.

L'évaluation de l'alliance, pour le Parc, intègre l'incertitude liée au partenaire.

Or « *la vie interne de l'association est plus compliquée que prévu* » (mais c'est aussi lié aux difficultés conjoncturelles de l'année 2005) (dir. adjoint, 2005).

Par ailleurs on a vu comment les membres de l'association évaluaient l'alliance en Mars 2005 (tableau ci-dessus). Concernant plus précisément le positionnement de CET par rapport au Parc National, les éléments suivants sont débattus et actés :

> *« il est apparu que la relation avec le Parc était ambiguë car l'image « Parc » est à la fois avantageuse et préjudiciable.*
>
> *Il ne faut pas remettre en cause le partenariat avec le Parc mais il faut travailler davantage sur la manière de communiquer en tant que réseau de professionnels.*
>
> *L'assemblée générale a validé l'idée de demander au sous-préfet la possibilité de faire partie du conseil d'administration du Parc » (CR de l'AG 2005).*

L'évaluation de cette alliance doit intégrer les particularités de l'outil utilisé, la Charte européenne :

- la démarche de la charte permet d'aller au devant d'un grand nombre potentiel d'entreprises puisque l'optique de progrès n'exclut personne *a priori* (mais nous noterons que la « durabilité » du progrès visé est un filtre)
- la démarche reste très fragile, par sa dépendance à l'égard de l'animation et faute de ressources pour pérenniser cette animation
- une démarche de progrès est moins « visible » que l'atteinte d'un niveau de qualité, qui serait plus proche d'une réalisation qu'on peut « inaugurer »… c'est un handicap politique.

Enfin, selon nous, il ressort également que pour orienter plus globalement le tourisme dans le territoire il faut des stratégies complémentaires : intéresser les autres acteurs, prévenir les développements qui vont en sens contraire, … c'est tout le sens du volet 1 de la Charte (dit « volet territorial »).

***

5.9 Le Parc comme organisation

Là encore nous examinerons le management du PNC en suivant le modèle en diamant de Michel Marchesnay comme grille de lecture. Selon les thèmes, s'agissant d'un établissement public, la littérature sur le management public territorial sera mobilisée, mais surtout dans son acception étroite de management d'une organisation publique territoriale.

Par ailleurs le PNC se trouve engagé dans une mutation qui a été d'abord initiée de l'intérieur en 2003, et qui se trouve renforcée et/ou infléchie par la réforme des Parcs Nationaux. Ainsi nous présenterons de façon distincte ce thème du changement, puis une vision statique des thèmes de la grille MM, enfin une vision synthétique des changements engagés.

5.9.1 Le contexte de changement

Le travail de changement engagé par la direction du Parc

Déjà en Juin 2003 en organisant un séminaire interne sur le thème du développement durable, la direction du Parc avait voulu explorer la question de la vision que les agents ont de leur mission, et des diversités entre agents. Nous avons participé à cette journée de réflexion interne.

Il s'agissait aussi à cette occasion, pour la direction du Parc, de sensibiliser le personnel à l'importance des relations entre le Parc et son environnement local, notamment à l'importance de savoir travailler et négocier avec les collectivités locales. Dans l'atelier tourisme, l'expérience d'aménagement et de promotion des sentiers touristiques était démonstrative de ces enjeux et des problèmes rencontrés.

Courant 2004 la direction a lancé plus formellement un processus de changement, processus managérial stratégique qui porte tant sur la vision du Parc et des ses missions, que sur le fonctionnement interne. La vision à redéfinir est annoncée comme nécessaire dans le contexte de réforme prochaine des Parc Nationaux. Elle doit être « partagée » en interne, conjuguée dans les actions, et communiquée en externe.

Après la tenue de plusieurs séminaires en 2004, le programme est présenté début 2005 aux agents.

Pour préparer le moyen terme, des groupes de travail sont invités à se constituer sur un mode volontaire, pour émettre des propositions. Une liste de thèmes de réflexion et d'actions est pré-identifiée : - fonctionnement de l'EPA[1] et logistique, - communication, circulation de l'information, culture commune, - police de l'environnement, - activités de pleine nature et espaces protégés.

Le type de changement imposé par la loi

Le grand changement qui s'opère avec la réforme des Parcs nationaux correspond selon la typologie de Thierry Chavel citée par (HUTEAU 2002), à une situation de mutation : pour un Parc donné, c'est un *changement global, et réactif* puisque prescrit par une loi, facteur externe à l'organisation. Les objectifs induits, pour la direction d'une organisation, sont alors de susciter l'adhésion des agents, en conservant leur confiance et une pérennité des activités.

[1] EPA : Etablissement public à caractère administratif

Pour le Parc des Cévennes, comme pour les autres, ce changement prescrit n'a pas nécessité d'invention visionnaire de la part du noyau stratégique du Parc, puisque c'est la sphère politique qui a décidé, *mais du fait de la particularité de ce Parc, une certaine invention visionnaire a été distillée au long de l'histoire de l'organisation,* et par ailleurs la direction a fortement anticipé sur la mutation qui s'annonce.

Par contre ce travail d'anticipation a été suspendu pendant l'année 2005 du fait du renouvellement délicat du Conseil d'administration du Parc. Nous retrouvons là une caractéristique des organisations publiques soumises aux calendriers électoraux, bien travaillée dans la littérature.

Quant au changement prescrit par la loi, il est encore trop tôt pour en observer les modalités

5.9.2 Analyse statique

La capacité stratégique du Parc selon ses finalités, et son contexte

En tant qu'organisation publique, un Parc National inscrit sa stratégie dans un cadre de missions fixées par la Loi. Mais la stratégie n'est pas une simple traduction univoque des missions. La « zone d'incertitude » des sociologues des organisations, comporte tout d'abord un noyau d'autonomie reconnue, un certain « degré de responsabilité ». La capacité stratégique de l'établissement est renforcée à travers son conseil d'administration, pour assumer cette responsabilité de type « subsidiaire », par comparaison avec un pur service de l'Etat qui ne nécessite « qu'un » directeur.

De plus la situation du Parc des Cévennes est particulière (présence d'une zone habitée en zone centrale….), ce qui légitime une adaptation qui n'était pas codifiable dans les textes généraux sur les Parcs. Ainsi l'autonomie reconnue permet-elle de prendre toute mesure que l'acteur Parc pourra imaginer, en s'assurant de ne pas être en contradiction avec ses missions.

Au final, comme on l'a déjà vu, le programme d'aménagement du PNC exprime des choix proprement stratégiques, et qui, de plus, vont dans le sens de notre problématique [1] :

> *« … le Parc National* est convaincu *qu'une meilleure appropriation des principes, objectifs et missions de l'Etablissement public par les populations locales doit contribuer à rendre plus efficace sa politique de gestion conservatoire de la nature.. »*

Mais la « marge de manœuvre » stratégique, dépend de l'évolution du contexte :

> « derrière stratégie il y a une notion de marge de manœuvre, *on ressent, depuis 1970, que la marge de manœuvre des parcs nationaux a tendance à se réduire,…* c'est typiquement le cas de nombreuses politiques publiques dont le Parc n'est qu'un rouage.

---

[1] nous relevons une orientation dont la formulation est significative : « nécessité de travailler à concilier protection et développement durable » (p.9): certains pensent que la protection fait partie du développement durable, ici on préfère assurer cet objectif en le gardant externe ! Cela rejoint nos interrogations sur l'équilibre actuel construit autour des PNR : ceux-ci doivent-ils s'assurer de la présence d'acteurs associatifs spécialisés dans la protection pour équilibrer le jeu d'acteurs, les PNR doivent-ils devenir les seuls protecteurs face à des Pays développeurs ?

> *…dans les années 1970 les contrats Mazenod étaient avant-gardistes,… le Parc a fait toute une série d'actions innovantes à l'époque. Mais* des politiques publiques sectorielles (en l'occurrence les MAE, ou les CTE et maintenant les CAD) ont peu à peu rattrapé *cette « innovation » du Parc…:*
>
> *Peut-être que le positionnement d'un établissement public comme un parc national sur un territoire sera demain de plus en plus de* chercher là où il reste des marges de manœuvre *pour faire des* actions pilotes expérimentales *(aspect réaffirmé dans la nouvelle loi),*
>
> *mais ce sera aussi de* jouer transversal et territorial *avec derrière la question de la* mise en cohérence de multiples politiques publiques *» (dir. Adjoint)*

Particulièrement dans le cas des Cévennes, certaines innovations du Parc sont « rattrapées » par la réforme des Parcs, non pas pour lui être retirées mais au contraire, pour devenir des composantes officielles de sa mission.

Le noyau stratégique du Parc : l'existence du conseil d'administration du Parc différencie cet EPA d'un service de l'Etat, inversement le directeur a des pouvoirs étendus. Le mode de nomination du directeur a été un enjeu de la réforme, celle-ci reste aux mains du Ministère de l'environnement, mais après avis du CA. Ainsi le noyau stratégique du Parc (MARTINET, 1984), devrait être une association de membres du CA/ de la commission permanente et de la direction.

L'organisation : à la fois différenciation et intégration

Le Parc National est une structure plus compliquée que ne l'est un PNR, du fait de la présence d'agents de terrain délocalisés sur des « antennes ». Il y a une réelle dichotomie entre le siège et les antennes. De plus il y a au siège trois services qui reflètent l'éventail particulier des missions de ce Parc : un service chargé de la connaissance scientifique, un service chargé de la pédagogie et de la communication (particulièrement au contact du grand public), un service chargé de l'aménagement (particulièrement au contact des élus et des acteurs économiques).

Si l'on reprend les analyses de Lawrence et Lorsch (présentées par les auteurs du Strategor) il y a là une certaine *différenciation.* Selon Strategor, le besoin *d'intégration* est relativement proportionnel aux coûts de la différenciation : *« pour être performant dans un environnement contraignant, incertain et hétérogène, il ne faut pas chercher à réduire la différenciation, mais la compenser par une intégration de force égale » (HEC 1997, p.269)*

Les règles d'organisation interne équilibrent deux grands principes : celui de la spécialisation et celui de la coordination. De plus la direction du Parc tente d'instaurer un mode de management qui améliore une intégration respectueuse des différences fonctionnelles et culturelles des agents et des unités : *« Nous avons* toute une série de clivages à gérer*: protection par rapport à développement, siège par rapport à terrain, ce qui rejoint un clivage horizontal par rapport à vertical » (dir. Adjoint).*

Cette phrase juxtapose deux clivages qui portent, l'un sur l'organisation[1], l'autre sur les finalités,

[1] Les antennes par secteur et les relations avec le siège sont un thème de réorganisation : « il y a des caricatures qui circulent : selon lesquelles les agents de terrain ne feraient rien ou sortiraient tout de suite le carnet à souches, ou à

ce que nous pouvons représenter par la matrice suivante :

Organisation Finalités	**Protection**	**Développement**
siège	XX	XX
terrain	XX	X

Dans notre problématique il s'agit de faire mieux que de « coordonner » protection et développement, il s'agit de réaliser, et souvent d'inventer une forme intégrée. Il faut que la coordination, ou la forme d'organisation toute entière, visent non pas seulement à maintenir l'unité d'ensemble de l'organisation, mais à faciliter une « production » intégrée. La réforme des Parcs vient apparemment à l'appui de notre thèse et sera peut-être traduite partiellement en un objectif organisationnel de ce type. Les choix d'organisation peuvent porter en théorie 1-sur la répartition des activités entre l'organisation et les autres acteurs de son contexte, 2- sur le design des services et l'équilibre des moyens entre services[1], 3- sur le fonctionnement et la façon d'associer les compétences : à cet égard l'exemple des PNR doit être examiné. Les antennes sont aussi une composante très importante de l'organisation-Parc national : hormis le responsable, les autres agents y sont spécialisés globalement tous sur la même compétence. Il nous semble que l'antenne elle-même, *en tant qu'équipe* doit acquérir une compétence mixte de protection et développement.

La culture, la vision partagée

> *« pour qu'il y ait une stratégie efficace, il faut qu'elle soit partagée : cela relève plus du* management interne *;* une question de fond porte sur l'équilibre protection – développement *: il y a, sur les 80 agents du Parc, des visions assez différentes, pas très différentes (il y a quand même une culture d'établissement qui est réelle, qui existe),* mais il y a des visions différentes du Parc *: sur ce qui est prioritaire, sur ce qui ne l'est pas, sur le poids que l'on donne à la protection par rapport au développement, sur le Parc tour d'ivoire, où le Parc à l'interface, au contact avec la population et les élus etc…. » (dir. Adjoint).*

Il y a un problème d'hétérogénéité de profils, problème qui se renforce avec le nouveau mode de recrutement national : celui-ci privilégie le profil scientifique des agents, et les nouveaux recrutés peuvent être plus mal à l'aise que les autres dans les contacts de terrain. Les clivages déjà cités, qui ont trait, l'un à l'organisation, l'autre aux finalités[2], entraînent des clivages en termes de culture.

La direction engage donc, depuis fin 2004, un travail interne de management stratégique. Le but est de : 1 - responsabiliser les administrateurs, 2 - redonner une dynamique tout en pensant que *« les tensions entre le conseil d'administration et les personnels sont inévitables »*. Le contexte

---

l'inverse selon lesquelles les agents du siège qui seraient trop proches des acteurs, trop orientés vers le développement » (dir. adjoint)

[1] actuellement le Parc est organisé selon un mixte : avec des services fonctionnels (administratif,) des services « opérationnels » : connaissance et protection de l'environnement, aménagement et développement, communication (car ici la communication est une mission pédagogique)

[2] *« Nous avons toute une série de clivages à gérer : 1- protection par rapport à développement, 2- siège par rapport à terrain »*

pris en compte est également celui de la réforme des parcs nationaux, prise ici sur un plan managérial et non politique (on ne discute pas des contenus) :

> *« avec cette période charnière et troublée… avec cette réforme de la loi, avec cette ouverture plus grande des Parcs sur le territoire, si on ne se recentre pas sur une vision commune la plus partagée possible, …on va s'affaiblir » (dir. Adjoint)*

<u>La relation « organisation – contexte »</u>

La référence ci-dessus à Lawrence et Lorsch privilégie le poids de l'environnement dans les choix de différenciation. Nous avons ainsi esquissé les enjeux de la relation « organisation-contexte » du modèle MM (M. Marchesnay) :

- les antennes ont une activité tournée vers le milieu naturel et les paysages, (mais) elles sont les seuls services du Parc fonctionnant à proximité des élus et de la population
- les services du siège sont tournés l'un vers la composante physique du Parc, un autre vers la composante humaine locale, un autre sur la rencontre entre le territoire et les visiteurs

La relation entre le pôle contexte et le pôle finalités, selon le modèle MM, porte un enjeu de participation « optimale » des acteurs locaux à l'expression de ces finalités, voire à la gouvernance du Parc National. C'est ce que la nouvelle loi va renforcer pour l'ensemble des Parcs nationaux, mais le Parc des Cévennes est déjà une exception à cet égard.

Il existe en effet 7 commissions spécialisées : une sur l'eau, sur la chasse, une sur la forêt, une sur architecture et urbanisme, une sur le tourisme, une sur le développement et les relations locales ; chaque commission comprend 2 à 7 administrateurs : le président et le vice-président sont choisis parmi les administrateurs et 20 à 25 membres cooptés parmi des experts, des élus, des socioprofessionnels ; les socioprofessionnels viennent des organismes consulaires ou sont des acteurs de base.

> *«A ce titre notre Parc a une originalité ; ces organes sont au cœur de la vie de l'établissement public. Ils sont à la fois des organes de transparence de l'information sur l'action, la stratégie et les modalités de prise de décision du Parc. Mais ils sont aussi le creuset où naissent cette stratégie, et ces prises de décision, car ils permettent concertation, remontée d'avis…. Cela nous permet de sentir relativement bien le territoire, sachant que ces commissions ne sont évidemment pas composées aléatoirement : on cherche la représentativité la plus large possible du territoire, des thèmes, et des approches. »*

<u>Les activités – les outils</u>

L'activité s'exerce à travers plusieurs types d'outils :

- outils réglementaires et de police en zone centrale, avis rendus en zone périphérique
- outils d'intervention « physique » en zone centrale et aux portes, par des aménagements et par la présence des agents dans les antennes : tout l'éventail des missions peut être concerné (accueil, pédagogie, observation naturaliste, etc…)
- outils incitatifs dans les deux zones, c'est ce point que nous développons ci-après

Le Parc a tout de suite pratiqué une politique contractuelle (les fameux « contrats Mazenot ») qui préfiguraient les politiques agri-environnementales apparues sous forme contractuelle seulement à partir des années 90. Ces contrats étaient dominés par le souci d'aider la survie des exploitations agricoles. Puis le Parc a voulu les rattacher aussi à des objectifs de préservation[1].

La deuxième tendance a été de passer des démarches individuelles à des démarches plus collectives

> *« Le Parc a également mis en place des politiques de soutien à des démarches collectives. Par exemple, les « filières authentiques », participent plutôt à la définition d'un « modèle agricole » vers lequel nous on aimerait tendre,* mais je dirais que ce n'est pas aussi achevé que sur le tourisme. *Le fait que nous n'ayons que* peu de réseaux d'agriculteurs organisés *comme interlocuteur intermédiaire limite ce type d'approche à quelques exemples … » (dir. Adjoint Juillet 05)*

Le traitement de la zone périphérique :

Il y a eu jusqu'en 1998 un programme « zone périphérique », avec toutes les subventions possibles, *«c'était un petit peu la politique de compensation et de saupoudrage … »* puis le directeur a souhaité qu'il y ait une continuité de politique entre la zone centrale et la zone périphérique, ce qui fait que le programme d'aménagement actuel ne distingue pas vraiment entre les zones:

« il y a une entrée par enjeux, avec des déclinaisons différentes selon qu'on est en zone centrale en zone périphérique, avec du contractuel dans les deux et du réglementaire en plus, en ZC. »

La relation Parc-territoire concernant le développement

Ici nous résumons sous une même relation synthétique l'effet conjoint des relations entre le territoire (qui est une grande part du « contexte » pour un Parc national) et chaque composante du modèle MM (buts, organisation, activités).

Le développement n'a pas qu'une dimension économique et il faut insister sur le fait que la valorisation culturelle de tous les patrimoines en est une composante sur laquelle le PNC travaille. Le Festival Nature, mais aussi les publications, les écomusées, s'offrent à la population autant qu'au touriste.

Concernant l'économie du territoire, le Parc n'a pas encore de *mission* de développement économique à part entière, et *ses activités* ne sont pas d'échelle à structurer un éventuel « système économique territorialisé », enfin *l'organisation* interne est de même dissymétrique entre les forces dédiées aux autres missions et un faible noyau actif sur l'économie. Du fait des relations fortes entre l'agriculture et l'état de l'environnement, le système agricole est un champ prioritaire, mais l'intervention du Parc n'y est pas dominante sur le plan économique. De leur coté, les entreprises de tourisme ne sont pas organisées et ne constituent pas un « tissu » dont l'association avec des institutions pourrait constituer un « milieu » au sens de l'économie régionale. Mais nous

[1] sauvegarde du papillon Apollon, mises en défend grâce à des clôtures, sur des enjeux précis de préservation, soit du patrimoine naturel, soit patrimoine paysager ou culturel...

avons déjà noté que la transversalité du tourisme conduit tout particulièrement à rechercher des effets positifs de proximité et d'organisation. L'action commencée par le Parc peut fédérer à terme la constitution d'un système touristique territorialisé.

5.9.3 Le travail de changement engagé par la direction du Parc

Réflexions préparatoires

La direction du PNC a donc engagé des réflexions collectives sur le fonctionnement de l'établissement. Nous retenons les sous-thèmes suivants :

communication interne : communication entre siège et antennes, procédures internes de consultation, de prise de décision, et de retour d'information sur les décisions prises, fonctionnement en « groupes de projets » et « chefs de projet »

communication externe : posture et modalités d'écoute du territoire au quotidien « *éviter de n'avoir des relations qu'en période de conflits* », avec les autres administrations, « *comment privilégier un travail en commun sur des sujets non conflictuels pour avoir des relations de confiance et mieux gérer les périodes de crise ?* »

activités de pleine nature et espace protégé

Concernant ce dernier sous-thème, qui est le plus directement lié à notre problématique, un « *Groupe de travail activités de pleine nature et espace protégé* », interne au Parc, doit évaluer les activités de pleine nature dans le PNC[1], hiérarchiser ces activités en fonction des enjeux qu'elles soulèvent, puis il doit croiser son travail avec une contribution parallèle de Cévennes Ecotourisme (groupe de travail « APN ») et enfin *« établir en commun avec les entreprises de Cévennes Ecotourisme des règles (périodes, zonages, …) ou des conditions (orientation sur la pédagogie à l'environnement, nécessité de prévenir le PNC…) de pratiques de ces activités en espace protégé.* »

Projet de redéfinition d'ensemble

Le cahier des charges préparé en 2005 pour traiter l'ensemble des questions avec une assistance externe les présentait de la façon suivante (extraits) :

> *« Dans un contexte de décentralisation, et de réforme prochaine de la loi de 1960 sur les Parcs Nationaux …il s'agit de redéfinir une vision partagée par l'ensemble des agents, des administrateurs… et les principaux partenaires :*
> *Définition spécifique de la notion de « développement durable » appliquée au territoire, … indicateurs*
> *Recherche et définition d'une culture commune d'établissement… sur: rôle du parc, objectifs du Parc, vision du territoire, rôle des agents, quelle population dans le Parc*
> *Que mettre derrière les notions d'exemplarité, d'expérimentation … ?*

Définition des champs d'intervention du Parc avec priorisation [faire, faire faire, aider à faire].
Cas de la zone centrale et de la zone périphérique. « lissage » de la « frontière » ou pas ?…
Réflexion sur l'organisation territoriale de l'Etablissement, le sentiment d'isolement parfois ressenti par les agents de terrain sur les triages.
Priorités entre commande interne et commande externe. Où s'arrête le « service public » que doit assurer le PNC ?
(document interne et cahier des charges pour une assistance externe, Février 2005)

5.9.4 Analyse

Nous sommes bien dans une problématique *de management stratégique public territorialisé* . Le PN des Cévennes donne *un exemple de démarche active.*

Une évaluation du PN des Pyrénées donnera un point de comparaison (ANTONI, FOURLON et al., 2004).

Sur les thèmes de réflexion rattachés au fonctionnement interne, des cloisonnements sont reconnus à des titres divers dans les deux Parcs[2] ; nous relevons :

la promotion du fonctionnement par projet [3] pour faciliter l'intégration, entre siège et antennes, mais aussi entre compétences et missions différentes. C'est un pas vers *l'opérationnalisation d'un profil « d'acteur mixte » ; le souci de clarifier la chaîne de décision*, particulièrement pour ce type d'organisation dont les missions impliquent beaucoup de décisions de police ou apparentées et dont la structure introduit des clivages (non seulement entre le siège et « les » antennes, mais entre antennes).

Nous relevons, en outre, les indications livrées aux agents du PNC, qui apparaissent bien adaptées à ce champ du management stratégique dans une optique de conduite du changement[4].

Sur les thèmes rattachés au fonctionnement externe, le souci de *développer les relations de confiance pour mieux gérer les risques de crise*, est un pas vers notre problématique. Le « *travail en commun sur des sujets non conflictuels* » peut être le travail de pédagogie-responsabilisation qui correspond au cœur de métier des agents d'un Parc National. Cette *voie de la pédagogie* est vue au Parc comme l'une des deux voies alternatives à la pratique de « protection-compensation ». L'autre est la *voie de l'innovation*, recherchant des solutions dites « à somme positive ». Ce peut

---

[1] leurs impacts / inconvénients / avantages potentiels par rapport à l'espace protégé

[2] Dans le PN des Pyrénées : il y a déséquilibre flagrant entre les moyens humains consacrés à la protection (ou à l'accueil pédagogique) et ceux consacrés au développement. De plus au sein de l'établissement les deux approches sont juxtaposées, *« on est du service développement ou du service protection !»*

[3] Par exemple sur Natura2000

[4] « *pour les actions de développement durable, le processus (c.a.d. la méthode) est aussi important que le résultat (l'objectif que l'on atteint). En particulier, la façon de construire une vision partagée est aussi importante que la vision elle-même. Les caractéristiques d'un véritable consensus sont les suivantes : chacun comprend la décision prise (même s'il ne la partage pas), chacun accepte de l'appliquer, chacun est satisfait de la manière dont la solution consensuelle a été collectivement trouvée (même si ses idées n'ont pas été retenues), les positions et avis de chacun*

donc être en particulier *l'aide au développement durable* que ce Parc national mène déjà et qu'il va renforcer et étendre. Les auditeurs du PN des Pyrénées proposent en outre la *recherche systématique de synergies externes* pour les missions de développement.

Sur l'exemple du thème *« activité de pleine nature (APN) et espace protégé »,* qui n'est qu'un aspect très partiel de la problématique de positionnement du PN dans le domaine d'un tourisme durable et pro-actif, nous voyons l'illustration de ce que l'association Cévennes-Ecotourisme est considérée comme *un acteur autonome*, dont le potentiel de proposition technique est reconnu. Cette reconnaissance est acquise autant pour *la compétence* d'opérateurs professionnels que pour le *soutien politique* que constituera leur proposition. Mais le résultat final doit avoir l'accord du Parc : c'est pourquoi les agents du Parc sont invités à travailler de leur coté avant de croiser leur travail avec celui du groupe « APN » de CET. Il s'agira d'une disposition *négociée*.

Sur la redéfinition d'ensemble, le texte cité marque bien la prise de conscience par les acteurs eux-mêmes, formulée par un « noyau stratégique », que cette évolution des Parcs touche tous les objets constitutifs d'une organisation, de la mission à l'organisation, aux activités et aux relations avec son contexte, en passant par la culture.

De plus l'avis sur le cas des Pyrénées souligne la probable inscription nouvelle des Parcs dans des stratégies de territoires plus cohérentes et plus fortes, avec les enjeux et les incertitudes qui en découlent[1]. Les Parcs peuvent-ils s'en porter pilotes ?

***

5.10 Synthèse du cas PN Cévennes

Dans ce cas, l'acteur d'environnement dont nous étudions la stratégie est un acteur relativement spécialisé dans sa mission environnementale et doté de moyens puissants, moyens réglementaires, moyens humains… ce que nous avons résumé sous le vocable d'AE fort. Cela ne le dispense pas de rechercher une meilleure efficacité de son action au delà de la mise en œuvre directe de ces moyens.

évoluent effectivement au cours de l'élaboration (enrichissement mutuel, et apprentissage) »(dir. Adjoint, note diffusée aux agents fév. 2005)

[1] Les évaluateurs préconisent qu'une *stratégie unique de territoire* soit élaborée, quitte à la placer en amont de deux déclinaison, une par zone si cela reste obligatoire : programme d'aménagement en zone centrale et projet de territoire en zone périphérique. Une inconnue est celle du rôle qui sera reconnu au Parc dans ces projets de territoire. La proposition est de partager les responsabilités selon les dominantes des projets : si le Parc y propose une réserve il est dans son rôle d'expert (c'est à dire leader) ; s'il s'agit d'une installation de vision de vautour à clientèle touristique, il sera partenaire d'un Office de tourisme (?) ; s'il s'agit d'un projet économique, c'est un autre partenaire qui sera leader à charge de consulter le Parc. Cette répartition des rôles est fixée par une « charte du parc » dont on peut penser que le Parc sera maître d'œuvre. Mais on ne voit pas bien s'il sera ainsi le pilote de *l'ensemble du projet stratégique de développement (durable) du territoire.*

Il a cherché intentionnellement une alliance avec des acteurs du tourisme ; plutôt que les AT publics (qui sont tout de même associés dans des actions plus ponctuelles), ce sont des prestataires privés qui participent à ce dispositif d'écotourisme.

Ce dispositif relève bien du modèle de l'alliance : il y a eu rencontre entre les intentions de l'AE et des AT concernés ; il y a un certain équilibre entre les deux parties, l'association CET a une part d'autonomie.

CET témoigne de la possibilité de trouver des AT prestataires favorables à une gestion intentionnelle de l'environnement et pro-actifs collectivement, voire individuellement en ce sens. Il est vrai qu'un Parc National, territoire d'exception, s'y prête. L'étude de l'association montre tout de même des diversités de profils et de logiques individuelles, tant sur l'activité touristique, que sur la prise en compte de l'environnement, et enfin particulièrement sur l'action collective. La vie du réseau manifeste un apprentissage collectif. Son existence reconnue, ses premières actions en font un acteur à part entière.

Sur un autre plan, l'étude des adhérents de CET et l'analyse des contenus des plans de progrès alimentent la connaissance, encore embryonnaire, sur les attributs concrets de la relation entre activité touristique et engagement environnemental.

La stratégie du Parc part d'une intention d'efficacité environnementale par l'intégration de ses objectifs dans des logiques touristiques, et par la recherche de relais et de soutiens. Cette stratégie articule la co-création d'un réseau de prestataires motivés, l'apport de moyens à ce réseau, la mise en œuvre de la Charte européenne qui légitime le Parc dans le domaine à la fois sectoriel et territorial du tourisme. Le volet II de la Charte constitue un outil à multiples bénéfices. Le Parc en garde la maîtrise d'ouvrage, de même qu'il reste un soutien indispensable à l'association CET. Ainsi l'alliance est à la fois équilibrée et ne menace pas le Parc.

Le Parc des Cévennes était le Parc National qui préfigurait au mieux *l'évolution actuelle prescrite à tous les Parcs nationaux.* Cette évolution met notre problématique d'articulation entre action environnementale et action de développement au centre des préoccupations des acteurs d'environnement publics territorialisés. Les évolutions stratégiques et managériales qui s'en suivent sont un champ largement ouvert.

Plusieurs approches théoriques ont été particulièrement éclairantes ici. L'analyse stratégique relie l'action indirecte du Parc, la coopération stratégique consentie par des prestataires dans leur diversité et par des organisations qui deviennent partenaires, l'alliance, … (même si le format de l'étude de ce cas n'a pas permis d'approfondir les logiques d'acteurs). La théorie des réseaux est mobilisée, tant pour comprendre CET en interne que l'architecture globale du réseau d'écotourisme ; la théorie de l'alliance en est complémentaire pour ce cas équilibré entre PNC et CET. Les approches en management des organisations éclairent particulièrement l'ensemble du problème stratégique du PNC et sa démarche de changement.

6 L'association Pays de l'Ours - ADET : une stratégie d'alliance, dans un cadre de développement identitaire dont la clé est la présence de l'ours

Ce cas est celui d'une situation très conflictuelle, opposant des acteurs favorables au maintien d'une population d'ours dans les Pyrénées françaises à des acteurs farouchement hostiles. Ici l'acteur d'environnement dont nous avons choisi d'étudier la stratégie n'est pas dominant, il est combattu dans son projet et au-delà ; il doit solliciter toutes les alliances possibles; c'est au cœur de l'ASGE. Il a effectivement noué des alliances dans plusieurs secteurs économiques dont celui du tourisme.

Il faut préciser que notre observation a couvert la période 2003-2005 et s'est arrêtée au début d'une nouvelle phase conflictuelle, celle de la deuxième réintroduction, précédée de manifestations violentes des opposants qui s'en sont pris non pas seulement à l'Etat mais aussi à l'association locale mixte (collectivités locales et privés) qui milite pour la présence de l'ours et accueille les réintroductions : l'association Pays de l'ours -ADET[1] ; celle-ci est l'acteur stratège central de cette étude de cas.

Le cas est traité très succinctement à la différence des autres cas[2]. Il est surtout traité comme emblème de l'importance et de la réalité de certaines alliances entre AE et AT avec des actions politiques de la part des AT. Il élargit notre vision du spectre des possibles, jusqu'aux alliances les plus « fortes ».

6.1 Exposé du cas

6.1.1 Conservation de l'ours et développement durable : le pari de L'association « Pays de l'ours- ADET »

L'association s'est constituée en 1991, initialement entre 4 collectivités locales de la Haute vallée de la Garonne, sur un objectif affiché de « Développement Economique et Touristique » (d'où l'acronyme ADET), et particulièrement l'objectif de soutenir le premier renforcement de la population d'ours. Elle est ainsi partenaire des réintroductions, travail de fond dont le symbole est le fait que les lâchers se font sur le territoire de communes adhérentes.

C'est surtout depuis 1999-2000 qu'elle a défini et mené sa politique de développement. Elle comprend le développement comme un développement durable avec ses objectifs environnementaux mais aussi économiques, sociaux, éthiques. Elle veut assurer ce progrès en utilisant en priorité les ressources locales et par des voies qui assurent la conservation de ces

---

[1] ils ont notamment investi et dégradé la commune siège Arbas

[2] On verra la liste des entretiens menés, en annexe 5

ressources. Une particularité est l'accent mis sur l'ours dans les objectifs environnementaux : la conservation d'une population pérenne d'ours dans les Pyrénées est un des objectifs environnementaux affichés. La synthèse consiste à miser sur un développement identitaire, dont l'ours vivant et pérenne est une clé.

Tous les types d'activités économiques valorisant l'identité locale sont ici visés mais particulièrement : 1-la production de produits agro-alimentaires de qualité : c'est le cas de l'agneau « broutard du pays de l'ours » qui doit conforter une cohabitation dans ce secteur de l'élevage où le problème est le plus aigu, 2- une prestation de service qui utilise et valorise la nature et autres éléments identitaires locaux, c'est le cas du tourisme.

6.1.2 PO-ADET et son action envers les acteurs du tourisme

Les actions menées

L'association communique sur l'ours et sur le Pays de l'Ours : elle a déposé un logo, publie des documents variés, organise des manifestations, entretient un site Internet, … Les réintroductions d'ours ont fourni une matière très riche et concrète. La communication menée sur le « Pays de l'ours » a une utilité touristique marquée et l'association collabore avec de nombreux Offices de tourisme. Par ailleurs, les membres de l'association, notamment les communes, peuvent développer des projets touristiques particuliers en association étroite avec PO-ADET et ses objectifs.

L'association collabore particulièrement avec des professionnels volontaires dans plusieurs secteurs économiques ; c'est le cas de prestataires touristiques, mais aussi d'artisans et d'éleveurs ; ainsi un catalogue « Les bonnes adresses du Pays de l'ours » présente 100 adresses :

> 21 aubergistes, 12 lieux d'étape (gîtes ruraux, gîtes d'étape, chambres et tables d'hôte), 49 prestataires d'activités (principalement accompagnateurs), 6 producteurs de terroir, 6 producteur du « broutard du pays de l'ours » et 6 artisans (site web, Mai 2007).

L'association propose des Chartes à ces professionnels :

Caractérisation de la démarche de Charte

Une Charte est un engagement formalisé mais souple : elle n'est pas une adhésion (à l'association). Une charte n'a pas nécessairement les buts ni les caractéristiques d'un contrat, elle affirme au moins une communauté d'objectifs entre signataires ; ces chartes-ci ressemblent à des conventions individuelles, passées entre chaque professionnel et l'ADET puisqu'elles comportent des engagements *réciproques*.

Une Charte répond à plusieurs objectifs : elle a *une utilité « interne »* en régulant les relations entre signataires. Avant ce stade, elle est l'objet et le fruit d'*un processus* de mise au point qui met en jeu toute une dynamique d'animation, de concertation, éventuellement de négociation.

Par ailleurs ces chartes ont *des fonctions en « externe »* qui sont de présenter aux clients, et aux autres acteurs, des messages variés : les clients peuvent voir une charte chez un prestataire comme un signe de qualité au sens large ; dans le cas présent ils voient surtout l'affichage de l'engagement du prestataire en faveur de l'ours.

A titre d'illustrations : la Charte passée avec des accompagnateurs de montagne comporte des engagements de part et d'autre : l'association apporte des ressources (formation, par exemple sur le thème : « comment parler au mieux de la grande faune pyrénéenne ? », information sur la présence de l'ours…), et les accompagnateurs créent des produits (balades) sur le thème de l'ours, relaient l'action pédagogique, apportent un soutien politique à la réintroduction, s'engagent à ne pas tenter de suivre les traces d'ours pour ne pas le déranger…. La Charte passée avec les restaurateurs fonctionne sur des principes similaires, avec des modalités adaptées (création d'un « menu de l'ours », création d'un « set de table » pédagogique, …).

Un effet-réseau possible

On l'a dit ci-dessus, tout autant que sur un effet « direct » de la charte, les prestataires peuvent compter sur des actions collectives à partir de la relation établie avec PO-ADET et d'un effet réseau. Ces actions collectives peuvent alors déborder du seul cadre marketing. Sur un plan local des relations productives entre prestations différentes peuvent être facilitées. Jusqu'en 2005 ces possibilités restaient virtuelles.

Des projets communaux touristiques en liaison avec l'ours :

Un projet de Parc de vision a été proposé dans les années 2000 et reste une idée récurrente. Plus ponctuellement, en 2005, trois communes adhérentes développent chacune un projet d'aménagement touristique dont l'ours est un élément central sinon unique : une « maison du Pays de l'ours », une structure pour « capitaliser autour du premier lâcher d'ours », un écomusée…

6.1.3 L'insertion de la démarche dans le fonctionnement institutionnel du tourisme

L'association PO-ADET regroupe des communes et des acteurs privés. Géographiquement elle déborde largement de son aire initiale (le Comminges) et se présente comme un réseau très lâche sur un étendue très vaste, celle des zones à ours.

Le tourisme est l'objet d'une forte intervention de la part des collectivités territoriales et locales ; celles-ci ont donc un fort pouvoir d'aider cette démarche si elles la jugent bonne pour le tourisme, mais en même temps elles sont au centre de la gestion de l'ours. Elles ont donc une intégration ou un arbitrage à effectuer en interne. Au débat qu'on peut observer et analyser sur la scène publique, s'ajoute ainsi cette dimension d'arbitrage invisible.

Un grand nombre d'organisations territoriales ont pris position contre la présence de l'ours ou contre la réintroduction, ce qui revient à peu près au même sur le plan des résultats. Certains leaders mènent l'opposition et imposent aux structures locales du tourisme un alignement sur ce thème. C'est le cas du Département de l'Ariège. Pour une analyse géo-politique de la question on se reportera aux travaux de Farid Benhammou.

La démarche de PO-ADET envers le tourisme est sectorielle mais l'engagement que prennent les prestataires en faveur de l'ours induit des actions qui s'inscrivent dans des contextes territoriaux locaux autour des prestataires signataires. De plus il y a des initiatives qui se donnent des objectifs territoriaux : c'est le cas de deux réseaux d'accompagnateurs de randonnée ayant des objectifs d'intégration de chacun de leurs membres dans son territoire local, ….

L'association doit-elle « dialoguer » avec chacun des territoires ? Elle disposerait pour ce faire des relais locaux que sont les prestataires engagés, mais les acteurs institutionnels territoriaux peuvent considérer comme une sorte d'ingérence le fait qu'on leur présente des exigences au nom d'une association a-territoriale.

Toujours est-il que certains élus locaux se déclarent chemin faisant en faveur de l'ours pour des raisons diverses[1] : conviction personnelle, réaction d'indépendance vis à vis des pressions, espoirs de valorisation locale de la présence de l'ours…

6.1.4 Les logiques des prestataires

Les prestataires en s'engageant prennent le risque d'investir sur un aspect mineur économiquement, d'être en porte à faux avec des confrères, avec des organisations du tourisme… Ces risques contrebalancent les effets économiques qu'ils peuvent attendre. Ainsi l'engagement peut être dicté par des convictions qui prennent le pas sur le calcul économique.

Un aperçu sur des logiques de prestataires soutenant l'association

Nous avons mené 6 entretiens auprès de prestataires choisis pour être tous différents sur les critères de leur activité et/ou de leur localisation[2].

Tous ont témoigné d'un engagement personnel affectif en faveur de l'ours de façon plus ou moins centrée sur l'animal ou au contraire plus attachée à la cohérence de la défense de l'ours avec leur vision de la nature[3]. Seul l'un d'eux peut avoir été guidé par des considérations plus opportunistes.

---

[1] nous avons rencontré le maire de Bagnères de Luchon (31), et le maire de Massat (09).

[2] un accompagnateur à Seix (09), un accompagnateur à Arbas (31), chacun étant fondateur de son groupement local, un accompagnateur-propriétaire de chambres d'hôtes à Ascou (09), un propriétaire de camping-base de loisirs à Ussat (09), un restaurateur à Melles (31), un restaurateur à St Girons (09), un restaurateur à Antichan (65)

[3] Les accompagnateurs rencontrés témoignent pour eux et leur entorurage d'un engagement dans des associations environnementales. Ils sont d'origine citadine et la nature est l'une des raisons principales de choix du métier. Ce n'est pas le cas de tous les accompagnateurs.

L'affichage du soutien à l'ours est lié à l'économie de leur activité, par exemple pour les restaurateurs (qui proposent un « menu de l'ours », utilisent le set de table du Pays de l'ours, etc…) ou pour les accompagnateurs qui proposent un contenu spécifique (pédagogie sur l'ours, recherche de traces…) et voient la possibilité d'accueillir une clientèle spécifique[1].

Les prestataires forment un réseau global de fait, en étoile autour des dirigeants de l'association, et matérialisé par les affichages conjoints sur le site internet, par la possibilité facultative d'adhérer à l'association… . Des sous-réseaux se forment ponctuellement notamment pour travailler à la mise au point des chartes par micro-filière (restauration, hébergement, accompagnateurs..). *Mais les prestataires engagés dans l'alliance ne se connaissent pas tous*. La distance physique est un frein important et, du moins dans la période observée, *l'association PO-ADET ne voyait pas l'urgence de faire vivre ce réseau de façon plus intense.*

6.1.5 Des prestataires organisés en réseau ont plus de poids : le cas des accompagnateurs en montagne

Des groupements locaux d'accompagnateurs en montagne se sont créés[2] : ils témoignent tous deux d'une logique collective qui à la fois vise l'organisation technique de l'exercice du métier, l'ancrage local par une audience accrue auprès des élus et des possibilités d'intervention diversifiée, et obtient une influence accrue de ses prises de position en faveur de l'ours sur les scènes locales.

> Il permet de mutualiser les demandes d'intervention, il permet des actions collectives au contact des élus comme le fait d'avoir emporté l'animation d'une maison de pays, enfin c'est son leader qui effectue l'essentiel des interventions publiques en faveur de l'ours.

Enfin, dans les consultations officielles, le poids politique de la position favorable des accompagnateurs relève du fait que ce sont des sections départementales du syndicat national des accompagnateurs en montagne, qui se sont prononcées en tant que telles (sections des départements 31, 09 et 66) [3].

6.1.6 Les formes du soutien politique des AT à l'AE

Le soutien que des acteurs du tourisme apportent à PO-ADET et aux autres AE partenaires de la gestion de l'ours est donc multiforme : l'influence locale peut être efficace, notamment si elle détermine un élu à se prononcer ; la pédagogie auprès des touristes est importante, même si elle n'a pas d'effet mesurable sur les décisions politiques : les prestataires rencontrés affirment qu'ils font une pédagogie systématique et que leurs clients sont très intéressés.

---

[1] des exemples sont donnés mais ce n'est pas encore significatif et la persistance de cet effet n'est pas étudiée

[2] en Couserans (09), puis dans le Comminges (31)

[3] même si c'était loin de faire l'unanimité (beaucoup d'accompagnateurs estimaient que ce n'était pas leur rôle, ou craignaient de s'engager…)

Les soutiens les plus visibles sont : 1- l'appui des AT à l'organisation de *manifestations* telle que la fête annuelle du Pays de l'ours, 2- les prises de positions dans la *presse locale*, soit lors de moments clés (comme la réaction à l'amendement Bonrepaux[1]), soit de façon diffuse autour de l'activité du prestataire (reportage sur l'activité de l'auberge d'Antichan…), et 3- les prises de position publiques au cours de *réunions* de toutes sortes, notamment au cours de consultations officielles (devant un Préfet…).

> C'est ainsi que nous avons assisté à trois éditions de la fête du Pays de l'ours. Chaque année un débat houleux est tenu au cœur duquel se trouvent les alliés de l'ours : la controverse oppose les porte paroles des éleveurs hostiles, aux éleveurs favorables. *Puis une intervention d'un acteur du tourisme provoque une diversion remarquée* sur l'argumentaire suivant : *« Nous vivons de l'ours, par une activité économique ; nous aussi sommes des pyrénéens et non des écologistes urbains et notre activité représente de l'emploi et de la vie dans les vallées, etc … »*
>
> Ce même argumentaire est présenté au cours de séances plus formelles de consultation, telles que celles qui ont accompagné la préparation de la seconde réintroduction.

Localement certains prestataires engagés sont soumis à forte pression de la part des opposants : selon la situation géo-politique locale ces pressions peuvent aller au-delà des limites démocratiques (pneus crevés, menaces … en Haute-Ariège[2]), et les prestataires concernés sont contraints d'adopter un profil bas.

6.1.7 Le tourisme peut aussi être invoqué par les opposants

Le tourisme est également invoqué par les opposants comme argument contraire à la réintroduction. Il nous a semblé que ce discours est monté en puissance plus lentement que le discours des partisans prenant argument du tourisme, et en réaction à celui-ci.

Le tourisme dépend de territoires vivants et habités : or les prédateurs seraient facteurs de désertification :

Ici le tourisme est invoqué comme enjeu et c'est ici indirectement que l'ours peut lui nuire en favorisant la désertification. Nous citons l'exemple du débat sur la loi « Développement des territoires ruraux »[3] :

> *« ….Veut-on faire de nos territoires - déjà trop souvent désertés par l'homme - des zones sauvages où les animaux d'élevage eux-mêmes seraient en danger permanent ?… Nous, nous avons à cœur de protéger les troupeaux, et surtout, de défendre la présence de l'homme ….* Car le jour où l'homme aura disparu, désespéré, nos montagnes désertées ne pourront plus même accueillir de touristes. »

---

[1] en 2000 le député Bonrepaux a fait passer par surpise un amendement prévoyant la capture des ours de la première réintroduction ; en réaction pétition et manifestation ont contribué à la censure de ce texte : les accompagnateurs en montagne y ont participé dans la presse et devant le préfet

[2] qui se trouve être le fief du député Bonrepaux

[3] (deuxième lecture, amendement créant des zones d'exclusion, intervention Mme H. Martinez) : à noter qu'ici le prédateur incriminé est le loup mais les arguments sont les mêmes

La présence des prédateurs serait un danger pour la fréquentation des zones concernées

Dans le cas de l'ours cet argument a été utilisé par les opposants de diverses façons, on peut relever notamment des propos en ce sens du Président du Conseil général de l'Ariège, l'un des principaux opposant à la présence de l'ours. *L'argument n'a semble-t-il pas été relayé par les professionnels ni les institutions du tourisme (hors Ariège).*

> Un épisode illustre au contraire comment la question peut se réguler sur le terrain : une agricultrice opposante à l'ours pose des panneaux destinés à effrayer le promeneur, un accompagnateur en montagne lui explique que c'est néfaste pour son activité touristique.
>
> Cependant nous avons noté plusieurs exemples de cet argumentaire anti-ours, notamment, fin août 2005, une campagne d'affichage en Ariège, relayée par certains maires[1]. Le texte en est extrêmement dissuasif à l'intention des promeneurs et touristes : *« attention ours dangereux… qui seront les prochaines victimes ?… ce peut être vous »* etc… Un argument à ne pas négliger est celui de *l'hostilité des chiens patous de protection contre l'ours, à l'égard des promeneurs*.

Au final, les ingénieurs généraux chargés d'une mission d'audition des institutionnels dans le cadre de la concertation préparatoire à la réintroduction estiment que la crainte sécuritaire n'est pas partagée par les professionnels du tourisme:

> *« Dans le domaine du* ***tourisme****, la croissance de la fréquentation de la montagne est notable à toutes les saisons. Les acteurs et organisateurs rencontrés, non seulement* ne partagent pas les inquiétudes en matière de sécurité de ceux qui n'en font pas leur métier, *mais témoignent déjà de possibilités et même de produits attractifs.*[2] *»*

6.1.8 La prise en compte du tourisme dans le plan de restauration de l'ours (seconde réintroduction) (2005)

Ici nous exploitons diverses sources publiques indirectes et principalement le document du MEDD intitulé « Plan de restauration et de conservation de l'ours brun dans les Pyrénées françaises 2006-2009 » (MEDD 2005). *Ces sources officielles montrent que les enjeux touristiques ont été pris en compte dans un sens favorable à cette restauration.*

Les éléments de diagnostic livrés par le rapport sont très orientés sur la relation entre les activités évoquées et la présence physique de l'ours. Nous trouvons une information plus riche dans le compte-rendu de la concertation menée courant 2005, après l'annonce de la volonté de réintroduction.

Pourtant la place des acteurs du tourisme dans cette concertation très intense a été restreinte :

La concertation a connu 10 formes organisées (Comité de massif, rencontres d'élus, de personnalités institutionnelles, …) dont certaines consacrées à la rencontre de professionnels de l'agriculture, de la forêt, de représentants de la chasse, ou de l'environnement : il n'y a pas eu de concertation spéciale organisée avec les seuls acteurs du tourisme. Certains ont pu se faire

---

[1] qui apposent des affiches avec leur timbre, sur des points d'information municipale

[2] Projet de renforcement de la population d'ours bruns dans les Pyrénées - *Audition d'institutionnels* - Note de synthèse ; site web gouvernement Mars 2006

entendre au cours de réunions au public plus large, et le rapport du MEDD a pu affirmer que les acteurs du tourisme reconnaissent un fort intérêt dans la présence de l'ours:

> *« Les acteurs du tourisme reconnaissent en grande majorité un fort intérêt dans la présence de l'ours, atout central pour un tourisme vert. Une forte demande existe pour plus d'information sur l'ours et une diffusion plus large des préconisations en cas de rencontre avec un ours. » (p.73)*

Avant d'examiner les propositions du rapport, nous relevons ce que plusieurs dispositifs de concertation ont permis aux rapporteurs de noter sur la place et le rôle du tourisme : les « forums de consultation », une enquête internet, un dépouillement des divers entretiens.

Les forums de consultation sur l'accompagnement du renforcement de la population d'ours bruns des Pyrénées :

Le compte rendu de ces forums permet de recueillir le détail et la tonalité des discussions[1]. Nous citons l'information rapportée sous le thème « des touristes et des ours » :

> *Des touristes et des ours*
>
> *Avec l'angle des activités touristiques on retrouve également des différences d'analyse : à nouveau les éleveurs présents manifestent leur forte réticence, cette fois-ci vis-à-vis de l'argumentaire touristique : « Ce qui est bon pour le tourisme n'est pas bon pour l'éleveur ».*
>
> *Mais ne peut-on pas s'y prendre autrement ?…ne faudrait-il pas créer des lieux de rencontre entre touristes et éleveurs ? « Des lieux de convivialité sur le thème de l'ours et des produits de la montagne ». Ce pourrait être une voie pour mieux valoriser économiquement les produits des élevages dans le contexte de la présence effective de l'ours.*
>
> *Pour beaucoup de participants l'ours peut constituer un atout central. « L'ours, c'est quand même un atout touristique » ; « Un argument pour insuffler un nouveau tourisme vert », « Un écotourisme autour de l'ours », « Une revalorisation, à travers les médias de l'image, de l'Ariège et de ses habitants ». On pourrait aussi former « des accompagnateurs du pays de l'ours ».*
>
> *Mais pour d'autres, il faut craindre aussi le « trop de touristes ». A Lavelanet par exemple, on évoque « les effets pervers du tourisme » dont l'affluence pose beaucoup de problèmes en montagne et induit beaucoup de contraintes : « Pas de vision mercantiliste de l'ours ».*
>
> *Autour de cette dimension touristique s'expriment aussi quelques paradoxes à propos de la « visibilité de l'ours » :*
>
> *- n'est-ce pas seulement « un leurre lucratif pour attirer le touriste qui ne verra jamais l'ours ! »... Alors, suggère quelqu'un, ne faudrait-il pas accompagner le renforcement de la population d'ours sauvages par un parc de vision*
>
> *- Autre paradoxe - Une montagne qui serait qualifiée positivement par l'ours, mais un animal dont il faut craindre la rencontre… Ainsi l'ours, censé être un argument touristique pourrait freiner le développement du tourisme.*

Selon ce compte-rendu, la tonalité des débats semble positive à l'égard de l'intérêt de l'ours pour le tourisme : les arguments contraires sont rapportés mais plusieurs fois suivis de propositions pour contourner l'obstacle. L'une des objections porte sur l'image globale du tourisme dont on craint

[1] ces forums étaient organisés selon un protocole précis, avec des échantillons de participants locaux (hors élus, et responsables professionnels ou associatifs)

les excès. Une autre est technique et porte sur le risque de rencontre de l'ours. La dimension transversale du problème est également traitée.

L'enquête Internet sur l'accompagnement du renforcement de la population d'ours bruns des Pyrénées[1]

Une enquête ouverte sur internet a permis de recueillir des avis individuels en nombre sur une série de questions. A la question *« La présence de l'ours peut-elle être selon vous un facteur de développement économique et d'activités touristiques pour les régions concernées ? »*, les réponses furent positives à une très large majorité. Le compte-rendu conclut ainsi :

> *« A nouveau une écrasante majorité [se prononce donc] en faveur de l'idée des apports positifs potentiels de l'ours pour le développement économique et les activités touristiques (86 %).*
>
> *Les arguments avancés évoquent l'image positive de l'ours, l'atout pour l'activité touristique, la labellisation « ours » des produits, l'intérêt grandissant pour l'éco-tourisme parmi la population. »*

L'alliance entre PO-ADET et les AT est citée en exemple

Le rapport de présentation du projet de deuxième réintroduction *cite très explicitement l'alliance conclue par l'Adet auprès des AT favorables*. Il en parle ainsi au chapitre des mesures favorisant la cohabitation sous le titre « Soutenir des activités pouvant valoriser la présence de l'ours : tourisme, artisanat et développement économique plus général » (p.51) :

> ***« Développement économique et touristique autour de l'image de l'ours***
>
> *La présence de l'ours brun dans le massif des Pyrénées constitue une caractéristique territoriale emblématique. Cette espèce peut donc contribuer par son image à valoriser des produits et des activités de qualité caractéristiques des Pyrénées.*
>
> *… Plus de 150 professionnels, répartis en Ariège, Haute-Garonne et Hautes-Pyrénées, sont signataires des chartes de qualité du Pays de l'ours. Un réel réseau de professionnels a ainsi été créé, réunis autour de valeurs communes véhiculant une image attractive du territoire des Pyrénées centrales et favorisant un tourisme respectueux de la nature et des hommes. » (p.59)*

Les propositions pour un tourisme (intégré) valorisant la présence de l'ours

A partir de l'analyse de l'ensemble des entretiens menés, la DIREN Midi-Pyrénées propose, au titre de la « Valorisation touristique et pastorale », *« d'intégrer l'ours dans le cadre d'une politique générale de développement du tourisme pyrénéen afin d'insuffler un nouveau tourisme vert (écotourisme) »*.

On notera que certaines mesures proposées témoignent d'une possibilité de valorisation de la présence de l'ours *et en même temps* d'un souci d'atténuer les risques liés à sa présence :

> • *Créer un parc de vision de l'ours …. Ce parc pourra accueillir les ours faisant preuve de trop de familiarité avec les hommes et surtout avec les animaux (ours à problèmes)*

[1] Mission d'animation des agrobiosciences Mars - Avril 2005

• *Développer et renforcer la communication entre les usagers de la montagne … pour favoriser la diffusion de l'information vers la population… [notamment] par l'intermédiaire de l'ensemble des accompagnateurs de montagne*

Certaines mesures *illustrent les notions d'ancrage et de complémentarité* développées dans le modèle de « Tourisme Intégré »[1]: favoriser la valorisation des productions et de l'image de l'ours (*« … diffuser des spots touristiques »*). *« Créer des comités de vallée impliquant les acteurs économiques afin de rechercher des mesures positives et globales plutôt que « séparées et défensives » . Créer des lieux de rencontre conviviaux entre touristes et éleveurs sur le thème de l'ours et des produits de la montagne ».*

« Mettre en œuvre une stratégie globale de cohabitation » : le Plan de restauration lui-même propose une stratégie de valorisation par le tourisme, inspirée par l'exemple de l'action de l'ADET, incluant : promotion (collective), coopération entre acteurs et entre activités (chartes), aménagements, …

***

6.2 Discussion et Synthèse du cas

L'intérêt pour le tourisme de la présence de l'ours semble bien avéré. Mais sa gestion touristique nécessiterait un dispositif complet qui n'existe pas encore et qui comprendrait toutes les composantes évoquées dans les documents cités, y compris le traitement de la question de la sécurité.

Nous avons retrouvé dans les questions abordées au cours des consultations, les différentes dimensions de l'intégration territoriale du tourisme : complémentarité entre activités valorisant l'identité pyrénéenne, ancrage au sein de la population, participation des professionnels du tourisme à la gestion de l'enjeu, collaboration entre AT, élus et AE …

En menant de front sa démarche en direction de plusieurs secteurs d'activité, les plus à mêmes de valoriser l'identité pyrénéennes et le respect de l'environnement, *l'association PO-ADET a une action intégratrice assez complète* puisqu'elle est également par elle-même un lieu de rencontre entre acteurs économiques et collectivités locales, et enfin puisqu'elle travaille étroitement avec le milieu associatif environnemental[2].

En revanche il est encore difficile d'en évaluer l'effet intégrateur concret en termes de partenariats productifs, ou de collaborations public-privé *locales*. *La densité du réseau* est encore limitée.

---

[1] (cf le programme SPRITE et le cas Livradois-Forez)

[2] Cette intégration est perceptible au niveau de la communication tant interne qu'externe : ses publications, son site internet, son catalogue associent produits et services divers; la fête annuelle du pays de l'ours est un moment de rencontre entre acteurs différents…

A la différence des cas précédents, il n'y a pas d'organisation en mesure de traiter à la fois les enjeux de protection et de développement (liés à l'ours) sur un mode territorial *à l'échelle de l'ensemble du territoire de l'ours*. L'association PO-ADET joue un rôle de pionnier militant. L'Institution Patrimoniale du Haut-Béarn (IPHB) a dit vouloir le faire, mais à l'échelle de deux vallées et avec un résultat négatif pour l'ours.

> Le cas de l'IPHB a été évoqué en début de thèse pour son inspiration théorique liée à la Gestion Patrimoniale. L'IPHB n'a pas réalisé la gestion intentionnelle réussie de l'ours pyrénéen puisque celui-ci s'est éteint. Il conviendrait d'examiner le rôle qu'ont pu jouer les acteurs du tourisme dans le fonctionnement de l'IPHB. D'autres travaux de l'équipe de recherche RGTE s'attachent à l'analyse de l'ensemble du problème (BENHAMMOU, 2001 ; BENHAMMOU et MERMET, 2003).

L'association PO-ADET a voulu préfigurer et stimuler une politique de développement durable prenant l'ours comme marqueur, et se déclinant en actions sectorielles en faveur d'activités intégrées territorialement. *Sa démarche actuelle dans le secteur du tourisme est au cœur de notre problématique sur l'alliance et les modalités de l'alliance* : les chartes, le réseau. Elle mérite pleinement la qualification de recherche d'alliance puisqu'elle vise à mettre en avant un tourisme durable mais aussi particulièrement pro-actif dans la période actuelle de combat pour la protection de l'ours.

Les Chartes proposées aux prestataires en sont l'outil actuel. Elles ne créent pas la volonté individuelle d'un AT de soutenir la présence de l'ours, mais elles alimentent et affichent la dynamique d'alliance. Sur la portée économique de la démarche, seule une étude plus approfondie permettra de traiter les interrogations suivantes :

> Les Chartes susciteront-elles une demande nouvelle de la part des touristes ? Ou ne servent-elles surtout qu'à canaliser cette demande vers des prestataires en phase avec le respect de l'ours ? Comment le client perçoit-il un signe distinctif qui garantit un état d'esprit plus qu'un niveau de prestation ? Quelle est l'articulation de cette démarche avec les autres pratiques et démarches en cours dans le secteur touristique ? Les labels et marques touristiques habituels supportent-ils une juxtaposition avec la marque « pays de l'ours » ? Certaines formes de tourisme sont-elles peu compatibles avec la présence de l'ours, certaines logiques individuelles de prestataires touristiques sont-elles identifiables comme incompatibles avec les Chartes ?

Par ailleurs un réseau de fait s'est formé entre l'association et les prestataires et des fonctionnements en réseau plus ponctuels sont liés à des dynamiques renforcées (locales ou thématiques). Il semble que l'alliance et son extension nécessiteront que le réseau global puisse être conforté par une animation plus intense ou plus structurée.

***

Au final ce cas conforte notre problématique, il en confirme l'étendue de l'aire de pertinence : il est celui dans lequel l'alliance a une portée politique la plus évidente[1].
Par ailleurs la stratégie observée associe tourisme et autres activités, acteurs économiques, associatifs et élus, dans une vision intégratrice d'un développement identitaire[2].

Enfin ce cas est celui dont l'acteur d'environnement central n'est pas un Parc. Même si l'association est née de l'initiative de quelques communes, elle n'a pas les attributs d'un acteur public légitime sur son territoire et disposant de ressources réglementaires, financières et politiques. *Le cas illustre ainsi ce que peut faire un acteur d'environnement associatif, avec ses capacités d'initiatives originales et ses contraintes* (notamment pour animer à l'envi un réseau potentiellement vaste).

***

[1] ce qui n'est pas la seule dimension privilégiée de notre problématique mais la moins souvent rencontrée dans les situations réelles de tourisme rural diffus
[2] Un développement durable

7 Le programme Porta Natura : une initiative sectorielle pour un management touristique territorialisé

7.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique

Une question centrale pour l'alliance entre activité touristique et gestion intentionnelle des aménités est celle de savoir si, pourquoi, à quelles conditions et dans quelle mesure les acteurs spécialisés du tourisme s'intéressent, participent ou sont prêts à participer à une meilleure gestion de ces aménités.

Les premiers cas d'étude sont des initiatives menées par des acteurs (publics) ayant dans leurs missions la gestion des aménités. Malgré des recherches exploratoires peu fructueuses dans les années 2000 à 2002, nous pouvons étudier dans cette section une initiative à but sectoriel touristique qui peut conduire les acteurs du tourisme à l'alliance visée.

Le programme Porta Natura est une opération lancée par une organisation institutionnelle économique exerçant ses missions dans le tourisme, entre autres champs ; le but du programme est de mettre au point et de promouvoir une certaine façon de mieux organiser et animer le système touristique d'un territoire pertinent pour les pratiques touristiques.

Le maître d'ouvrage propose ainsi une méthode aux territoires qui se déclareront intéressés ; *pour respecter ses droits, nous ne traitons dans ce chapitre que les éléments du programme Porta Natura qui sont en relation avec notre problématique, sans donner à voir l'ensemble de la méthode.*

Ce programme nous intéresse selon une première série d'interrogations : quelle place fait-il à l'environnement et ses acteurs ? comment un acteur d'environnement peut-il s'en saisir ?.

Au-delà, le programme veut innover en imaginant des démarches de management adaptées au croisement entre filière et territoire, ce qui est une problématique qui sous-tend la nôtre.

Ce chapitre sera subdivisé ainsi :

Une introduction générale exposera l'esprit du programme et son architecture, ainsi que la place du cas dans notre méthodologie

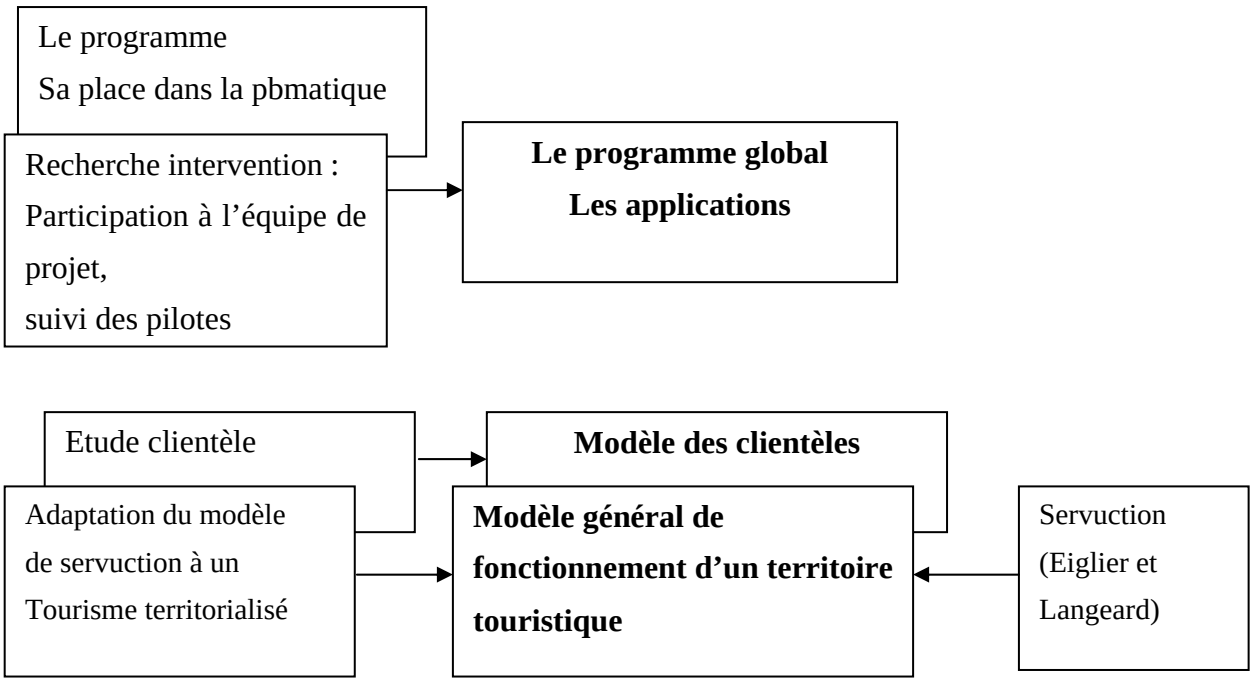
Le « récit » du cas est présenté à deux niveaux d'échelle : le niveau du programme global, puis celui de l'une des deux applications de terrain.

L'analyse du cas sera menée selon les grilles de lecture déjà pratiquées en partie II.

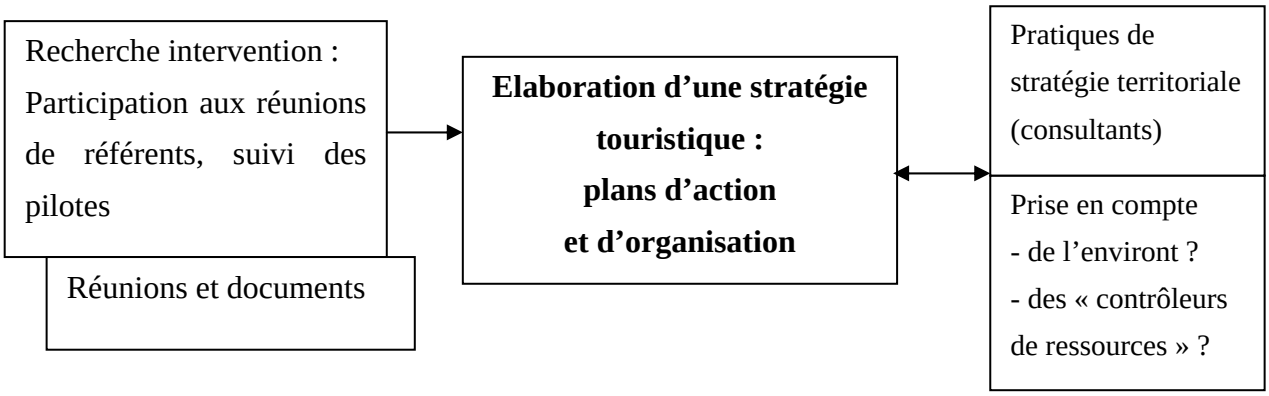
Ce plan peut être présenté ainsi sous forme synoptique :

Sources ***modules*** ***questions / références***

Le cas global

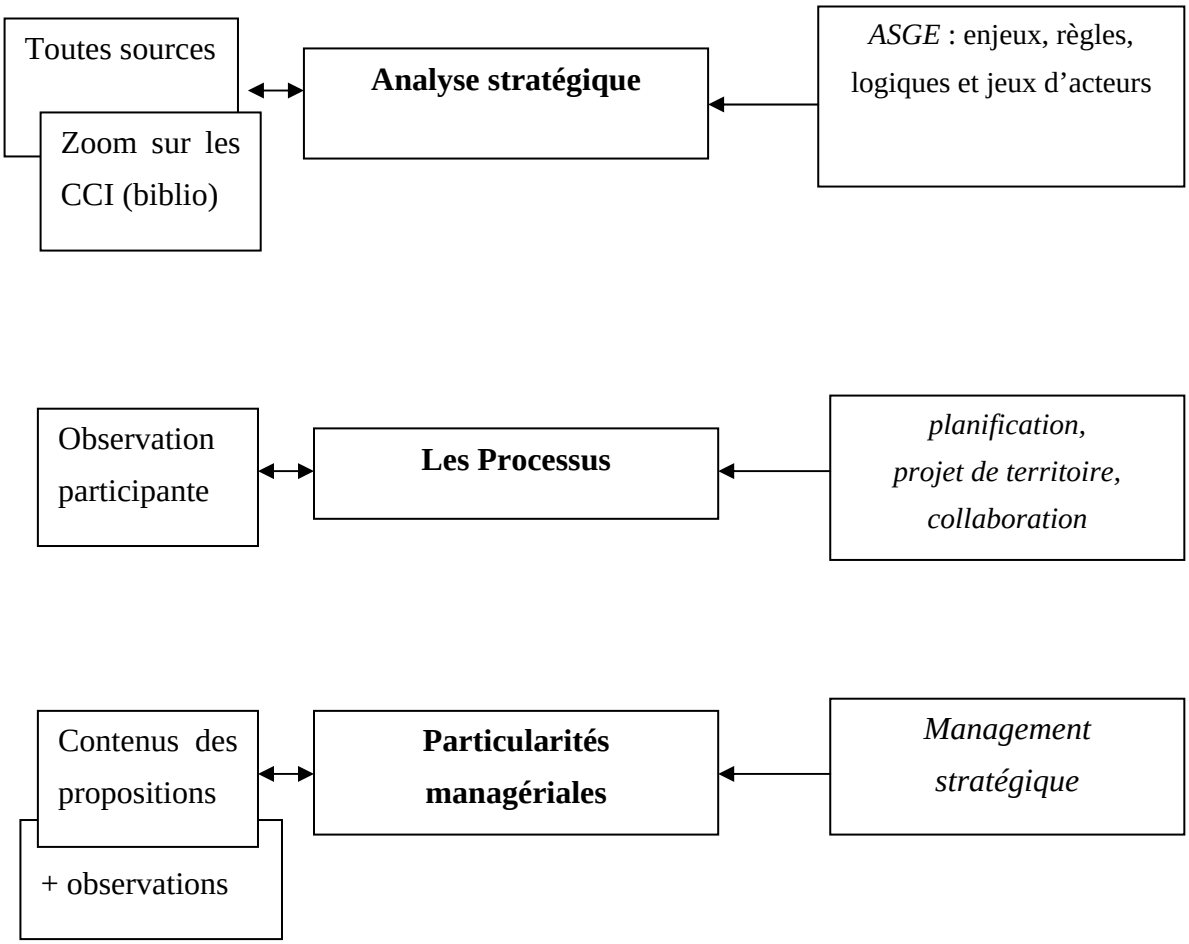


Le cas Aubrac



Sources ***modules*** ***questions / références***

Analyses



7.2 Présentation du programme, sa place dans notre méthodologie

7.2.1 L'origine, les buts du programme, le rôle central de l'UCCIMAC

Porta Natura est un projet européen de recherche–développement dont le titre est « nouvelles demandes, nouveaux espaces et nouveaux produits touristiques pour le milieu rural du Sud-Ouest européen ». Son objet est :

- de répondre par des offres adaptées, aux nouvelles demandes des clientèles touristiques européennes et urbaines particulièrement motivées par les territoires ruraux,
- en diffusant de nouvelles pratiques de management des acteurs touristiques locaux (organisation et pilotage) ainsi que les compétences nécessaires à leur mise en œuvre,

Ce projet s'adresse particulièrement aux territoires ruraux touristiques de moyenne montagne, constituant des espaces identitaires et offrant des produits spécifiques adaptés à la demande d'authenticité, de patrimoine et de nature. Il s'inscrit dans le cadre du programme Interreg IIIB, et concerne trois grands territoires européens aux caractéristiques et à la problématique similaires : la Castilla y Léon en Espagne, chef de file du programme, la Région Centro au Portugal, le Massif Central pour la France.

Les acteurs initiateurs du projet sont trois institutions de développement régional. Pour la partie française, mais aussi à l'échelle de l'ensemble du programme Porta Natura, l'Union des CCI du Massif-Central (UCCIMAC) est très active de la conception à la réalisation. L'UCCIMAC s'est créée avec l'appui de la DIACT (ex DATAR). Son rôle est d'être animatrice de réseau pour les CCI et CRCI du Massif Central. Ses deux fonctions de veille et d'innovation l'ont amenée à construire des programmes de recherche et développement financés par l'Union européenne sous la forme de programmes de coopération transfrontalière Interreg. Porta Natura a été ainsi conçu après d'autres coopérations du même type avec les deux partenaires. Enfin c'est un Cabinet de consultants français (Europe 2000) qui assure l'autoévaluation du programme.. Au total la participation française au programme est très active, voire déterminante.

L'UCCIMAC est soutenue par le Commissariat à l'aménagement du Massif-Central (DIACT). Pour Porta Natura, ce soutien passera en particulier par l'Association pour le développement industriel du Massif-Central (ADIMAC), dont un chargé de mission (Bertrand Cazal) va suivre tout le déroulement sur le territoire de l'Aubrac.

Porta Natura promeut de « nouvelles pratiques d'organisation et de pilotage d'acteurs touristiques » dans un territoire, pour répondre ainsi aux « nouvelles demandes des clientèles »

L'objectif du programme est d'aller vers un tourisme mieux organisé, et s'attachant mieux à répondre à la demande, ceci à l'échelle de territoires ruraux. Le programme fait ainsi concourir :

- une approche *marketing* présentée comme « pilotée par la demande » (étude de la clientèle potentielle, dans ses représentations et ses attentes, puis conception d'une offre adaptée)
- un effort d'innovation en matière d'organisation et de *management* du tourisme à l'échelle des territoires reconnus pertinents par l'étude de la demande.

Marketing, management, tourisme et territoire sont les mots clés de Porta Natura.

Une originalité du programme est de ne pas déterminer les territoires pertinents pour le touriste selon les découpages divers qui ont cours sur le mode du fonctionnement généraliste (collectivités de gestion) ou sur le mode du projet de développement local : rien ne garantit la superposition de ces territoires pertinents avec les communautés de communes, ou pays, ou PNR. Il s'agit d'identifier à partir des clientèles, *« des espaces touristiques homogènes, reposant sur une véritable unité paysagère et culturelle »*.

L'étude menée en première phase du programme l'a été dans les « bassins émetteurs de clientèle » (les grandes métropoles). Les urbains interrogés ont aidé à définir en fait *une typologie* d'espaces touristiques et une typologie d'attentes et de pratiques possibles..

Une première ambition du programme est de traiter au mieux les attentes et les pratiques « des » clientèles. Cette ambition se décline en deux objectifs : 1- mieux connaître les attentes voire les pratiques « habituelles » de clientèles *potentielles*, (nécessairement « ciblées » au préalable), mieux concevoir les stratégies en fonction de ces demandes possibles, 2- mieux tenir compte des clientèles lorsqu'elles sont *présentes sur le territoire*, s'attacher davantage à les connaître, à interagir avec elles et à répondre à leurs attentes.

L'autre grande ambition du programme est de mettre au point et de promouvoir un mode de management que nous appellerons « management touristique territorialisé » ; il est dit territorialisé (et non territorial) dans la mesure où il ne concerne certes que le fonctionnement du tourisme dans les territoires, mais il reconnaît la transversalité de cette activité, à travers un modèle que nous détaillerons plus loin, et donc cherche à animer, à impliquer un grand nombre d'acteurs. L'orientation gestionnaire, « managériale » de l'opération est très marquée : le modèle général de référence est celui de la servuction, le souci est de définir un mode d'organisation, un mode de pilotage, de mettre au point des méthodes.

7.2.2 Description du programme

Les tâches

Le programme enchaînait successivement : une étude des clientèles, l'élaboration d'un modèle et d'une méthodologie, le test sur des territoires pilotes, la production de documents méthodologiques

L'opération se déroulait de l'automne 2003 à Septembre 2005, son phasage était le suivant :

- une étude des clientèles, centralisée, réalisée par un Cabinet Marketing. Elle renseigne sur les clientèles potentielles et leurs attentes, au bénéfice commun des trois régions partenaires
- l'élaboration d'un modèle conceptuel du fonctionnement d'un territoire touristique, d'une méthodologie par étapes avec ses outils (grille de diagnostic d'un territoire ….)
- l'application dans deux territoires de test : choix des territoires et réalisation du test dans chaque territoire: diagnostic, élaboration participative de « plans de progrès » et de « schémas d'organisation », test de modules de formation
- évaluation du processus, synthèses, rédaction des productions (documents méthodologiques)

Les produits

Pour pouvoir proposer la démarche à tout autre territoire volontaire, Porta Natura s'est proposée d'élaborer et de diffuser les produits suivants :

- l'information sur les clientèles réalisée initialement, sachant que cette information sera à compléter selon les cas territoriaux, et à actualiser régulièrement en tout état de cause.
- Le modèle de fonctionnement des territoires touristiques et la grille de diagnostic qui en découle
- Un manuel des bonnes pratiques pour la mise en œuvre de la démarche dans tout territoire volontaire, c'est à dire : mise en place politique et humaine, élaboration participative du diagnostic, du plan de progrès, du schéma d'organisation, et mise en œuvre de ceux-ci. Enfin un guide des compétences nécessaires et de la formation possible

L'équipe de projet pour la France

L'équipe de projet constituée autour du chef de projet Stéphane Brault (chargé de mission tourisme à l'UCCIMAC) comprend des compétences variées portées par des consultants : l'un plutôt spécialisé dans la dimension territoriale du tourisme (Varenne consultants), l'autre d'origine professionnelle (hôtellerie), puis diversifié en tourisme (Partitions tourisme), le troisième spécialisé en communication (Destinature). L'un des territoires de test (le Haut-Allier) est suivi par « Partitions tourisme », l'autre (l'Aubrac) par « Varenne Consultants ». Enfin l'ENITAC (enseignement-recherche) et le Cemagref (recherche) ont été chargés du volet « formation ».

Les prolongements annoncés : un travail en réseau pour une offre de produits coordonnés entre territoires

Le programme Porta Natura comportait également en germe une collaboration entre les trois régions partenaires, et tout d'abord entre leurs six territoires pilotes de la première phase, en vue

de s'adresser aux clientèles visées de façon coordonnée. Cette coordination peut notamment aboutir à un éventail d'offres complémentaires.

***

7.2.3 Porta Natura est sectoriel, à l'initiative d'un acteur économique : sa place dans notre problématique

Porta Natura en tant que cas d'étude offre une symétrie avec nos autres cas à dominante « territoriale », et nous avons examiné les points de comparaison offerts.

Porta Natura est un processus sectoriel touristique, à l'initiative d'un acteur (institutionnel) du domaine économique. Nos autres cas sont à dominante territoriale, avec un acteur public du domaine environnemental en position centrale. Notre problématique comporte bien la question de savoir comment et jusqu'où les acteurs spécialisés du tourisme s'intéressent à une gestion intentionnelle des aménités, même en l'absence d'une sollicitation de la part d'un acteur d'environnement.

Concernant le modèle conceptuel proposé, la primauté y est donnée au client, tandis que l'action visée par le programme est une action locale d'organisation du territoire offreur. Notre problématique suppose bien, explicitement, que le client, avec ses attentes et ses pratiques, peut motiver l'intérêt utilitaire des professionnels du tourisme pour la bonne gestion des aménités locales. Porta Natura offre ainsi un exemple de démarche sectorielle qui peut valider cette hypothèse. Toutefois le modèle s'inspire directement du modèle de la servuction (EIGLIER et LANGEARD, 1987) qu'il transpose de l'entreprise de service au territoire-destination touristique ; or le modèle de la servuction dans un contexte d'entreprise n'a pas eu matière à envisager la gestion d'un « bien support du service » aussi complexe que l'espace et les aménités. Il y aura donc lieu pour nous de concevoir et vérifier les adaptations possibles. Le programme Porta Natura est conçu comme recherche-développement. L'application au terrain dans les territoires de test est un support tant pour la mise au point de la méthode visée par l'UCCIMAC, que pour notre propre travail de thèse.

7.2.4 Notre position de recherche-intervention,

Nous étions associé à l'Ecole Nationale des Ingénieurs des Techniques Agricoles de Clermont Ferrand (ENITAC) pour mener une tâche consistant : 1- à identifier les besoins de formation liés au pilotage de la démarche dans un territoire donné, 2- à proposer un programme de formation pour y répondre, et 3- à tester quelques modules de ce programme sur les deux territoires de test. C'est la question des compétences des acteurs clés du processus, appelés les « pilotes » qui est au cœur de notre mission. Immédiatement liée à la précédente, la question de l'organisation est à prendre en compte. Ces deux questions forment un pan important du management territorial. Le

management territorial est un champ que nous avons identifié dans la partie théorique de ce travail, il est plus qu'un arrière plan pour notre problématique, malgré les références encore peu nombreuses dans ce champ.

De plus cette mission nécessitait de s'imprégner du modèle et des deux expériences de terrain. Dans le tandem des « formateurs », nous nous sommes chargé de faire ce lien entre la spécialité « formation » et le contexte de la mission. Nous avons pris alors une posture d'observation participante qui nous a permis de prendre connaissance du détail du processus dynamique et des délibérations, donnant ainsi un contenu empirique au cas.

Le matériau empirique est exclusivement constitué de documents et de débats en réunion : 8 réunions au sein de l'équipe projet pour le cas global, 12 réunions de terrain (groupes de référents, voyage d'étude, …) pour les applications aux territoires. L'une des raisons majeures pour lesquelles il n'a pas été procédé à des entretiens en face à face sur d'autres sujets que ceux liés à notre mission, était le risque fort de brouiller la communication active entre l'équipe de projet et les acteurs des territoires en phase de test. En effet, parallèlement à notre mission, les tâches d'élaboration de « plan de progrès » et de « schémas d'organisation » se déroulaient, assurées par les pilotes locaux assistés fortement par les consultants. L'équipe de projet devait également négocier avec les élus toutes les décisions d'étape. La liste des réunions est donnée en *annexe 6.1*

***

Pour la suite de l'exposé nous ferons une distinction entre la réalisation du programme Porta Natura, considéré comme un cas d'étude, et les deux processus de test dans un territoire pilote. Il y a donc deux cas dans le cas.

7.2.5 Deux cas dans le cas : 1- le programme général , et 2- son application dans un territoire de test

La réalisation du programme Porta Natura, que nous appellerons le cas global, montre à l'œuvre l'intention stratégique d'un acteur du tourisme (l'UCCIMAC), l'architecture conceptuelle et méthodologique du programme, la mise en œuvre à l'échelle globale (l'équipe projet comme acteur, les autres acteurs, le processus)

Les deux tests en territoire pilote seront appelés cas Haut-allier et cas Aubrac. Ils donnent à voir le jeu d'acteurs locaux (en interaction avec l'équipe projet), l'impact de la démarche Porta Natura et la mise au point de cette dernière chemin faisant. Ils alimenteront l'analyse critique du projet (l'intention), du programme, des concepts et méthodes. Nous avons estimé que l'analyse de l'une au moins des applications de terrain était nécessaire pour que Porta Natura soit utilement confrontée aux autres cas et contribue à répondre à notre problématique d'ensemble.

Le test dans le Haut-Allier a présenté des difficultés de mise en œuvre, dues à la réponse du terrain, qui sont instructives et qui seront signalées, mais qui limitent la richesse des observations. Par exemple seulement deux réunions d'acteurs locaux ont pu être organisées, contre six en Aubrac. C'est le test en Aubrac qui constituera donc le cas de terrain exposé.

***

7.3 Le programme général

7.3.1 L'étude préalable des attentes des clientèles

Conformément au but de Porta Natura, la satisfaction des attentes de la clientèle sont les éléments moteurs du management à mettre en place. Une étude en marketing a ainsi été menée en première phase de l'opération[1]. Nous en étudions les éléments sur deux plans :

- l'esprit même de l'étude, qui nous renseigne sur l'esprit de Porta Natura
- certains résultats de l'étude qui nous renseignent sur le tourisme en général et ses relations avec les aménités naturelles en particulier.

Le cadrage de l'étude et la méthode

L'étude est centrée sur les territoires de moyenne montagne, et certaines clientèles à caractériser ont été présélectionnées.

Il s'agit des clientèles urbaines, de CSP « moyenne plus » (frange aisée de la classe moyenne), limitées à deux grandes catégories : familles avec enfants, ou couples sans enfants. Cinq pays émetteurs ont été retenus : les trois pays supports de l'opération (Espagne, Portugal, France), plus deux pays émetteurs importants (Allemagne et Grande Bretagne).

La méthode employée était qualitative, à base de « groupes de discussion » (2X5 focus groups de 10 personnes environ).

Les résultats qui nous intéressent

Ce qui déclenche le choix d'une destination : un élément remarquable

Les personnes interrogées de toutes catégories auraient mis en avant la notion « d'élément déclencheur », traduit comme « élément *remarquable* ». Celui-ci peut être de diverses natures : monument (y compris un « monument naturel »), événement, spécialité.

Les activités recherchées

L'étude affiche une vision des activités recherchées en zone intérieure (rurale).

* *Le patrimoine naturel* en est un support selon une distinction proposée entre :

la nature dite « aménagée » pour : apprentissage (culture rurale), farniente, contemplation

[1] par le cabinet Pharest

la nature dite « brute » pour : sports extrêmes, activités de nature douce et apprentissage (faune et flore).

Un modèle des « modes d'appropriation » de l'espace de vacances

L'étude Pharest propose un modèle *d'appropriation de l'espace* qui sera ensuite largement présenté dans le cours de l'opération, ce qui indique son bon pouvoir d'orientation.

La force du modèle tient à l'adéquation entre types de pratiques (l'entrée choisie ici) et des attributs variés et significatifs.

* Sans livrer le détail de cette typologie, nous relevons que le rapport à la nature est différent selon les modes d'appropriation de l'espace et les pratiques qui leurs sont liées. Sans que la relation soit biunivoque, plusieurs visions de la nature sont en jeu : Nature sauvage, Nature « édulcorée », Nature préservée, Nature domestiquée.

La notion *d'espace référent*

L'une des grandes questions posées par Porta Natura était d'identifier les facteurs constitutifs d'un *espace pertinent* pour entreprendre localement un processus de développement touristique. C'est la notion de *« territoire-référent ». Nous pourrons croiser cette notion territorialisée, élaborée par le marketing, avec les autres types de territoire importants pour l'action (territoires d'organisation politique et/ou de développement local généraliste).*

* Pharest identifie huit types de territoires référents, cinq d'entre eux sont définis par leurs caractères naturels : *le site élevé : massif, plateau, Puy ; la campagne près de la ville ; le parc naturel ; le plan d'eau : étang, lac ; le cours d'eau : rivière, fleuve..*

Ainsi sont identifiés des types nombreux de destinations pertinentes pour lesquels la nature et les paysages sont au cœur de l'identification du territoire ; de plus le type « parc naturel » est identifié, il correspond à nos cas « territoriaux » Livradois-Forez et Cévennes…et les deux territoires de test pour Porta Natura en France sont chacun candidat au statut de PNR.

Généralisation des résultats et recommandations, vers un modèle de fonctionnement du territoire touristique

* Pour tirer de cette étude de la demande les éléments permettant de préciser le rôle souhaitable des acteurs locaux, le consultant propose un modèle qui reconnaît à la destination deux grandes dimensions à parts égales : Nature et Culture.

La montagne est invoquée comme décor et comme terrain de jeu, l'eau est confirmée comme une composante indispensable de l'offre (ce que savent les aménageurs en tourisme rural), enfin l'intérêt d'une certaine biodiversité est reconnu (à condition que celle-ci soit visible). Par ailleurs la recommandation de valoriser systématiquement les ressources locales fait écho aux objectifs du programme Sprite. Nous examinerons en section « analyse » quelle place cette étude de la demande, et Porta Natura plus globalement, font à un « tourisme intégré » au sens de Sprite.

***

Ainsi la représentation des attentes de certaines catégories importantes de touristes visiteurs potentiels pour les trois régions partenaires a été établie et livrée. C'est un résultat qui sera proposé en l'état à tous les territoires volontaires pour appliquer la démarche Porta Natura, mais qui devra être régulièrement actualisé, voire complété selon les particularités de ces territoires.

Comme prévu, cette première étude a fourni un cadre normatif pour la suite du programme. En effet la conception du programme suit une démarche de marketing par la demande, simplement descendante : c'est l'étude de la demande qui détermine l'identification des composantes pertinentes du modèle de territoire, les attentes des clients déterminent l'identification des fonctions à assurer dans le territoire etc… C'est donc un résultat encore partiel, mais qui esquisse une modélisation d'un territoire touristique vu comme un système. Cette modélisation a été complétée dans la phase suivante, aboutissant ainsi à ce que nous appellerons le modèle Porta Natura de fonctionnement d'un territoire touristique.

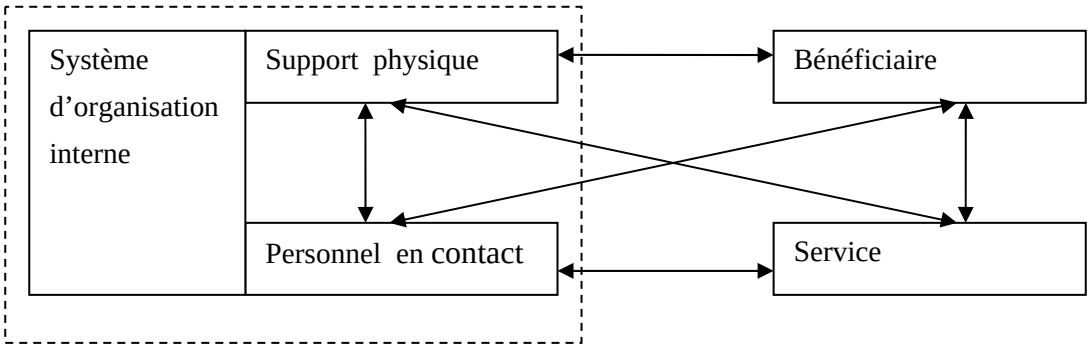
7.3.2 Le modèle de fonctionnement d'un territoire touristique

L'équipe de projet a repris le modèle du territoire vu par le client (proposé par Pharest), pour élaborer un modèle plus complet : ce dernier précise le fonctionnement humain du territoire (sphère des acteurs locaux) et les relations entre les pôles du système. Sa structure est différente de celle du précédent, dans le sens où il est dérivé du *modèle général de la servuction*, appliqué au domaine du tourisme vu comme production de service.

Présentation du modèle : base théorique de la servuction, application au tourisme

La relation de service, comme objet étudié en économie et gestion, et appliquée au tourisme, est une relation triangulaire entre le client (le touriste), le ou les prestataire(s) de service, et un « bien-support ».

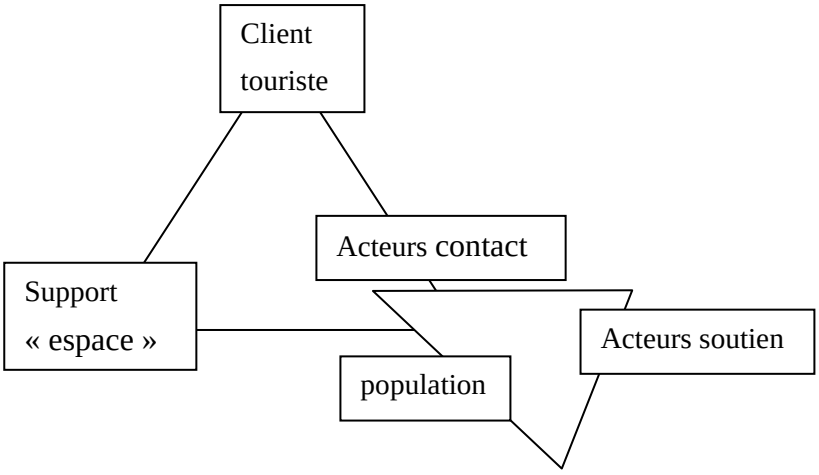
Porta Natura s'est inspiré plus précisément du modèle de production de services, ou « servuction », de Pierre Eiglier et Eric Langeard, que nous allons présenter et garder comme référence (EIGLIER et LANGEARD, 1987). Ces auteurs ont distingué trois types de systèmes de servuction : le type 1 met en relation triangulaire deux personnes (le bénéficiaire et le prestataire de service) et le service lui-même ; le type 2 considère qu'un « produit » rend un service à une personne ; *le type 3 considère un système de relations entre quatre pôles* qui sont : les deux personnes (bénéficiaire et prestataire), le service rendu, et le bien support de ce service. Dans ce troisième type, Eiglier et Langeard ont complété la modélisation du « produit » et du « prestataire », en considérant « l'entreprise de service » qui comprend : 1- le personnel en contact (avec le client), 2- le support physique du service et 3- le système d'organisation interne de « l'entreprise »



La vision ancienne et courante du tourisme, dite vision d'un « tourisme de cueillette » consistait pour le territoire d'accueil à laisser venir un touriste qui composait lui-même le service à partir d'éléments du territoire matériels et immatériels, onéreux ou gratuits. On était là très proche du système de type 2. Au contraire Porta Natura a pour ambition de stimuler une servuction effectuée par le territoire. L'équipe de projet retient donc implicitement le troisième modèle de système de servuction. *C'est le territoire tout entier qui est comparé à l'entreprise de service.*

Ainsi dans la vision Porta Natura du modèle : le bien-support est appelé « l'espace », il comprend les biens naturels et culturels, et les infrastructures en tous genres qui sont le support du service touristique ; le bénéficiaire est le touriste ; la dimension humaine du territoire, vu comme prestataire, est un ensemble d'acteurs locaux. Ces acteurs locaux sont distingués entre les « acteurs au contact du touriste » (aussi appelés « front office »), les « acteurs en soutien » (système d'organisation interne, aussi appelé « back office »), les autres acteurs appelés ici « la population »

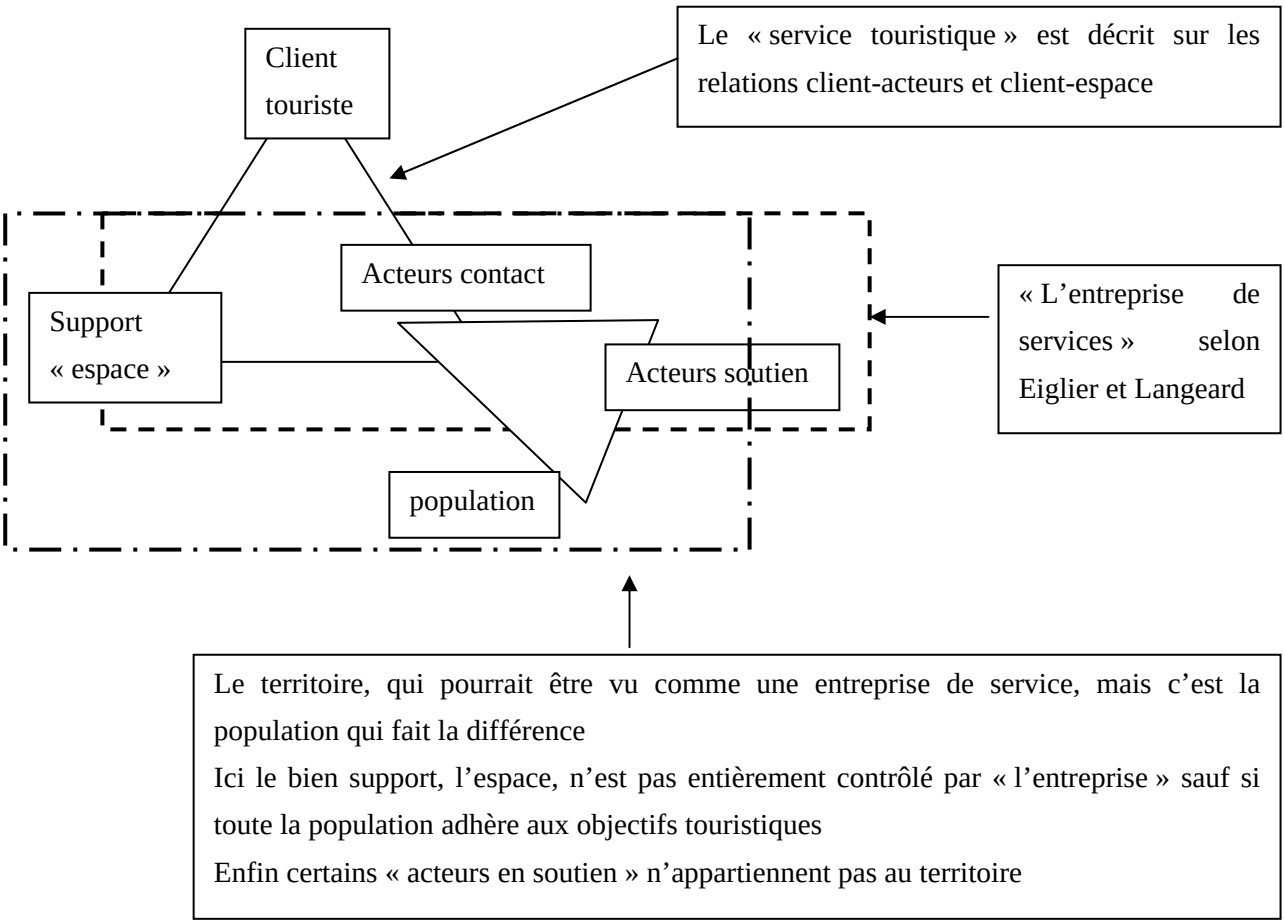
<u>Le schéma est le suivant</u>



* Pour qualifier plus avant l'ensemble du modèle, voici un extrait du texte de référence produit par l'équipe de projet :

« Le client est placé au sommet. …
Un territoire = un espace + des acteurs …
Le territoire doit former un ensemble cohérent et harmonieux aux yeux du client
Pour les acteurs : … l'espace est leur matière première
L'espace est un lieu de qualité de vie : temporaire pour les clients, permanent pour les acteurs »
(Porta Natura – le modèle, 2004)

<u>Les comparaisons que nous venons d'effectuer avec la référence théorique peuvent être visualisées ainsi</u>



Le modèle est une vue du fonctionnement idéal du territoire de façon intemporelle. Pour aider un territoire donné à évoluer dans ce sens, Porta Natura propose une démarche de changement.
Le modèle sert à établir une référence utilisable aux différentes étapes du changement. Des relations sont prescrites : ce sont d'abord des relations en forme d'attente exprimables par un pôle vis à vis des autres pôles. *Ces attentes sont traduites en prescriptions fonctionnelles*. Elles serviront de trame à une grille de diagnostic de fonctionnement touristique des territoires. Elles devront servir également de trame pour un système d'évaluation des actions menées.
** Ici Nous donnons à voir seulement les éléments de la grille qui se rapportent à l'espace :*

Fonctions ***Vers :*** ***De :***	**Client**	**Espace**	**Acteurs**
Client		Utiliser, consommer Respecter, représenter	* …
Espace	Séduire sécuriser		Etre accessible Faire vivre Donner envie d'y vivre
Acteurs	* …	S'approprier Valoriser-préserver Animer, aménager, équiper	

Nous donnons en annexe 6.3 une illustration partielle de cette trame utilisée pour le diagnostic initial, dans l'application de la méthode au territoire du Haut-Allier (extrait).

7.3.3 La démarche de changement proposée dans un territoire

Les éléments constitutifs

La démarche Porta Natura propose de mener les tâches suivantes :

- *diagnostic initial* : le diagnostic est fortement guidé par le modèle
- détermination des *orientations de changement* : la « feuille de route »
- identification des *actions nécessaires et suffisantes*, le « plan de progrès » : la finalité du programme n'est pas de prendre en compte tous les éléments du système et tous les process en cours pour les valider ou les modifier un par un. L'option directrice, issue de la vision systémique de l'équipe projet, consiste à rechercher les éléments du système sur lesquels une action dite « déclenchante » aura des effets moteurs pour l'ensemble.
- réalisation d'un *« schéma d'organisation »* pour mettre en œuvre le plan de progrès : de même ce schéma d'organisation n'est pas nécessairement le schéma pérenne et exhaustif pour le territoire

Il faut rappeler que le Programme est un programme de Recherche-développement, l'expérimentation est destinée à tester et compléter la méthode. Enfin ce processus doit être réalisé par un ensemble d'acteurs, spécifié sous le nom de « système de pilotage »

Le système de pilotage

Le système de pilotage comprend trois types d'acteurs :

- les décideurs : élus territoriaux et/ou décideurs professionnels
- les pilotes : c'est la cellule technique
- un groupe d'acteurs locaux ou « groupe de référents », chargé de donner information, avis, mais aussi de participer aux tâches de communication avec la population.

7.3.4 Le processus général : récit des grandes phases

Le programme fut lancé en 2003. La première étape fut *l'étude clientèle*[1] (Automne 2003- Février 2004).

Puis les consultants proposèrent *le modèle général* de fonctionnement du territoire (début 2004).

Début 2004, le promoteur (UCCIMAC) a proposé à *deux territoires pré-identifiés* de participer à l'opération ; ceux-ci ont ainsi été sollicités et non l'inverse. Ils ont pu être convaincus par l'intérêt propre de l'opération, par les avantages d'une opération largement financée par l'Europe, et par la synergie attendue entre cette démarche et leurs projets (se constituer en PNR). La contrepartie était l'engagement de consacrer à l'opération du temps de techniciens locaux (les futurs « pilotes ») et de mobiliser les « acteurs référents ».

Une fois les territoires retenus, l'équipe de projet a complété le *diagnostic* de ces deux territoires : ce diagnostic était méthodologiquement guidé par le modèle ; les fonctions examinées une à une révélaient ou non des carences à pallier (Printemps 2004).

En Juin 2004 un séminaire tenu à St Flour a permis de sceller *l'accord définitif des deux territoires* pour se lancer dans l'opération, et constituer l'équipe opérationnelle (les « pilotes »).

De Septembre 04 à la fin de l'opération (Septembre 05), conformément au programme, dans chaque territoire les pilotes ont *expérimenté l'écriture d'un « plan de progrès » et d'un « schéma d'organisation »* pour le fonctionnement touristique de leur territoire. Ils ont travaillé en s'inspirant de la méthodologie, avec un très fort soutien des consultants, et pour l'Aubrac, un soutien actif du « groupe de référents ». En Aubrac le plan de progrès a connu un début de mise en application.

En parallèle divers voyages et séminaires[2] étaient destinés à assurer la cohésion des équipes, la mobilisation d'élus-clés et autres institutionnels, à faire le point et à communiquer vers l'extérieur.

En parallèle également, les consultants de l'équipe projet rédigeaient *les outils méthodologiques*, et une équipe spécialisée (à laquelle nous appartenions) réalisait *le bilan de compétence des pilotes et un plan de formation* destiné aux pilotes et autres acteurs. On rappelle que ces produits (étude clientèle, modèle, méthodes, plan de formation) sont destinés à tout territoire qui serait volontaire pour mettre en œuvre à son tour la démarche Porta Natura.

***

[1] Cabinet Pharest

[2] voyages en Octobre 2004 pour les pilotes des deux territoires, et Mars 2005 pour des élus-clés, séminaires entre délégations des trois partenaires en Mars et en Septembre 2005, pour faire le point, et communiquer

7.4 L'application de Porta Natura en Aubrac

7.4.1 L' Aubrac

L'Aubrac est un territoire de haut plateau géographiquement homogène, voué à l'élevage bovin, mais éclaté en trois départements dans trois régions différentes. Il possède une forte identité mais pas de structure de coopération ; son histoire est une longue suite de tentatives ayant fait long feu….Cet éclatement a laissé se développer certaines méfiances, notamment la crainte de voir la partie aveyronnaise dominer les deux autres. L'action collective est bien présente avec un retentissement fort mais à une échelle plus locale, notamment autour de Laguiole même.

La question de l'intégration du tourisme en Aubrac

(ALSAC 1995) présente un diagnostic mené sur l'Aubrac selon la méthode de l'audit patrimonial (voir en première partie). Il identifie les facteurs forts de cohérence de l'Aubrac, mais avec des situations et des perceptions très différentes dans chaque Aubrac départemental.

Enfin, après le danger qui plane sur la vie traditionnelle agricole, *le tourisme est l'un des deux « problèmes graves »* qu'il estime être perçu comme tel, principalement par les agriculteurs :

> …. *Le tourisme actuel est perçu comme une source de* revenus pour certains, *mais pas comme une possibilité d'assurer l'avenir de l'Aubrac et de son patrimoine (au contraire, il en entérine plutôt la fin)… Ainsi, le tourisme n'est pas actuellement intégré à la vie locale.* Il y a incompréhension, absence totale de dialogue allant parfois jusqu'au conflit entre tout le milieu agricole et le restant de la population qui voit son avenir directement lié à l'ouverture au tourisme *: commerçants, artisans etc… »* (ALSAC 1995)

Concernant les relations entre tourisme et aménités, nous relevons l'importance des propriétaires fonciers (population agricole), notamment pour l'accès aux sites, ce que nous identifions comme un rôle de *« contrôleurs de ressource »*, selon le modèle de tourisme intégré (Sprite)[1].

D'une manière générale « *les élus hésitent entre ce potentiel de développement touristique et la vie locale agricole réticente, tout en étant confrontés souvent à une dépopulation dangereuse* ».

Pourtant une initiative montrait une « troisième voie », autour de la renaissance du fromage de Laguiole, un développement basé sur ce que son animateur André Valadier appellera « l'esprit du terroir » : qualité, ancrage et partage. A. Valadier est resté une personnalité locale et nationale, reconnue par tous et qui actuellement impulse le projet d'un PNR en Aubrac.

Une présentation plus complète de l'Aubrac et des observations de J-B Arsac est donnée en *annexe 6.2*.

---

[1] « J'ai ainsi perçu un rejet grandissant des agriculteurs pour ce tourisme et un conflit latent entre agriculteurs et commerçants ou artisans. La cascade du Déroc est un bon exemple : elle est vantée par tous les prospectus, mais le propriétaire y attend les touristes pour les dissuader d'y pique-niquer ou de s'y reposer. Egalement, suite à des abus, le lac des Salhiens est clôturé de barbelés : de même, les propriétaires n'en percevaient que les inconvénients. » (ib.)

7.4.2 L'application : le récit

La phase d'acceptation et de mise en place (printemps – été 2004)

Après un pré-repérage des territoires possibles et une analyse en chambre du territoire de l'Aubrac, l'équipe-projet a approché les acteurs locaux en procédant par étapes.

André Valadier fut rencontré ; puis une première « réunion préparatoire » fut organisée avec des représentants d'organisations socio-professionnelles (CDT, Chambres d'agricultures, CCI, OT) des trois départements, et quelques élus de l'Aveyron. C'était un test de l'accueil que l'Aubrac pouvait faire à la démarche.

Une deuxième réunion plus large, et plus locale, rassemblait ensuite une grande majorité d'élus locaux, plus 6 offices de tourisme. Deux professionnels étaient présents, qui feront ensuite partie du noyau d'acteurs référents[1]. Cette réunion sera l'occasion à la fois d'exposer la démarche et ses outils, de compléter et de valider le pré-diagnostic réalisé par l'équipe projet. Dans le message délivré par l'équipe projet au sujet de la démarche Porta Natura, les attentes des acteurs locaux sont replacées au même niveau que les attentes du client[2]. Des réactions et contributions des acteurs locaux participants, nous relevons, selon les termes du cabinet conseil[3], une validation des points forts du territoire (forte identité, « force des hommes et des paysages », forte notoriété …), et une reconnaissance de points négatifs : *« le système en place actuellement n'est pas opérationnel ni pertinent… on enregistre des dispersions importantes des énergies et des moyens, voire des oppositions », « des tentatives d'actions communes ont été engagées sans atteindre les objectifs fixés… d'où une lassitude certaine », …*

Le diagnostic dressé en séance est le suivant : l'Aubrac est bien un territoire géo-touristique pertinent (référent et identitaire). Il répond bien à certaines des attentes et des pratiques des clients selon les typologies dressées par Pharest. Mais il y a un hiatus entre le méta-espace géo-touristique et l'espace géo-politique découpé en 3 entités différentes, *« un tourisme institutionnel est favorisé au détriment d'un tourisme économique ».* La dimension européenne du programme Porta Natura intéresse également les participants.

Ainsi l'accord politique se dessine, avec une géométrie et une maturité différentes selon les trois départements. [4]

---

[1] la présidente de l'association « l'Aubrac de ferme en ferme » seule association de professionnels du tourisme (agri-tourisme) traversant les trois parties de l'Aubrac, et un hôtelier-restaurateur Lozérien d'un certain poids économique, qui sera élu à la CCI et à la commission tourisme de l'UCCIMAC

[2] *« l'objectif est à terme … que le territoire fonctionne en vue de répondre de la façon la plus efficiente aux attentes des clientèles [ciblées par l'étude Pharest] comme des clientèles déjà acquises…mais également aux attentes économiques et sociales des populations locales, comme des acteurs locaux de l'activité touristique »*

[3] Varenne consultants tourisme

[4] L'Aubrac aveyronnais est prêt, dans l'Aubrac cantalien c'est la conseillère générale qui s'engage, à charge d'identifier la structure porteuse, en Aubrac Lozérien *« quelques maires et socio-professionnels sont intéressés mais il reste à identifier les partenaires ou structures susceptibles de se joindre aux deux autres parties »*

Porta Natura est vu comme une chance de commencer à travailler en commun, le projet de PNR est en filigrane

Les acteurs locaux soulignent fortement cette dimension cruciale du problème de l'Aubrac. Ils acceptent de jouer le jeu d'un travail collectif inter-départemental. C'est André Valadier qui exprime d'emblée de façon plus *stratégique* le rôle possible du programme : *l'ouverture « d'un chantier » sur le territoire complet de l'Aubrac sera un test* face à un déficit de mise en valeur par manque de coordination. Un lien sera à faire avec sa propre initiative de grande rencontre autour de la notion de terroir. L'objectif est enfin de faire avancer le projet de PNR

L'accord des deux territoires pilotes est scellé avec solennité par le « serment de St Flour » : une première *mobilisation méthodique*, la notion « d'*élus-clés* », l'appui de la *communication*

Les étapes précédentes ont ainsi construit une certaine *mobilisation* des acteurs du futur système de pilotage local. Cette mobilisation est, pour beaucoup d'acteurs, seulement un accord pour poursuivre, mais on a vu qu'en Aubrac cet accord aurait pu être refusé par lassitude ; d'autre part certains acteurs, comme A. Valadier, projettent leurs intentions stratégiques sur cette opération. En Juin 2004 un séminaire est tenu à St Flour[1]. L'accord sur le lancement de Porta Natura sur L'Aubrac et le Haut-Allier est obtenu auprès d'élus que nous appellerons *élus-clés*. En effet ces élus sont en charge de fonctions importantes au sein des territoires, mais ils ne sont pas les seuls. Ils s'avancent au nom des autres et font leur affaire du consensus. Ils ont été choisis pour leur influence effective sur le jeu politique local. Enfin la trouvaille humoristique du « serment de St Flour », la solennité donnée par la présence des partenaires étrangers, rappelle que Porta Natura s'est doté d'un savoir-faire certain en matière de *communication*, qui doit contribuer à la mobilisation des acteurs.

La phase de réalisation (automne 2004- printemps 2005)

Le système de pilotage se constitue. Une élue est désignée comme « *élue coordinatrice* » en relais pour ses homologues des trois parties de l'Aubrac. Les « *pilotes* » désigné(e)s sont trois jeunes femmes, agents des 3 structures intercommunales porteuses du projet (une par département). Les pilotes sont mises à disposition du projet. C'est le seul investissement du territoire, et il est ainsi assuré par les seules collectivités locales. Les pilotes ne sont pas pour autant dégagées de leurs tâches habituelles.

Le « *groupe de référents* » est constitué. L'échantillonnage suit les catégories suivantes : « back offices départementaux » (CDT, CCI, Chambres d'agriculture, Conseils généraux), « back office local » (structures porteuses, élus impliqués, chargés de mission de deux « pays », etc…), « front

[1] il rassemble élus et professionnels des deux territoires pilotes pressentis, en présence d'élus et institutionnels des départements concernés, et en présence d'une délégation des deux Régions partenaires, espagnole et portugaise

office » (hébergeurs, activités de pleine nature, agritourisme, … et les offices de tourisme)[1]. Concernant la réalité de l'Aubrac, *on notera que certaines catégories sont peu fournies ou problématiques* : 1- faute de réseaux (hors agri-tourisme) les prestataires professionnels sont choisis « intuitu personae », 2- les offices de tourisme ne peuvent pas être pleinement représentés par la structure Aubrac-Tourisme, qui est l'un des exemples de tentative interdépartementale en sommeil.

La problématique est co-élaborée par *le groupe de référents*

Une première réunion « fondatrice » du groupe de référents[2] permet de discuter du diagnostic et de fixer les orientations. Trois grands thèmes sont débattus et validés:

- l'éclatement du territoire en trois parties, en contrepoint de sa forte identité commune
- le manque d'outils techniques pour le développement touristique[3]
- le manque de relation entre les trois composantes du modèle des acteurs locaux : acteurs au contact, acteurs en soutien et population

Cette première session du groupe de référents aboutit à *l'expression de priorités*[4] : 1- mise en réseau des acteurs, 2- créer une structure opérationnelle fédératrice (PNR ou autre), 3- mesurer l'impact du tourisme (observatoire pour convaincre), 4- harmoniser la communication sur l'Aubrac, 5- définir une identité Aubrac, une stratégie globale, des objectifs communs, 6- appropriation par les acteurs non touristiques.

On notera qu'une préoccupation apparaît sous forme de contestation émise dans la salle : l'orientation marketing du programme Porta Natura ne doit pas conduire le territoire à perdre son âme : *« … D'accord pour l'adaptation aux attentes des clientèles, mais pas au détriment de l'Aubrac : « ne pas perdre son âme », ne pas faire n'importe quoi en tourisme. Oui au développement touristique, mais pas dans n'importe quelles conditions. »*

Enfin le projet de PNR est confirmé comme la possible forme globale et pérenne de coopération territoriale : *« Le projet de PNR « Aubrac » peut entraîner une nouvelle dynamique territoriale ».*

Commentaires

Les enjeux nous semblent articulés autour de deux thèmes fédérateurs : celui de la *coordination* des acteurs et celui de la *mobilisation* de la population, principalement les agriculteurs et

---

[1] Il est fait ainsi une distinction utile, que nous avions proposée dans la présentation graphique du modèle (voir supra), entre « back office local » et « back office extérieur au territoire ».

[2] Septembre 2004

[3] Ce volet « technique » pointe : 1- le manque de produits, de services, et 2- le manque d'outils d'analyse quantitative et qualitative du fait touristique (offres de l'Aubrac, et demandes ou pratiques de la clientèle) à l'échelle du territoire. Ce deuxième manque est relié au sentiment que ni les élus ni le reste de la population ne reconnaissent encore bien la réalité du poids économique du tourisme.

[4] clairement exprimées par un tour de table écrit, et hiérarchisées

l'ensemble des élus. *La communication* sur l'Aubrac n'est pas évoquée comme un objectif « quantitatif » (faire plus), mais comme un moyen de *relier* les divers objectifs.

Nous notons également que, dans la même logique, un élément du diagnostic n'est *volontairement* pas traité à ce stade : *le manque de produits et services touristiques*.

L'un des axes prioritaires « *créer puis à diffuser l'information sur le poids économique du tourisme à l'échelle de l'Aubrac* », porte sur la seule reconnaissance *économique* du tourisme, comme principal argument pour mobiliser la population et notamment les agriculteurs. *Or nous avons vu que l'audit de J-B Alsac montre des agriculteurs préoccupés plutôt par un développement touristique qu'ils connaissent et reconnaissent, mais qui les inquiète*.

La préoccupation émise en réunion *« de ne pas perdre son âme »* renvoie à *la dimension Ancrage* du modèle Sprite, et interroge le marketing de la demande ; elle illustre également *la différence entre territoire et entreprise*, même si l'importance de l'identité d'entreprise est largement traitée en management. Tous ces points seront repris en section « analyse ».

***

(suite du processus)

Le plan de progrès est élaboré par les pilotes, avec l'appui actif du consultant et du groupe de référents[1]. Les pilotes se sont inspirées des orientations précédentes pour envisager un « plan de progrès » en trois points : 1- mesurer l'impact économique du tourisme, 2- assurer une meilleure communication[2], enfin 3- mettre en réseau les acteurs[3].

L'*argumentaire* sur l'intérêt du développement touristique, sera construit à partir : 1- d'une approche chiffrée, sur le poids économique du tourisme et la plus value qu'apporte l'Aubrac à ce tourisme, et 2- d'une formulation du « ressenti » de tous les participants, sur l'Aubrac[4] (*ainsi l'argumentaire est-il rééquilibré entre économie et « vécu »*).

Afin de *communiquer*, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur, il est proposé aux référents de créer un « groupe communication » dont les membres se feront *ambassadeurs* de la démarche et iront s'intégrer aux diverses réunions locales « de filières » : réunions de jeunes agriculteurs, de comités des fêtes, réunions d'hôteliers, etc…[5]

Ces réunions du groupe de référents sont actives : des problèmes déjà identifiés, très spécifiques au territoire, sont débattus, tels que l'éclatement géo-politique du territoire, l'influence des Aubraciens de Paris... Surtout, cette élaboration participative a fait émerger, a confirmé et placé au

---

[1] Réunions du 15 Décembre 2004 à Nasbinals, du 25 Janvier 2005 à Laguiole et du 10 Mars 2005 à Chaudes Aigues

[2] à la fois en interne (entre les trois parties de l'Aubrac , et entre *catégories* d'acteurs) et vers l'externe

[3] Mais les pilotes s'interrogent sur le contenu a donner à ce troisième axe « mise en réseau », qui restera virtuel

[4] il s'agit pour chacun d'exprimer « comment je ressens l'Aubrac, qu'est-ce que j'ai envie d'en dire » et de construire un message collectif

[5] Il se confirme que le propos n'est pas de monter un plan d'action classique, qui comprendrait la réalisation de produits ou d'actions marketing. Comme le commente la consultante : « il s'agit plus d'une prise de conscience de la valeur de l'Aubrac …, savoir comment on l'utilise, … comment on travaille mieux dans l'accueil du client…, comment intégrer les acteurs et les valeurs de chacun. Ensuite, le montage de produits c'est de la technique, on sait faire… » (C. Varenne)

centre de la stratégie, une question qui est importante pour notre propos[1] : *la question de l'importance des agriculteurs pour le développement touristique en Aubrac*, de leur relation difficile avec ce développement, et de la nécessité de les convaincre, de les rallier :

L'expression forte de la problématique de la relation entre tourisme et population agricole ; la construction d'une stratégie de ralliement

C'est lors de ces réunions de référents qu'a été formulée avec force la problématique de la relation entre tourisme et agriculteurs, et par là de la faible reconnaissance du tourisme. Cette problématique, déjà évoquée par l'audit de J-B Alsac, l'est à présent par des acteurs locaux. Elle est soulevée par plusieurs intervenants, et confirmée par les élus-clés présents.

On relève plusieurs interventions convergentes :

- un élu local, s'exprimant en tant que partie prenante d'activités de pleine nature[2], souligne que l'Aubrac n'est pas un pays ouvert, du fait de la clôture des prairies et estives par des barbelés. Les sentiers sont ainsi des canaux étroits, certains sites sont rendus inaccessibles.
« on fait le [chemin de] St Jacques entre deux rangées de fils de fer barbelés »
- un autre élu souligne l'hostilité de certains éleveurs à l'image d'oisiveté qu'ils attachent aux touristes
- les deux représentants de l'agritourisme présents dans le groupe, soulignent qu'ils s'estiment mal placés auprès de leurs pairs pour promouvoir le tourisme
- enfin le groupe relie cette situation au sentiment que « le tourisme n'est pas encore perçu par un certain nombre de décideurs comme une véritable activité économique »

Il est convenu d'inscrire dans le plan de progrès une *« mission d'information et de sensibilisation auprès des agriculteurs des trois départements »*. L'outil d'information doit être celui de l'argumentaire déjà prévu. Rappelons que cet argumentaire ne nous semble pas suffisamment multidimensionnel et on peut s'interroger sur le risque de raidissement des agriculteurs (réaction homéostatique du système) : ainsi un élu-clé ne craint pas d'opposer les emplois agricoles, qui reposent sur les aides nationales, aux emplois du tourisme[3]. Mais l'analyse portée par le consultant au compte-rendu d'une réunion peut être citée, elle va plus loin que les discussions, et fait appel à la « complémentarité » entre activités (complémentarité qui est l'une des « dimensions » du modèle Sprite) :

> *«Il faudra savoir faire valoir le poids de l'économie touristique de ce territoire en soulignant* l'implication directe et indirecte de l'activité agricole et la cohérence qu'il y a entre ces 2 économies »

La question[4] de la façon d'aborder les agriculteurs est longuement discutée : quelles sont leurs organisations locales et les lieux de rencontre possible (comices, assemblées générales ?), quels sont les alliés possibles (acteurs-médiateurs, prescripteurs), comment aller au devant d'eux (en

---

[1] ce type de question n'est pas explicite dans le modèle général de Porta Natura
[2] c'est un « acteur d'interface » au sens de Crozier et Friedberg
[3] mais il est vrai que cet élu est agriculteur et c'est lui qui milite pour une agriculture de qualité à forte valeur ajoutée. Nous reprendrons et discuterons cette question en section « analyse »
[4] On peut observer que la présence d'élus *et* d'autres acteurs au sein du groupe de référents donne à la stratégie qui s'y formule un caractère au moins « semi-public ».

couple pilote-référent) ? Le modèle de Porta Natura est invoqué : il mentionne une relation de respect entre le touriste et l'acteur local.

Le poids économique et social du tourisme

Les pilotes et B. Cazal réalisent le rapprochement des sources départementales et régionales de données sur le tourisme, dont il faut extraire ou interpoler la part de l'Aubrac, ils réalisent des conversions approchées en termes d'emploi et dressent ainsi un premier tableau quantitatif approché de l'économie touristique en Aubrac. Ce tableau sera très utilisé[1]: il confirme que le tourisme est important sur l'Aubrac en niveau absolu d'offre de lits et de services, et surtout en niveau relatif d'emplois et en chiffre d'affaire et dépenses générées.

Ressenti et aménités naturelles : un lien spontané, relativisé par les techniciens du tourisme

Il s'agit de *lier* le besoin habituel de communication en direction des clientèles accueillies, *à un besoin de communication interne* qui aidera à rallier la population aux objectifs de développement touristique : un travail collectif sur l'expression de l'identité de l'Aubrac, dont l'un des résultats doit être la communication externe, doit aussi *rapprocher les acteurs et rassurer les habitants inquiets*. Les référents ont donc été invités à exprimer leur « ressenti de l'Aubrac ».

Les aspects naturels, climatiques et paysagers si particuliers de l'Aubrac sont fortement liés, aux yeux des référents, dans une dimension culturelle, voire spirituelle.

Nature et paysages (ceux-ci étant totalement marqués par l'activité humaine) seraient ainsi des aménités majeures valorisées par le tourisme. Les référents pensent pouvoir continuer d'en faire un des fondements de l'attractivité touristique. Mais la consultante en tourisme tempère fortement ce point de vue et s'appuie sur une interprétation de l'étude Pharest :

> *«les gens ont peur du vide … ne jouez pas le désert, un désert froid ne se vend pas…*
>
> *les paysages c'est nécessaire mais ce n'est pas suffisant … le tourisme c'est comme EDF : « des hommes au service des hommes ». C'est de l'économie : comment remettre l'homme au cœur du système »*[2]

Commentaire : Il y a là un indice de décalage entre la vision Porta Natura du tourisme et le projet éventuel d'un acteur d'environnement (que nous représentons en observateur silencieux dans cette partie de l'étude de cas). Ce décalage n'exclut pas une collaboration, ou à l'extrême une « négociation », du moment qu'il existe des recouvrements dans les enjeux respectifs, et des notions communes. Le modèle Porta Natura nous en assure. Ce point sera discuté en section « analyse ».

***

[1] et même les techniciens départementaux présents y trouvent de quoi compléter leur connaissance de l'Aubrac

[2] Chaudes-Aigues, le 10 Mars 2005

La transition : de Porta Natura 1 au projet de PNR (fin 2005)

Jusqu'à l'automne 2005 le plan de progrès[1] est mis au point, ainsi qu'un *document* d'argumentaire, qui devient une *plaquette.* Un film global est réalisé pour présenter Porta Natura. Des manifestations diverses à l'automne permettent de premières actions de communication.[2].

Le « schéma d'organisation » est laissé en attente en l'absence d'une structure porteuse et commune pour l'Aubrac. L'opération aura donc été un exercice de collaboration dont la traduction organisationnelle pérenne ne pourra suivre que par le PNR[3] .

Une dernière réunion du groupe de référents[4] est l'occasion de faire un point d'étape, et de proclamer en quelque sorte : *« Porta Natura est mort, vive le PNR ». Tous les participants conviennent que la dynamique Porta Natura doit se poursuivre* et trouver ainsi des lieux et un cadre pour échanger avec les autres composantes de la population. Porta Natura serait ainsi repris dans une *« dimension intersectorielle territoriale »*.

***

7.4.3 Analyse de l'application en Aubrac

Dans un premier temps nous résumerons les observations immédiates, c'est à dire ce qui est apparent à tous dans la production collective avant de procéder à une analyse stratégique de l'application locale.

Les acteurs font bon accueil au projet, malgré une usure supposée du dynamisme local. Porta Natura est une pièce du processus global de développement de l'Aubrac qui connaît simultanément une phase active : les élus dominent le jeu, l'orientation, défendue par A. Valadier, d'un développement de terroir est bien reconnue, à l'image des relances dans les secteurs agricoles et industriels locaux (fromage de Laguiole, race Aubrac, couteau de Laguiole…), le projet de PNR avance.

La place du tourisme est revalorisée

L'importance du tourisme comme axe de développement est confirmée L'axe de travail *« argumentaire en faveur du tourisme »* est pertinent ; il suscitait une remarque de notre part, car il mettait une priorité sur la seule reconnaissance économique du tourisme. Or les agriculteurs semblent préoccupés plutôt par un développement touristique qu'ils connaissent et reconnaissent,

---

[1] rebaptisé incidemment « plan d'action », ce qui banalise un peu la méthode

[2] Notamment un colloque tenu localement sur la notion de territoire permet devant une assistance fournie, de faire une liaison entre Porta Natura, la notion de terroir et l'idée de PNR défendues par A. Valadier

[3] Mais plusieurs interventions soulignent que localement ce projet suscite encore bien des craintes, notamment de la part d'agriculteurs : *« chez nous les agriculteurs sont arc-boutés contre un Parc »*.

[4] Chaudes-Aigues, le 7 Décembre 2005

mais qui les inquiète. L'axe *« ressenti »* permet également de relier le tourisme à d'autres dimensions.

Il nous apparaît qu'un troisième argument serait utile, celui de *l'intégration fonctionnelle du tourisme dans la vie du territoire* : éviter les conflits, les impacts négatifs, veiller aux impacts positifs, créer des lieux de rencontre, … ce qui peut se traduire par des mesures diverses.

Enfin une partie de l'argumentaire économique conduit à penser que le tourisme peut aider à valoriser les produits agricoles. Il reste à examiner comment cet effet peut profiter au plus grand nombre d'agriculteurs.

La place de l'environnement est modeste

Des acteurs ont une sensibilité environnementaliste, mais *ils ne sont pas au centre du jeu Porta Natura*[1]. Les autres acteurs locaux du groupe de référents font une association entre aménités, principalement paysagères et culturelles, et valorisation touristique. Mais il n'est pas fait mention précise d'une nécessité gérer autrement ces aménités. De plus la consultante en tourisme a insisté sur le fait que ces aménités ne doivent pas être la seule base du tourisme.

La dynamique locale conduit à se préoccuper des agriculteurs en tant qu'acteurs de la gestion effective des aménités : *on parle alors d'aménités plutôt que d'environnement*, il s'agit en effet davantage de questions de circulations, d'accès à des sites, que de questions écologiques pures. La question est traitée dans l'esprit de « recherche d'un accord » : ralliement des agriculteurs sans arguments d'autorité ni quelconques formes de pressions.

Enfin, le projet débouche sur (ou reboucle sur) la quête d'une structure : *le projet de PNR est ainsi conforté*. Mais il faut signaler que le PNR n'est évoqué dans cette enceinte Porta Natura *que pour sa fonction de « développement »*, au double sens économique et socio-culturel (identitaire)

Le processus est vivant mais pas décisif à lui seul, dans ce contexte :

La bonne connaissance du terrain qu'avait l'équipe de projet a aidé à *inventer* une démarche détaillée adéquate : un diagnostic rapide et interactif pour un terrain surchargé d'études en tous genres, une négociation soigneuse et méthodique sur le plan des accords politiques. Le modèle est utilisé et adapté sans heurts : la préoccupation du touriste (l'orientation client du modèle) est bien présente et elle est utilisée, mais pas de façon « techniciste » : il ne s'agit pas encore de concevoir des produits. Elle est invoquée surtout au secours du besoin de communication interne.

Le groupe de référents est vivant : les 3 pilotes y sont actives, la consultante très présente, le chargé de mission de l'Adimac est efficace tout en restant discret dans un rôle de tuteur, la chargée de communication joue son rôle[2]. Parmi les acteurs locaux du groupe, ce sont les élus qui s'expriment le plus. Les socioprofessionnels sont minoritaires mais non négligeables :

---

[1] l'un d'eux est un élu local et acteur d'interface (professionnellement lié au sport), un autre est un élu départemental qui peut être davantage sollicité en phase ultérieure de préparation du PNR

[2] voyage d'étude, montage audio-visuel, plaquettes

c'est à eux que s'adressent de nombreux propos ; ils sont consultés deux fois par des exercices écrits, ils s'expriment également « off the record » (notamment aux repas); enfin ils pourront témoigner auprès de leurs pairs, et accompagner les pilotes dans des actions de communication.

La décision politique reste en principe extérieure au groupe de référents, les élus clés ont gardé leur liberté de décision, ce qui nécessite d'obtenir leur aval aux étapes décisionnelles ; mais certains s'engagent « intellectuellement et moralement » : l'élue coordinatrice est active, et l'élu-clé A. Valadier participe à certaines réunions du groupe.

Ainsi la dynamique, vécue positivement, peut contribuer à transformer le système : un acquis commun au sein d'un noyau d'acteurs non négligeable, la production d'un argumentaire utilisable… Il reste qu'elle ne débouche pas sur l'émergence d'un projet en tourisme, à la fois fort et bien identifiable, qui devrait alors porter également sur l'organisation du tourisme.

Porta Natura est un programme sectoriel et ne peut faire évoluer à lui seul un contexte territorial complexe (tel que celui de l'Aubrac).

***

Acteurs et règles

Le repérage des acteurs participant au processus de près ou de loin, ainsi que le repérage d'acteurs absents mais dont il a été question en termes d'enjeux, permet de dresser la liste qui suit. Il faut bien considérer cette liste en trois exemplaires, un par département. En effet les dissymétries entre les trois parties de l'Aubrac obligent à considérer des relations dissymétriques (de pouvoir, de non-coopération historique) au sein de chacune des catégories suivantes :

- élus-clés (cette distinction n'est pas du fait de l'analyste mais des acteurs eux-mêmes)
- autres élus locaux (niveau communal)
- 3 pilotes (agents de développement de trois structures intercommunales)
- maîtres d'ouvrage de Porta Natura et son tuteur (UCCIMAC et ADIMAC)
- consultant
- professionnels prestataires de tourisme spécialisés, - professionnels double-actifs en agritourisme (dont un réseau)
- institutionnels locaux du tourisme (Offices de tourisme, Aubrac Tourisme), -institutionnels du tourisme du niveau départemental, - chambres consulaires
- agriculteurs-éleveurs
- habitants (assimilés aux agriculteurs dans les débats sauf pour les aubraciens de Paris),
- aubraciens de Paris

Les débats qui servent de base à nos observations *n'ont pas mentionné* d'autres acteurs, tels que : services de l'Etat, acteurs d'environnement, acteurs sociaux ou culturels, autres associations, autres composantes de la population, telles que commerçants, autres services ou autres activités (artisanat production du couteau de Laguiole…)

Les règles qui structurent le jeu dans les conditions initiales sont identifiables par grandes familles : les règles du fonctionnement institutionnel politique, les règles du fonctionnement institutionnel du tourisme, la démarche du projet lui-même, telle que proposée a priori.
Des caractéristiques particulières sont propres au cas de l'Aubrac, elles sont explicitées par le diagnostic Porta Natura effectué en public qui recoupe fortement l'audit patrimonial de J-B Alsac :

- le manque de coopération entre les trois parties de l'Aubrac[1], et en contrepoint la forte unité culturelle et identitaire de l'Aubrac
- le type de tourisme pratiqué, les deux ressources essentielles du tourisme que sont le paysage et l'identité locale (dont la présence de produits de terroir)
- la nature anthropisée de l'espace et du paysage : le contrôle fort exercé par les éleveurs
- le jeu particulier des aubraciens de Paris (fige le territoire)

Logiques d'acteurs, relations de pouvoir, jeux stratégiques

Les logiques d'acteurs et leurs relations sont ici inférées à partir de nos observations au cours des réunions et voyages d'étude. La grille des critères ASGE + Parties prenantes (PP) est sous-jacente.

L'UCCIMAC est maître d'ouvrage ou promoteur du programme global, qui fera l'objet de l'analyse générale dans la section suivante, où l'on étudiera également les logiques des CCI.

Les élus sont au centre du jeu local : c'est auprès d'eux que l'accord a été recherché et obtenu pour lancer l'opération, aucun « décideur » d'un autre pouvoir (Etat ou profession) n'a été actif. Ce sont des élus, et d'abord André Valadier qui font avancer l'idée du PNR[2].

> Une hiérarchie certaine est perceptible entre élus, qui croise la hiérarchie officieuse des territoires (communes, communautés de commune ou canton, département) avec une hiérarchie très personnalisée, qui se manifeste par « l'influence ». Il y a ainsi au moins 4 ou 5 types d'élus : les élus de base, et à l'autre extrême les décideurs ultimes (niveau départemental) sans l'accord de qui le PNR ne se fera pas, et les élus influents auprès de ces décideurs (ce sont eux dont l'accord est à obtenir, mais ils ne se montrent pas souvent). Enfin au milieu du jeu, les élus à la fois suffisamment légitimes en termes de responsabilité (communauté de commune ou canton) et actifs, à la fois dans Porta Natura et dans le projet de PNR (mais à des degrés divers et de façons diverses).

Les élus présents au sein du groupe de référents ont été des élus actifs, mais certains étaient peut-être un peu plus « là pour voir ». Au sein du groupe ils ne mettent pas en jeu leur pouvoir de décision concrète, mais leur pouvoir de représentation (de l'intérêt général) et d'intermédiation : intermédiation entre le projet et la population, ente le projet et l'ensemble des élus, enfin articulation entre projets (articulation Porta Natura / PNR).

---

[1] sauf tentatives qui font long feu, tel Aubrac Tourisme et quelques exceptions qui survivent, tel Aubrac de ferme en ferme

[2] mais il faut remarquer que dans ce cas l'Etat (par les Préfets) a été sollicité dans une phase charnière, pour éviter des susceptibilités inter-départementales

Le système de pilotage ayant rassemblé les trois structures intercommunales qui représentent le plus grand nombre possible de communes concernées, *l'intermédiation est aussi assurée par les pilotes* (techniciennes de ces structures) au sein du mécanisme normal de compte-rendus et délibérations, même si l'élu principal ne vient pas aux réunions du groupe (cas de la Lozère).
Pour les élus décideurs et les élus actifs, Porta Natura n'est qu'un élément d'un jeu plus vaste tant collectif que personnel. *Mais pour les élus actifs, comme pour les autres membres locaux du groupe de référents, Porta Natura a eu un impact par sa dynamique propre*, en les sensibilisant au thème du projet, en créant de la connaissance chemin faisant, et en créant des relations qui semblent pouvoir durer.

Les prestataires de tourisme sont décrits dans les diagnostics du territoire. Leurs logiques ne sont pas complètement appréhendables à travers les débats du groupe de référents qui ont peu traité de l'organisation interne au secteur tourisme. Ils sont répartis, comme partout, entre micro-filières d'activité (avec assez peu de variété dans les activités de pleine nature) et peu organisés en réseaux. Le découpage en trois parties de l'Aubrac nuit à la coopération entre prestataires : un seul réseau traverse les frontières (Aubrac de ferme en ferme).
Il y a débat interne au groupe des professionnels du tourisme au sujet des orientations à prendre, et *ce débat met en jeu justement la relation entre tourisme et environnement*, qui est centrale pour notre problématique. La première réunion de référents laisse voir spontanément ce débat, qui s'est exprimé vivement : *« il fallait voir: il y avait des hôteliers d'une part, des accompagnateurs d'autre part, et là ça a commencé à chauffer ; les hôteliers disaient : « il nous faut plus de monde pour remplir nos hôtels », les accompagnateurs disaient : « il faut maîtriser la fréquentation parce que l'environnement... » ; le ton a monté…* » (le chef de projet Porta Natura).

Les prestataires de tourisme au sein du groupe de référents :
Les prestataires spécialisés dans le tourisme ont *peu participé* : seuls des hôteliers ou restaurateurs ont été présents à l'une ou l'autre des réunions groupe de référents, aucun ne les a toutes suivies. Ainsi *l'échantillon de professionnels est réduit*, ils reconnaissent un manque d'assiduité en réunions de travail, et leur comportement a été plutôt réactif : ils apportaient peu d'éléments à la conception des actions et de l'organisation.
Mais on a vu plus haut que le fonctionnement du groupe leur a permis une prise de position. D'autre part l'un d'eux est en mesure d'assurer ultérieurement plus complètement son rôle de « porte-parole », étant hôtelier important et actif, et surtout élu professionnel[1]. S'ils n'ont pas apporté de contribution majeure, ils n'ont pas émis d'objection, manifestant un consensus passif,

[1] président de la commission tourisme de l'UCCIMAC

éventuellement partiel. Certains ont particulièrement participé à la bonne ambiance du groupe : vu sous l'angle des relations sociales, c'est favorable à un prolongement possible en réseau.
D'autres prestataires de tourisme seront évoqués ci-après dans le groupe des agriculteurs.

Les Offices de tourisme ne sont pas des acteurs locaux polyvalents, capables d'animer la production touristique, de l'organiser, d'assurer son intégration au territoire. Un échange en réunion de groupe de référents illustre cette question :

> *« Les OT sont de simples « devantures », pas de vrais lieux d'accueil, manque de temps, de moyens,…. Le pays de la Haute-Auvergne constate, quant à lui, le décalage qu'il y a aujourd'hui entre : les OT –SI, leurs actions et les professionnels de leur territoire et leurs attentes. Le mot de «collectivisation » des OT –SI par les élus est même lâché.*

Le consultant rappelle que cette question est nationale aujourd'hui avec l'émergence de nouvelles intercommunalités : « Sont arrivés à leur tête de nouveaux élus (souvent jeunes) ayant de nouvelles idées et de nouvelles perceptions du tourisme pour leur territoire intercommunal. Et en face, les OT, associatifs – dont les Présidents ou bureau, qui trop souvent ne sont pas des professionnels du tourisme mais de simples bénévoles – n'ont pas évolué dans leur approche du développement touristique. »[1].

Acteurs d'environnement : on a déjà noté qu'ils ne sont pas au centre du jeu. De plus le seul acteur d'environnement rencontré est un élu, acteur mixte. C'est un élu de Lozère, qu'on peut estimer être localement en position intermédiaire en termes d'influence, accompagne le processus à deux reprises. Il est responsable de la commission environnement au conseil Général de Lozère et lui fait un lien entre environnement et tourisme ; ainsi avant de partir rencontrer les partenaires portugais il interroge l'équipe de projet[2] :

> *«on ne peut pas faire de bon tourisme à l'heure actuelle sans un environnement de qualité, est-ce qu'ils tiennent compte de l'environnement, est-ce qu'on peut leur parler d'environnement ?*
>
> *Est-ce que leur démarche d'expansion et de développement est basée sur la qualité ?… parce que le problème des déchets, la qualité de l'eau, tout ça, ça tient au tourisme, hein? C'est fondamental… »*

Il n'est pas régulièrement présent dans le groupe de référents. Par contre un tel acteur sera sans doute davantage central dans la phase de préparation du PNR.

« les agriculteurs » du territoire : ils sont vus par certains comme un seul acteur. On a vu dans le récit de l'application, que selon les intervenants, les agriculteurs-éleveurs sont un frein au développement du tourisme :

---

[1] réunion du 15 Déc.2004, Compte-Rendu Varenne Consultants tourisme
[2] Chaudes-Aigues, le 9 Février 2005

- ils maîtrisent les circulations. Cet exercice du contrôle n'est pas seulement dicté par des motifs « fonctionnels » mais peut être influencé par la vision que les agriculteurs ont des touristes
- ils pratiquent peu l'agritourisme et sont même fermés voire hostiles envers ceux qui le font ; certains agriculteurs feront mauvais accueil au touriste, car leurs valeurs sont opposées aux loisirs
- enfin les agriculteurs influencent les décisions des élus et les réticences de certains sont suffisamment significatives pour constituer un frein à l'action publique en faveur du tourisme

En revanche la contribution des agriculteurs à l'attractivité du territoire est reconnue, sur plusieurs plans : paysages, gastronomie et mise en scène (dégustation d'aligot dans un buron), plus généralement continuité avec la part historique et culturelle de l'identité de l'Aubrac.

Selon nous, et d'après l'audit de J-B. Alsac, les agriculteurs sont déjà informés du potentiel économique du tourisme. Ils semblent même justement craindre d'être *évincés*. Rendre plus évidente la démonstration de ce potentiel économique aura certes un effet sur les élus, mais n'est-ce pas un passage en force ?

<u>Les agriculteurs au sein du groupe de référents</u> : deux prestataires ont été très assidus et actifs : la présidente de la seule association trans-départementale (Aubrac de ferme en ferme) et un producteur de fromage fermier. Ils ont cautionné les avis émis au cours des travaux, notamment sur *l'enjeu de convaincre les (autres) agriculteurs*. On rappelle qu'ils ont déclaré être *mal placés pour jouer le rôle d'interface* ou de porte-parole, étant mal reconnus par leurs pairs du fait de leur double activité.

C'est un exemple dans lequel <u>la mixité d'un acteur</u> le rend individuellement réceptif à nos problématiques, mais elle ne lui permet de fonctionner qu'à sens unique, en rendant compte au sein du groupe de travail sans pouvoir rendre compte en retour au sein de la population.

En revanche une autre catégorie d'agriculteurs acteurs-mixtes joue plus librement : c'est la catégorie des <u>agriculteurs-élus locaux</u>. L'un d'eux a même été délégué pour un voyage d'études, ce qui lui a donné une tribune au retour.

<u>Les « Aubracois de Paris »</u> : les débats en réunions de groupe de référents ont soulevé le problème du jeu des « Aubracois de Paris » de façon assez habituelle pour des territoires où les enfants du pays reviennent en résidence secondaire puis pour leur retraite : ils jouent un rôle économique important, ils ont même pu aider le territoire par leurs relations parisiennes, mais ils voient leur pays d'origine de façon figée et passéiste. Les référents en parlent comme d'un groupe de parties prenantes homogène.

***

7.5 L'application de Porta Natura en Haut-Allier

La deuxième application à un territoire de test en France concerne le territoire dit du « Haut-Allier ».

Concernant la valeur de test liée au choix des deux territoires d'application, le Haut-Allier contraste avec l'Aubrac au titre de la pertinence gé-touristique des territoires : vallée contre plateau, « territoire en creux », contre « territoire en bosse ». Il contraste également en termes de découpage et d'organisation politico administrative, puisqu'il est organisé de longue date en une seule intercommunalité, le SMAT, Syndicat Mixte.

En revanche un point commun très significatif est le fait que les deux territoires sont candidats au statut de PNR.

Nous ne développerons pas l'exposé et l'analyse de cette application. La raison principale en est que l'application n'a pas connu le cours prévu, fournissant ainsi une matière moins riche à observer sur certains niveaux. Il reste que l'application dans le Haut-Allier fournit des informations intéressantes. Nous donnons une présentation succincte, commentée, *en annexe 6.3*

Ici on peut signaler les points saillants :

Les difficultés d'adaptation du programme Porta Natura à l'action du SMAT : celui-ci vient ici se greffer sur l'action, déjà importante dans le domaine du tourisme, d'une organisation existante. Le processus, d'origine exogène, ne doit pas être simplement plaqué sur les actions existantes. Ce problème est difficile.

Des enjeux *d'ancrage* et de *complémentarité* : envers la population et envers les agriculteurs

L'objectif de partenariat avec le monde agricole, notamment, est abordé de façon éclairante.

Le terme « *d'agriculteurs aménageurs de l'espace (touristique)* » traduit selon nous assez bien le rôle attendu de « gestionnaires intentionnels » des aménités (ASGE) ou de « contrôleurs intentionnels de ressources » (SPRITE). Une élue-clé assume pleinement l'idée *d'intégration entre tourisme et agriculture*, qui dépasse l'agri-tourisme. Or il y a *des difficultés multiples à résoudre*.

L'application fait une certaine place à l'environnement : l'importance des ressources naturelles et paysagères est reconnue, et le SMAT a des fonctions environnementales bien établies (liées surtout à la rivière Allier). *Et le lien entre Porta Natura et le projet de PNR est affirmé fortement. Ainsi le SMAT est un futur « acteur mixte intégrateur ».*

****

7.6 Analyse stratégique d'ensemble

La problématique générale confronte les logiques d'acteurs d'environnement, d'acteurs régulateurs, d'acteurs économiques. Porta Natura apporte une entrée particulière sur les logiques d'acteurs économiques. Certes toute étude de cas permet de collecter une information sur les acteurs présents, y compris les entreprises ou chambres consulaires. Mais le fait que l'initiative du processus Porta Natura soit le fait d'une organisation institutionnelle du domaine économique, permet d'observer l'efficacité de cette initiative, la mise à l'épreuve et la transformation de cette logique de l'acteur central (l'UCCIMAC), les déterminants de son influence sur celles des entreprises. Ceci justifie également qu'une investigation complémentaire sur les CCI et leurs réseaux soit menée sur base documentaire. C'est pourquoi nous consacrons une section particulière à ces questions.

Systèmes

Porta Natura se place au croisement d'un système économique, celui du tourisme, et d'un système territorial. L'organisation institutionnelle économique concernée est double : 1- réseau des CCI, institutions généralistes économiques et 2- organisation du tourisme. Sur le premier point, l'analyse stratégique développée ci-dessous inclut une présentation du système consulaire.

Concernant les territoires, Porta Natura définit ceux-ci à travers le prisme de la définition marketing de territoires géo-touristiques. Il se trouve que certains types identifiés correspondent à des échelles et des logiques compatibles avec les organisations de pays ou de PNR. En tout état de cause il s'agira de territoires de taille infra-départementale, mais qui peuvent se trouver à cheval sur plusieurs limites.

Le modèle de fonctionnement touristique explicite une certaine intégration au territoire (par le pôle « espace », la présence de la population dans le pôle « acteurs » etc…). Ce modèle, mais aussi l'expérimentation, ont conduit le modèle de management à donner un rôle central aux élus locaux au sein du « système de pilotage ».

De façon plus contingente, le programme doit s'articuler avec les autres plans en cours ou en développement dans les territoires volontaires (par exemple préparation de PNR en Aubrac et Haut-Allier) et avec les fonctionnements institutionnels permanents (par exemple des financements sont à trouver auprès des Départements ou des Régions, etc…).

Acteurs : l'UCCIMAC, acteur du tourisme, stratège, qui se préoccupe des territoires

L'Union des CCI du Massif Central est un acteur généraliste du développement économique à travers les entreprises qui sont à la fois ses mandants et ses « clients ». Puisque les CCI ont une activité régulière dans le domaine du tourisme, à travers principalement leur « clientèle »

d'hôteliers, elles sont des acteurs du tourisme spécialisés, mais pas à titre exclusif, ni à titre exhaustif. En tant qu'organisation de soutien aux Chambres de base, l'UCCIMAC développe une capacité de réflexion et de veille stratégique, une activité de lobbying, ainsi qu'une capacité de recherche-développement. Ces trois ingrédients sont à l'œuvre à travers Porta Natura.

La recherche-développement vise à mettre au point des concepts (au sens marketing), des méthodes et des outils ; ainsi, par exemple, l'UCCIMAC a développé un concept de « hameaux du Massif-central »[1].

Le lobbying conduit, par exemple, à se préoccuper de la mobilisation des fonds européens après 2006[2].

Ces deux activités sont fortement liées dans une pratique de veille stratégique, qui se préoccupe plus largement 1- des relations entre les entreprises et les territoires, 2- des coordinations en réseaux, notamment celles qui peuvent associer filières et territoires.

Sur le thème des relations entre entreprises et territoires, Porta Natura est un exemple de démarche qui vise à *insuffler dans les territoires tout ou partie de la culture de management issue du monde de l'entreprise*. C'est l'un des points que nous souhaitons développer. *Mais les territoires sont également reconnus par l'UCCIMAC comme les cadres d'action publique incontournables, et enfin comme apportant aux activités économiques des ressources diverses et sous-estimées.* C'est ainsi que l'UCCIMAC est sensibilisée, davantage que les CCI de base et leurs hôteliers, à travers le marketing, à l'importance du village traditionnel, ou du paysage, ou de la culture, pour le client et donc pour l'activité touristique. Par contre à travers nos entretiens, il n'est pas apparu d'allusion explicite sur le rôle du territoire comme lieu de production d'externalités de proximités.

Sur le thème des coordinations en réseau, il faut entendre « réseaux » dans un sens large ; l'UCCIMAC par construction est une tête de réseau, animant les CCI de tout le Massif Central. Elle développe des projets visant à structurer des réseaux de tourisme articulés à des réseaux de territoires[3]. Porta Natura est centré sur la notion de territoire « géo-touristique », et a conduit à des développements sur l'ancrage territorial du tourisme, dont la notion de « mise en réseau » semble bien rendre compte efficacement dans l'esprit des acteurs[4].

Les propos suivants, relevés au début de notre implication dans le programme, illustrent comment l'UCCIMAC est amenée à développer sensibilisation et savoir-faire sur un certain management territorial :

---

[1] (hameaux anciens réhabilités, associant l'hébergement touristique aux services d'un village)

[2] il s'agit d'une part, d'avoir prouvé que le Massif Central était un lieu d'innovation actif et inséré dans des réseaux européens, et d'autre part, d'avoir des projets déjà testés à proposer pour des réalisations à grande échelle.

[3] Intention de projet INTERREG en 2004

[4] Enfin Porta Natura a aussi cette dimension réseau dans son montage même, sur trois pays et six territoires pilotes.

JBM : *« Porta Natura préconise un management appliqué à des situations de territoire, quelles sont vos références méthodologiques sur ce sujet ? »*

(chargé de mission tourisme de l'UCCIMAC) : *« Ce n'est pas disponible « sur étagère »…*

c'est devenu la Mission de l'UCCIMAC de voir la relation territoire – entreprises… les chambres de commerce sont concentrées sur l'entreprise, ce qui a pu conduire à leur mise à l'écart dans les débats de type contrats de pays, surtout dans un premier temps… ; et puis maintenant, on s'aperçoit que les entreprises, plus elles sont ancrées dans le territoire, plus elles ont des chances...

… on s'est aperçu que dans le tourisme, l'entreprise on ne la délocalisera pas, parce qu'elle se nourrit du territoire... Et on ne peut pas délocaliser le paysage. Mais le problème c'est que c'est un secteur qui est atomisé, alors on dit « il faut lier tout ça, et le lien c'est le management » ». (Sept. 2004)

Les CCI : un éclairage sur leurs réflexions stratégiques récentes

L'étude des problèmes stratégiques généraux des CCI permet de mieux comprendre la logique de l'UCCIMAC, mais aussi celles des CCI de base qui sont des acteurs dans les cas d'application étudiés, même si elles se sont montrées plutôt passives.

Notre source principale est le compte-rendu d'un colloque organisé en 2003 par l'ISEOR sur le thème de « la mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie » (ISEOR 2003). Ce colloque permettait aux CCI de faire un point sur leur positionnement et leurs stratégies, à un moment où une nouvelle étape de la décentralisation était déjà annoncée avec des incidences certaines sur les Chambres. Le colloque était par ailleurs centré sur les questions de management.

Les missions fondamentales des CCI sont au nombre de quatre : la représentation des entreprises, l'aide et le conseil aux entreprises, l'enseignement et la formation, la création et la gestion d'infrastructures. Outre d'importants enjeux de gouvernance interne[1], les enjeux pour les CCI, tels qu'ils apparaissent être d'actualité en 2003 peuvent être cités ainsi :

Une production managériale plus que technique

A la différence des Chambres d'agriculture, les CCI se trouvent face à une multitude de métiers, et sauf exception, ne prétendent pas apporter une assistance technique détaillée et permanente. Les points forts de l'appui des CCI aux entreprises relèvent ainsi plutôt du domaine du management au sens le plus large, et de domaines techniques très horizontaux, tels que les NTIC.

Le secteur du tourisme fait partie des exceptions avec la création ancienne des ex-« ATH » (ex-assistants techniques hôtellerie). Les CCI continuent de privilégier le suivi des prestataires d'hébergement hôtelier; sur cette activité elles ont une certaine compétence technique « industrielle », c'est à dire allant jusqu'au produit et à sa production ; elles ont une compétence sur le marketing et les démarches commerciales[2], qui intéresse un pan plus large du secteur

[1] Un enjeu important est celui du rapport entre les élus et les permanents. Les chambres ont la particularité d'avoir à la fois un statut public et des administrateurs élus issus du secteur privé. Une autre particularité des CCI est la grande hétérogénité de leur « public » : quelques très grandes entreprises contre une très grande majorité de TPE. Plusieurs sources, dont une enquête de l'ISEOR, signalent une grande hétérogénéité dans la participation des élus au fonctionnement de l'institution, ainsi que des cas de confusion de leur part : sur le rôle même des Chambres, notamment sur leurs missions de service public, sur les équilibres à maintenir entre secteurs, entre types de publics, etc…

[2] exemple des « 4èmes rencontres nationales des groupements de professionnels du tourisme et des loisirs, consacrées en mars 05 au thème : « commercialisation : de la stratégie à l'action »

tourisme ; à la jonction des deux, elles ont développé une compétence sur la qualité et les démarches de certification et labellisation[1] (LAZARE 1999; PAUL et GREFFEUILLE 1999). On verra plus loin que l'éveil des CCI au développement durable passe par des initiatives de labellisation.

Un enjeu de positionnement dans la nouvelle étape de décentralisation :

Dans ce positionnement, le maintien de l'accès aux entreprises est un nouvel enjeu, du fait de la multiplication des acteurs dans le domaine économique : consulaires, mais aussi syndicaux (MEDEF, CGPME) et maintenant territoriaux. *La proximité avec les entreprises (et maintenant avec les collectivités)* joue un rôle toujours important pour les CCI de base. Par ailleurs une tension se manifeste entre les organisations patronales et les Chambres : les syndicats patronaux sont très structurés (MEDEF, CGPME) et peuvent prétendre assurer la plus grande part des fonctions des CCI.

CCI et développement durable, environnement

L'information qui sera analysée ici est l'orientation donnée par l'assemblée française des CCI (AFCI), qui a publié un guide intitulé « PME et développement durable » (AFCI 2004) : est-ce un exercice de style ? peut-on juger de son impact ? toujours est-il que l'argumentaire nous informe sur un certain cadre destiné à influencer les logiques d'acteurs.

> *Extrait du guide intitulé « PME et développement durable »* (AFCI 2004)
>
> *«La société civile se sent de plus en plus* concernée *par ce thème du développement durable…*
>
> *La plupart de ces revendications se trouvent être* légitimes *et n'impliquent en rien une révolution de l'organisation au sein de l'entreprise.*
>
> *… il ne s'agit en aucun cas d'un concept en vogue, flou, qui s'essoufflera avec le temps.*
>
> *Aujourd'hui, la grande majorité des partis politiques français croit en la démarche développement durable et souhaite lui donner plus d'importance. …*
>
> *…De plus en plus, les grandes entreprises qui instaurent sérieusement une démarche développement durable sont reconnues par les parties prenantes. Leur sens de la responsabilité est valorisé sur les marchés financiers…La communication autour du développement durable devient un instrument essentiel pour rassurer les actionnaires.*
>
> *… On voit bien ici que beaucoup de* PME *qui travaillent avec les grandes entreprises sont déjà ou seront amenées bientôt à faire évoluer leur mode de production …*
>
> *Trois* enjeux *principaux pour la PME :. enjeu économique (…). enjeu social et éthique (…). enjeu stratégique (améliorer l'image de la PME et ses relations avec les différents acteurs de la société civile ; bien la positionner sur le marché en approfondissant la qualité de ses prestations).*
>
> *Pour que les actions des PME dans ce domaine soient les plus efficaces possibles, elles doivent être coordonnées avec les ambitions des territoires.*

A travers cette sélection d'extraits, nous distinguons:

- la recherche de retombées concrètes (volet économique et social)
- le souci de la faisabilité (pas de révolution), le souci de l'efficacité

[1] en témoigne le numéro spécial de la revue Espace « Qualité et tourisme » 1999, qui fait une large place à des contributions de CCI

- la prise en compte stratégique des partenaires (donneurs d'ordre), des parties prenantes, de la société civile, de l'engagement des hommes politiques… avec une dimension utilitaire (communication, reconnaissance, accès aux fonds éthiques …)
- et aussi, au passage, un bref acquiescement quant à la *légitimité* des demandes de la société.

L'argumentaire semble majoritairement inspiré par le souci d'aider les entreprises à « s'adapter » ; *c'est une attitude réactive et non pro-active.* Quel est l'impact actuel de cette position ? Les réponses des CCI de base sont certainement très partagées[1]. Que penser de la dialectique base-sommet quant à l'adoption de cette innovation ? Enfin concernant les entreprises elles-mêmes, selon la CGPME[2], les PME seraient encore sceptiques sur le concept de *« responsabilité sociale de l'entreprise »* (Presse 2005)

Les observations dans les deux cas d'étude : plusieurs CCI locales étaient concernées (trois pour l'Aubrac, deux pour le Haut-Allier). Enfin l'initiative de Porta Natura venait de leur réseau, et l'ensemble des CCI ont insisté en fin d'opération, pour se voir remettre le bénéfice du produit fini. *Mais par ailleurs les CCI locales ont assez peu participé* aux réunions de groupes de référents, aux séminaires régionaux ; on peut y voir une subsistance, à l'époque, du malaise consulaire devant la montée des processus territoriaux.

Ce que nous retenons :

Des chambres consulaires : 1- marquées par la dialectique « être au service des entreprises / participer à la régulation d'un secteur économique », 2- encore peu positionnées sur le territoire, 3- en attente d'opportunités sur les thèmes sociétaux, notamment l'environnement, 4- marquées par la culture technique du management, 5- compétentes de façon plus particulière et plus technique dans le secteur tourisme.

Un positionnement particulier de l'UCCIMAC en tant que tête de réseau chargée d'innover, et aussi en tant que construction atypique portée par la Datar. Elle s'est orientée sur les thèmes des réseaux et des territoires.

***

Les autres organisations

Les organisations institutionnelles du tourisme se sont montrées peu impliquées : certains CDT ont envoyé un technicien régulièrement (Aubrac) comme référent. Mais elles n'ont pas été, et ne se

---

[1] Par exemple certaines CCI se sont fait connaître pour leur action particulière dans le domaine environnemental : c'est le cas de la CCI du Gard pour une labellisation des entreprises de tourisme (clé verte pour les campings…). Certaines CCI suivent le mouvement avec une certaine distanciation : on peut citer un détail d'une intervention au colloque de l'ISEOR déjà évoqué : *« l'intérêt des entreprises pour les mises à niveau environnementales, car la mode est aujourd'hui au développement durable, a conduit la CCI à recruter un chargé de mission environnement … ».* Ici c'est la base qui pousserait la CCI.

[2] qui a tenté de mobiliser les entreprises sur les *« avantages potentiels [de la RSE] »*, tout en soulignant que *«l'économique commande »* et que *« les PME ne sont pas prêtes à se soumettre à des dispositifs d'évaluation (notation sociale) »*

sont pas associées en se donnant des tâches particulières. La fragmentation géographique explique ce fait pour l'Aubrac, mais au delà, d'autres jeux inter-institutionnels ont brouillé la coopération (problème politique en Haut-Allier, …). Sur le fond le produit attendu devrait intéresser un CRDT…

La DIACT : le grand-frère

La DIACT, organisme d'Etat veille à l'animation des démarches de Massif, une échelle supra-régionale, et en complément, elle veille à soutenir des territoires situés en marge des régions, à cheval sur plusieurs d'entre elles. L'Aubrac en est un bon exemple. Il est certain qu'après la décentralisation, Porta Natura appliqué en Aubrac ou sur d'autres territoires *interrégionaux*, rencontre bien cette logique de la DIACT.

L'équipe de projet

Le chef de projet est chargé de mission tourisme de longue date ; il a mené nombre d'actions dans le registre d'apport en matière grise, animation de réseau[1]. Il a développé un discours sur l'importance des territoires pour le développement, ce qui extériorise un souhait de l'UCCIMAC d'assumer l'avant-garde sur la problématique de relation entre les CCI et les territoires cf ci-dessus. Le mot-clé utilisé est celui de *« l'approche filière-territoire »*. Le chef de projet a le sentiment que Porta Natura vise à donner au « territoire-touristique » un cœur de ressources et compétences, ce que nous traduisons dans le sens stratégique des « *compétences centrales* ».

> *« cette approche marketing de Porta Natura n'est pas là seulement pour permettre de faire un bon produit, ça tout le monde sait le faire… l'originalité de Porta Natura c'est* que l'entrée par le marketing conduise à une organisation meilleure du territoire qui fonctionne comme un système en continu permettant à son tour de faire en permanence les meilleurs produits *» (SB, 11 janvier 2005).*

Le chef de projet assure un rôle d'interface entre les CCI « encore souvent concentrées sur l'univers de l'entreprise », et les territoires. Il cultive de ce fait une réflexion méthodologique, en particulier sur l'importance de la concertation et des méthodes pour réussir celle-ci.

Les consultants sont nombreux dans l'équipe de projet. Ils ont chacun une compétence distincte et reconnue comme telle. Nous traiterons ici de trois de ces compétences, parmi six « profils » distincts : 1- compétence industrielle (spécialistes de l'une des activités touristiques, l'hôtellerie, et au delà, spécialistes de l'entreprise touristique) ; 2- compétence en aménagement touristique en contexte de territoires ruraux, et en particulier, bonne connaissance des collectivités locales et territoriales, et de leurs élus ; 3- compétence méthodologique : vision systémique du management, réflexion sur la transformation d'un système, sur les démarches qualité… Il nous apparaît que le travail réalisé fut le produit du jeu de plusieurs facteurs : la méthode commune, les caractéristiques

[1] création de workshops à l'échelle du Massif central pour la rencontre de Tour Opérateurs européens, création d'un concept d'hébergement « les hameaux du Massif-Central », etc…

individuelles des consultants, les mécanismes de mise en commun, et les contingences liées aux situations territoriales initiales[1].

Le groupe de projet : producteur et stratège

Le groupe de projet est le producteur du résultat attendu du programme *(une méthodologie)*. Notre participation au groupe de projet a permis de mieux saisir la finalité du projet[2], et son comportement stratégique. En aval de la finalité, le groupe projet en tant que tel est en effet le lieu d'élaboration de la stratégie, c'est le « noyau stratégique » au sens de (MARTINET, 1984) . Il s'y passe toutes les manifestations d'une analyse et d'une élaboration stratégiques, avec une réelle diversité des points de vue. Le groupe a notamment recherché explicitement les moyens propres à la fois à *conforter et à intéresser les acteurs clés* : motiver *les pilotes* en renforçant leur compétence, rendre *les élus* partenaires en leur apportant une tribune, et un complément de vision stratégique, convaincre *les professionnels* de progresser… De plus l'équipe-projet vise *l'appropriation de la démarche* par le plus grand nombre, par l'ensemble de la population.

Les prestataires de tourisme

Les prestataires individuels sont des PME et surtout des TPE, quelles sont leurs stratégies ? M. Marchesnay analyse la légitimité « territoriale » des entrepreneurs, la croise avec une légitimité « concurrentielle » (qu'on peut caractériser en se référant aux deux archétypes : PIC et CAP), et aboutit à 4 types (isolé, notable, nomade, entreprenant). Bien sûr les chefs d'entreprise se partagent plus précisément selon des orientations personnelles encore plus diverses. Enfin leurs positions évoluent avec le temps.

Ici dans le programme Porta Natura aucune connaissance fine des prestataires n'est donnée ni acquise ; nous pouvons seulement faire des hypothèses sur la présence de trois au moins des 4 types de M.Marchesnay, (isolé, notable et nomade) et en tirer des inférences théoriques. Le type « entreprenant » est à la fois territorial et CAP : dans le tourisme, sur ces deux territoires, on peut en trouver quelques exemples[3] mais il est difficile de concevoir une politique « segmentée » sur ce type d'acteur.

Dans les sections précédentes de la thèse nous avons proposé de distinguer plus finement au sein du type PIC les acteurs pour qui la motivation « pérennité » était plus précisément attachée à un *mode de vie, à l'exercice d'une passion*, ce qui les distingue de ceux qui recherchent

---

[1] dans le cas du Haut-allier les consultants ont instruit et orienté les pilotes, mais la pré-existence d'une organisation forte a donné une primauté aux logiques des acteurs présents (de cette organisation), sur l'apport des consultants, tandis que dans le cas de l'Aubrac le consultant a eu une influence plus grande au cours de l'exercice.

[2] en sachant que celle-ci est *définie* dans une relation, externe au groupe, entre la direction de l'UCCIMAC et son représentant dans le groupe

[3] nous pensons au restaurateur réputé Michel Bras sur l'Aubrac qui non seulement est légitime et réussit une croissance patrimoniale mais il complète celle-ci par des interventions en partenariat (Maison de l'Aubrac…) ce qui le situerait peut-être en CAP, à moins que ces interventions ne soient seulement altruistes pour le territoire, ce qui le situerait en « notable ».

l'accumulation d'un patrimoine. Nous avons *des indices* de la possibilité d'interpréter certains débats qui nous ont été rapportés, à l'aide de la typologie : par exemple des accompagnateurs de randonnée sont néo-ruraux, attachés à un mode de vie, intégrés territorialement ou non (ils relèveraient des types détaillés « altruiste » ou « passionné solitaire ») ; ils peuvent s'opposer à des hôteliers « héritiers » ou « notables » sur le type de fréquentation souhaité pour le territoire.
Mais la seule observation des applications ne nous a pas mené jusqu'à un degré de précision suffisant. On peut seulement imaginer des dilemmes tels : faut-il soutenir les isolés, attirer et retenir les nomades, etc…. ? Le rôle possible des « notables » est incertain en Aubrac, devant le problème relationnel avec les agriculteurs : ils peuvent tenter de faciliter les nouvelles relations souhaitées, mais les agriculteurs réticents ne sont pas ignorants du tourisme, ils en craignent justement le pouvoir, et connaissent déjà ces notables.

***

Un thème riche et tout à fait central dans cette étude de cas est celui de la comparaison entre un territoire qui s'organise pour que s'y exerce au mieux une fonction économique, et une entreprise.
Nous aborderons d'abord des thèmes particuliers : 1- spécificité des activités de service, 2- approche politique de la stratégie et parties prenantes, 3- prise en compte de l'environnement naturel. Enfin cette comparaison territoire organisé/entreprise sera traitée pour elle-même.

7.7 Du territoire-entreprise au management territorial

7.7.1 Les particularités du management stratégique en matière de services

La particularité de la production de services a été formalisée par Pierre Eiglier et Eric Langeard (EIGLIER et LANGEARD, 1987), nous avons retrouvé ce modèle dans l'ouvrage de (VOGLER 2004) , mais c'est la dimension stratégique qui importe à présent : quelles spécificités liées à la nature de service, et quelle articulation avec les visions de la stratégie que nous privilégions, développées par A-C Martinet, M. Marchesnay, M-J Avenier notamment ?
Le triangle de service et la gestion du bien-support :
Nous avons déjà vu que la théorie des services (en économie comme en gestion) introduit le caractère inséparable du service et du support physique de celui-ci. Ce support est décomposable entre les « instruments nécessaires au service » et le « décor ou environnement du service » (Eiglier et Langeard, 1976, p.16). La gestion du décor, ou du « lieu » du service est une question trop peu détaillée dans la théorie, y compris dans la présentation de (VOGLER, 2004) car l'analyse initiale est incomplète : elle suppose une maîtrise de ce décor par l'entreprise, *ce qui ne permet pas de réflexion sur le problème des externalités*.

Or le tourisme dépend directement pour certaines composantes (activités…) , et indirectement pour les autres (hébergement…), d'un décor général, d'un bien-support *que les acteurs du tourisme ne maîtrisent pas* .

Nous pouvons tout de même conclure que la gestion du « support physique » fait partie intégrante des méthodes de management stratégique. Puisqu'elles portent attention à l'emplacement, à la décoration, à toutes caractéristiques fonctionnelles (circulations, aménagement, effets d'encombrement…) et immatérielles (renommée du lieu…), elles peuvent sensibiliser le prestataire à des dimensions qui sont transposables de l'exemple d'un hôtel à celui d'un territoire, vu comme « support d'activités de plein air » par exemple. Mais cette transposition n'est pas encore faite.

Une convergence avec la stratégie politique en milieu complexe : entreprise et réseau d'agences

Nombre d'entreprises de services sont par nature « en réseau » avec un très grand nombre d'agences. En effet le service n'est pas un produit transportable. Le management stratégique des services nécessite un examen attentif des relations entre le siège et les agences. Les agences sont inévitablement relativement autonomes et leurs cadres sont des « middle managers » dont la capacité stratégique est reconnue. Cela justifie la vision « politique » du management, et (VOGLER 2004) a recours par exemple (p. 189) à la typologie de A-C Martinet des styles de management (commandement, transaction, animation) (MARTINET, 1984) ; cela légitime également (p.35) les visions de *stratégie émergente* défendues par H. Mintzberg dans laquelle la partie émergente provient des agences, ce qui est également le propos de M-J Avenier avec sa vision de la stratégie en organisation complexe multi-niveaux (AVENIER, 1997). Ces particularités se prêtent à une analogie au moins heuristique (non pas normative): le territoire ne peut-il être comparé à une entreprise de tourisme avec autant « d'agences » qu'il y a de prestataires ?

Portefeuilles de services et synergies : le management prend en compte des stratégies de *synergies* inter-activités différentes de services, (dites « stratégies horizontales » en référence à Porter). L'ouvrage de Vogler (p.184) considère la question sous l'angle de gestion d'un portefeuille d'activité. De plus des outils sont indiqués pour gérer le croisement entre supports physiques et matériels divers et services divers. Si on considère plutôt qu'il s'agit de prestations associées dans un même service, on parlera d'*une analyse « en largeur et en profondeur »* de ce service global. Cet outil nous semble utile et pourtant peu mobilisé dans l'analyse de l'offre globale d'un territoire-destination.

Tourisme, territoire et intégration : considérer qu'*un même client* consomme plusieurs services relevant d'une *même entreprise,* ou *relevant d'un même territoire est essentiel en tourisme,* c'est ce qu'on appelle la transversalité du tourisme : le même touriste consomme à la fois hébergement, restauration, activités… dans le même périmètre. Tous ces services sont *interdépendants* dans la satisfaction du client. Ce fait conduit à envisager *l'intégration interne au secteur tourisme, entre*

prestataires touristiques dans un territoire, tandis que le souci de gestion du support-physique conduit à envisager *l'intégration avec les contrôleurs de ressources et la population*.

Porta Natura s'est clairement placé dans le cadre conceptuel du management des services. Mais, au delà d'une identification des trois pôles (client, acteurs, espace), et de trois types d'acteurs locaux (front office, back office et population), Porta Natura n'apporte pas de modèle *a priori* sur le *management au sens complet et en régime de croisière* : que doivent faire les décideurs [1]? gérer des synergies ? mettre en réseau et gérer les réseaux ? Et tout d'abord qui sont ces décideurs ? Porta Natura n'est normatif *« que »* sur les fonctions à assurer dans le modèle général, et sur l'organisation du *processus de projet* : constitution d'un système de pilotage *pour le projet*, phasage du projet, etc…. C'est ensuite le projet qui répond aux questions précédentes de façon spécifique à chaque application.

Nous explorons là *les limites normales du pouvoir normatif* de l'analogie entre le territoire et l'entreprise[2]; l'un des consultants a développé une analyse personnelle sur ce sujet, qui n'était pas destinée à se décliner en cadre opérationnel pour le programme. Nous reprendrons cette question plus loin dans le texte.

Le concept de *gestion du support-physique* a inspiré *l'une des fonctions partie intégrante du modèle de fonctionnement du territoire selon Porta Natura* (entre le pôle « acteurs » et le pôle « espace »). Les débats du groupe de référents n'ont pas été *pilotés* par cet aspect du modèle lorsqu'a été traitée la question des relations avec les agriculteurs. Les exemples concrets débattus relevaient bien de la partie fonctionnelle commune à la théorie, et au modèle (difficultés de circulation et d'accès à certains sites…) mais les référents globalisaient leurs propos en associant tout ce qui se rapporte aux agriculteurs : leur attitude réticente à l'accueil (fonction de front office ?), leur hostilité à l'agri-tourisme, etc… *C'est ainsi une dynamique plus proche de celle de l'analyse des parties prenantes qui a prévalu*.

Inversement, si dans une application à un territoire donné, aucune partie prenante ne se trouvait en relation avec un aspect environnemental donné, alors *l'approche partie prenantes serait en défaut aux yeux d'un AE*, et c'est l'approche modélisatrice du système de servuction qui pourrait (l'aider à) attirer l'attention sur cet aspect et en faire un enjeu de gestion.

***

Le tourisme est marqué par sa transversalité (complémentarité entre micro-filières), qui pousse à la coordination et par la localisation du service qui maintient une dispersion géographique. La conclusion en est le discours récurrent qui exprime *un objectif de « mise en réseau » des acteurs du tourisme dans un territoire.*

---

[1] cf Vogler : que doit faire le manager, sur quoi portent les décisions ?….

[2] le territoire, avec ses entreprises déclarées autonomes, mais interdépendantes de facto, est comparé ici à une entreprise de service, dans une configuration en réseau, avec ses agences déclarées interdépendantes, mais de facto relativement autonomes.

Mais il demeure des différences entre entreprise et territoire-entreprise. Ici nous ne parlons pas encore du territoire citoyen (cf infra la section « Management territorial ») : la notion de territoire-entreprise signifie ici une ébauche d'organisation entre la plupart des acteurs du secteur, permettant des coordinations synergiques entre composantes complémentaires de services, le partage de logistique et de fonctions de marketing et d'accueil, etc…

Il faut tout de même rappeler les différences, non pas de nature, mais de degré, entre le territoire-entreprise et l'entreprise :

<u>les prestataires sont indépendants</u>

les catégories de problèmes de management peuvent être identiques à celles développées par une entreprise, mais les prestataires sont eux-mêmes des entrepreneurs indépendants et leurs relations sont donc davantage « politiques » qu'au sein d'une entreprise même en réseau – Il est certain qu'on ne sera pas là dans la logique de « commandement » décrite comme l'une des trois logiques par A-C. Martinet.

<u>Les prestataires peuvent privilégier des organisations extra-territoriales</u>

les réseaux verticaux, les formes d'intégration extra-territoriale, s'opposent à un « commandement » local

<u>les prestataires sont concurrents</u>

Au sein d'une même micro-activité (hôtellerie, restauration, activité sportive, etc…) *et* d'un même micro-territoire, les prestataires sont concurrents ; or une organisation, même la plus en réseau, va le plus souvent réguler la concurrence éventuelle entre ses « agences ». C'est donc une différence importante, mais il est vrai que les coopérations entre entreprises autonomes en situation de concurrence, ou « coo-pétition », sont une forme de coordination bien reconnue.

<u>Le noyau stratégique et surtout l'unité de management du territoire-entreprise sont à construire</u>

Il est sans doute possible de constituer, dans une logique de projet, une capacité stratégique à l'échelle du territoire, réalisant ainsi pour un temps la fonction du noyau stratégique de l'entreprise. Mais le management global, qui aurait, à l'échelle de tout un territoire, compétence à la fois sur le marketing, la gestion des ressources humaines (et autres supports physiques…), enfin sur la conduite des opérations de service, n'existe pas, même dans les stations les plus intégrées (voir à ce sujet un article sur la gouvernance des stations de montagne (GERBAUX, BOUDIERES et al., 2004)).

7.7.2 <u>La prise en compte des parties prenantes</u>

Le recours à la théorie des parties prenantes est envisageable au niveau global comme au niveau local. Dans Porta Natura la théorie n'est pas utilisée en tant que telle. L'identification des types d'acteurs est guidée par le modèle, et en premier lieu par la relation au pôle « client ».

La « population » est une catégorie encore très large : elle était à la fois évoquée pour ses comportements « perceptibles » par le touriste, ce qui en fait un élément du « front office », et elle était aussi évoquée comme catégorie résiduelle ; dans le modèle, la fonction de gestion entre le pôle acteurs et le pôle espace, associe la population à cette gestion, mais sans spécification plus poussée.

Au niveau des applications locales, les débats entre référents ont levé ces limites : notamment les agriculteurs sont évoqués pour leur *pouvoir* par leur contrôle sur les paysages et les accès, et à un deuxième degré leur pouvoir par leur contribution à l'identité de l'Aubrac et à l'offre d'un panier de biens identitaires ; ils sont également reconnus *« légitimes »*, mais il est important de noter que les référents ont adopté une stratégie qui vise à faire reconnaître également le tourisme et ses acteurs comme légitimes. *« L'engagement »* des agriculteurs est un critère important si on complète ce critère en précisant qu'il est estimé être *opposé* aux projets des référents ; également le manque d'engagement à participer à l'activité touristique est regretté. Ainsi les acteurs locaux du groupe de référents ont-ils introduit spontanément une analyse de leurs parties prenantes « externes ».

De plus une telle analyse s'applique également aux groupes représentés *dans* le cercle des référents, principalement les élus et les acteurs du tourisme :

Les élus sont sollicités pour leur *« légitimité »* à plusieurs titres : d'abord pour l'approbation globale des applications dans leurs territoires, ensuite pour jouer un rôle d'interface avec la population (notamment les agriculteurs). Ils sont sollicités pour leur *« pouvoir »* dans ces deux mêmes champs : pouvoir d'affecter des moyens au pilotage de l'application, pouvoir de donner suite ultérieurement selon les actions retenues, pouvoir relatif sur le reste de la population. L'enjeu crucial était donc *d'obtenir un « engagement »* maximum de la part des élus, le cas de l'Aubrac était satisfaisant, surtout dans deux des trois parties de l'Aubrac.

Concernant les acteurs du tourisme, apprécier leur engagement a déjà été fait ci-dessus. Il faut noter que les enjeux ont été placés sur le double plan du pouvoir et de la légitimité : faute de légitimité suffisante, l'activité touristique ne se voit pas assez soutenue par les élus qui sont source importante de pouvoir dans ce secteur économique. Le pouvoir plus précisément des acteurs spécialisés du tourisme se trouve très affaibli par leur manque d'organisation et le morcellement géographique.

La prise en compte exhaustive des parties prenantes, aurait conduit à traiter la catégorie des *acteurs d'environnement.* Celle-ci semble virtuelle en Aubrac, mais pour la création du PNR, elle sera nécessairement évoquée, suscitée, mobilisée, même si c'est à une autre échelle.

> La partie prenante incontournable dans ce projet sera le Ministère de l'environnement, acteur puissant, légitime, engagé au sens où on doit obtenir son agrément, mais pas engagé dans le sens où les candidatures PNR sont jugées trop nombreuses. L'exigence bien connue de cette partie prenante est

relayée par les conseils régionaux qui sont les premiers arbitres extérieurs du processus de création (et par la DIACT qui assiste le territoire Aubrac dans sa démarche).

C'est ainsi qu'apparaît la complémentarité entre le recours à un modèle « fonctionnel », et le recours à un cadre stratégique, telle la théorie initiale des parties prenantes, adaptable à chaque situation.

Dynamique du projet et parties prenantes, une analyse avec les critères de Mitchell :

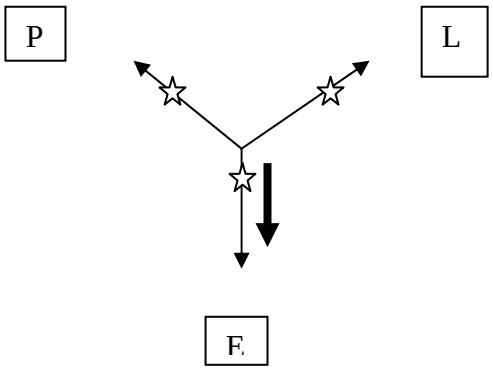
Dans le programme Porta Natura, l'UCCIMAC est engagée, et moyennement dotée en pouvoir et en légitimité, les Chambres consulaires locales sont peu engagées, donc « discrétionnaires ». Par contre les collectivités locales motrices sont « définitives »[1] et les autres sont « dominantes ».

S'agissant d'une dynamique de projet, on peut schématiser les intentions de Porta Natura plutôt en termes de déplacement sur trois axes, qu'en termes de catégories typologiques :

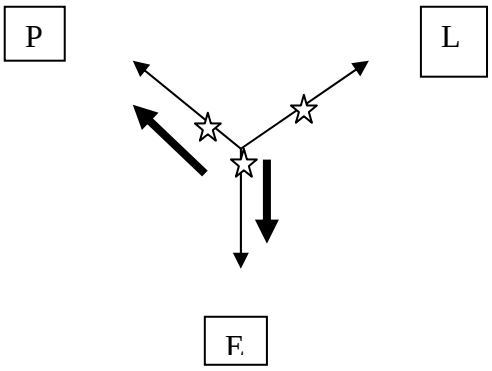
il s'agit de renforcer pouvoir (P) et engagement (E) des CCI, et des acteurs du tourisme locaux : les entreprises n'ont que la légitimité assurée dans le domaine, à partager avec les acteurs publics sur certains points. Concernant les collectivités locales, le but de Porta Natura est de renforcer l'engagement des collectivités territoriales, mais pas nécessairement leur pouvoir (voir les schémas ci-dessous).

Enfin, selon nous, l'acteur d'environnement, s'il est présent et s'il développe la stratégie d'intéressement des acteurs du tourisme en s'impliquant lui-même dans le tourisme, n'a que l'engagement pour lui. Il doit gagner en légitimité et en pouvoir.

Collectivités locales



CCI, prestataires locaux



7.7.3 Marketing de la demande contre marketing de l'offre

Le programme général Porta Natura se veut structuré autour de la meilleure prise en compte des attentes et des pratiques des clients. Cette intention ne concerne pas que la fonction marketing,

[1] C'est à dire présentant à la fois pouvoir, légitimité et engagement

puisqu'elle conduit à porter attention à un modèle conforme de structuration et de fonctionnement du tourisme dans un territoire. Cependant l'orientation marketing, même si elle passe bien auprès des acteurs référents (acteurs volontaires et sélectionnés) suscite tout de même des interrogations.

La préoccupation *« de ne pas perdre son âme »* exprimée dans les deux territoires (en Aubrac par des référents, en Haut-allier par un pilote) permet de poser la question du choix du « marketing par la demande » : s'oppose-t-il à un « marketing de l'offre », qui est l'option choisie par les PNR (PNR Livradois-Forez et IPAMAC) ? L'explicitation du « ressenti de l'Aubrac » pourrait orienter vers un choix d'offre, une sélection des produits proposés, et de là vers une sélection des clientèles recherchées. Vraie ou fausse alternative ? les acteurs n'ont pas discuté cette question.
Nous avions relevé dans l'ouvrage de A-C. Martinet et E. Reynaud l'accent mis sur la possibilité de pratiquer ce marketing de l'offre. Cette possibilité était davantage constatée que démontrée (à travers les exemples d'une boulangerie ou de la Sté des eaux d'Evian).

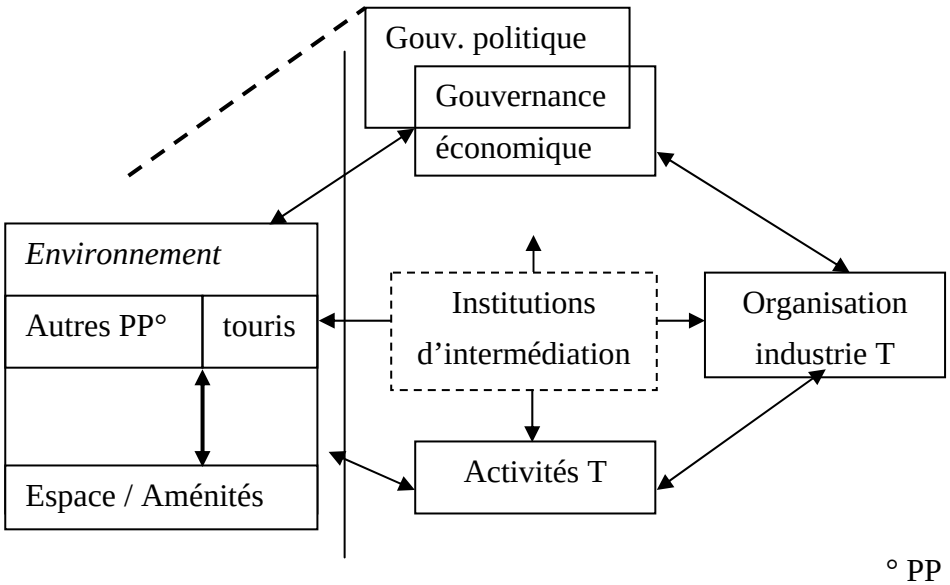
Enfin il faut rappeler qu'existent au moins deux champs de pertinence du marketing de l'offre, celui des *marchés de niche* (auquel les acteurs pensent plutôt) mais aussi celui de *la création de demandes et de consommations nouvelles, ou de circuits nouveaux* ; des exemples existent à l'échelle de TPE naissantes : (BLANC et PIOTROWSKI 2000 ; BLANC et PIOTROWSKI 2002) ont étudié et accompagné ce « *marketing du créateur (d'entreprise)* », en milieu rural ; ils proposent de reconnaître l'importance particulière d'éléments territoriaux et d'éléments qui seraient particulièrement mobilisables par un territoire (fournisseurs caractérisés par leur proximité géographique et culturelle ; tissu de projets complémentaires favorables aux créateurs ; soutien des pouvoirs publics, des collectivités locales et des organismes consulaires). Ils présentent même le cas d'une commune (de l'Aubrac) que son maire a « dès le départ, considéré comme une entreprise à créer ». Ils identifient également les possibilités de *co-marketing* entre produits locaux. Il nous semble que la transposition de la TPE au « petit » territoire est compatible avec les synergies de proximité soulignées par (BLANC et PIOTROWSKI, 2002), qui se réfère particulièrement ici aux réseaux sociaux. Mais dans le domaine du tourisme et au delà d'une certaine échelle, peut se renforcer l'interrogation sur le marché à trouver/créer : pour un Pays ou PNR, hors situation péri-urbaine, une proximité géographique ne suffit plus. Pour « créer » un marché distant, on retrouve l'utilité, voire la nécessité, d'une assistance forte de la part des institutions du tourisme, d'un réseau comme celui des PNR, d'alliés adaptés tel que le WWF l'est déjà (et peut l'être encore davantage) pour l'écotourisme. Enfin l'ampleur du marché nécessaire rend les paris plus difficiles.

7.7.4 Le modèle stratégique de territoire économique (Marchesnay, Fourcade), dans une activité de service

Des précisions sur le pilier « environnement », liées au caractère serviciel du tourisme

Dans la partie théorique de ce document, nous avons fait mention des propositions exploratoires faites par (MARCHESNAY et FOURCADE, 1996) pour élaborer un cadre de management stratégique du développement local à partir d'un tissu de petites entreprises dans un territoire. La proposition comporte un modèle du système territorial et une typologie des situations selon deux dimensions : intentionnalité (gouvernance) et intégration. Dans l'analyse du cas Livradois-Forez, nous avons établi que le modèle peut être spécifié pour prendre en compte la diversité des acteurs concernés. Ici il s'agit de le spécifier plus avant, pour prendre en compte la nature du tourisme, activité de services, et la réflexion sur le support du service.

Les « aménités » du territoire, font partie des ressources de « l'entreprise-tourisme » (ou, en termes de servuction, elles sont le « bien support du service tourisme »), tout en étant l'objet de revendications de la part des autres parties prenantes que sont les résidents, les autres usagers de l'espace etc.. Et pour leur part les agriculteurs et forestiers sont des «pseudo- fournisseurs » d'aménités à titre d'externalités positives, autrement appelés « contrôleurs de ressources ». Il est donc pertinent et utile de faire apparaître le triangle de service, pour mettre en exergue le bien support particulier « aménités » qui relie le prestataire non seulement au client mais aussi à ces autres « partie prenantes ». « L'activité » de service devient la relation triangulaire entre le prestataire (vu dans un premier temps comme l'ensemble des trois piliers « internes »), le client et le bien support[1], situés tous deux dans le pilier « environnement ». Le schéma devient donc :



° PP : partie prenante

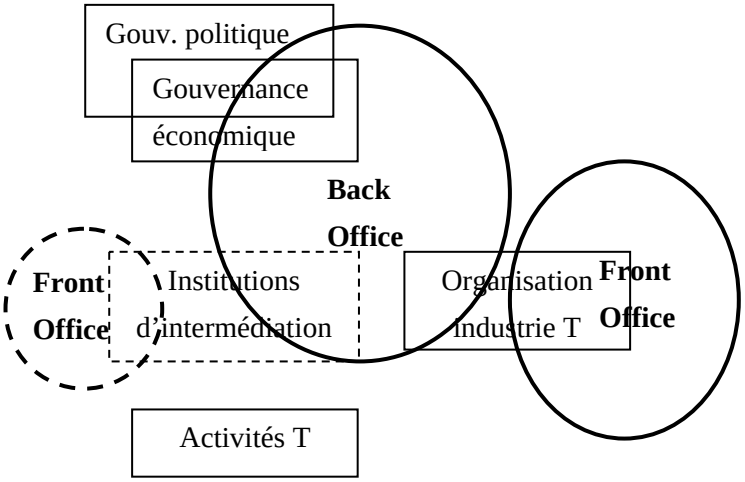
[1] Nous privilégions les aménités, qui ne sont que l'un des biens supports du tourisme.

Des précisions sur l'activité de service

On considérera ensuite la distinction entre front et back office, qui « traverse » le pilier « organisation » et le pilier gouvernance. Le back office comprend une part du pilier « organisation » et du pilier « gouvernance ».

Le front office comprend également des acteurs portés (en pointillé) dans la catégorie des « intermédiaires » nous pensons aux Offices de tourisme[1] et aux organisations de niveau supérieur (CDT, SLA, CRT…) pour leurs fonctions d'interface directe avec les clients.

Le schéma suivant esquisse le croisement entre les deux approches (modèle du tissu de PME, d'une part, et organisation de la servuction d'autre part) :



7.7.5 Vers le « management territorial » : le territoire pris en compte également dans sa dimension politico-administrative

La rencontre entre la logique Porta Natura et la logique territoriale suscite des questions telles que : « jusqu'où l'acteur sectoriel (touristique) peut-il structurer une stratégie territoriale avec des approches classiques de management ? », et symétriquement « jusqu'où l'acteur territorial peut-il être mixte, c'est à dire territorial et sectoriel ? ». Ces questions ont une dimension « substantive » (quelles sont les limites à l'action de l'acteur sectoriel, notamment à cause d'un défaut de légitimité…) et une dimension « procédurale » ou « instrumentale » (l'état de l'art en management stratégique).

Différences et rapprochements entre territoire et entreprise

Nous rappelons brièvement les différences entre territoire et entreprise, déjà posées en partie théorique de la thèse (I.3.3.4). Les habitants d'un territoire ont des liens différents de ceux d'une entreprise, le changement y sera négocié. Il existe des liens d'organisation, de mutualisation plus

[1] Qui pourraient aussi être considérés comme des extensions de l'organisation touristique locale

ou moins développés[1] mais c'est une solidarité construite non imposée. L'acteur de changement a le devoir de respecter l'acteur indifférent[2], de ne pas dégrader sa situation (analogie avec l'optimum de Pareto).

Par contraste, dans l'entreprise, la légitimité est fondée par la règle (MINTZBERG, AHLSTRAND et al., 1999). Est légitime ce qui est rattaché au calcul économique et au fonctionnement « normal » de l'économie, mais aussi, à l'intérieur de l'organisation, ce qui découle d'un pouvoir « explicite » et reconnu : l'autorité formelle, la culture établie et l'expertise certifiée.

J-Y Gouttebel manifeste l'intention explicite de mettre "la culture d'entreprise au service du développement local", mais signale *« qu'une stratégie territoriale n'est pas pour autant une stratégie d'entreprise. »* Elle vise des objectifs particuliers tels que: identifier le territoire de manière collective, contractualiser les intentions du secteur public et celles du secteur privé… (GOUTTEBEL, 2001). A. Kuhn estime qu'il faudrait demeurer prudent avec l'emploi de l'expression de « maire-entrepreneur »:

« si ces maires-gestionnaires peuvent être qualifiés d'entrepreneurs dans la mesure où ils planifient le développement de leur village, tous sans exception … insistent sur la forte dimension sociale de leur fonction et sur le fait qu'ils se considèrent comme administrant une communauté d'habitants, et non une organisation ou une circonscription administrative.» (KUHN, 2000)

Une réflexion liée à Porta Natura, tend à rapprocher territoire et entreprise (DAZET, 2005).

Le texte qui suit est publié par l'un des consultants de l'équipe de projet, mais hors communication officielle de Porta natura, c'est une réflexion personnelle de sa part que nous citons[3] et commentons car elle explicite bien une logique « possible », proche de celle qui a inspiré le programme[4].

« Territoire et entreprise : Quel enjeu commun ?

… ne faudrait-il pas enfin envisager le management d'un territoire *à l'instar de celui d'une entreprise dont la direction s'attache à susciter* l'implication de ses salariés, *car elle sait que c'est la seule façon d'obtenir au final* la satisfaction des clients.

Bien sûr, nous direz-vous, un territoire n'est pas une entreprise. *Il est infiniment plus* complexe *de par la* multiplicité de ses acteurs *aux motivations et aux objectifs très divers, alors que l'entreprise a une finalité simple, la* rentabilité. …

Et pourtant, il serait certainement bénéfique que le territoire acquière cette notion d'efficacité *qui caractérise la « bonne » entreprise. Pourrait-on parler de* performance d'un territoire *comme on parle de performance d'une entreprise ? Se pose alors le problème de* sa mesure, *quand on sait qu'un territoire apporte tout un* cadre de vie, *alors que l'entreprise n'apporte qu'une* rémunération, *ceci aboutissant naturellement à un* sentiment d'appartenance *moindre pour un salarié que pour un habitant.*

Ne faudrait-il pas rapprocher les notions d'identité de territoire *et de* culture d'entreprise, *même si la première est beaucoup plus* enracinée *alors que la seconde est souvent* construite *sur la base de* valeurs *voulues par les* dirigeants. …

Oui le territoire peut s'inspirer de l'entreprise en termes d'efficacité, *de même que l'entreprise peut s'inspirer du territoire en devenant* plus citoyenne *et en ayant une* approche plus large *de sa performance. » (Bernard Dazet, 2005, site web du cabinet Partitions tourisme)*

---

[1] c'est ainsi qu'on pourra considérer qu'un secteur économique a des contreparties à apporter aux autres composantes du territoire (plutôt que des devoirs à remplir)

[2] celui qui restera irréductiblement indifférent aux objectifs du promoteur de changement ; cet acteur indifférent peut éventuellement être très majoritaire dans le territoire

[3] Les changements de style (normal au lieu de italique) signalant des mots-clés sont effectués par nous-même

[4] même si chaque membre de l'équipe pourrait vouloir reformuler l'un ou l'autre des rapprochements effectués

Sur un plan plus méthodologique, l'auteur rapproche également « projet de territoire » et « projet d'entreprise » : le projet est source de *mobilisation* vers un *objectif défini en commun* et dans lequel chacun *se reconnaît.* Il suggère de constituer des *groupes de travail élargis,* véritables *« groupes référents »*, représentatifs de l'ensemble des acteurs d'un territoire.

Il apparaît un discours clairement normatif, même si deux précautions sont destinées à lever les réticences sont : 1- l'énoncé préalable des différences entre territoire et entreprise, et 2- l'énoncé des propositions comme « directions à suivre » et non comme « résultats à atteindre ».

Selon nous, il sera plus clair de maintenir l'usage d'un concept intermédiaire, sorte de « territoire-organisation-économique », auquel le modèle s'appliquerait sans restriction du fait que la liberté du citoyen ne serait pas en cause. La force du cas Porta Natura, liée à la transversalité du tourisme, se traduira par une sollicitation étendue, voire une revendication pour la plus grande participation de la population à la bonne marche du tourisme. Mais cela restera du domaine de l'incitation, cette participation de tous (au-delà de l'impôt) restant volontaire.

<u>Entre initiative sectorielle, et maîtrise d'ouvrage territoriale, une maîtrise d'œuvre conjointe</u>

Porta Natura est une démarche d'initiative sectorielle, mais les premières applications ont montré une maîtrise d'ouvrage (au sens de la responsabilité) totalement territoriale. De plus l'UCCIMAC n'a pas de relais opérationnels de terrain : les bras armés sont des communautés de communes, ce sont des agents publics qui vont aller parler du tourisme à des agriculteurs, etc…. On n'est pas dans une situation où existerait une coalition d'opérateurs privés négociant avec les autres acteurs dans le sens de Porta Natura. Cela n'est pas exclu mais n'aura pas été expérimenté.

L'acteur de changement Porta Natura ne peut viser que « le management *touristique* du territoire » ; il devra compter avec la légitimité des refus de participer à ses initiatives de la part d'autres acteurs que rien ne lie à ses projets, hormis l'impôt. Si le projet économique est porté par le pouvoir politique, il a une légitimité accrue.

> Cela peut être le cas des phases ultérieures espérées, où un territoire se portera volontaire pour appliquer Porta Natura comme méthode éprouvée : le plus souvent la décision sera prise par des élus. Mais avant cette décision d'essayer Porta Natura, quel aura été le processus local, à l'initiative de qui ?

Dans le cas de l'expérimentation Porta Natura, si les élus-clés et les élus de base approuvent le projet, ce n'est pas le leur pour autant, et ils peuvent s'en désolidariser. En attendant ils lui donnent une certaine légitimité[1]. S'agissant d'un programme de recherche-développement, Porta Natura ne peut demander que du volontariat.

Les projets de PNR poursuivis dans les deux territoires de test sont une façon de mettre en accord le leadership de fait des élus et un projet économique plus *transversal*[2].

---

[1] les projets agricoles n'ont pas eu besoin de prouver leur légitimité à ce point

[2] Notons, sur le plan de la contingence des situations, que le cas de l'Aubrac permet de voir la diversité des relations entre les élus et les socioprofessionnels : chaque partie de l'Aubrac fonctionne différemment. Dans la partie

7.8 Le processus

Comme pour le processus d'élaboration d'une stratégie touristique étudié dans le cas du Livradois-forez, celui-ci relève de la collaboration, et du management stratégique de projets dans un cadre territorial.

Cette facette du cas nous intéresse, la conduite des processus stratégiques est un pan important du management territorial (MT), peut-être celui qui a été le mieux étudié (voir notamment FAVOREU 2000) ; on verra aussi une première comparaison entre les cas Livradois-Forez et Porta Natura dans (MARSAT et MAMDY, 2006). Mais les études disponibles portent sur des processus initiés par des acteurs publics territoriaux, ce qui n'est pas le cas de Porta Natura, comme on l'a dit en section précédente.

Conditions d'émergence : une offre extérieure

Le processus est déclenché par un « orchestrateur » extérieur. L'UCCIMAC vise à outiller, dans les territoires, des processus de collaboration relevant, selon la typologie de B. Gray, de *la construction de visions partagées et de stratégies conjointes*.

> En Aubrac cette offre a été saisie par les élus locaux. Elle ne résulte pas d'une crise, ni d'une *initiative endogène* ciblée sur ce thème du tourisme. En revanche l'incapacité de l'Aubrac à faire collaborer ses trois parties est vécue comme un problème, et *l'idée de PNR est une initiative endogène qui a déterminé l'acceptation de l'offre*.

Il y a bien eu reconnaissance d'une interdépendance, de la part des acteurs du tourisme et des élus. *Cette notion d'interdépendance est centrale dans l'esprit du programme Porta Natura,* et dans son modèle de fonctionnement territorial et touristique[1].

Facteurs managériaux, méthodologie, organisation, dans les applications locales

La légitimation de la démarche locale est assurée par l'accord des élus[2]. Le groupe de décideurs locaux aptes à légitimer la démarche *pourrait comporter d'autres types d'acteurs,* nous faisons l'hypothèse de possibles co-décideurs venant notamment des milieux professionnels du tourisme.

Le domaine traité est sectoriel, et Porta Natura ne peut préjuger des cohérences territoriales à assurer.

Le modèle explicite et unique est celui que propose Porta Natura. Il est en amont de la méthodologie : il structure notamment le diagnostic et suggère également une *méta-organisation* des acteurs de l'offre touristique locale (Front Office, back Office, population) ; sous-jacents, on

---

Aveyronnaise que la concertation est habituelle, et tout projet assumé par les élus est validé au préalable par les professions concernées (notamment par les agriculteurs).

[1] Il est clair que ce n'est pas le modèle qui créera d'emblée, dans un territoire donné, ce sentiment d'interdépendance, mais il contribuera à le renforcer.

[2] *en Aubrac, le leadership (politique) est fort mais éclaté*. Le morcellement général des pouvoirs est tel qu'on ne trouve pas de rétention absolue.

trouve les modèles de management d'une organisation et de marketing des services, *mais d'autres aspects sont ignorés, tels que les modèles de fonctionnement en réseau.*

Ainsi le problem-setting est déjà orienté par un modèle pré-établi, il n'y a donc pas « construction en commun » du projet-cadre initial, mais *« acceptation »*. En revanche le travail de conception est très souple au-delà de ce cadre initial.

L'assistance apportée aux acteurs a été effective au niveau des pilotes, elle a été plus légère au niveau des référents. Une formation conséquente des membres du groupe de pilotage, et surtout des pilotes, est reconnue nécessaire, et dotée d'une méthodologie (bilan de compétences, plan de formation). *Ainsi Porta Natura, avec son orientation managériale, a construit une spécification des rôles et des compétences.*

Le caractère décentralisé et participatif du processus est intermédiaire : les élus sont impliqués ainsi que des acteurs locaux cooptés au sein du groupe de référents ; *mais le processus aurait pu être plus ouvert sur l'ensemble de la population*. La concertation s'effectuait principalement par les réunions du groupe référents + élus relais. A la différence du cas Livradois-Forez, cette instance de concertation a été constituée pour *accompagner le processus* en plusieurs réunions. *Un effet d'apprentissage en était clairement attendu.*

<u>Aspects politiques des modalités de management du processus</u>

Toutes les parties prenantes (PP) impliquées n'étaient pas associées dans les phases observées. Les agriculteurs notamment n'étaient pas associés. Ce peut être une option défendable, devant un risque de blocage du processus, sans préjuger d'une deuxième étape : en Aubrac, le projet de rencontrer des agriculteurs au niveau du terrain, a dû être soigneusement planifié. Il reste qu'il n'y aura réelle « collaboration » que lorsque le groupe de référents sera élargi à toutes les patries prenantes (PP) « qui comptent ».

Le projet est de susciter une dynamique locale : les résultats attendus doivent avoir fait l'objet d'un accord local, sans argument d'autorité. La stratégie de ralliement des agriculteurs n'envisage pas d'arguments d'autorité ni de quelconques formes de pressions.

Porta Natura donne *du* pouvoir localement au groupe de pilotage incluant le groupe de référents, sous réserve d'avoir construit celui-ci « avec soin » c'est à dire en fonction d'un diagnostic stratégique poussé et précoce. *Nous ajoutons qu'alors un dispositif de légitimation pérenne de ce groupe de référents est nécessaire*.

<u>Résultats politiques du processus</u>

Dans les deux applications locales, le processus observé aura été incomplet, même en Aubrac.

Nous utilisons ici les critères d'évaluation de (BRAMWELL et SHARMAN, 1999).

L'étendue de la collaboration est liée d'abord à l'étendue et à la qualité de la représentation des acteurs. En Aubrac elle était limitée à trois groupes d'acteurs : les professionnels du tourisme, les

élus et les techniciens institutionnels[1]. *Par ailleurs la représentativité des porte-parole* des professionnels du tourisme était limitée par le défaut d'organisation du tourisme local. De plus il n'y a pas eu de pratique organisée en termes de retour d'information ou de prise d'avis auprès des pairs.

L'intensité de la collaboration se rapporte principalement aux comportements des participants pendant le processus. En Aubrac la participation a connu une érosion après la première réunion[2] pour se stabiliser ensuite ; la plupart des référents étaient actifs, mais les élus et institutionnels davantage, les professionnels plutôt réactifs et les hôteliers plus particulièrement passifs[3]. Mais les professionnels présents ont joué normalement leur rôle de *validation.*

Lorsque l'on combine le critère de l'étendue de la participation avec celui de son intensité, on constate que *la participation des professionnels a été globalement très limitée*.

Le degré de consensus atteint examine les résultats, la volonté de les mettre en œuvre, tout en faisant la place aux possibilités de consensus partiel, à l'acceptation de divergences finales, de contraintes de mise en œuvre. Dans le cas de Porta Natura, il ne s'agit pas de résolution de conflit ouvert, *l'objectif est ajustable à la faisabilité,* à l'identification de « facteurs déclenchants » pertinents pour progresser.

> *Dans le cas Aubrac le degré de consensus atteint est assez élevé* [4]. Porta Natura est à ce titre un banc d'essai de la collaboration nécessaire pour la création du PNR. Mais nous avons pu observer en 2006 que cette deuxième collaboration en vue d'un PNR est d'emblée plus délicate, puisque les agriculteurs, PP incontournables, sont réticents au départ.

La fonction pédagogique du processus a été forte ; les référents et les pilotes ont appris les uns des autres et aussi par les apports des consultants (sur-encadrement lié au caractère de recherche-développement du programme). Le souci de mieux intégrer le tourisme au territoire a conduit à retenir des actions pédagogiques à destination de la population.

***

7.9 Autres particularités managériales de la démarche Porta Natura

Les particularités de Porta Natura que nous examinons ici, sont propres à la démarche de management stratégique adoptée.

---

[1] Les commerçants, les agriculteurs, les autres professions, la population n'étaient pas invités a priori.

[2] des professionnels présents à la première séance, et qui s'y sont nettement exprimés, notamment des prestataires d'activité de plein nature, ne sont pas venus aux séances suivantes.

[3] deux étapes clés ont réussi à provoqué la participation de tous : l'énoncé des enjeux, et l'énoncé de valeurs, tous deux selon des tours de table écrits

[4] … sauf en ce qui concerne la première réunion au cours de laquelle des hôteliers et accompagnateurs se sont opposés sur le souci de respecter des limites de fréquentation ; ce débat important pour nous ne s'est pas reproduit faute de retour des accompagnateurs aux réunions suivantes, et il est important de constater que les options prises ensuite ne tranchaient pas ce débat.

Des priorités managériales, plutôt que quantitatives

Nous avons noté dans les deux applications de terrain, *qu'un élément du diagnostic n'est pas traité : le manque de produits et services touristiques.* Et nous avons distingué deux thèmes fédérateurs à travers les orientations prises par les applications: celui de la *coordination* et celui de la *mobilisation*. En référence au modèle de M. Marchesnay avec les quatre piliers de l'analyse d'une organisation, c'est le propre d'une priorité mise par le programme Porta Natura sur les piliers « structure-organisation » et « relations-contexte » du management territorialisé, plutôt que sur le pilier « production-activités ». La plaquette finale de présentation des résultats est titrée ainsi : *« Porta Natura – une méthode innovante de management des ressources humaines d'un territoire touristique ».* Mais ce titre nous paraît quelque peu réducteur puisque le programme apporte tout de même aussi *un modèle* et une *méthode de diagnostic* plus larges.
Enfin la dimension de *conduite du changement* est affirmée[1]. Un volet important de la méthode concerne la *compétence* nécessaire à cet égard.

Des applications centrées sur des « actions déclenchantes »

Le plan de progrès se limite à l'énoncé d'actions jugées *prioritaires* et le schéma d'organisation se limite aux dispositions propres à exécuter le plan de progrès. Ainsi les exercices Porta Natura apparaîtront bien différents de certains schémas stratégiques de territoire qui visent au contraire à l'exhaustivité (quitte à hiérarchiser les actions), comme dans le PNR du Livradois-forez.
Mais l'interrogation demeure sur le caractère *suffisant* d'une telle optique : en Aubrac c'est tout le contexte préparé de longue date et en cours de maturation sous le projet de PNR qui a permis le lancement de Porta Natura, et symétriquement il semble bien qu'à son achèvement l'opération se soit « fondue » dans la préparation du PNR.

Une perspective d'organisation

Il faut distinguer l'organisation de la conduite du changement et l'organisation plus pérenne qui résultera de celui-ci. L'importance du groupe de référents est validée par les deux applications, principalement par l'exemple de l'Aubrac. On rappelle que ce groupe a vocation non seulement à permettre une concertation ou une co-conception, mais aussi à fournir des interfaces avec les groupes d'acteurs et la population ; il peut enfin être pérennisé (par exemple comme instance tourisme dans le contexte PNR). Concernant la fonction de décision au sein du processus de changement, elle est confiée à un système de pilotage ; nous proposons de bien distinguer un « sous-système de décision » au sein de ce « système de pilotage ». Dans les deux territoires d'application, la décision était dans les mains des élus, mais *on peut imaginer des situations*

[1] ainsi la plaquette poursuit en annonçant : « une méthode de conduite du changement des relations inter-acteurs …»

territoriales dans lesquelles un pouvoir professionnel[1]*, ou tout autre pouvoir de la société civile*[2] *ait une légitimité à faire partie du système de décision propre à Porta Natura.*

Un besoin de pilotage stratégique

Les contingences de l'expérimentation n'ont pas permis d'avancer sur les « schémas d'organisation ». Les deux cas illustrent, selon nous, un besoin de pilotage *stratégique.*

Le projet a misé sur une dynamique « technique » (un modèle, une démarche de progrès). Les deux applications-test sont également dynamisées par des facilités particulières (financements, dimension européenne, encadrement renforcé pour l'expérimentation).

Le modèle Porta Natura de fonctionnement d'un territoire touristique n'est pas stratégique, les facteurs de divergence, d'opposition entre acteurs n'y sont pas conceptualisés. Une partie de l'analyse systémique est optimiste : sous réserve de trouver les bons leviers du changement, on peut faire bouger tout le système. Il faut également intégrer le comportement « homéostatique » du système : la résistance au changement. D'où l'intérêt d'intégrer au moins dans la compétence des pilotes, des notions de sécurité, de gestion de l'erreur, de gestion des oppositions, etc…

Nous avons vu dans les applications la confirmation du fait que tout projet, même innovant, doit se préoccuper des stratégie d'acteurs et prévoir les difficultés ; on citera *des divergences*, entre « groupes » (agriculteurs et acteurs du tourisme), entre sous-groupes (entre agriculteurs et agriculteurs diversifiés en tourisme, et même entre acteurs professionnels du tourisme)[3].

Nos propositions ont été les suivantes : 1- que le dispositif comprenne un acteur approprié pour gérer ces questions : un chef de projet, 2- compléter la méthodologie Porta Natura par une analyse stratégique des acteurs, de leurs logiques et du jeu d'ensemble.

Le promoteur du programme, chef de projet de cette première phase, a pris *une position totalement identique*, en exprimant *la nécessité de procéder à un « diagnostic stratégique » pour compléter le diagnostic fonctionnel et organiser l'application au mieux notamment par le choix des acteurs appropriés dans le groupe de référents.*

7.10 Rapprochement avec les concepts du Tourisme Intégré

Le cadre conceptuel du Tourisme Intégré (SPRITE) est complémentaire de celui de Porta Natura. Avant la synthèse générale que nous proposerons en dernière partie, nous pouvons relever ce qui les articule, *en prenant appui sur les résultats des deux applications de terrain*.

---

[1] Représentants élus syndicaux ou mieux consulaires, mais l'interprofession du tourisme n'existe pas

[2] on peut imaginer Porta Natura mené par un Pays avec un PNR sécant, qui serait alors intégré dans le système de décision

[3] On rappelle un vif débat ayant opposé des hôteliers à des accompagnateurs. Pour le chef de projet, cela fait partie des problèmes de fond qu'il faut résoudre avant même de parler de « contrat de progrès » : *« Les animateurs ont senti qu'il y avait besoin de médiation. Comment préparer les pilotes à la médiation ? Si les accompagnateurs et les hôteliers ne s'entendent pas comment voulez-vous ? Ils s'évitent*[3] *»*

Dimensions de l'intégration

Certaines déclinaisons du thème des relations entre les trois groupes d'acteurs locaux (front office, back office et population) renvoient, selon nous, aux dimensions suivantes de l'intégration selon Sprite (SPR) : *Ancrage, Complémentarité, et Réseaux.*

Le tableau suivant illustre ces correspondances, *au stade du diagnostic*, qui traduit l'influence du modèle, et *au stade des orientations*, qui tiennent compte de l'expression d'acteurs locaux :

Contenus PN ***Dim. SPR***	**Diagnostic (influence du modèle)**	**Axes d'orientation (élaboration locale)**
Ancrage		
Aubrac[1]	*Manque de sensibilisation et de lien des populations locales avec l'activité tourisme et son économie, ses attendus : accueil, sourire, perception réelle des retombées directes et indirectes,…*	Mesurer l'impact économique du tourisme *pour convaincre* Harmoniser *la communication* sur l'Aubrac Chercher *l'appropriation* par les acteurs non touristiques
Haut-Allier		*appropriation* par la population de son appartenance à un territoire divers mais cohérent
Complémentarité entre activités		
Aubrac	Ce point a été peu explicité, Peut-être sous-jacent dans : *« dynamique territoriale à relancer »* *??*	Souligner l'implication directe et indirecte de *l'activité agricole* et la cohérence qu'il y a entre ces 2 économies, toutes 2 consommatrices : - de paysage et d'espace, des chemins… - *des productions agricoles valorisées grâce à leur qualité et leurs identités*
Haut-allier	*il faut « [optimiser ou satisfaire] le partenariat avec les autres acteurs économiques, notamment agricoles »*	(cf opinion d'une référente : *dépasser la notion d'agritourisme, il faut <u>intégrer</u> le tourisme rural et l'agriculture*
Réseaux		
Aubrac	*Mise en réseau fragile du Front Office (Aubrac de ferme en ferme, Aubrac Tourisme,…*	Indirectement : *« Créer une structure opérationnelle fédératrice »* : mais cela n'implique pas nécessairement des mises en réseaux plus fines
Haut-Allier	*il faut améliorer la mise en réseau des acteurs du front office pour avoir une perception globale (transversale) du territoire…*	*mise en réseau des acteurs* par la connaissance des attentes des clientèles

[1] La préoccupation émise *« de ne pas perdre son âme »* renvoie à la dimension Ancrage, et de plus, elle rappelle que le territoire n'est pas une entreprise, même et surtout lorsqu'il s'agit d'une activité économique aussi « transversale » que le tourisme.

7.11 Synthèse du cas Porta Natura

Le cas Porta Natura est polaire du cas Livradois-forez dans notre problématique puisqu'il s'agit d'un processus à l'initiative d'un acteur « du tourisme » et permet d'évoquer les possibilités d'alliance AT-AE dans le vrai sens symétrique du concept.

Sur le plan conceptuel et théorique le cas se prête particulièrement à l'approche gestionnaire que nous avons explorée sur le fonctionnement économique des territoires ; il se prête notamment à une réflexion illustrée sur le parallèle entre entreprise et territoire puisque le projet Porta Natura revient à *organiser et piloter le territoire comme une quasi entreprise unique pour l'offre de tourisme*. Enfin le cas relève explicitement de l'approche marketing et managériale de la servuction, avec, en fonction de ce qui précède, *une transposition originale de l'entreprise de service au territoire.*

Porta Natura expose un processus, des jeux d'acteurs, mais aussi tout un cadre de représentations et de logiques d'acteurs : *le modèle de fonctionnement d'un territoire touristique* mis au point pendant le projet en est la partie émergée, mais certaines logiques d'acteurs du tourisme, principalement du milieu consulaire, en sont également partie intégrante.

Rappelons que cette synthèse a pour but de faire ressortir ce qui fait la cohérence empirique du cas et non de contribuer à répondre au détail des questions de recherche qui sont déclinées selon les objets distincts : AE, AT, alliance, modalités de l'alliance….

Les applications locales sont marquées par la prééminence des acteurs publics dans le système touristique pour les types de territoires que nous avons sélectionnés (milieu rural et tourisme diffus). La dynamique territoriale et/ou celle des structures publiques locales (SMAT) ou des projets (PNR) conditionne l'acceptation du projet, puis son succès ou non.

La dynamique forte impulsée par le promoteur de l'opération, l'UCCIMAC ne suffit pas *à elle seule,* pour inscrire le projet dans la durée à l'échelle locale.

Dans les deux territoires, les mises au point locales ont porté en priorité sur les problèmes de relation et d'organisation au sein du système d'offre, sans relation forte avec l'étude préalable de la demande qui était pourtant le point de départ de la démarche marketing de Porta Natura.

Essentiel pour notre problématique est le constat que ce processus local a abouti dans les deux applications à faire ressortir *le rôle majeur des agriculteurs* en tant que gestionnaires effectifs de ressources pour le tourisme, *et même au-delà* : en Aubrac on estime qu'ils s'opposent au développement du tourisme sur un plan « politique » ; le modèle de fonctionnement Porta Natura ouvre les acteurs à ce type d'analyses.

Le cas Aubrac a montré une réelle possibilité d'influencer le jeu d'acteurs et l'organisation du système grâce à la conjonction d'un contexte de projet territorial favorable, et d'une dynamique réussie dans l'application spécifique Porta Natura. En fin d'opération, Porta Natura s'est effacé derrière le projet de PNR[1].

La conduite de l'application a montré certaines caractéristiques intéressantes en termes de management de processus : une gestion stratégique des relations avec les élus, une mise au point cohérente et aboutie sur les questions de structuration de l'équipe, d'assistance et de formation (ingénierie territoriale), et le bon fonctionnement du « groupe de référents » (dans ses divers rôles de réflexion, validation, relais auprès d'autres acteurs). En revanche le processus est « fermé » sur ce groupe de référents et les élus, sans dispositif de participation plus large. Les agriculteurs en particulier n'ont pas été associés, à ce stade où l'on s'est surtout préoccupé de savoir tactiquement comment les aborder.

L'analyse stratégique nous a conduit à expliciter les logiques des CCI au delà du cas : elles envisagent un fonctionnement plus proche des territoires. L'UCCIMAC, avec Porta Natura, les aide en ce sens, mais ce n'est pas leur culture.

Un acteur d'environnement peut espérer s'appuyer sur des démarches telles que Porta Natura pour négocier des alliances. Si un tel acteur (associatif notamment) avait été présent en Aubrac il aurait pu saisir l'opportunité de se joindre au groupe de référents et *se serait appuyé sur le modèle* pour faire valoir ses préoccupations. Nous proposerons un modèle qui lui donne une place plus importante en reconnaissant l'enjeu de la gestion effective et de la gestion intentionnelle des ressources (le pôle « espace»), et en tire les conséquences en termes de système de pilotage.

*****

[1] qui lui-même peut échouer ou s'enliser, pour des raisons diverses

Partie III

Propositions – Discussion - Conclusion

Préambule et synoptique de la Partie III

Cette troisième partie de la thèse présente successivement :

1- des propositions, constituant un *« dispositif d'aide à l'alliance entre AT et AE »*,

2- des éléments de discussion,

3- la conclusion générale.

Les synthèses et propositions sont une relecture transversale des cas en reprenant les questions de recherche sur les acteurs, sur l'alliance et ses « modalités » (des objets tels que les réseaux ou les chartes, qui sont des « faciliteurs » de l'alliance, ou des outils pour celle-ci, lorsqu'un acteur stratège s'en saisit intentionnellement).

Des propositions sont induites des travaux menés : 1- un modèle de l'acteur intégrateur mixte, 2- un modèle synthétique du tourisme à la fois durable, intégré et pro-actif envers la gestion des aménités, 3- un cadre d'analyse pour des stratégies de construction de réseau, 4- une approche de cartographie dialogique de toutes les questions liées à la dualité aménités x tourisme. Cette approche peut être généralisée notamment à la dualité « protection » x « développement ».

Les Hypothèses initiales sont alors revues, précisées, de nouvelles hypothèses sont proposées.

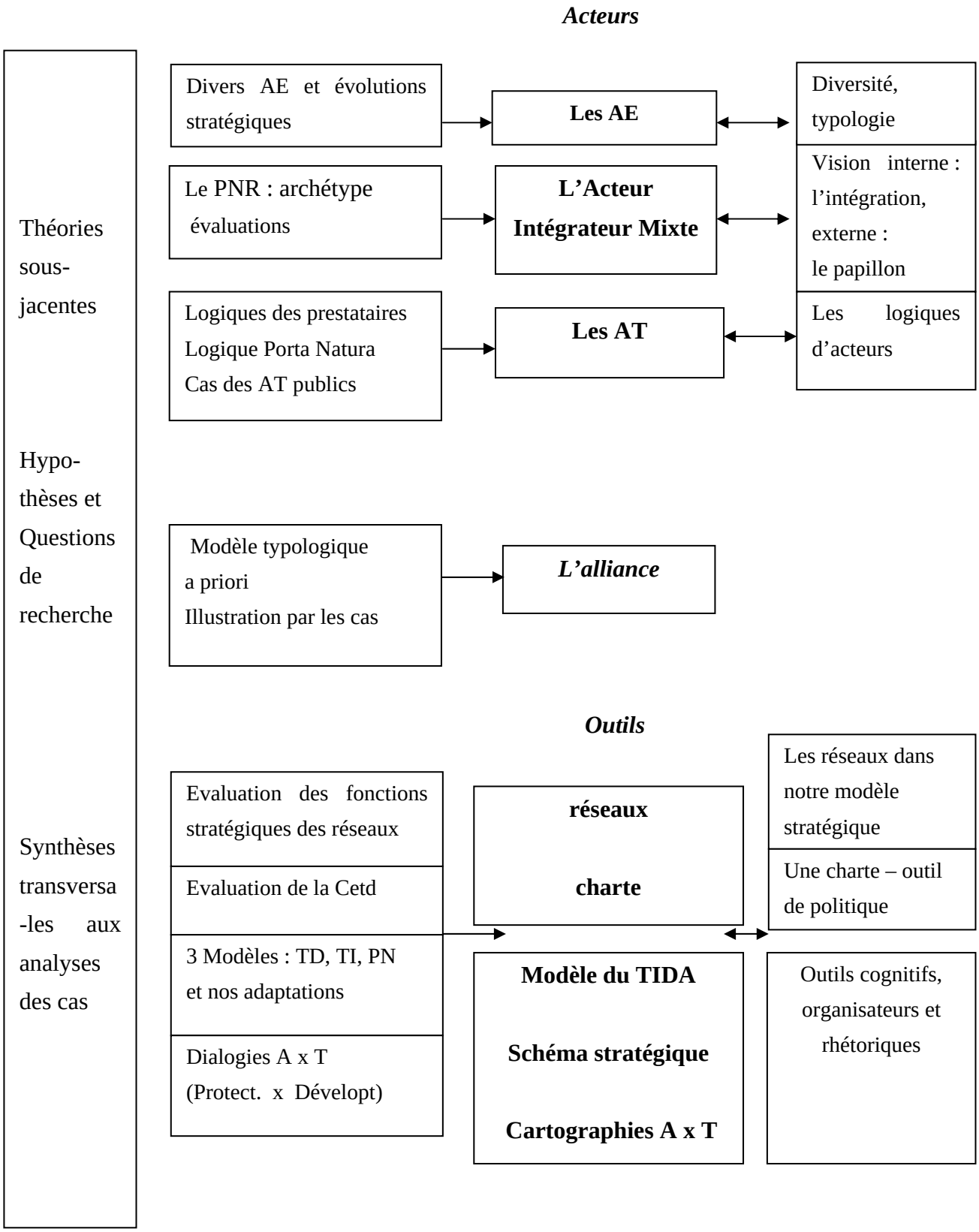
La discussion porte d'abord sur un aspect méthodologique qui a trait à la diversité des situations et au choix des cas, privilégiant certaines situations. Puis elle porte sur un certain nombre de thèmes qui sont marqués par des tensions dialogiques appelant des stratégies de réglage, ou de résolution dans une logique d'ordre supérieur.

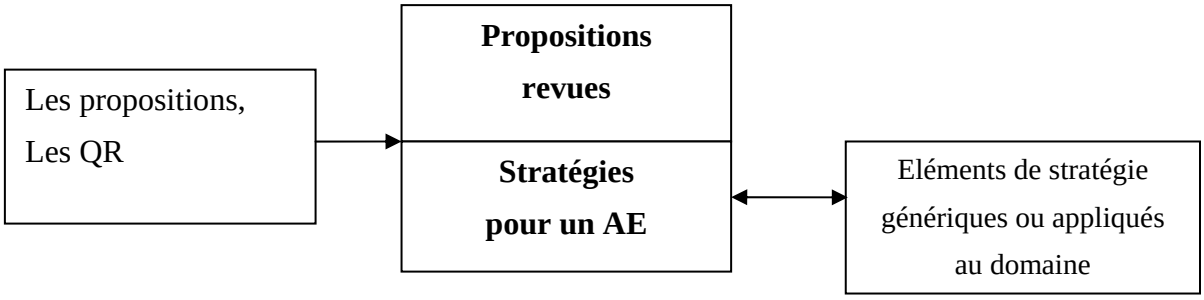
Pour mieux situer notre thèse dans le champ des possibles, la discussion se poursuit sur les alternatives aux stratégies étudiées : soit en élargissant la problématique à la marge (autres alliances en rapport avec le tourisme), soit en l'élargissant à toute activité qui valorise économiquement les aménités, soit en reconsidérant les autres modes d'action publique.

Enfin la discussion porte sur les approches théoriques que nous avons utilisées à des degrés divers : il ne s'agit pas de faire des contributions théoriques mais de discuter leurs apports dans notre travail, de réfléchir aux articulations entre approches présentant certaines « proximités ».

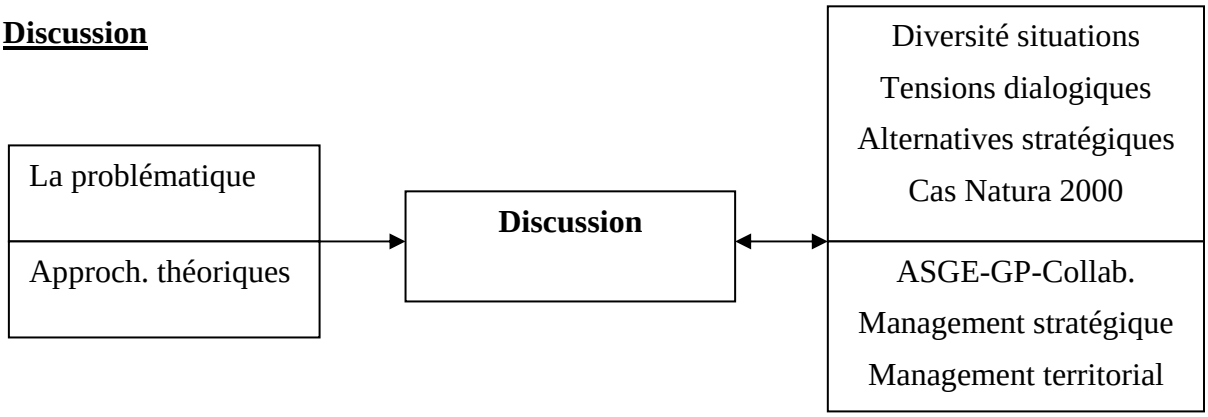
La conclusion générale revient sur les aspects majeurs de la thèse, ses caractères : exploratoire, systémique, dialogique, et appliqué. Nous y réaffirmons notamment la pertinence sociétale de la problématique.

Dispositif d'aide à l'alliance possible entre AT et AE

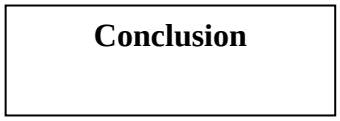




Discussion



Conclusion générale



***

8 Dispositif d'aide à l'alliance possible entre AT et AE

8.1 Acteurs

8.1.1 Acteurs d'environnement

Une typologie d'acteurs liée à notre problématique

La diversité des acteurs concrets d'environnement est infinie, par définition, puisqu'ils ne se définissent que par leur intention. Nous pouvons donner une liste indicative des formes rencontrées dans nos études de cas: association locale fondée sur un ou plusieurs objectifs particuliers (défense contre un projet, défense d'un élément de l'environnement) ; association locale « institutionnalisée » : dotée de responsabilités spécifiques (AAPPMA…) ; association généraliste (WWF, …) et fédérations (FNE…) ; association dont les membres ont des prérogatives et des pouvoirs par ailleurs (association de collectivités locales : PO-ADET…) ; organisation publique Parc National, PNR ; organisation d'Etat : Ministère et ses services (DIREN) ; autres : (organismes de recherche…)

Une typologie spécifiquement liée à notre problématique nous apparaît utile.

L'ASGE considère la gestion de l'environnement de façon élargie en opposant sur cette même notion, les résultats d'intention sur l'environnement et ceux d'impacts non intentionnels.

Pour caractériser un acteur donné, nous proposons de décomposer cette dimension « gestion de l'environnement » en trois segments :

- mission sur l'environnement
- intention d'action sur l'environnement pour des raisons stratégiques
- impacts non intentionnels

En nous inspirant des mêmes notions nous proposons de parler « d'activité » touristique intentionnelle (par mission ou par stratégie) ou effective. Il faut prendre soin de ne pas étendre l'analogie avec la gestion de l'environnement qui traite d'un objet et non d'une activité : l'ASGE développe un corpus sur la relation entre cette gestion et l'état de l'objet, ce qui n'est pas le propos en tourisme.

Nous proposons alors de croiser cette typologie avec son homologue sur l'objet « environnement », ce qui aboutit au tableau suivant, illustré par des acteurs étudiés ou évoqués dans les études de cas :

Gest. intent. de E par Mission	AE autres	WWF (3) PNC (4) MEDD (5) DIREN (6) Autres AE pro-actifs	PNR, … (1)
Gest. intent. de E par Stratégie	Acteurs ayant une mission autre ou très générale	Acteurs ayant une mission autre ou très générale (7)	POADET (2) UCCIMAC Autres AT pro-actifs
Impact non intentionnel sur E	Population locale, autres actifs	Acteurs ayant une mission autre ou très générale	AT autres
Environnemt Tourisme	***Impact non intentionnel sur T***	***Acti. intent. de T Par Stratégie***	***Acti. intent. de T par Mission***

<u>Détail de la typologie</u>

(1) On peut également y voir les acteurs de « l'accueil pédagogique » qui perçoivent cette fonction de plus en plus comme étant très proche d'une activité touristique

(2) Les communes qui ont fondé l'association ont une « mission environnementale générique», mais celle-ci ne va pas jusqu'à les obliger à préserver la biodiversité

(3) WWF a créé le label Gîtes Panda

(4) Le PNC applique la Charte européenne du tourisme durable, son volet II en particulier

(5) Collaboration avec l'ODIT pour définir le tourisme durable, création de labels nationaux : paysages de reconquête, sites remarquables du goût

(6) Des Diren mènent des réflexions sur la possibilité de valoriser les sites Natura 2000 par le tourisme notamment : Limousin, Paca, Languedoc-Roussillon

(7) Acteurs ayant *une mission autre* (par exemple sociale….), *ou une mission plus générale* (tels que les Pays qui choisiraient *par stratégie* de travailler *plus précisément* sur le tourisme et sur l'environnement). Il est à noter que PO-ADET a fait ce choix, mais très en amont, puisque c'est le choix constitutif de l'association

Illustrations de ces stratégies :

Des exemples d'AE qui ont recherché des alliances avec les acteurs du tourisme pour mieux remplir leur mission environnementale

- le cas du Parc National des Cévennes confirme que même un AE fort sur ses missions environnementales a des raisons de souhaiter mener une stratégie d'intéressement des AT et d'alliance
- une grande ONG d'environnement, le WWF a développé une action (gîtes Panda) très stratégique dans l'esprit de ce que nous avons appelé le premier étage de la stratégie (intéresser les prestataires au tourisme durable, le deuxième étage étant de les rendre pro-actifs)
- le Ministère en charge de l'environnement avait mené une expérience innovante en 1991-92 avec le label « paysage de reconquête », bien analysée en ce sens par (LAURENS 1997), il apporte un appui aux « sites remarquables du goût »…mais il ne développe pas réellement une stratégie pro-active en direction de *chaque* secteur d'activité économique
- certaines DIREN ont commencé une réflexion sur la valorisation économique des sites Natura 2000 dans le but de surmonter les résistances locales : DIREN Limousin avec l'étude de B. Blanchard (BLANCHARD 2004), DIREN PACA (séminaire de Mars 2006), DIREN Languedoc Roussillon (soutien à l'étude du Conservatoire régional des espaces naturels dont il sera question plus loin).

Des rapprochements entre la fonction d'accueil pédagogique et la fonction touristique : compétition et coopérations

- les associations françaises d'environnement sont encore en pleine réflexion sur leur rapprochement avec le monde du tourisme : au niveau national, France Nature Environnement (FNE) est consciente que les associations sont peu armées pour penser et agir dans un vrai cadre territorial[1].
- un exemple de rapprochement pour lequel l'objectif est plus complexe : la LPO Auvergne anime un travail de sensibilisation de ses partenaires environnementalistes à l'économie du tourisme, et de coordination avec les professionnels ou tout au moins les organisations spécialisées du tourisme ; le but est en partie de conforter l'activité d'accueil pédagogique déjà effectuée, en améliorant son impact mais aussi sa rentabilité ; ces acteurs d'environnement tendent alors à devenir acteurs du tourisme dans leur intérêt *global* (survie de la structure …) ils pensent alors *au-delà de* l'intérêt lié à leur mission environnementale.

PO-ADET, un acteur d'environnement par stratégie

L'association PO-ADET s'est constituée à partir de quatre communes de Haute Garonne, et d'un noyau d'acteurs socio-économiques locaux dont deux restaurateurs ; ce n'est pas un acteur d'environnement (AE) par mission, mais par stratégie : l'Environnement, et l'ours comme

[1] cf les CR des séminaires tenus en 2003

emblème, sont défendus pour développer le pays, certes sur un mode durable ; notamment la valorisation touristique de la présence de l'ours était dans l'esprit des fondateurs. Par ailleurs c'est un AE faible : les alliances sont vitales pour lui.

L'AE par mission : le Parc National

Le Parc National est un AE « fort », il a cependant besoin de soutiens sur son action environnementale

Le Parc national a des pouvoirs réglementaires et de police, il a des équipes de terrain ; l'exercice de ces pouvoirs fait partie du quotidien de tous ses agents, même du chargé de mission tourisme[1]. Mais les agents du Parc ressentent eux-mêmes que des problèmes demeurent (notamment sur la chasse, sur la circulation de 4X4…) et que de nouveaux problèmes apparaissent (pratique du Quad…). Le Parc ne peut négliger la recherche de soutiens.

Le profil du Parc national se rapprochera du profil d'acteur mixte, tout en restant distinct de celui d'un PNR

La réforme des Parcs Nationaux introduit dans l'ancienne zone périphérique une mission d'aide au développement que le PNC pratique déjà peu ou prou et particulièrement dans le domaine du tourisme. Ce Parc National a adopté des fonctions d'aide au développement : il est ainsi préparé au changement de statut ; nous en avons vu les dimensions organisationnelles. Dans le domaine d'activité stratégique (DAS) du tourisme durable, le chargé de mission est en phase avec ses homologues des PNR, à la différence près qu'il pouvait jusque là plus facilement délimiter son champ à l'écotourisme.

Mais, même après élargissement des missions d'un PN, ses agents ne pratiqueront pas seulement l'action indirecte « incitative », comme ceux d'un PNR. Ils ont collectivement une culture qui doit s'étendre plus largement, des paradigmes de la concertation, de l'incitation jusqu'à celui du conflit, lui-même résolu éventuellement par la contrainte.

Les figures de la relation protection-développement sont ainsi :

- valoriser les cas dans lesquels une solution « technique, innovante, … » permet de gagner sur les deux objectifs
- en cas de nécessité, ne pas refuser le conflit ouvert
- refuser le troc « protection » contre « compensation ».

Nous faisons l'hypothèse que notre champ de recherche sur l'action incitative et indirecte deviendra plus important pour le Parc National du fait que son nouveau statut le rend davantage dépendant de décisions des élus locaux.

[1] qui consacre une partie de son temps à donner des avis sur les demandes d'autorisation de manifestations sportives et touristiques sur le territoire, il est également partie prenante dans les affaires de protection de sites qui mobilisent en sens contraire les pratiquants et professionnels des APN (escalade, canyoning)

le PNC a mené la stratégie d'alliance que nous cherchons à caractériser et à promouvoir

Le chargé de mission tourisme formule ouvertement (stratégie semi publique) la création de Cévennes écotourisme comme une réponse stratégique à ce problème :

> *« en créant Cévennes Ecotourisme on avait aussi l'intention de faire participer les professionnels à la défense de nos points de vue… Par exemple quand c'est un professionnel du tourisme qui dit à un maire « les 4X4 ça nuit à ma clientèle », ça a plus de poids que si c'est le Parc »* [1]

Au niveau de la direction du Parc[2], l'engagement dans une action en faveur de l'économie touristique, à travers la Charte du tourisme durable, est devenu le fruit d'une intention stratégique formulée plus globalement en termes d'image :

> *« L'idée personnelle du directeur a été: le parc national se bagarre en permanence en tant que gendarme de l'environnement et prend des coups ; seule notre action sur l'agriculture nous apportait un tout petit peu une autre image, mais dans ce domaine cela nous dépasse, car l'agriculture dépend beaucoup du contexte européen ; son idée a donc été « c'est dans le tourisme qu'on a le plus de chance d'afficher une image positive du parc »*[3]

L'acteur d'environnement renforce intentionnellement les acteurs du tourisme

Le chargé de mission du Parc souhaitait la création d'une association de prestataires pour deux raisons :

- la foi personnelle dans le travail collectif :

  [parlant des projets individuels d'adhérents qui ont mûri au fil des contacts et réunions internes à l'association] : *« je suis farouchement partisan du travail de groupe »*

- la recherche d'une relation équilibrée entre le Parc et les prestataires

  > *« mon objectif était d'avoir un réseau structuré en face de nous, et non pas d'avoir affaire à des individus qui viennent nous voir avec des demandes hétéroclites ; dans ces situations nous sommes en relation dissymétrique comme cela était le cas dans les réunions avec les gîtes Panda où c'est moi qui avais tendance à détenir la vérité en tant qu'organisme puissant, le parc face à des individus. Mon idée était cette fois-ci de partager la réflexion et l'engagement »*

Ce discours semble s'opposer aux analyses Crozériennes qui privilégient chez tout acteur la recherche de pouvoir[4], l'entretien de l'incertitude, etc… . Mais il s'agit ici de l'acteur puissant qui offre du pouvoir aux faibles, ce qui ne le met pas trop en danger, et on a vu plus haut qu'il pense aussi avoir besoin d'eux. Dans ces situations de sécurité suffisante, on rejoint l'idée de H. Ollagnon : *« conforter l'autre pour passer de bons accords avec lui »*.

L'AE à double mission : le PNR

L'acteur d'environnement PNR fait l'objet plus loin d'une section particulière en tant qu'archétype de ce que nous appelons « l'acteur mixte »

---

[1] intervention au séminaire de la FNPNR le 9 Mars 05

[2] On peut voir là un dialogue entre deux niveaux, deux lieux de formulation stratégique, et l'intention du chargé de mission (management intermédiaire) a précédé celle du management général. Ces dialogues ont intéressé notamment M-J. Avenier et A-C Martinet AVENIER, M. J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.

[3] chargé de mission tourisme, intervention à la rencontre avec le PNR Livradois Forez le 27 janvier 06

[4] même si l'acteur ne recherche pas le pouvoir pour le pouvoir, ces analyses laissent peu de place à l'altruisme

Le PNR est en position « forte » mais à négocier de plus en plus

Un PNR a une forte légitimité, des ressources et des compétences. Celui du Livradois-Forez s'est engagé depuis l'origine : c'est un acteur fort. Il pilote naturellement la stratégie collective territoriale traduite par la Charte de Parc. Pour autant ce rôle conforte-t-il sa stratégie privée ?

Nous appelons « potentiel (de pouvoir) » l'ensemble de ressources et de compétences qui permettent le pouvoir (relationnel). Ce pouvoir (relationnel) dépend du potentiel des autres et tout autant de leur engagement, ainsi que d'autres contingences. Les évolutions récentes transforment le pouvoir d'un PNR : les Communautés de communes et les Pays sont des acteurs territoriaux nouveaux qui peuvent s'engager tant dans le développement que dans la gestion de l'environnement ; en matière de tourisme, Départements et Région manifestent une « intentionnalité » nouvelle, et de nouveaux AT apparaissent tels que LFT[1].

Nous proposons de généraliser en prédisant qu'à l'avenir le pouvoir d'un PNR sera encore davantage « à construire » que précédemment.

L'AE en marge (cas Porta Natura)

Au niveau d'un programme global de développement touristique, les acteurs d'environnement ne sont pas nécessairement associés

C'est le cas de Porta Natura : le programme ne disait rien sur le rôle que peut jouer un « acteur d'environnement » ; la conception du modèle, l'étude de clientèle, n'ont pas associé de théoriciens ni de praticiens du secteur environnement. A l'issue des applications[2], la production méthodologique de Porta Natura fait allusivement une place à l'acteur d'environnement.

Localement toutes les situations sont possibles : sans acteur d'environnement (cas de l'Aubrac), avec « acteur mixte » (cas du Haut-Allier), …

Parmi les territoires possibles candidats à un développement touristique, il y a trois cas polaires selon nous : territoire sans acteur d'environnement notable (Aubrac), territoire avec un acteur d'environnement associatif (pas d'exemple dans les applications actuelles de Porta Natura), territoire avec un acteur public « intégrateur mixte » (cas du SMAT du Haut-Allier).

L'acteur d'environnement local doit rentrer dans le dispositif de concertation, voire de pilotage

Dans le dispositif Porta Natura, il cherchera à faire partie au moins du cercle des « référents », s'il n'est pas acteur public mixte et fort, ayant alors vocation à participer au pilotage de l'application : c'est là qu'il apportera à la fois de la connaissance et des avis (fonction d'influence). Il peut tenter de s'associer plus en amont, lors de la conception de l'application, du pré-diagnostic, du choix des

---

[1] Dans le cas du Livradois Forez, le PNR transfère certaines fonctions à LFT, qui les exerce d'abord dans le domaine marketing aval (promotion commercialisation). La composition des organes de direction de LFT a donné lieu à une vraie négociation entre (le Président de) LFT et le Parc.

[2] peut-être du fait de notre participation, ou pour être « écologiquement correct », plus sûrement parce que les deux territoires se sont trouvés être candidats au statut de PNR

pilotes et de la constitution du groupe de référents. S'intégrer en amont du dispositif est compréhensible par exemple lorsque le territoire est déjà sur une trajectoire de PNR.

L'acteur d'environnement est incité à se préoccuper non seulement des AT locaux, mais aussi du touriste[1]

Par exemple, dans le cas Porta Natura, pour comprendre la logique du Programme et pouvoir interagir avec les autres acteurs influents dans l'application locale, l'acteur d'environnement doit prendre en compte la vision-client qui sous-tend le modèle. Le marketing même orienté vers la demande ne dicte pas les choix de façon univoque. L'acteur d'environnement devra négocier les orientations à prendre.

8.1.2 L'acteur intégrateur mixte – Le PNR comme archétype

Nous proposons d'appeler « acteur mixte » un acteur doté de missions dans plusieurs domaines. C'est le cas d'un PNR, mais aussi de toute organisation poursuivant plusieurs finalités (ce que nous distinguons d'une simple diversification d'entreprise).

Plus contraignante est la recherche de cohérence et de synergie maximales entre ces activités, notamment au vu d'un tiers ; en quelque sorte *c'est le produit qui doit être mixte.* Nous introduisons le qualificatif « intégrateur » et nous parlerons de *« synergie forte »*.

C'est bien différent du paradigme de l'entreprise, qui est libre de se diversifier ou non : il peut y avoir ou non recherche de synergie, celle-ci peut tenir à des facteurs internes (organisation) ou externes (marché…), mais les produits peuvent être indépendants les uns des autres dans leurs caractéristiques intrinsèques (synergie faible) …[2]

Le problème du développement durable est donc comparable à celui de la « synergie » entre activités d'une organisation/entreprise, mais il s'agit d'*une synergie renforcée* car elle n'est pas seulement un objectif interne, au seul bénéfice de l'organisation, mais plutôt *un objectif portant sur le « produit » lui-même, au bénéfice de tous, à valeur démonstrative et innovante*. Dans le cas contraire, on aurait pu confier les missions élémentaires à des organisations différentes.

Nous avons proposé le qualificatif « d'acteur mixte » pour marquer la nécessité d'intégrer la pluralité des activités résultant de celle des missions. D'ailleurs la mission principale du PNR est peut-être de réussir l'intégration. Par ailleurs, l'ASGE définit l'acteur intégrateur comme celui qui tend à intégrer ou à faire intégrer les objectifs de bonne gestion de l'environnement au sein de ses objectifs habituels ou de ceux d'autres acteurs.

---

[1] dont les attentes et les pratiques sont mobilisables comme argument ou peuvent contredire la protection (loisirs motorisés)

[2] La théorie d'entreprise aborde également les thèmes de la cohabitation entre les impératifs de division du travail et ceux de coordination (cf la définition de la notion de structure donnée par Mintzberg en 1982), des arbitrages dynamiques entre diversification et spécialisation / recentrage, etc…

L' « acteur intégrateur mixte » sera défini comme :

> *« Acteur ayant l'objectif de faire intégrer par d'autres des objectifs particuliers, par le moyen d'une activité propre multiple et fortement synergique dans l'ensemble des champs concernés »*

Pour l' « acteur d'environnement intégrateur mixte », les champs concernés sont ceux de la gestion de l'environnement et du développement.

Le tableau suivant expose différents types de configurations, mono- ou multi-acteurs, depuis la situation la plus banale (1), où les acteurs et les activités sont différents, jusqu'aux deux formes de synergies : (2) entre activités d'acteurs différents ou (4) au sein d'une organisation. La configuration (5) est celle de l'acteur à la fois intégrateur (vise la synergie chez les autres) et mixte (lui-même diversifié avec synergie interne) :

	Organisations différentes	Organisation unique
Activités différentes	(1) Système multi-acteurs	(3) Organisation diversifiée coordination interne
Activités différentes et synergiques	(2) Système multi-acteurs Un acteur intégrateur veille à la synergie (ex. : Diren ou Préfet)	(4) Organisation diversifiée, recherche de synergie interne, forte ou faible
	(5) Acteur *intégrateur* et *mixte* (ex. : PNR) Réalise en interne *et* fait réaliser en externe la synergie *forte*	

Avant de dresser les caractéristiques de l'acteur mixte en nous appuyant sur l'exemple du PNR, examinons les évolutions possibles vers ce profil, dans d'autres situations :

Des situations qui évoluent vers la présence d'un acteur mixte

A présent, pour tous les Parcs Nationaux, la nouvelle mission d'aide au développement de la zone d'adhésion introduit une véritable dualité dans leurs missions. Ils relèvent du profil d'acteur mixte que nous allons étudier dans le cas du PNR, en soulignant d'emblée que la mixité du profil de Parc national restera différente de celle du PNR. Nous explorerons la différence en fin de texte, rapidement puisque la mise en œuvre de l'évolution des PN commence à peine. Mais le cas du PN des Cévennes a permis d'anticiper cette évolution.

L'association Pays de l'Ours - ADET poursuit deux objectifs indissociés : celui du développement identitaire des territoires pyrénéens et celui de la protection de l'ours.

C'est donc un acteur mixte (même si son activité a connu des dominantes variables au fil du temps[1]).

[1] développement d'abord dans les intentions des premiers élus fondateurs, puis la fin des années 90 l'a vu se consacrer principalement à l'ours, avant de revenir au développement avec la mise au point des chartes. Enfin les années les plus récentes redonnent la priorité à l'ours

Le modèle promu par Porta Natura donne au pôle « acteurs locaux » la responsabilité d'assurer des fonctions diverses envers deux autres pôles : celui du client et celui de « l'espace ». C'est notre définition de la mixité. Mais ce pôle « acteurs locaux » est complexe :

- les acteurs « au contact » peuvent être spécialisés individuellement
- le « back office » est une notion introduite à l'origine seulement pour les fonctions relatives au client ; nous proposons de l'étendre aux fonctions relatives à l'espace (voir plus loin la section « modèles ») ; il peut y avoir répartition des tâches entre acteurs de ce « back office étendu », sans véritable constitution d'acteur mixte. Mais la spécificité du projet est de rationaliser l'organisation du territoire pour l'activité de tourisme territorialisé, c'est à dire construire une organisation qui prenne en compte l'ensemble du modèle.

L'acteur d'environnement « intégrateur mixte » existe dans les applications étudiées, soit actuel (SMAT Haut Allier), soit futur (Projets de PNR). Dans ces applications, l'acteur public est un acteur central du jeu local. Il est[1] ou il deviendra de type « intégrateur mixte » au sens où nous l'avons défini dans l'étude de cas Livradois-Forez. Pour autant il n'est pas obligatoire dans le modèle Porta Natura, comme on l'a vu.

Le PNR comme archétype d'AE « intégrateur » et « mixte »

Le problème stratégique du PNR est différent selon les missions élémentaires considérées :

Concernant les missions environnementales, certaines missions élémentaires peuvent être assez aisément spécifiées et évaluées (connaissance du patrimoine, protection au sens strict), tandis que la mission générale qui est de contribuer à la préservation ou à l'amélioration des espèces et des milieux est plus *complexe*[2]; nous en avons eu l'illustration avec l'étude du MEDD. Enfin dans ce « champ stratégique » l'organisation est leader dans son mode d'intervention (en se rappelant l'observation précédente selon laquelle le relais des collectivités locales et autres habitants est déterminant);

Concernant l'aide au développement économique et social, on est dans une perspective *d'innovation*, car personne n'a encore opérationnalisé le développement durable, et rien n'est aisément évaluable d'autant plus que le PNRo n'est pas leader : d'autres institutions économiques interviennent plus ou moins sur le même mode. Le PNR peut développer des stratégies de différenciation et de focalisation mais dans l'obligation de promouvoir la plus grande synergie avec les autres organisations.

---

[1] voir le contenu environnemental réel de l'activité du SMAT, qui donne à son projet de PNR une visibilité environnementale (enjeux tête de bassin versant de l'Allier, plan saumon… enjeux paysagers) plus forte que celui de l'Aubrac

[2] *« complexe »* et pas seulement *« compliquée »* : l'incertitude est grande d'une part sur les mécanismes internes au système naturel et d'autre part sur les effets respectifs de l'action du Parc, de celles des autres acteurs et politiques, et enfin des tendances « lourdes » du contexte

La contrainte budgétaire joue pour l'ensemble des missions, car il n'y a pas de « prix » différenciés ; le souci des économies d'échelle peut jouer, par exemple en menant une stratégie de collaboration entre parcs (commensalisme)

Particularité du PNR : il est acteur « de projet »

Le PNR n'est pas maître d'ouvrage de réalisations physiques, ni gestionnaire dans la durée, il doit transférer tôt ou tard ce qu'il élabore à d'autres acteurs ; on l'appellera *« intégrateur mixte de projet »*.

Qu'est-ce qu'intégrer deux missions avec synergie forte, à l'échelle d'une organisation?

Une réponse est recherchée ici en termes de management stratégique de l'organisation.

Nous utilisons la grille de M. Marchesnay qui distingue quatre « piliers » : celui des buts, celui de l'organisation, celui des activités et celui de l'environnement (pour éviter la confusion avec l'environnement naturel nous parlerons ici de pilier « contexte ») :

Réaliser la synergie est une mission en soi (pilier « finalités »)

Ici il ne s'agit pas de juxtaposer deux activités quelconques en les coordonnant pour répondre à des objectifs de gestion courante (intégration au sens large). *Une des finalités elle-même est de démontrer la faisabilité du développement durable.* Les activités doivent tenir compte l'une de l'autre, se conforter au maximum, *malgré leurs caractères réputés antagonistes*.

La légitimité initiale d'un Parc provient de deux sources : 1- le classement officiel (par décret), 2- la nature de la procédure préparatoire et le type d'engagement pris par les acteurs locaux : pour un PNR la libre adhésion des communes est un gage de légitimité, pour un Parc national il en va de même avec la réforme.

Une légitimité particulière (relation entre « finalités » et « contexte »)

La légitimité accrue par un rôle dans le domaine du développement accroît les marges de manœuvre dans le domaine de l'environnement. Le succès politique de la formule des PNR s'explique par le couplage des deux missions.

Les références étudiées montrent plusieurs cas de Parcs qui ont failli voir leurs élus se désengager faute d'actions de développement (PNR Armorique, PNR des Boucles de la Seine…). Concernant le PNR Livradois-Forez, sa création fut motivée par l'objectif de développement. Il est probable que d'autres PNR ne voient pas le jour par crainte des contraintes environnementales, mais inversement ce cas du Livradois-Forez, comme d'autres, montre comment une action environnementale aura été introduite sur ce territoire grâce à la mixité de ses missions. Selon le Président du Parc les élus locaux proposeront probablement de maintenir sensiblement cette mixité lors de la révision de la Charte.

Les Pays ont également comme mission de réaliser un « développement durable » de leur territoire. Cela renforce le caractère de « concurrence/coopération » dans la relation entre Parcs et Pays, et les situations à cet égard sont contrastées sur l'ensemble des cas[1].

Un autre élément de positionnement est celui de la finalité « innovation-expérimentation ». Face aux Pays qui ont vocation à couvrir le territoire français, les PNR doivent répondre à cette mission d'innovation. Celle-ci peut porter sur des objets « simplement compliqués » (par exemple : mieux valoriser le terroir) ou plutôt complexes (résoudre les oppositions développement - protection).

Intégration, transversalité, synergies (piliers : « organisation », « activités », relations avec le « contexte »)

Les activités sont sélectionnées et conçues pour intégrer les finalités du développement durable, qui impose une transversalité découlant de la poursuite simultanée des trois objectifs (économique, social et environnemental). Le Parc du Livradois-Forez recherche actuellement une plus grande spécificité-parc pour son action de développement (touristique): cela conduit à renforcer le contenu patrimonial des actions[2].

Dans le contexte territorial la transversalité est particulièrement recherchée, sur plusieurs piliers : 1- pilier des *activités*, ainsi l'audit mené en Lorraine et Alsace a mis en évidence la transversalité des *opérations* montées par les PNR, 2- pilier *organisation*, à cause d'un mouvement identique chez les collectivités locales : le Parc veut améliorer sa capacité de dialogue avec les CdC et envisage[3] de désigner des agents d'interface capables de traiter à la fois d'environnement, d'aménagement et d'action économique.

En interne le PNR fonctionne de façon «organique » (MINTZBERG 1989) avec une équipe technique forte, pluridisciplinaire. Notre étude du cas Livradois-forez a mis en évidence les synergies entre compétences et l'interpénétration des objectifs de pédagogie, de protection, de mise en valeur et de valorisation marchande tant dans les métiers de chacun, les modes de travail, que dans les opérations menées. Le PNC, en se rapprochant du profil d'AIM, doit faire évoluer les compétences et les missions, il recherche une nouvelle culture d'établissement et de nouvelles règles de fonctionnement[4].

---

[1] A l'extrême la présence d'un PNR sur une partie de son territoire peut servir à un Pays d'alibi pour ne pas s'investir sur le développement durable. En 2001, le cabinet IDD estimait : *« Dans les 6 cas d'étude, il n'est pas apparu que [la protection-gestion-valorisation des ressources environnementales et patrimoniales de leurs territoires] apparaisse comme une priorité pour les Pays, que ce soit en termes de priorité stratégique, en termes de zonages ou en termes d'actions à mener, ce qui peut être source de divergences de vues entre Pays et PNR »* (IDD, 2002).

[2] c'est une relation entre une activité et deux finalités.

[3] envisage *à nouveau* car cette organisation était en vigueur dans les années 80-90.

[4] il envisage l'évolution des antennes de terrain, il a créé au siège quelques postes de chargés de mission avec une compétence dans les secteurs d'activité économique (agriculture, tourisme), va-t-il les renforcer ?, etc…

Les relations avec le « contexte »

Sur les relations avec les « publics[1] *» de l'action de développement,* par exemple les prestataires de tourisme, nous avons la trace de la tension entre l'option de recentrage et l'option de « mixité à base large » : une facilité pour le couple « organisation-activité » serait d'assurer en priorité le travail sur un tourisme « spécifique », un « cœur de métier », alors qu'une alternative stratégique est de rallier une plus grande proportion de prestataires par des actions « basiques ». Le PNR LF juxtapose les deux orientations et programme les deux types d'action en parallèle.

Les relations avec les organisations économiques et organisations territoriales sont marquées par le couple « concurrence / coopération ». Il faut noter que la concurrence s'exerce jusqu'à la recherche de moyens financiers pour permettre les opérations spécifiques (hors fonctionnement).

La mixité entraîne une obligation de résultat sur chacune des deux missions.

Les Parcs sont évalués particulièrement sur leur mission patrimoniale (cf le travail méthodologique du MEDD). Concernant l'action de développement, pour le PNR il y a aussi une obligation de résultat qui pèse sur cette action ; pour le Parc National, il nous semble qu'on y viendra. Pour l'association Pays de l'ours-ADET, l'engagement militant des AT favorables à l'ours dans un contexte aussi conflictuel, relativise l'importance des espoirs d'un développement vraiment lié à cet engagement. Mais ces AT tentent tout de même une valorisation de l'ours dans leurs activités.

La question des arbitrages, internes et externes

La mixité entraîne des nécessités d'arbitrages de plusieurs types :

1- arbitrages internes en matière de fonctionnement et d'organisation, comme pour toute organisation diversifiée, mais surtout 2- *arbitrages pour que les activités menées dans un domaine ne contrarient pas les finalités poursuivies dans l'autre domaine* (relation finalités-activités): or la difficulté de la mission de démonstration d'un développement durable vient de l'antagonisme des objectifs. *L'acteur mixte a en propre une capacité d'arbitrage interne*, en plus des arbitrages externes qui s'opèrent selon les jeux des autres parties prenantes. (relation triangulaire entre « finalités », « activités » et « contexte »)

> Dans le cas du PNR Livradois-Forez, des arbitrages internes entre protection et développement ne nous sont pas apparus, alors que l'équipe du MEDD évaluant l'efficacité environnementale du Parc, a supposé que celui-ci ne pouvait se montrer aussi offensif que souhaitable sur la protection de l'environnement, à cause de son positionnement sur le développement… Selon l'équipe du Parc, celui-ci en externe est amené de façon normale et courante à des compromis du fait de la dissymétrie des rôles et des pouvoirs ; le compromis est le corollaire de son profil d'organisation de mission et de projet.

Vision externe globale du PNR-acteur mixte

L'analyse précédente, détaillée par « pilier », ne rend pas compte de l'image globale que les Parties prenantes externes se font de l'acteur focal : cette représentation s'alimente à la fois d'avis

[1] pour ne pas dire « clients »

sur la légitimité (missions), sur les produits des activités, sur la performance (activités et organisation), et même d'une vision directe sur les équipes du Parc, leur engagement, leur compétence.

Plusieurs sources indiquent que les PNR ont globalement une bonne image (IDD, 2002 ; BOBE, 2004, MEDD, 2006,…). En particulier le tourisme est souvent invoqué et plus précisément dans le détail de conventions avec des Pays sécants :

> *« L'exigence de qualité que confère la "marque Parc" justifie par ailleurs pleinement de s'appuyer sur l'image Parc naturel régional (ex. signalétique touristique sur le territoire commun). Dans un esprit de clarification vis à vis du public, c'est l'entité "Parc" qui prévaudra ». (IDD 2002)*

S. Bobe met en avant ce qu'il appelle le « transfert cognitif » assuré par les PNR entre la qualité de leurs espaces emblématiques et les activités présentes. Et l'image du Parc y est liée :

> *« Pour mener ce transfert cognitif, l'utilité des actions économiques menées par le Parc est primordiale, même si elles ne présentent pas des impacts majeurs à l'échelle du Parc. Par contre, elles sont essentielles car elles construisent une image entrepreneuriale du Parc qui est très positive auprès des entrepreneurs et qui constitue l'amorce d'un lien entre l'acteur entreprise et le Parc naturel régional Cela apparaît très nettement dans l'enquête que nous avons effectuée qui révèle que l'investissement économique du Parc naturel régional des Marais du Cotentin et du Bessin a d'abord permis l'acceptation de son action, notamment de son projet de valorisation des marais ». (BOBE 2004, p.570)*

Nous voyons dans cette conclusion de thèse une convergence avec notre hypothèse initiale selon laquelle l'activité d'un AE mixte dans le domaine économique, facilite l'acceptation par les acteurs économiques, des actions environnementales de cet AE mixte[1].

Le profil d'acteur mixte est mis en question

On l'a vu en revue documentaire (rapport des Ingénieurs Généraux), et dans l'étude de cas, une pression s'exerce réellement en faveur *d'un certain* « recentrage » sur la protection du patrimoine en première priorité et sur la valorisation de ce même patrimoine en deuxième priorité. Le MEDD[2] semble bien aller dans le même sens. Même s'il n'y a pas eu de décision ministérielle, le message (avec référence au rapport des ingénieurs généraux) est délivré par les préfets sur le terrain. Un scénario possible est donc, à l'extrême et pour simplifier, que le Parc se recentre sur l'environnement et laisse le développement à des structures de type Pays.

L'utilisation des Pays dans l'argument est assez générale, on la trouve dans le rapport déjà cité, dans l'étude de consultants sur les relations entre parcs et pays (MESTRES 2001; IDD 2002), et selon nos entretiens, le recentrage est une idée assez courante au sein des services des Régions. *Mais ce n'est pas la seule solution d'articulation, une répartition plus détaillée des missions est*

---

[1] Par ailleurs, nous estimons qu'il est utile de distinguer ce qui dans l'image du PNR relève de l'organisation et plus précisément de son caractère d'acteur mixte, de ce qui relève du caractère exceptionnel du territoire, même si S. Bobe estime que la population s'identifie au PNR et à ses espaces « fondamentaux » sans distinction.

[2] Au vu du rapport sur la recherche d'une méthode pour évaluer l'évolution du patrimoine naturel et l'action des PNR sur cette évolution, analysé en Partie II

possible, nous citons par exemple (MESTRES, 2001) : on peut structurer ainsi sa typologie évaluative des situations :

	Coexistence stable	Coexistence difficile
PNR (re) centré sur la protection	1 - le PNR est recentré sur la protection	3 - les contraintes de protection sont mal vécues, le PNR est en danger d'autant plus que le Pays est une alternative (ex. : PNR de Brotonne)
PNR : missions significatives de développement	2- (ex. : PNR de l'Avesnois)	4- le PNR est en concurrence sur les missions de développement
L'articulation est pensée autrement, notamment sur des critères de gouvernance :	le PNR peut être un « coordonnateur » pour des Pays dispersés, etc… (ex. : PNR des Ballons des Vosges)	Les bases pour une répartition des missions existent (cas 2), mais les relations politiques sont tendues (ex. : PNR des Volcans d'auvergne en 2001[1])

L'étude des PNR de Lorraine-Alsace a également abordé la question des relations avec les Pays: les partenariats se mettent en place et des obstacles sont signalés (tiraillement des personnels d'EPCI entre un rôle de porte-parole des élus, et un rôle de technicien, tentation de partager les rôles de façon trop tranchée…) [2]. L'évaluateur n'y voit que des solutions procédurales : concertation et développement d'actions conjointes.

Pour IDD *« Le scénario d'évolution des PNR vers les missions des Parcs nationaux ne peut être évacué et doit être en tous les cas débattu »*.

La Fédération des PNR résiste à cette idée ; selon le Président du PNR LF, *« c'est l'expérimentation du Développement Durable elle-même qui est menacée »*. Ainsi les PNR soutiennent leur solution de l'acteur mixte, même si l'éventail de leurs pratiques est large. La spécialisation (même relative) des PNR sur la mission patrimoniale serait une banalisation du jeu, avec un retour à un jeu de pouvoirs, conflits et négociations assez classique, avec un Parc, acteur d'environnement qui pourrait être plus pugnace, mais sans doute affaibli.

---

[1] sous présidence V. Giscard d'Estaing

[2] *« La perception du Pays qu'ont les techniciens et certains acteurs locaux d'un PNR est parfois simplificatrice : « au pays le développement économique, au Parc l'environnement ». La bonne articulation des deux démarches de territoires de projet passera donc nécessairement par le développement d'actions conjointes, de réunions d'échanges …moments de rencontres que la mise en place de conventions peut favoriser. »*

Des précisions sur les missions d'aide au développement : plusieurs variantes

Des acteurs de certains PNR en conviennent, seuls, ils ont peu de prise sur certains pans de l'activité économique dans leurs territoires[1]. Les raisons en sont diverses : présence d'activités ayant peu de liens avec le territoire, dépendant éventuellement de groupes, besoins de compétences spécialisées relevant d'autres organisations, certes partenaires mais revendiquant leur exclusivité…

Variante 1 (re-)centrage : dans le rapport d'évaluation de l'action environnementale du PNR LF, la formulation par le MEDD des attentes à l'égard du PNR, *restreint le champ de l'aide au développement, aux activités qui valorisent la préservation* : agriculture de terroir, forêt, tourisme, …

De même les conventions passées entre PNR et Pays donnent lieu à des répartitions de missions qui illustrent cette ligne surtout lorsque le PNR s'est créé et développé sur des objectifs majoritairement patrimoniaux (« protection et valorisation »). Le tourisme peut se trouver partagé entre Parc et Pays de façon détaillée : au Parc le suivi des gîtes Panda, au Pays les autres hébergements, etc… (cas des PNR Avesnois, ou Loire-Anjou-Touraine).

Mais plusieurs autres variantes, plus larges, sont possibles :

Variante 2, *juxtaposer* deux champs d'intervention

(c'est le cas, par exemple, du PNR des Vosges du Nord):

- un champ correspondant à la première vision, constitué par des filières sélectionnées pour leur lien avec les patrimoines[2] : ici tous les enjeux peuvent être pris en compte
- un champ thématique qui vise toute filière économique mais, sans l'appréhender dans la totalité des enjeux de son développement, « seulement » pour l'inciter à intégrer la préoccupation environnementale (qualification environnementale, éco-marketing…)

Variante 3, participer de façon générale au développement sur la base de compétences territoriales, et sur un mode en réseau

Selon nous, une troisième vision consiste à passer de la notion de « collection » de ressources « patrimoniales », aptes à légitimer l'intervention du PNR, à *la notion de territoire* : *le PNR est alors l'animateur de son territoire et à ce titre mobilise toutes les ressources*

---

[1] On peut citer par exemple la charte du PNR des Vosges du Nord :
« Orientation 4 : Le développement durable des activités économiques
… *Il importe que tous les secteurs d'activités se développent de façon harmonieuse et complémentaire. Au-delà des actions de développement local,* les collectivités locales et le SYCOPARC ne disposent ni des savoir-faire spécifiques ni des réseaux nécessaires à la conduite d'une telle politique. *Il est indispensable qu'une nouvelle dynamique soit engagée au travers d'un soutien fort des organismes de développement, et dans le cadre des dynamiques des bassins d'emploi qui concernent les Vosges du Nord. »*

[2] *« La valorisation globale des " filières patrimoniales " de l'économie du Parc, à travers la re-construction d'un lien entre l'économie (activité), le patrimoine (mémoire) et la création (avenir). Par exemple: - le verre et le cristal, - les énergies de la terre, du pétrole à la géothermie, - le grès, - le bois, - le fer, - l'agriculture, - et le tourisme. »*

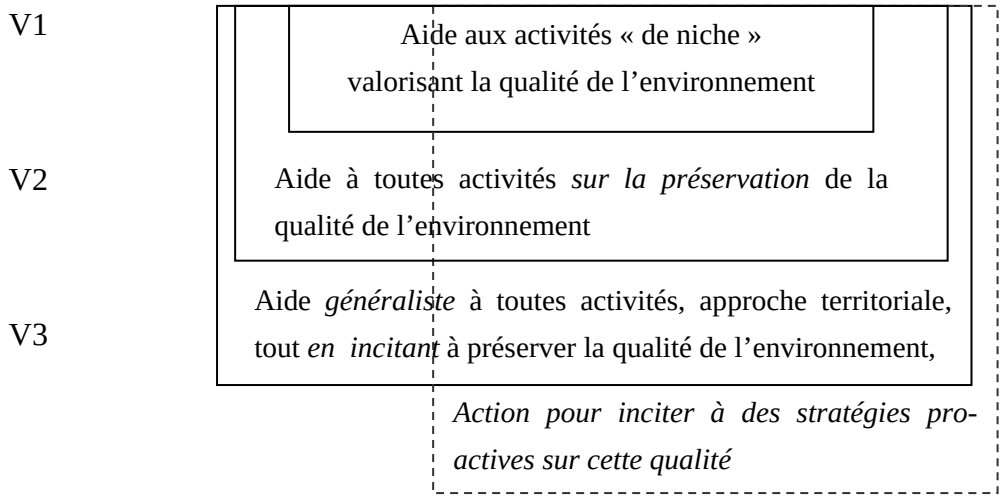
territorialisées, y compris les effets de proximité, qui passent ainsi du statut d'externalités à celui de ressources puis d'actifs. Le PNR peut améliorer les coordinations (notamment stimuler les créations d'EPCI et de réseaux), et les synergies de toutes natures sur une base territoriale.

C'est la vision du *développement local,* dans laquelle les institutions territoriales comme les institutions économiques ont un rôle à jouer *conjointement*. Les principes clés pour l'intervention en développement territorial sont : la référence aux enjeux du territoire, une approche transversale, des relations de proximité et inscrites dans la durée, une logique partenariale et de mise en réseau des acteurs (FPNRF, 2005).

Ce rôle territorial de développement ouvert aux PNR peut également être joué par un Pays, voire une Communauté de communes importante[1]. Mais le Parc conserve les spécificités de ses missions liées au patrimoine, de sa délimitation plus vaste et cohérente avec ce patrimoine, etc…

Le schéma suivant illustre ces variantes, pour montrer leurs inclusions respectives possibles,

et de plus nous y superposons le champ de la stratégie de l'AE dont nous évaluons la possibilité et les moyens (inciter les AT à des alliances pro-actives) :



Une alternative est de savoir si l'on peut répartir les missions entre plusieurs acteurs, par exemple inciter les Chambres consulaires à jouer seules le rôle de conseil et de démonstrateur pour la durabilité. Elles ont une base de compétence, mais comment les stimuler ? ; le Parc ne serait-il pas marginalisé sur des activités de niche ? *Une solution formelle est bien celle du travail en réseau,* formulation qui suppose une réciprocité, mais *qui ne dit rien sur la répartition des pouvoirs*. Le tableau suivant récapitule ces options et les acteurs concernés en partenariat / concurrence (positionnement), ainsi que les arguments et techniques mis en avant :

[1] A noter que les PNR sont en réseau et en retirent un surcroît de ressources et compétences.

Cibles	Mission Parc	Objectifs	Autres acteurs	Arguments
Toutes activités, compétence territoriale	Vision large : « développement et intégration »	Développer tout en aidant à préserver E	Economiques (Consulaires…) Territoriaux (CdC, Pays …)	Développement + normes E économies, image
Toutes activités mais spécialisation sur fonction E	Aide à la fonction de management environnemental	Aider à préserver E	Consulaires Agences techniques	
Activités valorisatrices de E (niches)	Développement selon notion de « cœur de métier »	Aider à valoriser E	Micro-filières (bio, écotourisme) Pays	Développement local, Marketing
Pro-actives / E		*Alliance*	*Réseaux ONG (WWF…) DIREN ?*	*Ressources Ecologie, Stratégie*

NB le dégradé de la colonne de gauche ne traduit pas des inclusions strictes d'une sous-population dans une autre.

En termes de positionnement *pour leur activité de développement, les PNR sont sur deux fronts:* l'un avec les organisations territoriales (CdC, Pays), l'autre avec les organisations économiques (consulaires et autres). Les organisations de l'environnement sont (simplement) parties prenantes. Le schéma général est celui de la coo-pétition entre organisations institutionnelles : sur le versant coopération, le PNR peut être maître d'ouvrage d'un projet par délégation d'une organisation territoriale, il peut animer un réseau de techniciens entre organisations économiques, il peut monter une coopération sur le management environnemental[1]

Le versant compétition s'estompe dans le domaine du développement centré sur le patrimoine (terroir, écotourisme…), il s'agit bien pour le PNR d'une activité « de niche ».

Un tableau récapitulatif est donné en *annexe « synthèses » 7.1*.

Une réflexion limitée aux missions et à la légitimité que donnent celles-ci, ferait l'impasse sur toute *la diversité des situations historico-géo-politiques*[2]. De plus, *pour une situation réelle donnée*, il ne faut pas se dispenser d'une vision globale à travers l'éventail des activités du PNR : le PNR LF par exemple a *construit son positionnement*, en relation (circulaire) avec une présence dans toutes les catégories d'activités citées. Il rappelle par exemple avoir initié l'accueil de « porteurs de micro-projets », à une époque où les consulaires ne s'y intéressaient pas.

[1] Mais il a été noté que, de facto, ce partenariat avec la CCI de Thiers sert peu l'image du Parc

[2] dont les études de A. Mestres ou du cabinet IDD ont donné un aperçu

En tout état de cause, sauf recentrage absolu sur le patrimoine, une mixité des PNR est réelle, qu'on peut qualifier de forte ou faible selon les cas. Mais puisqu'il y a débat actuellement, *un besoin d'évaluation se manifeste*.

***

Eléments spécifiques pour un cadre d'évaluation

Ici nous ne prétendons pas revenir sur le cadre conceptuel général de l'évaluation : ni sur les processus (participatifs ou non), ni sur les cycles de vie des actions, ni sur la distinction entre évaluation par les objectifs ou par les enjeux (avec leurs méthodologies respectives), ni sur les critères génériques (pertinence, efficacité, efficience, effectivité….). Nous conserverons la grille d'analyse d'une organisation selon quatre piliers (finalités, organisation, activités, externe) pour signaler les particularités liées à la mixité, qu'une évaluation devrait prendre en compte.

Les questions de cohérence pour l'acteur mixte

Cette question est le prolongement des considérations précédentes.

La cohérence est une question première pour un acteur mixte,

Dans l'étude MEDD, les évaluateurs ont relevé que la mixité était, pour eux, facteur de contradiction, mais nous avons relevé, dans leurs propres commentaires, qu'il s'agit plutôt de *tension* entre des *risques* inverses.

La cohérence n'est pas donnée, elle doit être construite, pilotée et évaluée.

C'est toute la difficulté du développement durable et *l'utilité* du rôle de démonstration assigné aux PNR.

C'est alors un enjeu de gestion important que de savoir évaluer un « acteur mixte ».

L'exercice mené par le MEDD a choisi d'évaluer l'acteur par les effets. Il a été mené sur les effets environnementaux, il serait possible de mener une approche semblable sur les effets de développement. Auparavant nous revenons sur les particularités de la mixité *quant à une évaluation par les moyens*.

L'étude de la mixité dans les activités

Elle conduit à *examiner toutes les activités du PNR*. La Fédération des PNR exprime cette mixité de façon synthétique, à travers ses 6 « principes d'action » : « 1- approche transversale, 2- logique patrimoniale, 3- pratique partenariale et participative, 4- engagement solidaire, 5- démarche d'ouverture, 6- prospective, expérimentation et évaluation » (FPNRF, 2007).

Une approche analytique est celle de l'étude ETD sur les Parcs des régions Lorraine et Alsace : il y est relevé le taux de transversalité *à l'échelle des opérations* menées par un PNR, c'est à dire le taux *d'opérations « multi-thématiques »* (ce taux est élevé pour les PNR étudiés).

Mais une action dont la nature est mono-sectorielle ou mono-thématique peut avoir des effets positifs sur l'autre domaine, de façon tout à fait intentionnelle *(action à double bénéfice)*. Cela doit conduire à examiner complètement l'action touristique du Parc : on examinera les efforts pour la

réduction des impacts de l'activité T, mais d'autres effets plus indirects de l'action touristique seront aussi importants pour l'évolution du patrimoine naturel ; l'affirmation et le traitement de l'enjeu touristique pour le territoire, ont une influence sur les décisions des collectivités locales (par exemple la métaphore du pavillon bleu pour le SAGE), et également sur les comportements de la population [1]. *C'est la dimension « ancrage » du tourisme intégré* et l'effet « cognitif » affirmé par S. Bobe. Pour paraphraser Mark Granovetter on peut faire l'hypothèse de *« la force des actions faibles »* .

L'étude de la mixité dans l'organisation

Concernant la relation entre l'organisation, les objectifs et les activités, le constat des évaluateurs, tant du MEDD que d'EDATER, est qu'il est difficile d'évaluer les moyen humains contribuant à l'un des objectifs donnés : *« Il est difficile d'évaluer les moyens humains mobilisés sur la mission « patrimoine naturel » »* (MEDD) ; de même EDATER n'a pas pu comptabiliser les temps passés par les agents dans les tâches non individualisées en actions programmées. Or ces tâches sont justement souvent imbriquées (cas des avis sur l'environnement donnés en consultation à l'occasion de processus de développement, etc…). Certaines activités sont transversales, il est difficile de les ventiler entre missions, elles sont menées au bénéfice du patrimoine naturel autant que du développement ; on pourrait appliquer des clés de répartition. Enfin, la plupart des activités des chargés de mission « développement », par exemple agriculture ou tourisme, sont *orientées* par l'objectif de durabilité.

En partie II, dans le cas Livradois-Forez, nous avons exposé des témoignages de l'équipe du Parc sur toutes les *interactions et influences transversales* entre chargés de mission des deux domaines.

Concernant la mixité au niveau des compétences individuelles, (FPNRF 2006) dresse un portrait robot d'une équipe de PNR : 31 agents, dont le directeur et une dizaine de « chargés de mission » ; ce sont principalement ceux-ci qui sont au cœur de la question, la mixité est confirmée par la description de leur métier-type, ainsi que par la mobilité de ces agents d'une mission à l'autre (le plus souvent au sein du même PNR)[2].

***

Nous avons cherché à contribuer à l'évaluation d'un acteur intégrateur mixte.

Les PNR en sont de bons représentants. Au delà de cette caractéristique d'AIM il est intéressant d'en connaître l'évaluation qui se fait en tenant compte de leurs autres spécificités : ils ont une mission d'innovation, ils sont définis sur des bases géographiques particulières, ils sont constitués

---

[1] le contact direct avec le touriste, ou la vue d'un ouvrage en devanture, tel que le guide Dakota des balades naturelles en LF, sont autant de leviers très diffus… il faut des enquêtes spécifiques pour en mesurer l'effet sur les comportements)

[2] « le chargé de mission a une solide connaissance du territoire et de ses acteurs… il a [un haut] niveau de qualification et de polyvalence ». voir aussi l'encart « au cœur de l'évolution professionnelle : la polyvalence »

en réseau, etc…. Nous ne connaissons pas d'évaluation générale à l'échelle française. Des contributions partielles sont les suivantes :

L'évaluation de l'action environnementale des Parcs

L'évaluation de l'action environnementale des PNR (par les effets) a fait l'objet de l'étude MEDD déjà citée. Cette première étude avait un but méthodologique. Nous l'avons citée pour son application au PNR du Livradois-Forez dont les résultats spécifiques ne sont pas généralisables. Il reste à attendre une capitalisation d'applications aux autres PNR (à l'occasion des révisions de Charte).

L'évaluation de l'action économique des Parcs

Le poids économique de l'action des PNR est-il limité ?. Il y a peu de travaux sur le sujet :

A. Mestres cite « *l'unique source bibliographique existant en la matière, c'est à dire l'étude réalisée par CDC consultants en 1996, dont la méthodologie d'extrapolation avait été fortement contestée… ils estiment de 5 à 5500 le nombre d'emplois assurés par les 28 Parcs en 1994… sur les 2800 à 3200 emplois induits il est possible d'évaluer à 77% la part des emplois du secteur touristique* » (MESTRES 2001). Si l'on comprend qu'il faut additionner les emplois assurés et les emplois induits, cela représente une moyenne de 300 emplois par PNR.

De son côté Steven Bobe a étudié l'effet économique de l'action des PNR (BOBE, 2004).

Il a notamment effectué une revue des politiques de développement de tous les Parcs (à travers leurs Chartes) puis évalué plus précisément l'action de deux PNR[1], au moyen d'une enquête directe auprès d'entrepreneurs (en excluant les activités agricoles)[2]. Les résultats peuvent être résumés ainsi :

- L'action économique des parcs naturels régionaux ne produit que des effets quantitatifs marginaux. Mais le Parc naturel régional n'est pas un obstacle au développement de l'entreprise.

L'auteur estime que :

> *«Ce sont davantage les moyens limités au regard de l'étendue des PNR qui expliquent ce fait. Par ailleurs, on ne peut pas envisager que les parcs naturels régionaux soient des outils de développement ambitieux, à l'instar d'autres structures de développement.*
> *La confusion introduite par le législateur qui donne la possibilité et la compétence éventuelle aux pays, Communautés de communes et PNR d'impulser un développement économique local y est pour beaucoup »*

Nous partageons la critique de la confusion introduite par le législateur, surtout entre Parcs et Pays ; de plus, rappelons que l'étude détaillée n'a pas porté sur des PNR dits « développeurs », et n'a pas porté sur les activités des deux parcs dans le domaine agricole.

---

[1] Parc d'Armorique et Parc des Marais du Cotentin et du Bessin

[2] Les questions portaient sur trois grandes rubriques : la vie de l'entreprise, ses relations avec le PNR, ses relations avec l'environnement. Ce sont les perceptions, opinions et attentes sur le PNR qui ont été principalement recueillies et restituées.

- En revanche le modèle parc engendre ce que S. Bobe appelle un *« impact cognitif majeur »* qui se manifeste par:

> *la connaissance d'être dans un Parc naturel régional , l'image globalement positive du modèle parc naturel régional, l'émergence de réseaux spécifiques, des entreprises isolées qui contribuent à l'atmosphère du « district aménital »*[1]*, des stratégies d'appropriation par les entreprises touristiques*

Un suivi des moyens engagés et des actions menées par les PNR est assuré grâce au travail méthodologique de la fédération. Il resterait à tenter une évaluation « par les effets sur le développement» à l'instar de ce qui a été amorcé par l'étude MEDD de 2006 dans le domaine de l'environnement. Mais la détermination d'indicateurs d'effet, et la prise en compte des autres processus et politiques seront encore plus complexes.

***

<u>Cohérence : notre proposition pour une architecture générale (interne et externe) symétrique</u>

La mixité du PNR permet un travail interne sur deux plans

sur le plan technique : élaboration de propositions pluridisciplinaires

sur le plan politique : arbitrages internes

<u>Mais de fortes relations externes sont nécessaires,</u> sur ces deux plans :

sur le plan technique : apport de compétences et d'idées venant de l'extérieur

sur le plan politique : transparence des choix, exigence de démocratie au delà des mécanismes déjà incorporés dans la construction PNR (représentation, Charte ; le profil de l'acteur mixte peut occulter les débats entre enjeux d'environnement et enjeux de développement.

Notre proposition est de promouvoir le modèle de l'acteur mixte, pour la qualité de l'ingénierie en développement durable, mais tout en veillant à ce qu'il travaille d'un côté avec des correspondants en matière de développement capable de porter des enjeux d'entreprise et de développement territorial, et de l'autre côté, avec un pôle d'acteurs extérieurs porteurs des enjeux d'environnement.

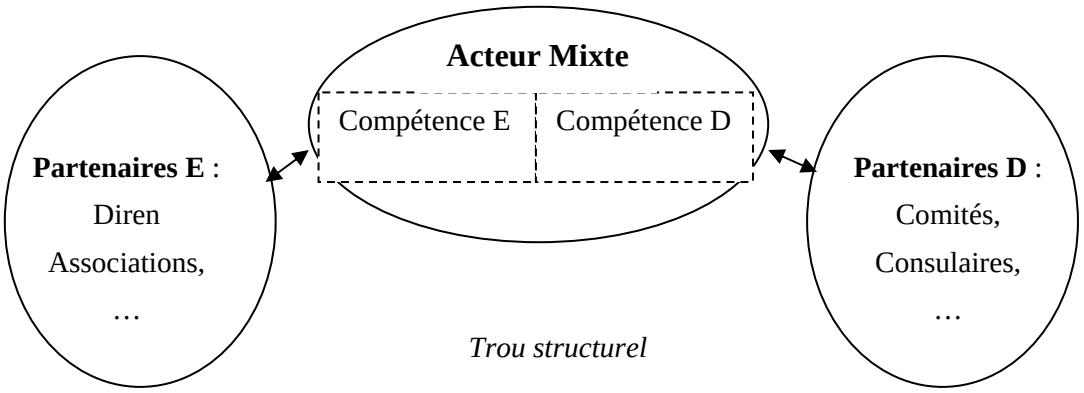
C'est ainsi une architecture que nous proposons[2], visant à s'assurer qu'existent des « ailes » au delà de la structure mixte, l'une représentant l'enjeu environnemental (partenaires Diren, associations) l'autre représentant l'enjeu développement, une troisième. Chaque « aile » doit être en mesure de stimuler, voire de « contrôler » l'activité du Parc, cela nécessite autant l'existence et la qualité des acteurs que celle des relations.

Si, comme souvent, ces deux ailes ont peu de liaison directe, le PNR garde une utilité et un pouvoir certains, liés à la structure des relations (notion de « trou structurel »).

---

[1] en portant une référence emblématique dans le nom de l'entreprise

[2] qu'on peut appeler architecture «en papillon», en référence à une configuration type de réseau, dans laquelle un nœud est central, associé à des trous structurels



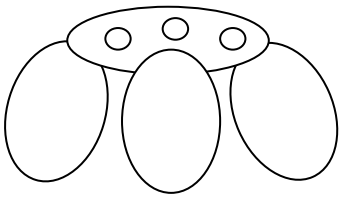
Ce schéma est celui que forme l'alliance nationale tripartite pour les Gîtes Panda, entre FPNRF (acteur mixte) – WWF (partenaire E) – Gîtes de France (partenaire D)

Si les acteurs locaux d'environnement sont faibles, comme dans le Livradois-Forez, ils peuvent être renforcés: *« localement il y a effectivement peu d'associations environnementales, je serais partisan d'une telle stratégie, on a besoin de militants associatifs qui nous aident » (dir. du PNR, 2006)*

Des questions de recherche peuvent être formulées alors :

- quelles sont les relations entre l'aile Environnement et l'acteur mixte ? existe-t-il une structuration privilégiée au sein de cette aile environnement au regard de cette relation avec l'AIM ? (mêmes questions pour l'aile tourisme, hors cas LF bien décrit)
- *nous avons observé la présence d'un trou structurel dans le cas du Livradois-Forez, du fait des faibles relations entre AE et AT locaux ; qu'en est-il si des relations directes se nouent, l'AIM perd-il sa pertinence ? quel devient son problème stratégique ?*

Enfin il est possible de généraliser encore ce schéma en passant du tourisme au développement, en incluant d'autres pans de compétences, notamment celui de l'« aménagement », qui évoque d'autres partenaires externes (services spécialisés de l'Etat, des collectivités territoriales, Pays et EPCI…). La structure comprend alors trois « ailes » :



***

La prise en compte de l'outil AIM (notamment PNR) dans les politiques de niveau supérieur

Sachant que les PNR représentent déjà de l'ordre de 15 % du territoire national, l'enjeu de la politique des PNR est croissant. Notre recherche conduit à conforter l'hypothèse selon laquelle l'AIM est un outil intéressant pour une politique de développement durable, avec certaines conditions identifiées et certaines interrogations à lever par des travaux complémentaires (évaluations). Sous ces réserves, des politiques régionales ou nationales peuvent renforcer le potentiel des PNR :

- renforcer leur capacité de recherche-développement, aux échelles adéquates (Fédération nationale, groupes interrégionaux, …)
- renforcer *à la fois* leur efficacité économique[1], et leurs pouvoirs de protection

L'originalité de notre modèle est en effet qu'*il ne repose pas sur un compromis* entre les deux dimensions (développement / protection), aussi, si la synergie est réussie, il doit être possible et souhaitable de renforcer chacun de ses deux termes.

Des politiques peuvent être *spécifiquement conçues pour une prise de relais par les Parcs*. Le contexte local des PNR peut faire l'objet d'une veille et de mesures d'inflexion, par exemple inciter davantage les partenaires sectoriels économiques à des coopérations territorialisées, ou mieux réguler l'articulation avec les Pays et autres territoires de projet.

****

8.1.3 Acteurs du tourisme

Les études de cas portant sur les initiatives d'AE ont montré que ceux-ci se sont adressés directement aux prestataires de tourisme, sans passer par une phase préalable d'intéressement des organisations sectorielles telles que les chambres consulaires, les CDT, etc. C'est donc plutôt en suiveurs et non en pionniers, que les organisations institutionnelles du tourisme s'associent à présent au mouvement et démultiplient l'action de sensibilisation des prestataires. Obtenir l'appui de ces organisations intermédiaires est tout de même un objectif important et des arguments favorables ont été cités à partir de la littérature, sans que leur force soit encore avérée (CHAZAUD, 2000 ; MARTINET et REYNAUD, 2004) ; à l'initiative de l'une de ces organisations, Porta Natura est une opération atypique par la reconnaissance d'enjeux de gestion sur le pôle espace.

Nous rassemblerons les résultats en commençant par les prestataires. Puis nous tirerons des enseignements de Porta Natura.

---

[1] par exemple au niveau d'ensemble par une aide à la stratégie de marquage, dont l'enjeu augmente avec le nombre de parcs

Les prestataires, entre logiques actives et logiques peu engagées

Le raisonnement stratégique considère des acteurs et des groupes d'acteurs, et non une « moyenne », le prestataire moyen n'existe pas. Aussi nous commencerons la synthèse des observations par un bref signal rassurant, selon lequel *notre problématique rencontre bien les logiques de certains prestataires de tourisme*.

Des acteurs spécialisés du tourisme (ATs) répondent activement aux offres de l'AE

C'est le cas d'une grande part des membres de Cévennes écotourisme, et plus encore de ceux parmi les accompagnateurs et autres acteurs du tourisme qui se déclarent alliés de l'association Pays de l'ours. En Livradois-Forez les prises de positions ponctuelles des prestataires (en entretien ou en réunion) montrent l'existence d'un fort noyau également d'acteurs sensibilisés à la gestion de l'environnement et soutiens du PNR dans son action générale, même si la traduction opérationnelle de cette logique partagée n'est pas au niveau d'engagement des deux autres exemples. Mais la situation évolue, la création de l'association Hébergements Nature et le projet de mise en œuvre de la Charte européenne rapproche ce cas de celui des Cévennes.

Ainsi il n'y a pas une méthode pour prévoir qui sera favorable.

On ne raisonnera pas en typologie rigide mais en détermination *dynamique dépendant à la fois des logiques « initiales » des acteurs et aussi de la qualité des processus d'intéressement*.

***

Avant de revenir aux acteurs manifestant des dispositions favorables, il faut résumer les observations globales qui montrent la diversité des logiques de prestataires. Ces observations confirment et illustrent, voire précisent les hypothèses théoriques sur les difficultés de l'action collective en faveur de la gestion des aménités naturelles.

L'activité touristique est confirmée « de l'intérieur » comme étant très liée aux ressources naturelles. Tous les acteurs spécialisés du tourisme rencontrés dans toutes les études de cas expriment l'importance des qualités naturelles pour leur activité. Dans le cas Porta Natura, le modèle développé pour l'acteur sectoriel UCCIMAC, les diagnostics effectués dans les deux territoires d'application, les travaux des référents, confirment que l'activité touristique en zone de tourisme rural diffus est particulièrement liée aux aménités naturelles et à leur qualité.

Ainsi, dans le contexte étudié de tourisme diffus en milieu rural, les aménités naturelles sont-elles reconnues « de l'intérieur » par les acteurs du tourisme dans leur définition de ressources pour leur activité, et dans leur variété et leur importance.

Une demande latente sur l'état des aménités, mais peu exprimée

Dans le Livradois-forez, les prestataires aiment le cadre naturel, une minorité pratiquent les milieux pour leur activité professionnelle, peu les pratiquent à titre personnel pour leurs loisirs.

Lorsqu'on les interroge, ils émettent des demandes d'amélioration de la gestion des aménités, mais les expriment-ils spontanément? quelle influence de proximité ont-ils ?

Un sentiment répandu chez les prestataires interrogés en Livradois-Forez est celui de *l'absence d'enjeu environnemental fort et urgent dans ce territoire*. Mais on a vu que lorsque le Parc a organisé une consultation locale sur la gestion de l'espace (cas de la vallée de l'Ance) un groupe de travail tourisme avait proposé un véritable cahier des charges : il y a donc au moins un potentiel d'expression *réactive*, sinon pro-active.

Des dissonances

Certains prestataires divergent de la vision dominante qui accepte la régulation actuelle des Parcs, pour garantir un environnement préservé : c'est le cas de restaurateurs-hôteliers qui souhaitent la clientèle rentable des « sports » mécanisés (motos, 4X4) ; c'est le cas de quelques prestataires particulièrement entreprenants, qui contestent certaines politiques contraignantes (lotissements trop encadrés…). Cette dissonance est constatée *également en Aubrac* (cas Porta Natura)[1].

La notion de développement durable a encore un faible pouvoir mobilisateur individuel

L'étude du cas en Livradois Forez, qui a permis de balayer un large échantillon de prestataires, montre que même dans un PNR, un grand nombre d'entre eux ont une difficulté à adhérer vraiment à la notion de tourisme durable, ou à la traduire en actions de changement pour eux-mêmes (car beaucoup acceptent la notion comme cadre général vague pour l'ensemble des actions sur le territoire). Cette difficulté a été relevée dans des réunions du processus stratégique[2], et elle a été vérifiée lors de notre intervention auprès du réseau de la Route des Métiers. Mais cette difficulté concerne selon nous seulement la dimension conceptuelle, synthétique, du tourisme durable, son absence de traduction opérationnelle.

Les prestataires sont également partagés sur leur responsabilité dans la gestion des aménités,

Une majorité d'entre eux considèrent que la question relève d'acteurs publics, soit par leur conception de la gestion des biens publics (pour eux le Parc et les collectivités sont responsables de la gestion des aménités), soit par leur propre incapacité à intervenir. Ainsi ils sont partagés en trois groupes de *déclarations* sur une éventuelle implication plus active de leur part:

- *oui* (je m'implique),
- *oui si* (si j'avais le temps, s'il y avait urgence),
- *non car* (car il y a des pouvoirs publics et je paie des impôts pour cela)

---

[1] Un débat entre professionnels y a montré que certains d'entre eux privilégient une logique « d'exploitation » de cette ressource plutôt que de gestion : comme en Livradois-Forez certains hôteliers notamment veulent une addition de clientèles pourtant non compatibles, et considèrent même que les pratiquants de loisirs motorisés représentent davantage de pouvoir d'achat que les autres clientèles. En revanche les accompagnateurs se sont opposés à ce point de vue.

[2] Mme M. (élue ville d'Ambert) :« il ne faut pas donner un objectif trop philosophique, trop compliqué, tout le monde n'adhérera pas » M. (Jeunesse Sport), et F.A (LFT) : « il ne faut pas imposer le développement durable » TP (CCI) : » je suis du même avis, par exemple Logis de France a inclus la mention du développement durable dans sa charte : les hôteliers ne comprennent pas »

Ces résultats sur la diversité des logiques rejoignent la bibliographie

Ainsi (LESLIE 2005), cité en partie I, mesure les perceptions des prestataires sur leurs relations à l'environnement, dans le Lake District. Les résultats montrent que tous les groupes de prestataires sont assez partagés sur le sujet[1], mais on peut distinguer nettement les groupes en fonction de l'activité elle-même. *Les deux extrêmes sont* : 1- d'une part *les hébergements avec services*, les auberges et les restaurants, moins sensibles à l'importance de démarches environnementales, 2- d'autre part *les hébergements les plus proches de la nature* (camping et caravanings) et *surtout les prestataires d'activités* (le plus souvent en pleine nature) qui sont nettement plus sensibles et favorables ; enfin les propriétaires de gîtes ruraux ou équivalents sont entre ces deux ensembles.

Des pistes techniques pour des stratégies d'intéressement

De leur côté Jon Vernon et al., également cités en partie I ont remarqué que dans la panoplie des dispositions de détail favorables à l'environnement que pouvaient prendre les entreprises, il y avait *des « paquets » (clusters) et des chemins préférentiels*[2]. Ainsi des stratégies publiques peuvent *favoriser en priorité les activités « déclencheuses »*, et tenir compte des divers groupes.

Le détail des logiques favorables

L'étude des logiques de prestataires favorables à un engagement en faveur de la gestion des aménités naturelles peut encore être affinée selon plusieurs gradients : 1- selon l'intérêt porté au développement touristique, 2- selon la vision centrée sur l'entreprise ou plus territoriale.

Les prestataires les plus favorables à une gestion des aménités ont été identifiés :

- dans les réseaux spécialisés : CET en Cévennes et HN en LF
- dans le réseau constitué autour de POADET
- ou comme individualités motivées (par exemple en Livradois-Forez[3])

Parmi les réseaux en question on a pu distinguer un gradient d'engagement pour l'économie touristique : certains membres de CET comme de HN ne sont pas prêts à tous les investissements pour augmenter leur chiffe d'affaires (matériels et immatériels tels que les commissions aux TO, la recherche de clientèles moins sensibles à l'environnement….) ; à l'opposé certains membres semblent sincèrement intéressés par la gestion des aménités naturelles mais souhaitent utiliser le réseau, voire le stimuler, pour leurs objectifs économiques.

---

[1] puisque toutes les moyennes (sauf deux) se situent entre 2,5 et 4 pour une échelle d'approbation allant de 1 à 5

[2] Ainsi l'initiative de pratiquer le compostage était souvent le premier geste suivi par d'autres dans le même domaine de traitement des déchets puis d'achat de produits en vrac, et de produits recyclables[2]. Un autre groupe de pratiques nous intéresse particulièrement car il est tourné vers le territoire (extra-muros) : il comprend la création d'habitats pour la faune, la création d'évènements touristiques, la participation à des actions environnementales collectives, la communication active sur les améliorations environnementales.

[3] Grace à l'enquête Sprite plus exhaustive

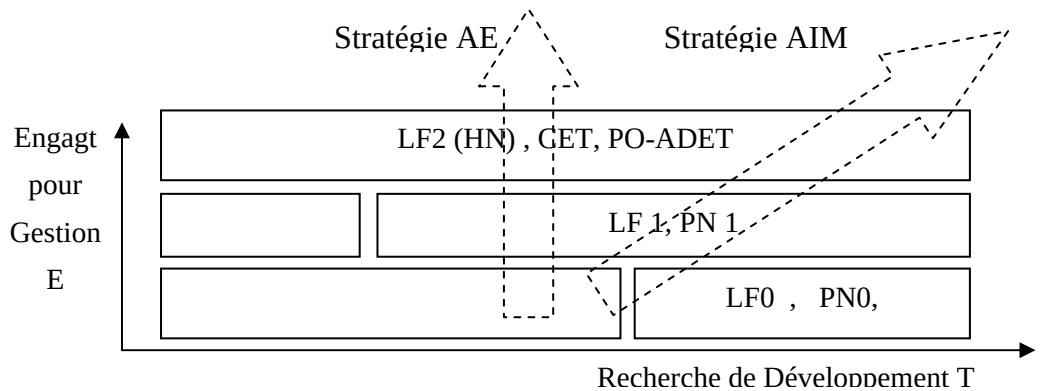
Nous pouvons illustrer la segmentation selon deux axes qui porteront une projection grossière des dimensions environnementales et sectorielles d'engagement touristique.

Un axe « engagement dans la gestion environnementale » oppose aux extrêmes les acteurs partisans d'un tourisme responsable/pro-actif (écotourisme, réponse « oui » à la question êtes-vous prêt à participer ?), et ceux qui sont opposés à toute contrainte et/ou qui estiment que la collectivité doit justement les décharger de cette gestion. Ce sont les positions intermédiaires qui peuvent sans doute être ciblées avec le plus d'efficience par l'AE

Un axe « développement touristique » oppose, aux extrêmes les acteurs pour lesquels le tourisme est marginal, et ceux qui en recherchent la croissance[1].

La carte simplifiée est ainsi la suivante ; elle a aussi une portée dynamique,

nous y avons figuré par des flèches le sens des évolutions que la stratégie d'un AE ou d'un AIM souhaitent stimuler :



Légende :

LF : Livradois-Forez, PN : Porta Natura, CET : Cévennes écotourisme, HN : Hébergements Nature (LF), PO-ADET : les prestataires membre de Pays de l'Ours-ADET

LF0 et PN0 désignent *les prestataires opposés aux contraintes* et qui cherchent seulement la maximisation de l'activité touristique à court terme

LF2[2], CET, PO-ADET désignent les prestataires prêts à s'engager (avec encore des nuances) pour une meilleure gestion des aménités naturelles, *mais le nuage qui les englobe s'étend sur toute la dimension de recherche de développement touristique car certains acteurs refusent ce*

[1] Cet axe simplifie une typologie qui pourrait être affinée, pour distinguer quelle forme de croissance du tourisme est souhaitée par l'acteur, et quelle place prend l'acteur dans le jeu territorial…

C'est alors la grille à deux dimensions de M. Marchesnay qui peut être utilisée, elle distingue les « notables » les « entreprenants », les « isolés » et les « nomades ». Les deux questions précédentes se traduisent ainsi : comment le C de croissance prend-il un autre sens territorial et environnemental pour l'acteur PIC que pour l'acteur CAP ? les acteurs davantage intégrés dans le territoire (les « notables » et les « entreprenants ») ont-ils de ce fait une position différente (plus haute ?) sur l'axe de l'engagement pour la gestion environnementale ?

[2] LF2 comprend les membres du réseau HN mais aussi des individuels.

développement, alors que à l'autre extrême il y a des acteurs motivés pour le développement (de type CAP) qui s'engagent aussi pour l'environnement[1].

En ajoutant la dimension d'intégration territoriale, la typologie inspirée de M. Marchesnay nous suggère que les actions stratégiques en direction des AT devront s'adapter à leur diversité : *les acteurs intégrés seront plus facilement atteints à travers des réseaux*, mais si les autres, de nature « isolés » se trouvent « contraints » d'adhérer (c'est le cas pour CET) ils peuvent constituer des poids morts. S'adapter à la diversité ne veut pas dire renoncer : le pari que fait CET est que l'adhésion obligatoire à une démarche collective apporte à tous une ouverture d'esprit.

Quels biais entre les notions d'aménités et d'environnement chez les prestataires ?

Dans nos situations de tourisme rural diffus, la plupart des préoccupations exprimées par les prestataires sur leur environnement sont conformes à la vision courante de l'environnement, c'est-à-dire que l'activité touristique n'introduit pas de biais particulier, on ne peut parler de différence consciente entre « aménité naturelle » et « environnement » à leur niveau[2]. Il peut en aller autrement au niveau d'un aménageur, privé ou public, qui peut vouloir mener des projets plus ambitieux d'aménagement et de « jardinage » de la nature, selon des visions qui lui seront propres et qui peuvent aller à l'encontre des visions de certains AE.

Un décalage en revanche avec la logique d'un AE est plus net si on examine les manques, même en restant dans le domaine des caractères positifs de l'environnement : par exemple l'AT sera peu porté à s'exprimer sur *la bio-diversité* en tant que telle.

> Même le cas de l'ours montre un mélange de visions différentes : entre celle de touristes, ou restaurateurs, intéressés par l'ours seul, et celle d'autres touristes et d'accompagnateurs, qui en font le marqueur de la biodiversité, et qui sont en fait des AE[3].

Certes l'AE peut regretter que *l'activité touristique ne valorise pas la biodiversité pour elle-même et partout* ; elle la valorise plus ou moins par l'émergence de tourismes particuliers[4], mais globalement elle suit au lieu de précéder les perceptions et les attentes du citoyen.

***

Il faut articuler ces distinctions statiques entre logiques prêtées aux prestataires, avec les dynamiques locales liées aux stratégies menées notamment par les Parcs.

---

[1] Nous avons trouvé quelques exemples de prestataires « entreprenants » (CAP intégrés) et « engagés » : c'est le cas notamment du créateur du Vallon du Villaret membre de CET ; le caractère patrimonial et même la garantie de pérennité n'y sont pas spécialement marqué

[2] Des exemples de conformité sont : le souhait de réduire les déchets, de limiter les impacts négatifs paysagers, etc…

[3] On risque là une tautologie si on assimile totalement les acteurs de l'écotourisme à des AE.

[4] Recherche de milieux exceptionnellement riches, ou pratique de voyages spécialisés successifs : une fois pour les belougas, une autre fois sur une barrière de corail

Un champ stratégique est donc ouvert pour des actions incitatrices de la part de l'AE

Le Parc National des Cévennes, comme le PNR LF ont tenté d'intéresser les prestataires par un mouvement oblique sur la carte précédente, qui consiste à les « tirer vers le haut en les aidant à glisser à droite » : c'est le sens des mises en réseau CET et HN. Ces réseaux sont destinés à apporter les avantages génériques de l'action collective (mise en commun des moyens, visibilité promotionnelle…), de plus ils se doublent d'une attente de reconnaissance par marquage des caractéristiques environnementales particulières de leurs membres. Ainsi les Parcs peuvent-ils encourager les prestataires : 1- sur la dimension économique, à viser une spécificité Parc toujours accrue, comme logique « de niche », 2- sur la dimension environnementale, à viser également une valeur démonstrative toujours accrue, comme logique pédagogique, etc…

Enfin nous croyons déceler que les prestataires imaginent une valorisation de leur engagement (c'est le sens du certificat délivré pendant la démarche de progrès de la Charte du tourisme durable), *mais que, même pour les plus engagés, cet engagement valorisable est surtout celui qui s'exerce sur et par l'entreprise elle-même, c'est à dire l'action intra-muros. Il est peu envisagé de valoriser auprès du client un engagement « politique » du prestataire en faveur de la gestion intentionnelle des aménités (action extra-muros).*

***

Le deuxième volet de la question consiste à savoir si des acteurs spécialisés du tourisme manifestent des dispositions spontanées pro-actives ; nous en avons des exemples par certains membres de CET, mais c'est surtout Porta Natura qui sera évoqué ici.

Un AT peut promouvoir un modèle de tourisme favorable, sous conditions, à une meilleure gestion des aménités

Le cas Porta Natura donne un exemple d'initiative d'un acteur spécialisé du tourisme qui se préoccupe de l'insertion territoriale de l'activité touristique, et partant de là, qui place la gestion de ce qu'il appelle « l'espace » parmi les priorités du modèle. Cette proposition conduit à se préoccuper des aménités et de leurs « contrôleurs » au nom du développement.

Il y a là l'amorce de réfutation d'une de nos hypothèses, selon laquelle les acteurs du tourisme en général n'étaient pas actifs sur ce thème. Il ne s'agit encore que d'une proposition élaborée par une organisation institutionnelle spécialisée dans l'innovation. Cette réfutation potentielle ne sera complète que lorsque le transfert du programme, se sera effectué à des territoires volontaires dont les acteurs locaux du tourisme seraient motivés, et qu'une réelle conséquence en matière de gestion intentionnelle des aménités aura été observée, puis évaluée.

Avec cette réserve, cela signifie qu'on peut se trouver dans des situations « symétriques » dans lesquelles tant les acteurs du tourisme que des acteurs d'environnement auraient des intentions sur la gestion des aménités.

On observe une bonne concordance géographique entre territoire pertinent « géo-touristique » et territoire pertinent pour la gestion des aménités sur le mode PN ou PNR

Il peut exister des territoires géo-touristiques pertinents identifiés sur d'autres composantes que les composantes naturelles, et délimités sur des critères variés. Mais les territoires de type Parc naturel sont confirmés comme signifiants pour le touriste. L'équipe projet, qui fait le lien entre l'étude de clientèle et les tests territoriaux, et qui par ailleurs a choisi les territoires de test…(en laissant entendre que ce n'est pas un hasard si les deux sont candidats à un PNR), le souligne :

> *« Les territoires retenus ont une pertinence touristique, en même temps ils ont leur spécificité : l'Aubrac à une géographie de plateau, le Haut Allier une géographie de bassin versant. L'importance du contrat de rivière, de la présence de la salmoniculture, conduisent à bien faire coller le territoire touristique avec ce bassin versant : ça correspond bien à ce qu'on a vu en focus groupe sur l'importance du thème de l'eau pour les touristes » (consultant, le 9 nov 04).*

***

Ainsi l'initiative sectorielle d'acteurs du tourisme, de type Porta natura, peut satisfaire, sous conditions, les intentions d'autres acteurs sur la gestion des aménités

Une collaboration possible

La vision des aménités et de leur gestion souhaitable, développée dans le cadre de Porta Natura, ne satisfera au mieux un acteur d'environnement donné que si cet acteur s'intègre dans le système de concertation de Porta Natura, soit au niveau du groupe de référents, soit même plus en amont.

L'accord ou la collaboration entre les uns et les autres sera en partie le résultat d'un processus concerté voire négocié, il sera facilité par les dispositions que nous proposons ci après : enrichissement du modèle Porta Natura sur l'importance des aménités, meilleure prise de connaissance de la logique sectorielle par l'acteur d'aménité, …

La collaboration est plus facile lorsque l'un des deux protagonistes n'est pas en position dominante au point de pouvoir se passer de l'autre ou de lui imposer sa volonté. C'est le cas :

Des contextes dans lesquels les acteurs du tourisme ne sont pas dominants

Le tourisme est en quête de *légitimité*

C'est un constat commun à plusieurs de nos études de cas :

> En Aubrac, le manque de légitimité du tourisme est signalé par J-B Alsac et rappelé spontanément par les référents.

En Haut-Allier, il est plus légèrement suggéré par certains pilotes [1].

En Livradois-forez le tourisme n'est pas ancré dans la culture locale[2].

La recherche de légitimité n'a pas pour seul but de drainer les subventions (cf A.Rollet, AC Martinet et E Reynaud), mais aussi d'aider à résoudre les conflits, et d'entraîner les appuis dans un projet nouveau, tel que Porta Natura. On perçoit aussi comment la légitimité est différente du pouvoir : en Aubrac, les acteurs du tourisme ont déjà un certain pouvoir relationnel auprès des élus, et ce que les agriculteurs leur contestent, c'est la légitimité de ce pouvoir.

Nous n'avons pas observé de « pouvoir touristique professionnel » [3] local :

Nous n'avons pas trouvé d'acteur *local* spécialisé dans le tourisme en mesure de conduire un projet d'envergure, encore moins concernant les marges de l'activité touristique, comme le serait une meilleure insertion territoriale de celle-ci. Cette remarque vaut à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective : dans aucun des deux territoires n'existe une structuration professionnelle significative, a fortiori interprofessionnelle au sein du tourisme[4]. Les rares réseaux sont limités dans leur objet.

Les Offices de tourisme sont les seules institutions locales du tourisme, elles ont des missions assez larges pour pouvoir, sur le papier, être le germe d'un pouvoir professionnel local. Mais ce rôle n'est pas tenu[5]. Les chambres consulaires interviennent peu dans l'ancrage territorial de l'activité touristique. L'UCCIMAC se devait de mobiliser les CCI dans le cadre de Porta Natura, pour autant, on a vu que les premiers tests étaient limités. Nous avons analysé le discours actuel des CCI qui s'inquiètent de trouver un meilleur ancrage territorial. Selon le chef de projet de Porta Natura c'est difficile, les CCI doivent aussi maintenir leur métier technico-économique.

Ainsi au niveau local on imagine peu de situations de tourisme diffus en milieu rural dans lesquelles les socio-professionnels pourront décider à parité avec les élus.

---

[1] En Aubrac la construction de « l'argumentaire » est un bon exemple de tentative pour améliorer cette légitimité. Celle-ci est recherchée auprès des agriculteurs qui sont réticents, mais aussi auprès des élus (acteurs régulateurs) qui hésitent dans leurs choix budgétaires, et auprès de la population. En Haut-Allier la question ne se pose pas au même degré : le SMAT comprend le tourisme dans ses missions principales depuis l'origine et il est légitime ; mais il reste à prouver aux agriculteurs, là encore, que l'intérêt du tourisme justifie des efforts de leur part, ou, (exemple cité) à prouver à la population que la construction d'une piscine d'été se justifie, etc.

[2] et même si beaucoup d'élus locaux tentent de le développer, le discours dominant consiste à affirmer « qu'il n'est pas la panacée », et qu'il souffre de handicaps. De plus la moitié des acteurs locaux du tourisme sont néo-ruraux ce qui peut jouer contre eux encore aujourd'hui.

[3] L'expression « pouvoir professionnel » est ambiguë : conformément à la vision de la sociologie de l'action organisée, les relations de pouvoir sont à double sens. On peut noter que les professionnels du tourisme ont une autonomie certaine, qu'on peut appeler « le pouvoir de ne pas répondre à des incitations, de ne pas suivre des politiques ».

[4] Le morcellement de l'Aubrac gêne encore plus la collaboration au sein de micro-filières peu portées à un travail en réseau (gîtes, meublés, campings…), et même dans le Haut-allier, c'est un syndicat mixte qui coordonne le développement touristique avec peu de relais organisés : quelques réseaux et le nouvel Office de tourisme intercommunautaire.

[5] Ils sont tirés actuellement en Auvergne vers une professionnalisation et une fédération en pôles (les ALT), mais cette politique ne comprend pas (encore) dans ses objectifs de favoriser l'intégration du tourisme par un dialogue avec les autres composantes du territoire. Paradoxe, souvent les OT comprenaient de nombreux membres non spécialisés dans le tourisme (commerçants, notables…) peut-être plus ouverts à cette notion d'intégration, ce sont eux qui se voient marginalisés au profit d'une professionnalisation des ALT.

Les collectivités locales, acteurs publics du tourisme et de l'environnement

Le poids des collectivités locales dans le tourisme est confirmé

L'étude du cas Livradois-Forez a permis d'analyser cette implication forte dans le tourisme, des collectivités locales et de leurs groupements (les communautés de communes et le PNR lui-même).

Le programme Porta Natura n'a pas vocation à changer la gouvernance globale du territoire, sa maîtrise d'ouvrage sera contingente, le plus souvent publique. C'est aussi le constat rappelé ci-dessus selon lequel il n'y a pas de pouvoir professionnel local, du moins dans les zones de tourisme diffus.

Le cas Pays de l'ours-Adet est celui d'une association créée à l'initiative de communes. [1]

Lorsque ce n'est pas dans une vision de substitution aux acteurs privés du tourisme, qui seraient défaillants, les collectivités peuvent agir pour le bien du tourisme à la demande de ces acteurs eux-mêmes ou de leurs organisations. Dans ce cas, en commanditant une opération de gestion des aménités, elles jouent le rôle de l'acteur-tiers « prescripteur » d'un service environnemental rendu aux AT spécialisés (AZNAR 2002).

Plus généralement, les collectivités locales font souvent la relation entre leur engagement dans le tourisme et leur responsabilité sur la qualité des biens collectifs.

Un grand nombre de Communautés de communes étudiées en Livradois-Forez, font une relation explicite entre leur souhait de renforcer l'attractivité touristique du territoire et des actions sur le paysage (limitation des boisements) ou les milieux (rivières, hautes-chaumes). Elles sont ainsi à leur façon des « acteurs mixtes » du tourisme et de l'environnement.

Dans le cas Pays de l'ours Adet, les communes membres de l'association assurent pleinement la dualité environnement-développement (tourisme). Leur rôle restera prépondérant à notre avis sur le volet strictement environnemental. La motivation originelle de maires fondateurs plaçait la volonté de développement « à travers » la protection de l'ours, à égalité, sinon plus, avec la volonté de protection intrinsèque.

Dans les deux applications Porta Natura étudiées, les collectivités locales ont constitué (SMAT) et préparent (Projets de PNR) la constitution d'un « acteur d'environnement intégrateur mixte » au sens où nous l'avons défini ci-dessus[2].

L'acteur d'environnement peut stimuler cette relation, à des degrés divers et par des moyens différents en fonction de son positionnement, de ses missions et de ses stratégies :

Dans le cas L-F, l'action du PNR stimule fortement cette relation : le Parc a sensibilisé les élus sur la maîtrise des boisements, sur les circulations dans les Hautes Chaumes, … à présent c'est aussi le Parc qui coordonne les travaux du SAGE. Mais le Parc ne va pas (encore) jusqu'à assurer un rôle de co-conception d'une stratégie globale des EPCI sur les deux aspects (aménités et tourisme) et sur leur mise en relation.

Dans le cas PNC, les collectivités locales sont concernées par d'autres actions du Parc en faveur du tourisme[3], mais elles ne sont pas sollicitées dans une même stratégie d'alliance et d'action environnementale que les AT privés. Le programme d'aménagement du Parc n'est pas modifié par la signature de la Charte européenne du tourisme durable, ainsi des élus de collectivités locales ont pu exprimer que cette Charte les concerne peu (PN_des_Cévennes 2001)[4].

---

[1] S'agissant de tourisme celles-ci utilisent leurs moyens d'action propres tels que la promotion de leurs territoires, ou le projet de « parc de vision » qui sera(it) sans doute mixte public-privé.

[2] Pour autant cet acteur n'a pas de statut dans le modèle PN.

[3] L'action touristique « habituelle » du Parc, exprimée dans son « programme d'aménagement » comprend des volets qui mobilisent les collectivités locales : notamment un volet important en faveur de la randonnée : entretien, balisage et édition de topoguides.

[4] « … c'est vrai que la Charte ne prévoit pas un cadre de partenariat avec les collectivités locales, cela a fait l'objet d'un débat lors de son élaboration entre 1995 et 1998… » (chargé de mission tourisme)

Chaque gestionnaire d'espace protégé a peu ou prou la possibilité de personnaliser ses relations avec les collectivités locales[1].

Dans les Cévennes, le Parc National n'estimait pas avoir compétence pour intervenir sur des stratégies touristiques de territoire [2]. Mais depuis peu, il esquisse une activité d'aide au développement local en s'associant à des démarches stratégiques de territoire.

Enfin on rappellera qu'un Parc national a aussi avec les acteurs locaux des relations de régulation par la contrainte réglementaire.

La stratégie se déploie dans le temps éventuellement selon des phases bien différenciées.

Le PNC en donne un exemple explicite : dans un premier temps le Programme d'aménagement du Parc n'a pas été établi en concertation forte avec les collectivités locales du fait du contexte de l'époque. Mais, dans le domaine touristique, il tenait déjà compte de l'esprit de la Charte européenne grâce aux travaux pionniers du chargé de mission tourisme avec Europarc. Puis, le pari fait par le Parc était de passer par la phase de mise en œuvre de la Charte du tourisme durable auprès des prestataires *pour donner au Parc une légitimité dans ce domaine économique*, pour établir des partenariats techniques puis stratégiques avec les autres organisations, économiques et territoriales, et *ouvrir la voie à un nouveau cycle*.

*****

8.1.4 Les « *gestionnaires* effectifs *de ressources* » pour le tourisme

La notion de « contrôleur de ressources » est présente dans le cadre conceptuel de Sprite. Sans référence plus précise elle y désigne tout agent ou acteur ayant une influence sur les ressources d'une activité focale, ici le tourisme. *Le terme influence est pris dans un sens large de « ce qui permet ou non » au tourisme d'en faire un actif.* Comme dans les autres domaines, la notion de ressource couvre un large éventail d'objets : infrastructure matérielle ou immatérielle (paysage, biodiversité), générale ou spécialisée (financement, conseil…), etc…

Cette fonction de « contrôle » peut répondre -ou non- à une intentionnalité touristique. Conformément à la problématique de cette thèse, nous avons veillé, dans les enquêtes Sprite, à traiter à part égale les contrôleurs « intentionnels » de ressources et les contrôleurs « non-intentionnels » au sens de la « gestion effective » de L. Mermet. Pour finir l'analogie, nous dirons « gestionnaire » en lieu et place de « contrôleur ».

Dans l'étude du cas Porta Natura, ce sont les applications de terrain et non le modèle qui ont mis en évidence cette notion de gestionnaire de ressources, à travers *l'importance reconnue aux agriculteurs*. De plus, sur le plan concret, les « gestionnaires de ressources » peuvent être des acteurs (intentionnels) du tourisme : c'est le cas des agriculteurs diversifiés en agri-tourisme (comme celui des acteurs intégrateurs mixtes AIM) ; mais leurs logiques peuvent être particulières de ce fait : «*les agriculteurs fonctionnent plutôt avec les gîtes de France, relayés par la chambre d'agriculture … il n'y a pas de stratégie globale territoriale*. » (chef de projet Porta Natura)

---

[1] Le positionnement est donc lié à la fois aux missions, aux stratégies et au contexte

[2] *« un parc national a beaucoup moins de légitimité qu'un parc régional, ce n'est pas dans sa mission, nous avons bien un décret qui nous parle d'un accueil du public, mais rien ne parle de stratégie touristique de territoire ; avoir un*

Ainsi nous avons adapté cette notion en l'intégrant au cadre conceptuel stratégique de l'ASGE :

- elle garde sa signification économique par la définition économique d'une ressource : les aménités sont assimilées à des ressources, latentes ou activées[1], pour le tourisme
- elle prend une signification stratégique dans le sens où l'on considère l'intention de l'acteur ; pour généraliser la démarche de l'ASGE, on distingue celui qui exerce un contrôle de façon intentionnelle et celui qui l'exerce de façon effective[2].

Pour revenir à notre « schéma stratégique de base » d'origine, la *démarche de l'AE envers les acteurs du tourisme* a commencé par le passage de la notion d'environnement à celle d'aménité, elle s'achève en explicitant ici la fonction de l'aménité comme ressource (pour le tourisme) et en qualifiant les acteurs concernés *de « gestionnaires de ressources »* (sans oublier qu'il existe d'autres ressources pour le tourisme que les aménités). *La notion de « gestionnaire effectif de ressources » est donc doublement un traducteur*[3] : entre l'économie et la stratégie (ressource / gestion effective) et entre protection de l'environnement et développement (environnement / ressource via l'aménité).

La distinction selon l'intentionnalité peut utilement être appliquée de façon croisée aux deux objets « aménités » et « tourisme ». Les actions (comme les acteurs) peuvent alors être classées en quatre catégories :

Intentionnelles / Aménités	Actions intentionnelles seulement sur les aménités (Gestionnaires d'espaces protégés…) (3)	Actions que la thèse vise à promouvoir (notamment acteurs mixtes : PNR ou autres …) (4)
Non Intentionnelles / Aménités	Actions ordinaires avec externalités touristiques, et externalités / aménités (Agriculteurs, Forestiers, …) (1)	Externalités / aménités des Acteurs du tourisme (aménageurs touristiques…) (2)
Actions	***Non Intentionnelles / Tourisme***	***Intentionnelles / Tourisme***

Cette typologie a priori permet d'expliciter *diverses dynamiques et stratégies possibles* :
par exemple, un AE peut viser à promouvoir la diversification des agriculteurs vers l'agri-tourisme (trajet de 1 en 2) puis leur sensibilisation à la gestion des aménités (trajet de 2 à 4).

---

chargé de mission tourisme n'est pas dans la culture des parcs nationaux » (chargé de mission tourisme du PNC intervention à la rencontre avec le PNR Livradois Forez le 27 Janvier 06)

[1] pour l'OCDE l'aménité est définie comme attribut valorisable, pour l'économie régionale une ressource est latente, si elle est utilisée elle devient un actif

[2] pour l'ASGE le terme « effectif » se rapporte aux effets d'une action : la gestion effective comprend les actions intentionnelles et non-intentionnelles

[3] au sens de la théorie de l'innovation (M. Callon, B. Latour) ; dans une stratégie de traduction/innovation, son incorporation dans les modèles d'action peut constituer un *point de passage obligé*.

La diversité des contrôleurs de ressources, et leur importance, renvoient à la nécessité d'en faire l'analyse stratégique : les critères de Mitchell sur la « saillance » des parties prenantes ou acteurs, complétés par des questions substantives sur ce que veulent ces acteurs et autres éléments de leurs logiques, sont applicables.

***

La notion de « gestionnaire de ressources » est ainsi un élément important d'un modèle de tourisme favorable à l'alliance, que nous allons proposer dans une section suivante.

8.2 L'alliance

L'alliance entre acteur d'environnement et acteurs du tourisme est l'objet central de la problématique. En première partie nous avons défini l'alliance comme *« relation à moyen ou long terme, à la fois stable et évolutive, entre deux acteurs (ou groupes d'acteurs) qui s'engagent volontairement et qui restent autonomes, dans un but favorable à chacun »*.

A travers cette définition, nous traitons de *relations d'alliance réciproquement intentionnelles*, plutôt que de relations dans lesquelles un acteur B agit de façon « effectivement » favorable à un acteur A (ce que traduit le langage courant par le terme « d'alliance objective »).

Nous avons proposé un modèle a priori des fonctions de l'alliance à partir des actions possibles de l'AT. Les questions de recherches attachées à l'alliance sont :

- *de mieux caractériser l'alliance : par les fonctions que l'acteur-sujet (AE) peut en attendre, par les systèmes d'alliance*
- *de caractériser les effets de l'alliance sur l'AE comme sur l'AT*
- *d'identifier des facteurs favorables ou défavorables*

Ces questions trouvent des prolongements dans les développements particuliers que nous avons voulu faire dès l'origine, notamment sur la forme organisationnelle des réseaux. Ainsi nous ne serons pas complets dans cette section sur les alliances, l'examen des formes organisationnelles étant reporté sur la section suivante et limitée à celle du réseau.

8.2.1 Caractérisations de « l'alliance »

L'alliance AE-AT étudiée est de type symbiotique

L'acteur d'environnement considéré dans nos études de cas a toujours un statut et/ou des missions particulières, il n'est pas un « commensal » des acteurs de tourisme, même lorsque ces derniers sont des collectivités locales. Selon la typologie de Astley et Fombrun présentée en première partie nous sommes dans les catégories « symbiotiques » d'alliance.

On pourrait rechercher et analyser des situations d'alliances entre commensaux dont certains seraient « acteurs d'environnement » par projet et non par mission : par exemple des prestataires motivés par l'environnement (labellisés gîtes Panda ou autre) s'associant à d'autres prestataires.

L'alliance selon les structures d'objectifs

Les objectifs des alliés peuvent théoriquement être différents ou communs, la structure des objectifs permet ainsi :

- soit *l'achat* de l'alliance par l'un des acteurs, devant les différences d'objectifs
- soit *le troc* (ou échange) : une participation croisée aux objectifs de l'autre
- soit *la participation conjointe* à un objectif commun

Une représentation du dialogue constituant l'alliance est la suivante :

Type d'AE	Offre de l'AE	Réponse de l'AT
AE pur	Action T (hors mission), par exemple subvention compensatrice ***Logique d'achat de l'alliance***[1]	L'AT bénéficiaire, en retour accepte les contraintes E, voire l'existence de l'AE
AE pur	Action E profitable à certaines activités T ***Logique de synergie symbiotique par les ressources***	L'AT qui valorise E, en retour soutient l'action de l'AE sans réserve
Ou AE Mixte	Certification E pour une activité de T durable ***Logique de synergie symbiotique par l'activité***	L'AT engagé en tourisme durable soutient l'action de l'AE sans réserve
AE Mixte (objectifs E et Td)	Action de T *durable* non contraignante (innovante, etc..) ***Logique de synergie par l'activité***	L'AT aide l'AE Mixte sans réserve
	Action de T *durable limitant* les T possibles ***Logique de troc avec synergie***	L'AT fait la balance entre la limitation demandée sur le T banal, et l'aide proposée sur le T durable

Les situations et les jeux réels sont plus complexes que cette première décomposition :

[1] Nous n'avons pas traité de logique d'achat dans le champ du tourisme ; c'est proche de la problématique forte de la « compensation » dans les Parcs nationaux pour lesquels l'aide accordée en zone périphérique a pu être considérée, jusqu'à une période récente, comme une pure compensation des contraintes apportées par la Zone centrale.

Par exemple dans le cas de l'ours, et sur le plan de l'élevage ovin, le Plan-ours comporte des dispositions qui s'apparentent à de « *l'achat pur d'alliance* », ce sont les indemnisations ;

en revanche les aides plus techniques (sous forme de financements mais aussi d'apports de compétences) destinées à faciliter la forme alternative d'élevage avec bergers, chiens patous etc… *pourraient relever de la « synergie »… mais* elles ont été apportées par des acteurs qui ne relevaient pas du secteur de l'élevage (qui ne sont pas « mixtes » selon notre définition), elles sont plus ou moins suspectées d'être éphémères, elles ne sont pas encore transférées sur le plan professionnel et économique au secteur agricole.

Enfin les actions menées par les éleveurs favorables à l'ours, notamment de labellisation d'un produit différent, relèvent d'une *synergie symbiotique par les ressources*, plus que par l'activité car l'AE en tant que tel n'a pas grand chose à certifier.

***

Le modèle des fonctions assurées par l'alliance peut être présenté à nouveau avec les illustrations issues des cas, et complété en ajoutant l'objectif de mieux contribuer au développement du tourisme.

Illustration, et complétion du modèle des fonctions

Le modèle élémentaire de l'alliance AE-AT que nous avons proposé en Partie I, permet de récapituler et de situer les fonctions réellement assurées, comme nous allons l'illustrer avec les cas étudiés. Les exemples donnés sont illustratifs, ils ne sont pas la règle. Les inférences tirées permettront d'apprécier l'intérêt du *modèle* proposé.

Le présent modèle vise à caractériser les actions de l'un des acteurs qui sont favorables à l'autre, mais également la relation directe entre les deux alliés, car *il peut y avoir des échanges* : apports d'idées, de compétence et de financements par le Parc, apports d'idées, de compétences sur l'activité touristique (pour mettre au point des règles comme on l'a vu en Cévennes).

Il y a possibilité de *travail en commun* : par exemple la promotion du territoire est une fonction importante assurée en commun en LF et en Cévennes. Plus ponctuel, mais original, est le fait que certains prestataires de CET se proposent de participer bénévolement à l'observation des milieux et des espèces.

L'apport de *soutien politique* par les AT a déjà été évoqué dans la catégorie des actions des AT en direction d'un public extérieur. L'objectif de contribuer au développement durable du territoire est affiché comme *objectif commun*.

Le tableau ci-dessous est rappelé pour son cadre théorique, pour son usage éventuellement dynamique en explicitant des trajectoires possibles, puis il est complété et renseigné pour les actions de prestataires *privés* (individuels, entreprises et associations) à partir d'exemples relevés dans les études de cas :

Caractérisation de l'alliance selon les actions de l'AT, et illustrations

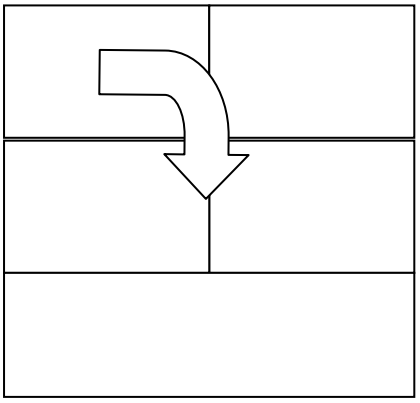
Actions d'AT privés	**Directes**	**indirectes**
Actions « en Interne » dans le champ de l'entreprise et des autres AT	économies (eau , énergie) productions bio camping sans « mobile home » entretien de la propriété à venir : démarche de progrès par la Charte européenne	Sensibilisation des *touristes* et information sur le Parc LF Entre prestataires : un *effet réseau* qui se renforce avec le réseau HN
Actions « en Externe » dans le territoire	*Participation* à des nettoyages de berges, de chemins Constitution d'un *groupement paysager* local (PNC gîte Panda) *Participation financière directe ?* (pas de cas étudié)	*Demande générale* sur la gestion et la valorisation des aménités *Expression directe* ponctuelle : (cas éoliennes, et cas très notable du Pays de l'ours) *Soutien à stratégie T durable* *Soutien général au Parc* *Mécénat* ? (pas de cas étudié, mention du PNR des Vosges du Nord)
***Sur* la relation** Services rendus à l' AE allié Ou ***Par* la relation :** Actions conjointes avec l'AE allié	*Apport d'idées et de compétences* (CET : mise au point des règles APN…) *Apport d'information :* *(*observation des clientèles, mais aussi observation du milieu naturel,…) *Réalisation d'actions en commun avec l'AE* (promotion, pédagogie, observation …) *Participation aux concertations organisées par l'AE* (boisement, SAGE)	

En résumé

Actions de l'AT favorables à E

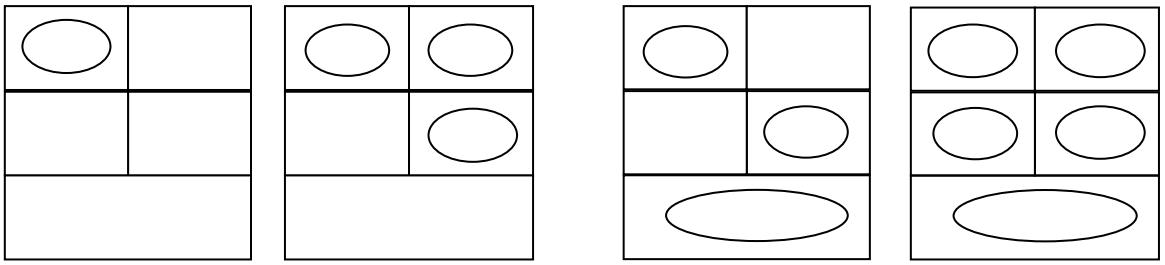
Intra-muros, directes	Intra-tourisme,
Externes, directes	Externes, « politiques »
Services réciproques, actions conjointes AE-AT	

Stratégies d'AE : évolutions visées



Diverses *configurations d'alliance* peuvent ainsi être rencontrées (schéma pour l'objectif E):

depuis : …. jusqu'à :



Les schémas intermédiaires (2) et (3), s'appliquent à des AT qui ne réalisent pas ou n'ont pas matière à réaliser des actions extra-muros-directes (2) ou intra-tourisme-indirectes (3), en faveur des aménités ; s'ils ont bien des actions « politiques » sur la gestion des aménités, on peut penser que celles-ci sont moins légitimes aux yeux de la population que dans le dernier des schémas. En fonction de ses objectifs, l'AE pourra parler d'alliance faible ou forte selon les configurations et sur des critères plus précis.

On peut avoir à décrire une alliance comme un processus en plusieurs étapes, que le schéma précédent aide à situer. Un exemple de progression, parmi bien d'autres possibles, peut être le suivant : une première relation est nouée dans le domaine sectoriel du tourisme, par exemple pour des AE pratiquant l'accueil pédagogique et coopérant avec des AT sur des actions de promotion : pour l'AE c'est une forme d'investissement qui ouvre sur les niveaux suivants. La deuxième étape peut être une évolution des AT vers le tourisme durable en ce qui concerne leur fonctionnement propre (action directe et intra-muros). La troisième étape serait celle de l'engagement plus « pro-actif » des AT en faveur des aménités : extra-muros et/ou indirect.

Une autre caractérisation : le système d'alliances

Une alliance peut ne mettre en jeu que deux acteurs. Dans le cadrage de notre problématique nous avons choisi des situations territoriales qui impliquent potentiellement tous les acteurs du tourisme actifs sur le territoire, tandis que l'acteur d'environnement peut être unique.

Le système d'alliance(s) est décrit par les acteurs et leurs relations, par des règles éventuelles, par la structure qui s'en dégage. Il n'y a pas de modèle a priori. L'alliance peut être liée à un dispositif particulier, disposant de ses propres règles : c'est le cas de la Charte du tourisme durable.

Dans le cas du Livradois-Forez, le PNR noue des alliances diverses, avec des prestataires, mais aussi avec les organisations du tourisme[1]. Concernant les prestataires, le dispositif d'alliance a toujours été collectif, le Parc engageant des actions collectives à l'intention de tous les prestataires d'une micro-filière, actions qui se sont prolongées par des mises en réseaux. Les réseaux sont des intermédiaires importants ; il faut parler d'alliances différentes réseau par réseau[2].

Dans le cas des Cévennes, le PN noue une alliance avec des prestataires, plus ciblée, sur les seuls candidats à la Charte, membres de CET, et à travers ce seul réseau[3]. La mise en œuvre de la Charte donne aussi l'occasion d'un partenariat avec les organisations qui interviennent à titre technique (le « partenariat » peut être le prélude à une alliance). Enfin les autres actions du PN donnent lieu à des partenariats ponctuels[4] ...

Dans ces deux cas précédents, le système de règles combine à la fois les règles génériques d'un système touristique territorial, celles qui sont attachées aux missions particulières de l'acteur d'environnement, et celles qui s'attachent à certaines alliances : en ce qui concerne le PNR, sa légitimité à animer le développement touristique fait partie des règles majeures ; dans le cas du PNC, sa mission environnementale réglementaire intervient en arrière-plan ; enfin les deux parcs sont ou seront les garants de l'application de la Charte européenne.

Dans le cas du Pays de l'Ours, l'association noue autant d'alliances qu'il y a de prestataires signataires des Chartes, mais quelques structurations sont apparues[5].

8.2.2 Les avantages de l'alliance

Cette section vise à la fois à aller plus loin que les analyses des logiques d'acteurs, en intégrant les particularité de la relation d'alliance, et à dépasser la description fonctionnelle qui rend compte d'avantages directement liés aux fonctions recensées, en évaluant notamment les avantages sur le plan de la légitimité.

Pour l'acteur d'environnement

Nos hypothèses, tirées de l'ASGE, sont que l'AE cherche à obtenir une meilleure gestion de la nature en obtenant une modification des actions de la part des autres acteurs de la gestion effective, et/ou en obtenant une capacité accrue d'action directe.

---

[1] OT, puis ALFT, CCI de Thiers, et à présent avec les pôles touristiques en commençant par la ville d'Ambert

[2] Enfin certains prestataires peuvent être considérés comme des alliés « multi-domaines » à titre individuel : pour leur activité de filière, et par des engagements plus transversaux.

[3] mais bien sûr la Charte est ouverte à tous les prestataires

[4] dans le domaine de l'aménagement touristique (écomusées, sentiers) ou le domaine culturel (festival nature…)

[5] à travers les sections départementales du syndicat des Accompagnateurs en Montagne, à travers un puis deux réseaux locaux d'accompagnateurs

En Livradois-Forez, les alliances nouées jusqu'à présent étaient conçues par le Parc comme des *conditions « techniques »* à une action sectorielle efficace sur le plan du développement touristique ; de plus la promotion du territoire a été conçue comme étant l'affaire de tous. Sur le plan de l'action environnementale, elles ont surtout *légitimé l'action propre du Parc* en matière de gestion intentionnelle de l'environnement : appui général à l'action du Parc, donc aux actions de gestion de l'espace, de réglementation des circulations, etc… Cette légitimation est double : appui des alliés à l'action environnementale du Parc, mais aussi, auprès des autres acteurs du tourisme et du développement légitimation de l'action économique du Parc, donc de son existence, avec en conséquence une acceptation de son action environnementale.

Pour l'association Pays de l'ours-ADET, l'objectif premier n'était pas de modifier les logiques et le fonctionnement des acteurs du tourisme mais d'obtenir l'appui du plus grand nombre d'entre eux, pour une association qui n'a pas de légitimité *initiale*. Cet appui a été très sensible sur une scène politique et conflictuelle.

En Cévennes, l'action récente menée par le PN (Charte européenne) a plus directement *modifié la gestion des aménités* de la part des acteurs spécialisés du tourisme concernés, membres de CET. C'est aussi la voie prise par le PNR LF en complément croissant de son action habituelle. Elle renforce l'appui de ces prestataires motivés, mais cela ne préjuge pas de l'appréciation et de l'attitude d'une « majorité silencieuse de prestataires » qui ne seraient jamais signataires de la Charte européenne… *C'est donc un enjeu d'éviter un partage du système touristique.*

Ainsi l'acteur d'environnement retire pour lui-même de ces stratégies des gains différents selon sa « position » générale :

- lorsqu'il est un acteur d'environnement légitime et fort, comme le PNC, il en retire une possibilité d'aide ponctuelle, et une efficacité accrue de son action ;
- lorsqu'il est acteur mixte, comme le PNR, il en retire de plus une légitimité accrue s'il prouve que l'intégration environnementale ne nuit pas à l'efficacité du développement durable, mené sur une base plus large que ne le ferait un acteur seulement intégrateur[1] ;
- lorsqu'il est un acteur d'environnement plus faible, comme PO-ADET, et que ses partenaires du tourisme sont des acteurs engagés, il en retire une aide immédiate dans ses conflits ou ses négociations.

Pour les acteurs du tourisme

Pour les acteurs du tourisme, les avantages de l'alliance résultent de la façon dont ils bénéficient d'actions spécifiques de l'AE[2]. De plus, si l'AE est « puissant », certains AT recherchent un avantage « stratégique » global dans le fait de « travailler avec … (le Parc) »[3].

L'acteur d'environnement propose à l'acteur de tourisme une certaine requalification de son activité

Les actions spécifiques de l'AE en faveur des AT peuvent être techniques (comment utiliser une ressource…), stratégiques (comment travailler ensemble…) ; elles comportent un volet « marquage » et promotion, avec le souci de faire valoir la qualité de la relation avec les aménités.

---

[1] le PNC tente le développement durable sur une base restreinte aux activités d'écotourisme

[2] En effet nous retrouvons *le problème du passager clandestin* pour tous les AT qui valorisent particulièrement la qualité des aménités naturelles et bénéficient ainsi d'actions génériques de l'AE en faveur de ces aménités, sans être incités à participer à l'alliance.

[3] On peut se rapprocher du clientélisme.

L'engagement que l'acteur d'environnement demande à l'acteur de tourisme mais aussi les contreparties qu'il lui propose, modifient l'activité de celui-ci :
- dans ses caractéristiques perceptibles par le client (affichage de l'engagement, modifications des prestations et du ciblage, étalement de la saison… autant d'avancées marketing supposées),
- dans ses caractéristiques technologiques (modification des consommations, …),
- dans ses cadres relationnels (nouveau réseau conduisant à de nouvelles offres collectives, à de nouveaux circuits de promotion et de vente…)

8.2.3 Les conditions favorables ou défavorables à l'alliance

Le potentiel de l'AE, et/ou l'attitude des AT

Le rôle du PNR, acteur mixte, est important dans le fonctionnement local du tourisme : rôle d'assistance, de cadrage stratégique et rôle direct (dans la promotion, la conduite de projets …). Il permet de créer une base large de réseaux et de nouer l'alliance au moins sur le premier niveau (cf ci-dessus les trois niveaux).
Le PNC a mené une action directement de niveau 2 en direction des prestataires : la seule opération menée par le passé en direction de ceux-ci, était déjà directement conditionnée par un engagement fort pour le tourisme durable, c'était la création de gîtes Panda.
Le cas de l'ours témoigne d'un mélange d'opportunisme modéré et surtout d'attitude favorable de la part des AT volontaires. Le cas de CET témoigne d'attitudes favorables de la part des AT volontaires au point que certains estiment être co-fondateurs de l'alliance.

Les différences culturelles

Le problème des différences culturelles signalé en littérature de gestion dans le cas des entreprises se rencontre ici aussi : notamment au sein du PN des Cévennes il existe, surtout chez les agents de terrain, un courant de méfiance à l'égard du tourisme et de ses acteurs (cette méfiance globale peut être qualifiée d'« attitude »).

Le souci du contrôle

Le souci de garder un certain contrôle au sein d'une alliance est un thème également largement traité en gestion : le souci peut être offensif (certains auteurs reconnaissent les logiques d'alliances ayant pour but de *piller* l'allié) ou défensif.

> Nous avons rencontré des AT qui se tiennent à l'écart des réseaux du PNR LF par crainte de subir le poids des « hommes politiques ».
>
> Nous avons détecté dans l'émergence de ALFT (l'organisation locale de tourisme en Livradois-Forez, fédérant OT, collectivités, Parc et réseaux de prestataires) un risque de perte de contrôle pour le PNR : la réponse actuelle est dans la répartition des missions, formalisée par les statuts et opérationnalisée par une convention entre le PNR et ALFT.

> L'alliance entre le PNC et CET est verrouillée, pour le PNC, par le rôle exclusif qu'il conserve en matière d'agrément des démarches de progrès dans le cadre de la Charte européenne. Mais CET peut développer d'autres activités… dans la limite des financements publics nécessaires pour permettre l'animation de l'association.

Plus généralement la question, pour l'AE, du contrôle de la dynamique du Tourisme, dans le champ des alliances et surtout en dehors de ce champ, est une question qui traverse la problématique de cette thèse : au delà d'un champ de conflit clairement perceptible entre certaines formes de tourisme et la défense de l'environnement, il existe toutes possibilités de divergences plus subtiles, et de dérives. Cette question sera traitée ci dessous en matière de dynamique : jusqu'où, ou comment l'AE doit-il favoriser le « renforcement » des AT ?

***

Pour équilibrer la fragmentation analytique des analyses précédentes, nous traitons ici des cas étudiés de façon plus synthétique pour rétablir la vision de la cohérence de chaque « situation » :

La cohérence de l'alliance : illustrations

Le cas du PNC témoigne d'une situation intermédiaire dans laquelle la force environnementale du PN est valorisée, mais seulement dans le champ déjà resserré de l'écotourisme. *Ce type d'alliance n'offre pas d'incitation pour élargir ses bases au-delà du cercle des prestataires motivés.*

Paradoxalement l'autonomie de CET en est plus grande, puisque le PNC n'a pas de compétence générale en matière d'économie touristique. Une conséquence organisationnelle claire en a été le choix immédiat de doter l'association CET d'une capacité d'animation interne (recrutement d'une animatrice). Et le fonctionnement de l'association CET s'étend actuellement par les services de formation qu'elle assure. Ainsi l'AE Parc National reste-t-il plus que le PNR dans *un rôle de certificateur* sur la dimension environnementale.

Dans le cas du PNR LF, les prestataires spécialisés qui peuvent être considérés comme les alliés du Parc sont pour simplifier ceux qui se trouvent en réseaux créés ou soutenus par celui-ci.

Le Parc n'a pas créé ces réseaux sur le contenu environnemental du tourisme durable, il a pu intéresser des prestataires sur un programme de résolution de leurs problèmes sectoriels[1].

Ces premiers réseaux ont tout de même été imprégnés dès l'origine par des « valeurs Parc », et/ou chargés de quelques tâches d'appui (intégrer des références au PNR dans les documentations individuelles et collectives, diffuser l'information, etc…) mais la révision 2004 a été pour le Parc l'occasion de penser que cette spécificité n'était pas toujours cohérente et qu'elle pouvait être beaucoup plus forte.

---

[1] l'engagement du chargé de mission dans la durée a été nécessaire avec tout un savoir-faire en montage de réflexion collective assistée par intervenants extérieurs, et en complémentarité avec d'autres compétences internes (sur la pédagogie notamment), formulation et mise en œuvre de stratégie collectives à l'échelle des micro-filières, mobilisation d'un financement très conséquent (notamment grâce au programme Leader). Le rôle direct du Parc dans la promotion (montage de participation aux salons, éditions) a également soudé les réseaux au Parc.

Une évolution se dessine vers des relations plus différenciées avec les prestataires : avec la nouvelle stratégie, la spécificité se renforcera avec des organisations correspondantes (réseaux) mais un travail d'aide au développement à destination de tous les prestataires doit se poursuivre, selon le document adopté. Cette dualité plus marquée qu'auparavant fait émerger à notre avis une incertitude que nous examinerons dans une section centrée sur le Parc.

Le cas PO-ADET : ici l'acteur d'environnement s'implique modérément dans le tourisme, et la force attractive de l'enjeu environnemental (l'ours) pour des AT motivés suffit à cette alliance. Celle-ci est donc sélective. Elle ne modifie pas l'activité de l'AT de façon techniquement cohérente mais elle modifie fortement son positionnement marketing et surtout relationnel politique et social.

Le potentiel d'alliance : le cas de Porta Natura

L'initiative du programme Porta Natura est sectorielle (tourisme), cette initiative est relayée par les élus du territoire candidat, aux quels peuvent théoriquement se joindre en tant que décideurs des responsables du tourisme. Ainsi un acteur d'environnement spécialisé n'est pas nécessairement présent au départ d'une opération PN. Le potentiel d'alliance entre acteurs du tourisme et d'environnement peut exister sur le fond selon les enjeux du territoire, le diagnostic porté, mais la « mixité » en termes d'objectifs (protection développement) est théoriquement assurée « a minima » par les élus.

L'inspiration sectorielle conduit à hiérarchiser les objets autrement que ne le ferait un acteur d'environnement

Porta Natura est peu normatif sur le tourisme durable pris comme un modèle cohérent. Pour le concepteur du programme, et chef de projet, c'est volontaire, pour des raisons tactiques et non théoriques ; devant l'hostilité fréquente des AT aux contraintes environnementales, le choix est de traiter la question dans une logique procédurale, quitte à rechercher un AE pour équilibrer les points de vue ; mais on perd ainsi la force du modèle, qui reconnaît l'importance de la qualité de « l'espace »[1].

---

[1] *«- Porta Natura, c'est un cadre de réflexion, les doctrines on peut les confronter les unes aux autres dans ce cadre ; tout doit se passer dans le groupe référent, un exemple est la réunion dans laquelle des professionnels du tourisme se sont opposés les uns aux autres par rapport à la fréquentation touristique : nous, nous avons offert ce cadre de discussion.*
- J. B. M. : et s'il y a blocage ? ou si c'est le court terme qui domine ?
- C'est là où il faut s'assurer au moins qu'il y a un acteur d'environnement dans le groupe référent mais je n'ai jamais souhaité que porta Natura véhicule des doctrines…
Il faut bien dire que pour les professionnels, l'environnement c'est l'empêcheur de tourner en rond, ils ont une vision rétrécie du tourisme durable, c'est une forme de tourisme qui protège l'environnement, il n'y a pas que ça, c'est aussi du développement économique et social… »

Une relation circulaire entre le travail mené sur le tourisme et la demande de PNR (vu surtout comme structure porteuse de développement local)

Porta Natura peut servir de préparation efficace au lancement d'un projet de PNR : par la transversalité du thème (tourisme) et la méthodologie de collaboration (« développement concerté », « management des ressources humaines du territoire »…). Ce fut particulièrement le cas en Aubrac[1].

L'action collective en tourisme[2] est ainsi facilitée par la perspective de PNR, et elle vient aussi puissamment en appui à ce projet.

> Le fait que le PNR, en Aubrac, ne soit vu que comme structure de coopération dans une optique de développement n'empêchera pas le projet de PNR de passer par les « fourches caudines » d'une justification environnementale. Faut-il opposer les deux faces d'un PNR ? Même dans le projet de développement touristique, tous les acteurs sont conscients de la composante naturelle indispensable à cette activité. Le jeu de « négociation » qui s'ouvre porte sur les priorités respectives à accorder à ces facettes qui ne s'opposent pas.

Une possible prise d'initiative par l'acteur d'environnement

Toutes nos analyses précédentes supposaient que l'acteur d'environnement est en position réactive face au projet Porta Natura. Il lui est bien sûr possible d'en prendre connaissance dans son essence conceptuelle et méthodologique (élargie par nos propositions), de se l'approprier à des degrés divers et sous des formes diverses, enfin de jouer avec les opportunités de mise en œuvre en partenariat avec le promoteur et propriétaire de la méthode.

Pour l'AE, faut-il renforcer l'activité T et ses acteurs, pour augmenter la force de l'alliance ?

Toutes choses égales par ailleurs, le renforcement du partenaire doit accroître les effets positifs attendus de l'alliance. Mais comme on l'a dit, les alliances peuvent être considérées comme le moyen d'en retirer un avantage maximum fût-ce au détriment de l'allié, les logiques et les demandes évoluent, ce qui nécessite, pour chacun, de conserver un contrôle suffisant…(DUSSAUGE et GARRETTE, 1991 ; COLLINS et DOORLEY, 1992 ; KOENIG 1996)[3].

Il faut rappeler que dans notre problématique le problème *ne vient pas d'une concurrence* entre partenaires, mais du fort risque d'incompatibilité entre les deux enjeux défendus.

L'activité touristique est sous-organisée, ses acteurs n'ont pas d'identité professionnelle commune, ni de représentation commune. Mais de fortes évolutions sont en cours, en France et particulièrement en Auvergne, et en Livradois-Forez : l'émergence des EPCI, la « professionnalisation » des acteurs, la constitution de pôles touristiques locaux (tendance France,

---

[1] Porta Natura y a été accepté par les élus locaux, notamment A. Valadier, avec la perspective déjà présente de préparer un PNR. Réciproquement, les acteurs référents, en réaction aux propositions de plan de progrès Porta Natura ont inscrit le souhait de créer une structure pour porter ces actions et d'autres, mentionnant ainsi le projet de PNR.

[2] dont nous ne voyons ici que la première phase, celle de la planification participative

[3] par exemple : « tout projet collectif est nécessairement travaillé par des tensions entre l'intérêt commun et les intérêts individuels » KOENIG, G. (1996). Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissages. Paris, Nathan.

renforcée en Auvergne avec les ALT). A cela s'ajoute pour l'Auvergne l'émergence d'une forte politique alignant pour le moment Région et Département. *Les bénéfices pour l'alliance sont sensibles… mais le contrôle de l'AE est battu en brèche*

> Dans le cas du Livradois-Forez : les EPCI réalisent beaucoup plus, à la fois pour le tourisme et pour sa durabilité… mais il faut être présent en amont de chaque réalisation ; la Région et le Département soutiennent globalement bien la nouvelle stratégie… mais au prix de quelques conditions douloureuses[1] ; la création du pôle touristique local (LFT) avait été préparée par le PNR, elle le décharge de certaines tâches…mais dans un esprit déjà un peu différent ; même les réseaux peuvent échapper au contrôle du Parc[2].

La réponse à la question-titre est dans le « comment » : l'acteur stratège doit mettre en oeuvre tous ses moyens de contrôle et parallèlement anticiper le risque, envisager un changement de stratégie.

<u>Un retour sur le problème de la différence entre AE et AA</u>

Dans le prolongement des questions relatives au contrôle, des risques liés au renforcement des AT, des initiatives possibles de la part des AT (cas Porta natura), revenons sur le problème de la différence d'appréciation qu'il faut postuler entre l'acteur qui souhaite une gestion intentionnelle de l'aménité (AA), et l'acteur d'environnement de L. Mermet (AE).

> Par exemple nous relevons dans la publication de France Nature-Environnement consacrée aux relations tourisme-environnement-territoire, une discussion qui semble traduire une difficulté plus ou moins consciente à croire dans des synergies entre utilitarismes sectoriels différents :
>
> *« il est utile de signaler que le terme « soutenable » convient mieux que celui de « durable » : en effet « durer» implique une absence de fin et cela, dans le cas d'un développement, même si la capacité de charge du milieu d'accueil est dépassée ; pour être soutenable une activité économique doit éviter d'atteindre cette capacité limite du milieu où elle est pratiquée » (FNE 2003).*

L'argumentaire de la durabilité (attaqué par le texte FNE ci-dessus), cherche à promouvoir la protection de l'environnement au nom même de l'intérêt, car si la capacité de charge du milieu d'accueil est dépassée il y a disparition progressive de la ressource et donc de l'activité. Pour les acteurs du tourisme qui veulent la durée dans leur activité (ce n'est pas le cas de tous), l'argument devrait être suffisant[3].

Mais il faut aussi descendre à un détail plus fin et considérer par exemple que la capacité de charge n'est pas la même pour chaque acteur : *un objet naturel peut se renouveler suffisamment en tant que ressource pour l'AT et être déjà trop dégradé pour l'AE* (quels seuils fixer pour la valeur d'existence ?)[4].

---

[1] disparition de la charte graphique PNR dans les documents touristiques du LF, au nom d'une cohérence départementale

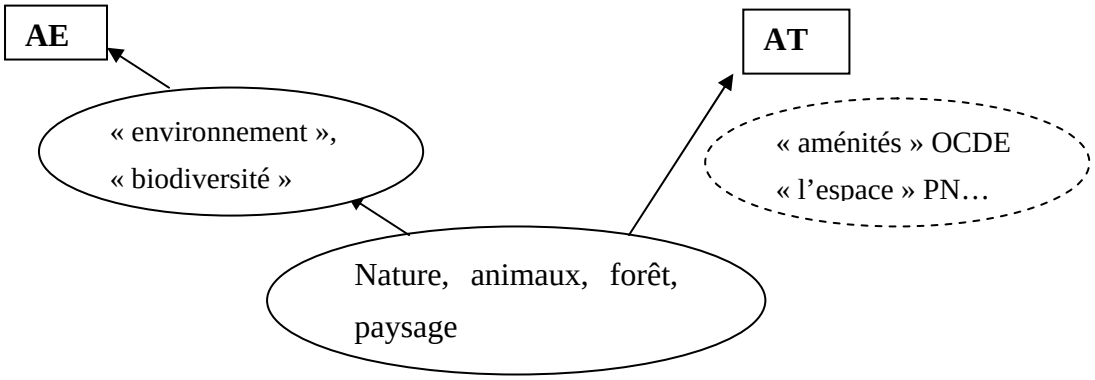
[2] c'est le cas de la Toscane d'Auvergne

[3] C'est ensuite à nous, en tant que chercheur en gestion, de développer une problématique de deuxième niveau pour vérifier pourquoi, comment ces argumentaires réussissent ou non, avec quelles conséquences.

[4] Un exemple de différence d'appréciation est donné par FNE qui évoque le cas de la plage polluée et nettoyée par le gestionnaire touristique ; ce nettoyage mécanique et chimique satisfait les baigneurs et donc l'AT-AA, mais il rend la plage stérile ce qui ne satisfait pas l'AE (il est entendu que la cause initiale du problème de pollution n'est pas touristique).

Notre première analyse consistait à renvoyer ce problème à une solution procédurale par la concertation ou la négociation (encore faut-il vérifier que les protagonistes ont des raisons de se coordonner). Une autre proposition est de travailler justement sur les représentations, à travers des modèles : *l'AT, au moins l'AT de terrain n'a pas théorisé sa vision des aménités* : à ce stade de l'état des lieux, nous y voyons un élément favorable pour l'AE. Le touriste ne parle pas de concept touristique mais « de la nature », « des animaux », « de la forêt », etc…, l'AT n'a pas calculé les seuils qui lui seraient suffisants (et pourraient contredire formellement ceux de l'AE), etc. … seul l'AE a théorisé, notamment avec le concept de « biodiversité » ; ainsi il peut facilement s'adresser au touriste et au prestataire touristique car il n'a pas à traverser le filtre d'une théorie qui lui est étrangère.

Cette situation est-elle *souhaitable?* Sans même parler d'éthique, dans une logique stratégique, on pourra se demander si cette situation est *stable*, puisque notamment Porta Natura, sur le mode du marketing des services appliqué à des territoires, montre la voie à des modèles « d'aménités pour le tourisme », modèles établis *par des AT*.



Une section suivante traitera de rapprochements entre modèles.

***

8.3 ***Des outils***

8.3.1 Les réseaux

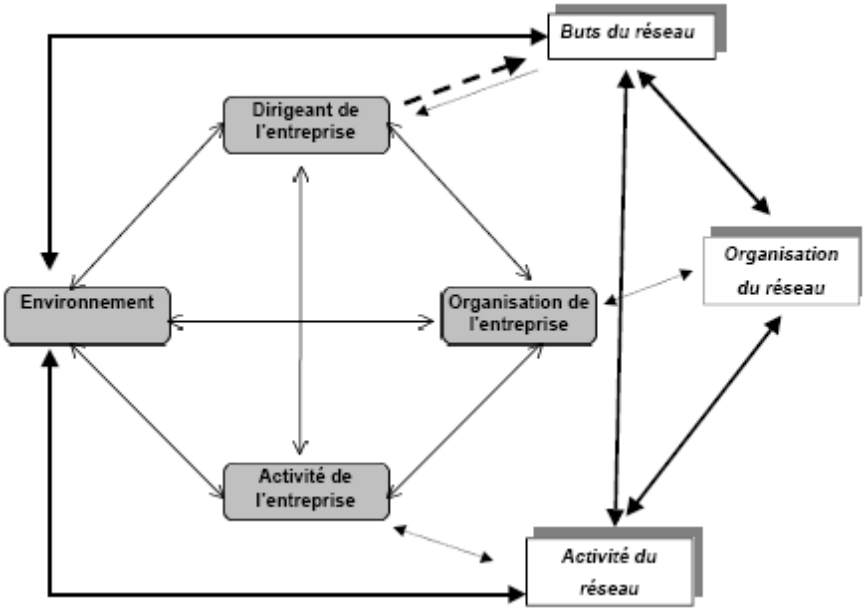
L'importance des réseaux dans l'activité touristique est bien reconnue, et fait l'objet d'une littérature abondante : activité composite, le tourisme est un assemblage d'activités qui commence au niveau local de la destination touristique. Par ailleurs nous avons fait l'hypothèse que les réseaux stratégiques sont un objet clé dans notre problématique.

Dans cette section nous procéderons à un éclairage théorique complémentaire et à un raffinement des schémas stratégiques ou politiques qui sous-tendent notre problématique, puis nous traiterons les questions de recherche.

Le réseau dans la représentation du système et de la problématique

L'articulation entre l'entreprise et le réseau est étudiée par (LEYRONAS, 1998) qui s'interroge sur la dialectique entre logique entrepreneuriale du dirigeant de TPE et logique managériale du réseau. Le modèle de base de l'entreprise selon M. Marchesnay est ainsi complété :

Figure n°2- Articulation des systèmes de gestion entreprise - réseau

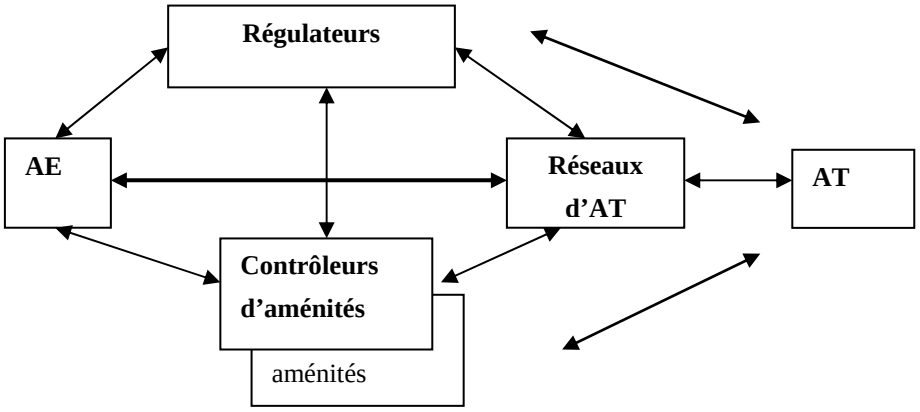


Nous partageons ici la représentation ci-dessus pour la mise en évidence de ce que *le réseau joue un rôle dans la relation de ses membres avec leur contexte*[1].

Il y a transitivité des relations : par exemple le prestataire individuel peut gagner en *légitimité* par le fait d'adhérer à Cévennes Ecotourisme ou à Hébergements Nature en LF, cette relation avec l'environnement *« hérite »* de la légitimité de l'association ; de même, par transitivité, la *compétence* de l'adhérent s'accroît par les formations assurées par le réseau (c.à.d. des compétences acquises auprès de l'environnement par l' « organisation réseau »). Enfin *l'influence du réseau sur les buts du prestataire* nous semble *plus complexe* : le prestataire adopte les buts « formulés » par le réseau, mais de plus il apparaît que « la vie du réseau » (dimension réseau social) influence chaque prestataire sans correspondance évidente avec le but commun.

[1] Pour ce qui est de la problématique de C. Leyronas, en Livradois-Forez, l'objet premier des réseaux étudiés n'était pas ambitieux au point de poser aux entrepreneurs un problème de perte d'autonomie, mais la vie de ces réseaux peut amener à des choix plus lourds : dans le cas des hôtels Relais de la Gélinotte, une stratégie commune et un renforcement de la norme de qualité ont amené les prestataires à investir.

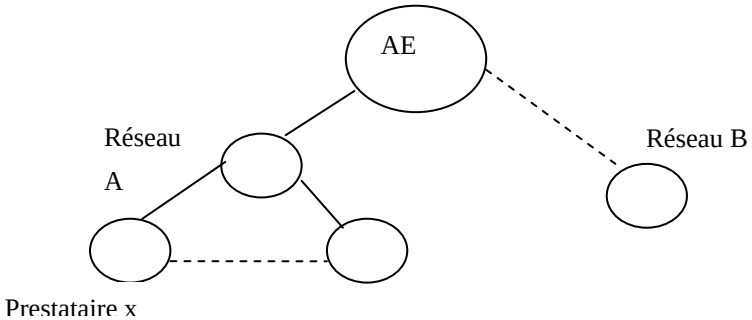
Notre schéma stratégique de base se complète ainsi pour mettre en évidence le rôle des réseaux, en notant bien que l'AT individuel garde également des relations directes avec les autres pôles:



Correspondance avec un modèle de réseaux de politique publique

(OUIMET et LEMIEUX 2000) déjà présentés, proposent d'utiliser des outils de la sociologie des réseaux dans une perspective politique.

Dans un premier temps considérons le système constitué par l'AE et les AT : nous faisons une analogie entre le « gouvernement », au sens des sciences politiques, et l'AE, acteur-sujet de stratégies d'incitation et d'intéressement envers les acteurs du tourisme. De plus nous faisons l'hypothèse qu'un réseau, notamment s'il est organisé formellement, peut devenir un acteur et se situer à la place de « l'intermédiaire » de Ouimet et Lemieux. L'architecture à trois niveaux, dont Ouimet et Lemieux donnent une typologie, se traduit alors ainsi :

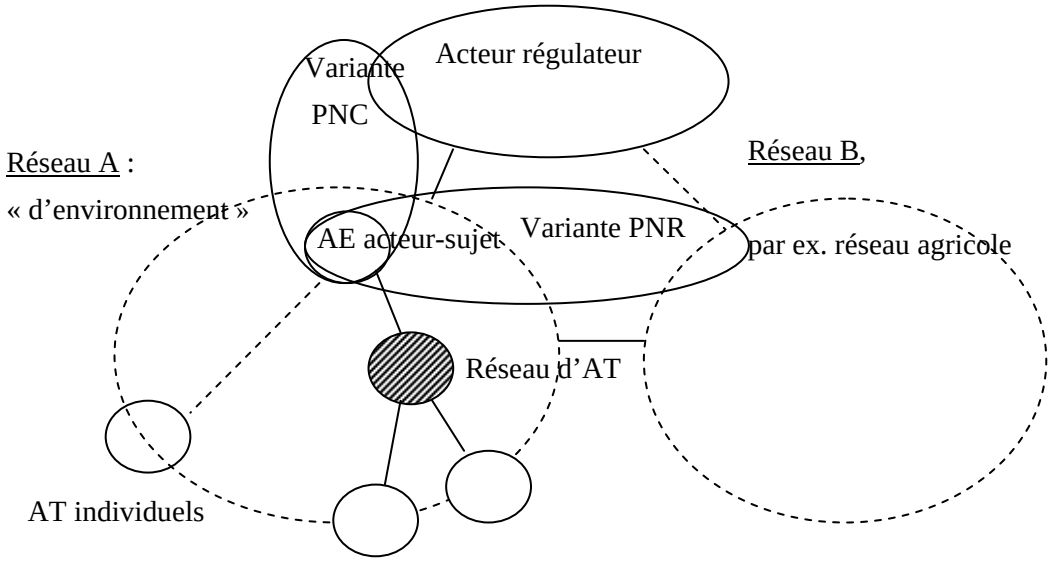


Selon que les relations sont fortes (traits pleins) ou faibles (traits pointillés), on distinguerait entre réseaux de politique publique de type « corporatiste » ou « clientéliste » ou « pluraliste ». O*n peut dire que l'on n'est pas dans le cas « clientéliste » où tous les liens seraient faibles* ; ce type de cas « clientéliste » s'apparenterait davantage à celui d'une offre indifférenciée de politique anonyme que le « gouvernement »-Parc (ou « acteur-sujet »), ferait à tous les individus en transitant faiblement par les réseaux.

Le deuxième étage de notre problématique vise un éventuel comportement pro-actif des acteurs du tourisme en faveur de la bonne gestion des aménités. Cela revient ici à considérer que l'AE stratège (l'acteur-sujet) mobilise des AT *pour constituer avec eux un réseau de politique publique* en vue 1- soit de s'adresser à un « Etat » qui serait en fait tout acteur régulateur de la gestion de

l'environnement[1], 2- soit de mener des *discussions horizontales* entre réseaux, sans passer nécessairement par un régulateur : c'est l'hypothèse, par exemple, de rencontres entre acteurs du tourisme et de l'agriculture ou de la forêt pour modifier leur gestion effective.

Le schéma suivant traduit tous ces enjeux ; de plus il se veut « réaliste », en rappelant que les AE considérés dans deux de nos cas ont un profil particulier, soit 1- un acteur multi-sectoriel capable de participer à la fois au réseau A et au réseau B (cas du PNR), soit 2- un acteur régulateur, doté de pouvoir réglementaires notamment (cas du PNC) :



***

Les réseaux dont il est question ici sont 1-des réseaux concrets (et non métaphoriques), 2-des réseaux déclarés (que chacun peut reconnaître), 3- des réseaux stratégiques et non des réseaux sociaux, mais en prenant les liens sociaux en compte. Sauf mention contraire nous parlons des « réseaux d'ATs » au sens d'AT spécialisés (particuliers, entreprises et associations, à l'exclusion des AT publics) et particulièrement des réseaux suscités ou soutenus par les AE.

***

Nous avons fait l'hypothèse que les réseaux d'ATs (AT spécialisés) pouvaient jouer un rôle important dans les stratégies d'intéressement de l'AE, et nos questions de recherche étaient de *savoir dans quelle mesure et comment :* 1- *les réseaux d'ATs assurent une fonction d'intermédiaire entre l'AE et les ATs individuels, et 2- ils deviennent eux-mêmes acteurs dans le territoire, possibles alliés pour l'AE.*

[1] (par exemple une communauté de commune, ou un Conseil Général, ou l'Etat effectivement), et qu'il s'agit d'influencer, de convaincre, pour sa fonction de régulation vis à vis d'autres acteurs, de la gestion effective des aménités (qui eux-même forment des réseaux de politique)

En résultat de la recherche,

nous proposons de caractériser les fonctions que l'outil réseau peut apporter à l'alliance selon quatre modalités ; les réseaux d'AT peuvent assurer des fonctions :

1- *de « communication » entre l'AE et les ATs individuels,*[1]
2- *de « cognition » en modifiant les représentations, en influençant les logiques de leurs membres*
3- *de « réalisation » (conjointe ou concertée), notamment de « mise en acte » des principes de durabilité*
4- *de « soutien politique » dans le territoire : soutien à une vision pro-active de la durabilité, à l'action et à la légitimité de l'AE …*

Les modalités 3 et 4 prises ensemble traduisent que les réseaux sont alors *des acteurs au sens complet*.

De plus nous proposons de distinguer deux configurations relationnelles (deux structures du réseau global liant AE et AT) :

1- les AT constituent entre eux un réseau formel (par exemple une association), appelé « réseau de base », et l'AE est en relation avec le réseau de base dans son ensemble
2- les AT et l'AE constituent un seul réseau (dont le Pays de l'ours donne un exemple de structure en étoile autour de PO-ADET)

Concernant le jeu des AT, nous proposons de caractériser leurs logiques de participation selon trois dimensions :

- l'intérêt utilitaire de l'action collective
- l'engagement pour des valeurs
- l'attrait des relations sociales

Concernant la stratégie de l'AE,

- *les mises en réseaux sont enjeux et instruments de pouvoir*
- *la stratégie de l'AE peut être de se porter acteur « pivot » de réseau, d'abord « architecte », puis « coordinateur » ou « faciliteur ».*
- *l'AE- pivot peut et agir sur des facteurs critiques (qui peuvent être : la confiance, le consensus sur le projet partagé, les règles, le coût des relations, la performance…) et veiller au renouvellement stratégique du réseau.*

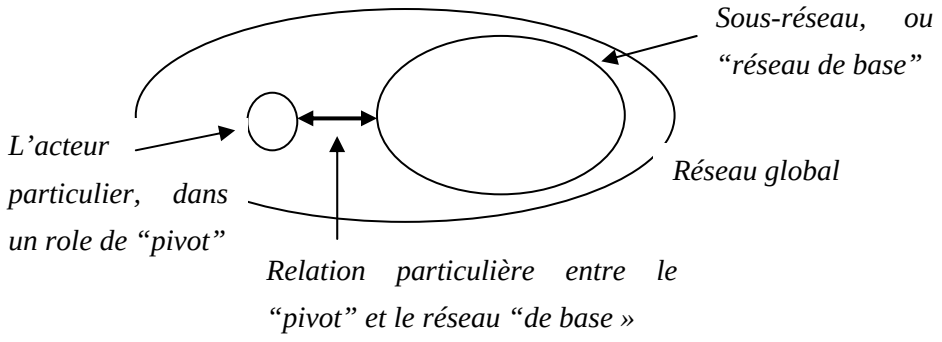
***

[1] au sens large de la communication, traduisant tous les échanges, d'informations, mais aussi de services, sur la dyade, et qui joue dans les deux sens : de l'AE vers les AT, mais aussi information, avis et aide directe des AT vers l'AE

Les deux configurations relationnelles

Le cas du Pays de l'ours est celui d'un unique réseau dans lequel l'association PO-ADET établit des relations directes par des chartes individuelles avec chaque professionnel, AT ou autre. C'est globalement un réseau en étoile autour de l'association[1].

Les autres cas (PNR LF et PNC) témoignent de la création de réseaux « de base » entre AT, formalisés (sous forme associative), et de relations dyadiques entre le Parc et les réseaux de base. Le schéma de cette configuration est le suivant :



Nous examinons à présent les fonctions assurées par les réseaux :

La fonction de communication au sens large : les réseaux comme intermédiaires

L'AE mène des actions d'aide au développement via les réseaux, à l'intention des ATs individuels : pour le PNR LF il s'est agi d'actions adressée au plus large public (puisque conçue par filière) tout en étant restrictive sur les axes durables du développement ; pour le PNC il s'est agi d'une aide au développement d'une population pré-sélectionnée pour le haut niveau de valeurs qu'elle partage. Pour l'Association Pays de l'Ours-ADET, les chartes qu'elle propose aux AT volontaires leur apportent également une utilité économique[2]

> La création de réseaux, l'incitation à la coopération est une question bien documentée dans le domaine du développement. Pourtant on a vu que les réseaux formalisés volontaires[3] sont rares en tourisme, et nous avons choisi le PNR du Livradois-Forez pour son niveau élevé de mises en réseaux, exceptionnel parmi les PNR. Enfin d'autres actions à destination de l'ensemble des AT ne passent pas par des mises en réseaux, par exemple l'action de sensibilisation aux ressources patrimoniales du territoire, etc…

L'incitation de l'AE au développement durable passe à travers les réseaux de diverses façons [4]:

1. elle est incorporée dans les règles du réseau comme composante des objectifs de l'association (cas Cévennes Ecotourisme et Hébergements Nature), ou comme élément de la charte de qualité (cas Relais de la Gélinotte)

---

[1] dans lequel on peut distinguer secondairement plusieurs particularités structurelles : sous-groupes de travail par profession, présences de sous-réseaux formels contingents (associations locales d'accompagnateurs…)

[2] l'occasion de monter une offre spécifique, le bénéfice de la communication générale sur l'ours, une formation sur l'ours et l'environnement, le partage des informations spécialisées.

[3] pour distinguer des Offices de tourisme (OT), réseaux plus institutionnels

[4] L'observation en LF montre une diversité dans l'intensité de ces incorporations et une perte en ligne. La nouvelle stratégie vise à renforcer la spécificité des « réseaux du Parc ». Le cas PNC est davantage centré sur ces aspects.

2. elle est incorporée dans l'image partagée entre le territoire, l'AE et le réseau, *or ce dernier a le plus souvent une importante fonction de promotion de l'activité de ses membres, les membres individuels sont partiellement engagés par cette image*
3. elle est traduite dynamiquement dans les actions menées conjointement entre Parc et réseau.

Les réseaux assurent une fonction de communication remontante de l'AT individuel vers l'AE. L'AE s'appuie sur cette communication, surtout dans le cas du PNR LF qui, avec 7 réseaux de tourisme, a une base de partenariat plus large que le PNC.

L'échange peut être un service plus élaboré rendu par un partenaire à l'autre

Le réseau de base CET a apporté spontanément, par son sous-groupe des opérateurs d'APN[1], une *compétence* irremplaçable sur les critères de durabilité de leurs activités[2].

Un réseau peut être, s'il est représenté par une organisation, chargé par l'AE d'une *mission* précise contractualisée : c'est le cas de CET qui a pour mission d'assurer l'accueil de tous les candidats à la Charte.

La fonction d'intermédiaire des réseaux est à double face : elle concerne les membres, elle ignore les autres AT.

> C'est ce qui a fait l'objet en LF d'une pression ouverte de la part d'« exclus » et d'une double réponse de la part du PNR (1- étendre la mise en réseaux, 2- étendre l'action directe envers les individuels).

Fonction cognitive : les réseaux comme « creusets » de représentations partagées

La création des réseaux est d'emblée placée sous une certaine logique par l'AE architecte, il y a donc sélection à l'entrée. Mais les cas montrent à la fois une grande diversité initiale des logiques des membres et des mécanismes de confrontation/rapprochement au cours de la vie du réseau. Les représentations et les logiques évoluent sous l'effet de la communication privilégiée avec l'AE, des actions de formation internes au réseau, de l'application quotidienne des règles et plus globalement des échanges répétés. A cela s'ajoutent les réflexions plus intenses menées lors des moments d'inflexion stratégique.

> Les réseaux du Livradois-Forez sont particulièrement pourvoyeurs de publics pour des actions du Parc destinées à renforcer la connaissance et donc la vision du territoire, orientée vers ses patrimoines[3]. Autres exemples : la réflexion stratégique des Relais de la Gélinotte avait mené à un projet commun de rattacher chaque établissement à un élément de patrimoine local ; des adhérents à la Route des Métiers reconnaissent «[qu'] *il y a un effet éducation dans le réseau* » ; les formations organisées tant par CET en Cévennes que par HN en LF sont orientées thématiquement (maîtrise des énergies, …) et permettent d'aborder clairement des notions *« d'enjeux pour le territoire »*. Les réunions internes aux réseaux sont l'occasion à la fois de confronter et de rapprocher les points de vue. Les deux acteurs d'environnement y sont souvent présents.

---

[1] Activités de Pleine Nature

[2] Le PNR du Pilat avait également noté que ce volet des normes de la Charte européenne n'était pas bien adapté, mais sans interlocuteur aussi organisé

[3] il est difficile de distinguer ce qui est la cause et ce qui est l'effet entre l'engagement individuel de ces AT et l'effet réseau ; nous supposons une relation circulaire

Fonction de réalisation : mise en actes des principes de tourisme durable

Les mises en actes, notamment les plus typiques, comme les créations d'Hébergements Nature / gîtes Panda, les activités d'écotourisme, les réalisations de Plans de progrès de la Charte européenne, les créations de produits « Pays de l'Ours », sont autant de « témoignages » directs pour les autres acteurs locaux, de même que des objets analysables, permettant de faire avancer la réflexion sur le développement durable.

Pour faciliter le lien avec l'analyse de la relation d'alliance (voir la section correspondante), nous présentons les actions selon trois modalités liées à la nature dyadique de la relation AE-Réseaux :

Réalisation conjointe : les réseaux assurent directement en commun avec l'AE des opérations de promotion du territoire, avec une image conforme aux orientations de l'AE. La mise en œuvre de l'ensemble de la Charte européenne, avec ses différents volets, peut être considérée comme une réalisation conjointe, même si nous avons développé une analyse plus précise.

Réalisation par les réseaux de base, conforme aux objectifs communs : *par leur activité propre les réseaux de base traduisent en actes les missions et les objectifs de l'AE*. L'identité « réseau » est particulièrement marquée lorsque sont créés des produits collectifs, ce qui est le cas des Relais de la Gélinotte ou de CET qui crée un produit clairement « marqué » en écotourisme.

> L'autonomie relative d'un réseau pourrait se traduire par une évolution divergente d'avec les intentions initiales. C'est alors tout l'équilibre entre contrôle par l'AS et autonomie du réseau qui serait en jeu, et nous pouvons en distinguer divers paramètres (autonomies fonctionnelle, financière, conventionnements). Mais nous n'avons pas observé de telle situation.

Réalisation par l'un au bénéfice de l'autre (pour mémoire car déjà évoquée dans le paragraphe consacré à la communication entre AE et réseaux)

> CET élabore les critères de durabilité des activités de pleine nature pour réformer et enrichir le cahier des charges de la Charte européenne. CET assure l'accueil de tous les candidats à la Charte.

Fonction de soutien : les réseaux peuvent être acteurs politiques

En Livradois-forez, *le nouveau réseau "Hébergements Nature" doit pouvoir jouer ce rôle d'acteur*, ce rôle est explicitement mentionné dans ses statuts. Par exemple l'animateur tourisme du Parc pense que ce réseau aurait pris parti dans le conflit sur les éoliennes s'il avait existé à cette époque.

> Les réseaux antérieurement créés par le Parc LF ont par construction une relation favorable avec les principes du tourisme durable, mais assez floue, et cela ne constitue pas un cadre assez fort pour engager chacun à militer pour la durabilité. Par ailleurs, les réseaux sont dispersés sur le territoire du Parc ce qui ne facilite pas une mobilisation si les enjeux sont localisés (exemple : l'implantation d'éoliennes en crête du Forez). Ainsi, les premiers réseaux créés par le Parc *ne sont pas des « acteurs qui s'expriment sur l'environnement »*.

Cévennes Ecotourisme peut également jouer ce rôle en externe de soutien aux valeurs de l'écotourisme et à une meilleure gestion des aménités, voire à l'action générale du PNC ; c'est envisagé ouvertement[1].

---

[1] Certains membres signalent qu'ils sont déjà amenés à prendre des positions collectivement, comme par exemple sur la qualité de l'eau du Tarn, mais c'est alors de façon plus ciblée, plus technique, avec leur syndicat de prestataires

Le réseau global du Pays de l'Ours s'exprime, *en tant que réseau*, seulement par la voix de son pivot, l'association PO-ADET qui cependant se revendique fortement de l'ensemble du réseau, argument essentiel dans le contexte conflictuel. Il faut noter que les prises de positions des AT eux-mêmes, sont plus fortes lorsque ceux-ci s'expriment au nom de réseaux[1].

Les rôles de l'AE acteur pivot

Nous nous appuyons particulièrement sur (LECOCQ, 1999) pour l'étude de l'acteur pivot avec ses trois rôles types.

L'AE peut jouer d'abord le rôle d'architecte des réseaux : l'architecte suscite le projet collectif, intervient dans l'organisation, jusque dans la rédaction des statuts d'associations, … Puis il est important de noter l'intérêt de poursuivre ce rôle par une veille stratégique avec relance éventuelle pour actualiser le réseau. C'est une réponse au risque d'échec d'un réseau, selon (MILES et SNOW, 1992).

> Les réseaux évoluent ou « stagnent »[2], les évolutions sont expansionnistes (CET) ou régressives (RG). L'AE déclenche un renouvellement (cas RG), ou le facilite en co-initiative avec le réseau (cas RM, cas CET).

L'AE peut jouer le rôle de « coordinateur » du fonctionnement permanent du réseau : c'est le cas du Pays de l'ours.

L'AE peut jouer le rôle de « faciliteur » en apportant de l'information, des financements et un *soutien* logistique variables : ce soutien est important pour les réseaux étudiés, et de plus, il *oriente ainsi une grande part de leur action (sur un mode négocié)* : par exemple les moyens attribués par le PNR LF sont assortis de conventions d'objectif annuelles.

Autonomie et contrôle sur la relation

Pour tout acteur engagé dans une alliance, se pose la question de l'autonomie et du contrôle.

Le contrôle de l'AE est fort en tant que pivot :

il est fort initialement par l'initiative de création, puis négocié ensuite en tant que faciliteur, il se manifeste plus nettement lors des *actions de relance* du réseau (nouvelles impulsions stratégiques).

Nous proposons de caractériser l'autonomie d'un réseau de base selon trois dimensions : 1- fonctionnelle, 2- financière et 3- stratégique.

---

d'activités nautiques. De même un administrateur signale les positions qu'il prend au nom du tourisme mais en tant qu'élu local. CET n'est encore qu'un lieu d'échange sur ces points.

[1] un groupe local d'accompagnateurs, s'affirme allié de l'ours et son animateur est le professionnel du tourisme qui s'est exprimé le plus souvent et le plus fortement en réunion publique ; moins monolithique est le cas des sections départementales de la fédération des accompagnateurs : deux d'entre elles se sont déclarées favorables à l'ours en tant que section, et cela a pesé plus fortement ; mais ces prises de positions ne sont pas consensuelles et les majorités courtes (pour une prise de position publique et commune) en faveur de l'ours obligent les partisans à une certaine retenue. Il y a encore là un exemple de la tension entre force et difficulté de l'action collective.

[2] terme sans connotation évaluative

Les réseaux de base étudiés ont été créés par l'AE, ils se trouvent prendre parfois des *positions critiques* vis à vis de l'AE, mais cela s'est limité au détail de leur relation dyadique, nous n'avons pas eu d'exemple de divergence de fond et publiques, sur les politiques à mener dans le territoire.

Il y a *double particularité du cas Cévennes* : l'association CET a une autonomie « fonctionnelle » particulière, du fait notamment de la présence de deux animateurs salariés ; en revanche, son autonomie financière est plus faible ; enfin s'agissant de la Charte européenne dont il a le contrôle, le PNC garde un pouvoir intangible de ce fait.

Certains réseaux (RM, CET) ont une capacité de veille et de relance stratégique plus grande que d'autres, cela dépend autant des membres que des animateurs.

La stratégie de l'AE

Même s'ils ne se comportent pas en acteurs politiques, les réseaux sont des enjeux de légitimité et de pouvoir pour leurs partenaires :

Les réseaux apportent image et légitimité à l'AE pivot

En Livradois-Forez, les nombreux réseaux « du Parc » sont la *carte de visite* de ce PNR, signe d'action fédératrice, participative et dynamique, aux résultats « honorable ». Pour le PNC c'est plutôt la mise en oeuvre de la Charte qui est la carte de visite, et le réseau CET est davantage affiché comme autonome, mais partenaire du Parc : c'est selon nous une différence nettement liée à la différence entre profil d'acteur mixte du PNR et d'acteur d'environnement du PNC (avant réforme).

L'ensemble des réseaux dans le territoire sont enjeux de pouvoir pour l'AE s'il veut les mettre au service d'une stratégie d'intéressement : on a vu la question du contrôle de l'AE sur les réseaux qu'il crée, *mais les réseaux, en soi, ne conduisent pas particulièrement les acteurs du tourisme à une attitude favorable à la gestion des aménités*[1]. Si *les initiateurs* sont des prestataires avec *leur projet propre*, cela peut même aller ponctuellement dans l'immédiat contre les intentions de l'AE[2]. Nous y voyons la question des moyens de pouvoir de l'AE, qui sont différents s'il est architecte ou pivot, s'il est partenaire, ou enfin simple acteur du territoire.

Plus généralement la mise en réseau accroît le pouvoir pour tout acteur qui se porte architecte et pivot, ainsi peuvent se modifier les relations de pouvoir entre l'AE et d'autres institutions locales dans un sens ou dans l'autre[3]. De plus les réseaux « locaux » croisent des réseaux plus larges, économiquement attractifs et qui peuvent être localement liés à d'autres acteurs[4]. L'AE peut veiller à des partenariats nationaux mais son orientation « durable » peut rester limitante en termes de « surface économique », c'est le cas des gîtes Panda.

---

[1] on peut faire l'hypothèse que le réseau en soi conforte l'organisation d'une profession et donc sa capacité à reconnaître ses ressources et à vouloir les gérer… mais est-ce suffisant en l'absence d'autre point de vue ?

[2] c'est le cas en LF pour le nouveau réseau TA qui perturbe le jeu, puisqu'il introduit une concurrence avec un autre réseau « du Parc », affaiblit la visibilité du territoire, et accepte des adhérents offreurs de loisirs mécaniques…à coté d'authentiques écologistes : on peut faire l'hypothèse qu'à long terme cette cohabitation au sein du réseau amènerait à un compromis… est-ce satisfaisant ?

[3] cela aurait pu être le cas en LF avec l'initiative de l'OT de pôle du pays d'Ambert qui a créé un réseau de 34 prestataires à l'occasion du lancement de la Carte d'hôte, sans participation du Parc ; mais il semble que l'action soit peu soutenue, ce qui prolonge la situation antérieure (seul le PNR a les moyens et la volonté réelle de mener ce type d'action à grande échelle et dans la durée)

[4] tel que Logis de France pour les hôtels, dont l'animateur local est la CCI, mais ce réseau localement n'assure que quelques fonctions basiques

L'AE intègre cette action stratégique de mise en réseaux des AT dans sa stratégie d'ensemble.

Les acteurs stratèges au sein des organisations AE (leurs noyaux stratégiques au sens de Martinet) sont très conscients des enjeux de la mise en réseau ;

> on rappelle notamment l'intention générale du directeur du PNC, et aussi l'expression du chargé de mission tourisme du PNC, très claire au moins sur deux de ces fonctions qu'il attendait de la part de CET : celle d'intermédiaire et celle d'appui politique.

Pour l'AE, cette action stratégique de mises en réseaux s'inscrit dans l'ensemble de son univers stratégique et de ses moyens d'action, soulignons diverses nécessités :

- *tenir compte de la diversité des logiques des prestataires*, difficile à modéliser :

> La typologie des prestataires, citée et développée dans l'étude du cas LF, à partir de celle de M. Marchesnay, éclaire également la diversité des logiques des membres de Cévennes Ecotourisme : on y reconnaît une forte représentation de types *altruiste* et *notable*, mais aussi la présence d'*entrepreneurs* et à l'autre extrême de *déçus* (qui sont isolés localement mais acceptent d'intégrer CET).

- *actualiser en permanence la stratégie de l'AE concernant l'ensemble des réseaux* :

> En LF, la stratégie collective nouvelle va tendre à 1- simplifier la structure des réseaux, 2- tenter de renforcer leur spécificité-Parc[1], 3- modifier la structure du réseau général avec maintenant deux « pivots » : le PNR et LFT, 4- tenter d'aller vers une sorte d'interprofession touristique locale (?)[2].
>
> Le Parc suscite encore des réseaux, avec l'exemple du réseau Hébergements Nature.
>
> Parallèlement, la mise en œuvre de la Charte du tourisme durable, dans son volet II, qui concerne les prestataires, va inévitablement créer un nouveau réseau.

- *articuler plusieurs démarches, structures, échelles :*
  - articulation entre démarche de progrès (Charte européenne), et démarche de qualité (avec les gîtes Panda comme noyau d'origine),
  - articulation avec des réseaux plus larges : le PNR doit prendre en compte son propre réseau (la FPNRF et IPAMAC, les relations bilatérales…) avec ses marques, et des partenariats nationaux (WWF, Gîtes de France, peut-être Logis de France, etc…).

Logiques d'adhésion des AT

Les raisons qu'ont les acteurs du tourisme d'adhérer à ces réseaux et dans ces configurations avec l'AS, sont utilitaires (réalisation du projet) mais pas seulement.

Les membres bénéficient *des avantages de l'action collective* : notamment la mise en commun de moyens pour une action commune (réseaux additifs) et la circulation de l'information. *De plus, ce qui est particulier dans ces situations où un acteur tiers s'est porté architecte et faciliteur, est le fait que les AT bénéficient de son assistance (effet d'opportunité).*

Les réseaux ont été créés pour assurer un certain nombre de *fonctions économiques*. Mais *les objectifs des AT sont pluriels* dès l'origine : dans les cas de CET et du Pays de l'Ours en particulier, l'engagement individuel pour un certain type de développement, durable, identitaire,

---

[1] cela comprend une redéfinition : les Relais de la Gélinotte n'admettraient plus les hôtels urbains

[2] notamment par la création de LFT, mais qui ne réunit pas les nombreux prestataires hors réseaux

est indissociable de l'objectif économique de l'adhérent[1]. Pour les réseaux du Livradois-Forez également, l'objectif proposé par l'AE est accepté par les membres : il s'agit de promouvoir le territoire, ses patrimoines et le respect de ceux-ci, de façon jointe à la promotion des entreprises.

Un motif d'adhésion exprimé est également *la reconnaissance* que le réseau traduit particulièrement du fait de la personnalité de l'acteur tiers : dans les deux cas où l'AE est un Parc, les membres sont sensibles à cette sorte de « labellisation » informelle (« travailler avec le Parc »).

Enfin *les relations sociales* sont un motif important, non pas d'adhésion, mais de maintien dans le réseau, *voire de maintien du réseau*.

Spécificités des facteurs critiques

Ici nous ne traiterons pas d'une liste exhaustive des dimensions importantes pour la vie des réseaux : le projet commun, l'ensemble des coûts (coûts relationnels…), … Nous soulignons seulement les spécificités liées à la relation AE-AT.

Les contours du réseau, sa taille, et sa pertinence sont liés, et dépendent tant de la logique initiale de constitution du réseau (par filière ou non…) *que de l'échelle territoriale liée à l'AE*.

> Plusieurs enjeux ont été évoqués à ce sujet : réorganisation des réseaux du PNR LF, recherche de tailles critiques, éventuellement par des réseaux inter-parcs, etc…

La confiance est signalée dans la littérature comme facteur critique, nous en avons de multiples illustrations[2] ; des facteurs favorables sont la proximité, la relative similarité des acteurs, la présence des Parcs. *Spécifique est la question de la confiance entre les AT et l'AE* : certains AT n'adhèrent pas à des réseaux « du Parc » faute de confiance, qui plus est, certains fondateurs du réseau « autonome » TA ont déclaré avoir ainsi voulu rester indépendants des « hommes politiques ».

La régulation formalisée s'est renforcée au sein de certains des réseaux étudiés (RG), mais d'autres tiennent à privilégier la confiance (RM). Elle prend la forme de charte ou règlement intérieur pour définir des règles de fonctionnement (par exemple : admissions sur cooptation) mais aussi des règles d'état qui constituent des barrières à l'entrée : *qualité minimale* des prestations et/ou *échelle* de qualification.

L'AE pivot pèse souvent dans le sens d'une régulation, et du fait de sa position externe, il est sollicité pour jouer un rôle dans le contrôle qualité.

Coûts de soutien, conception et pilotage de l'architecture d'ensemble

Pour l'architecte (ici l'AE) susciter des mises en réseau est *une action stratégique forte mais lourde* ; de plus il faut gérer l'architecture d'ensemble : les réseaux anciens et récents ou futurs se recoupent, l'histoire et l'engagement des hommes créent une inertie considérable.

---

[1] mais les adhérents réels se répartissent selon un gradient sur ces objectifs

[2] Boucle VTT, Route des Métiers, etc….

Performance du réseau : évaluation multicritères et particularités du soutien de l'AE

Les réseaux connaissent le risque de dériver, de stagner, de devenir des rigidités inadaptées à un nouveau contexte. L'évaluation de leur performance doit prendre en compte des objectifs variés. L'effectivité d'un réseau pour un acteur donné, c'est à dire la satisfaction qu'il en retire, se mesure assez aisément par le fait qu'il s'y maintient ou qu'il en sort. La dynamique des réseaux observés en est donc un indicateur central, mais *l'originalité de notre problématique est que le soutien apporté par l'AE en est un facteur important.* Ce soutien pourrait maintenir un réseau même si celui-ci n'assure plus d'efficacité économique, *d'autant plus que les critères de satisfaction sont divers*, pour l'AE comme pour les membres (par exemple la démarche de progrès mise en œuvre par CET porte sur les trois axes du développement durable), et qu'ils évoluent (avec une montée des critères « sociaux »).

Le besoin de veille stratégique et d'évaluation se comprend au niveau du réseau de base, et l'acteur pivot externe peut y veiller ; celui-ci (l'AE) doit également réévaluer sa propre action, des tutelles éventuelles peuvent l'y inciter... Evaluation et reformulation stratégique dépendent ainsi à la fois d'initiatives externes et d'une culture/compétence adéquate ; elles sont à penser à chaque niveau (réseau de base, acteur pivot, réseau global) avec des effets de l'un sur l'autre.

L'importance des relations sociales

Nous considérerons ici la dimension sociale des réseaux comme tout ce qui n'est pas en relation *explicite* avec leur projet stratégique : des motivations qui restent en amont de l'objectif commun (on vient surtout parce qu'on partage les mêmes valeurs) ou en dehors de celui-ci (on vient surtout pour rompre l'isolement, …), une inter connaissance diversifiée et des relations parallèles entre membres (rencontres amicales), … Les ponts avec les modèles des réseaux stratégiques existent notamment par le relais de la confiance[1].

> La dimension sociale des réseaux étudiés est toujours présente, particulièrement personnalisée autour des responsables de ces AT qui sont de très petites entreprises de tourisme. Le cas du réseau du Pays de l'ours est particulier, s'agissant d'un réseau en étoile et géographiquement très étendu : la plupart des membres ne se rencontrent éventuellement qu'à la fête annuelle. Mais le lien social potentiel est virtuellement fort par la force de l'engagement que représente le soutien à l'ours.

Les relations sociales ne sont pas un objectif de création des réseaux étudiés. En revanche, pour les membres, si elles sont rarement le seul motif d'adhésion, elles peuvent être le seul motif pour rester à un moment donné. Elles peuvent même constituer le principal motif exprimé par les membres pour maintenir un réseau[2].

***

[1] Le modèle suédois de Hakansson et ali. est particulièrement explicite à ce sujet puisqu'il distingue trois plans (activités, acteurs, ressources) ce qui aide à « situer » l'importance des relations entre acteurs, de la confiance et des relations sociales.

[2] Cas des Relais de la Gélinotte dans leur phase actuelle : mais il faut considérer la vie des réseaux comme une succession de cycles.

Le tableau dressé en annexe 7.2 illustre une grande partie de ces dimensions d'analyse. Son intérêt est cartographique (montrer la diversité des cas), et non comparatif (inférer par comparaison), il permet aussi d'apprécier la pertinence des descripteurs utilisés.

Autres réseaux, autres leviers potentiels

Les réseaux de la promotion, leviers pour la reconnaissance des ressources (naturelles) : une maîtrise partielle

Pour un territoire donné, *le réseau assurant la fonction de promotion* associe : les OT, structures dépendant fortement des collectivités locales, les réseaux de prestataires qui participent de façon coordonnée ou non, le Parc, mais aussi des acteurs d'échelle supérieure : Comités départemental et régional du tourisme, etc… *L'enjeu de la prise en charge par ce réseau, des valeurs de l'AE, est important* : il s'agit de faire reconnaître et de valoriser les qualités naturelles du territoire, l'orientation des acteurs locaux vers le tourisme durable, la spécificité de l'organisation Parc.

> Les problèmes sont nombreux : le PNR LF a réussi non sans mal la mise en réseau des OT, la coordination entre réseaux d'ATs, l'accord (imparfait) avec les niveaux supérieurs[1]. La création de LFT, une autre tête de réseaux locale, parachève cette structuration mais celle-ci est « complexe »[2].

Les réseaux de proximité, leviers pour l'intégration du tourisme

Il s'agit là d'un apport du programme Sprite : celui-ci a mis l'accent sur l'intégration, ce qui comprend les coordinations internes au secteur tourisme (donc les réseaux examinés ci-dessus) mais aussi les relations entre AT et acteurs des autres secteurs économiques et sociaux.

Nous avons émis l'hypothèse que cette recherche d'intégration sera favorable à une influence positive des acteurs du tourisme sur leurs contrôleurs de ressources notamment les agriculteurs. Sans discuter ici cette hypothèse, nous examinons sa dimension « réseau ». Il s'agit des relations de proximité à considérer comme *des réseaux personnels* autour de chaque prestataire :

> 1- Des relations existent entre collègues homologues pour le renvoi de clientèle, également de façon plus large les conseils d'hébergeurs qui adressent leur client à d'autres types de prestataires (pour la restauration, les loisirs, les achats de produits locaux, les transports…). Les relations amicales, mais aussi la confiance dans la qualité de l'autre, jouent beaucoup ici.
>
> 2- Les relations de client à fournisseur peuvent être stables et locales, ce sont des débouchés intéressants pour les produits locaux typiques ; elles peuvent conforter des filières agricoles favorables à l'environnement (fabrications traditionnelles mais surtout filières bio)
>
> Globalement ces réseaux locaux informels *contribuent à démontrer l'intérêt de cette forme d'activité touristique, et de cette forme d'activité agricole*, au sein du territoire de proximité (population locale, professionnels et élus), qui est l'échelle pertinente pour traiter beaucoup d'enjeux d'aménités[3]. Mais

---

[1] Sur ce seul point : il y a une tension entre les spécificités reconnues aux Parcs et les stratégies des organisations institutionnelles départementales et régionales : volonté de piloter la coordination (création d'Agences locales partout, frottements avec le PNR sur la délimitation, la coordination, la charte graphique), ou volonté de jouer des mêmes atouts quitte à diluer l'image spécifique de l'espace protégé (toute la Lozère jouant la carte de la nature et notamment de la faune enrichie)

[2] au sens systémique

[3] Il est plus rare que la relation soit nouée avec l'acteur même qui est impliqué dans l'aménité : un agriculteur qui pollue le milieu, ou le paysage au voisinage d'un restaurateur sera rarement son fournisseur.

l'étude du cas Livradois-forez montre une carence en relations de proximité, pour diverses raisons (densités faibles de prestataires, de producteurs, … manque de capital social).

L'AE peut viser à favoriser ces réseaux de proximité ; les AE que nous avons étudiés le feront par une action générale, ils ne pourront pas s'impliquer au cas par cas à cette échelle. Dans nos cas d'étude, nous n'avons pas trouvé d'illustration totalement conforme à ce schéma, mais par exemple les actions de soutien aux filières de qualité (labellisation comme le fait le PNC, marque Parc comme le font d'autres PNR) sont un levier pour intéresser les restaurateurs.

Plus directe est l'initiative des Pays d'accueil touristiques qui ont créé un produit « assiette de pays ». De même la logique d'intégration sur un périmètre restreint est bien illustrée par le concept des *« sites remarquables du goût »* qui associent sur un site emblématique d'un produit gastronomique, les acteurs producteurs et transformateurs du produit, mais aussi les acteurs du tourisme et les acteurs publics responsables des paysages. Dans ce cas la logique pilote est celle du produit agro-alimentaire.

***

En conclusion de cette section nous soulignons ce que notre travail nous semble apporter 1- aux approches théoriques des réseaux, 2- aux acteurs, (MARSAT, 2007)

Un apport théorique

Cette section nous semble ajouter aux théories des réseaux un éclairage sur la relation entre un acteur particulier et les autres, au sein d'un réseau :

- l'aspect structurel est précisé par une distinction selon que les autres membres forment ou non un (sous-)réseau dit « de base », formel : dans ce cas on parlera de relation « avec » ce réseau de base ; les configurations relationnelles sont donc de deux types, dont le premier est en étoile autour du pivot, et le second est une relation particulière dyadique entre le pivot et le réseau de base.
- la notion plus appliquée « d'ancrage institutionnel », avancée par (GUNDOLF, JAOUEN et al. 2006), est précisée par l'examen des rôles et des stratégies respectifs, notamment ceux de l'acteur institutionnel ; ainsi l'analyse stratégique est généralisée au sein d'un réseau étendu.

Un cadre d'analyse proposable aux acteurs

Les hypothèses formulées initialement ont été confortées *et enrichies* par les cas empiriques.

Cet ensemble de propositions, en partie induit, constitue un « cadre d'analyse » proposé aux observateurs, mais aussi aux acteurs, leur permettant de structurer une évaluation (ex-post comme ex-ante) de la stratégie de mise en réseau.

Ce cadre d'analyse se compose :

- de la distinction entre les deux configurations (et notamment l'identification de la seconde : AE en relation avec un « réseau de base », formel, constitué par les AT)
- de la distinction entre les motifs de participation pour les AT : utilité, engagement et relations sociales

- de la possibilité pour l'AE de jouer un rôle d'« acteur pivot » avec ses modalités combinées (architecte[1], coordinateur et/ou faciliteur)
- et de la distinction entre types de fonctions que la configuration peut assurer au bénéfice de l'AE pivot (communication, réalisation des principes, cognition, soutien politique).

A ces propositions s'ajoute l'examen des facteurs plus habituels dans une analyse de réseau : confiance, règles, coûts, ainsi qu'une réflexion sur le critère de performance. Enfin des particularités ont été soulignées dans la prise en compte des objets (dimensions, facteurs, critères) proposés par les cadres plus généraux d'analyses de réseau.

***

8.3.2 Un kit stratégique : la Charte européenne du tourisme durable

Nous consacrons cette section à un objet empirique qui rassemble en une sorte de « kit stratégique » un grand nombre d'éléments constitutifs du processus et du dispositif d'alliance (les modalités de l'alliance): la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés. C'est donc un tout qui récapitule les diverses facettes de l'action en faveur du tourisme durable, en proposant une certaine cohérence entre ses éléments et ce à plusieurs échelles (le territoire et l'entreprise). Si la Charte n'a pas embrassé tous les champs connexes, la question de la cohérence d'ensemble sera traitée.

Elle tient, de plus, une place importante dans la partie de notre étude qui est centrée sur des AE : le cas du PNC a été choisi en partie pour le fait qu'il met en œuvre cet outil, et le PNR du Livradois-Forez a établi sa stratégie touristique en fonction de sa mise en œuvre prochaine.

La question de recherche est de savoir en quoi la Charte est un bon outil à disposition de l'AE pour susciter l'alliance, et en particulier en quoi son volet II contribue à intéresser les AT à la gestion des aménités.

Rappel général

La Charte est composite, elle comporte trois volets concernant chacun des partenaires différents. *Le volet I, à comparer avec d'autres chartes de territoire, n'engage que l'organisation Parc*, même si le partenariat est « obligatoire » et que la charte doit être « complétée par des accords signés avec les partenaires[2]. *Le volet II est plutôt un contrat entre une entreprise et une organisation institutionnelle*, contrat dont cette dernière a fixé le cadre et dont l'entreprise

[1] En notant le besoin permanent de pilotage stratégique que l'architecte peut assurer

[2] mais ni le PNC, ni les PNR Pilat et LF n'ont procédé à ces accords spéciaux de façon formalisée ; l'argument est que ces volets I sont directement transposés à partir de stratégies touristiques territoriales qui ont été élaborées de façon concertée ; mais on a vu que même en LF où l'exercice était récent et directement influencé par la perspective de signer la Charte, les partenaires ne se sont pas engagés sur la stratégie de territoire, pour le PNC l'écart est encore plus grand

individuelle précise les contenus selon son projet. *Pour l'action publique c'est une forme d'action descendante, mais basée sur le volontariat et adaptée au cas par cas, forme largement utilisée en agriculture avec les CTE puis les CAD. Pour l'individu ce peut ainsi être l'occasion d'une vraie conception, à l'intérieur du cadre fixé.*

Le volet II est à comprendre comme une démarche de progrès pour l'entreprise *et non comme la nécessité d'atteindre des standards*[1]. Cette option est lourde de conséquences que l'on discutera.
Concernant l'incitation des prestataires à signer ce volet II de la Charte, celle-ci n'étant pas un système d'incitation financière, elle fait valoir l'intérêt stratégique ou opérationnel des mesures proposées à l'entreprise. Dans ce texte général de référence, *il n'y a pas de promesse d'une récompense* venant du Parc, ou d'un tiers ; *les avantages sont à construire* par l'entreprise et le collectif concerné par son projet[2].
Une méthodologie était nécessaire pour la mise en œuvre de ce volet II ; l'IPAMAC en a établi une, détaillée, la seule qui soit en cours d'expérimentation par les deux premiers Parcs ayant mis en œuvre formellement le volet II en Europe : le PNC et le PNR du Pilat.

Les points saillants au regard de notre problématique :

- la Charte se présente comme une *démarche essentiellement stratégique* pour le « gestionnaire de l'espace protégé » : meilleure organisation de son action, et surtout une meilleure interaction avec son entourage, et un gain d'influence et de légitimité
- la Charte se présente comme une *démarche fondamentalement partenariale*
- le programme d'action recommandé doit être *favorable à une gestion plus intentionnelle de l'environnement.*
*(*en particulier *une contribution du tourisme à l'entretien du patrimoine sera visée)*
- les AT spécialisés sont explicitement visés par l'outil

Un rappel des observations

La préparation de la mise en œuvre a fait jouer fortement *le réseau des Parcs* : le PNC était pilote pour la mise au point initiale de la Charte ; PNC, PNR Pilat et PNR LF ont participé aux travaux de l'IPAMAC. Pour le PNR LF, dernier venu, ce travail en réseau se poursuit[3].

---

[1] Ce sont les Parcs français qui ont fait cette proposition aujourd'hui acceptée et comprise au sein de Europarc (séminaire de Strasbourg, 22-23 Juin 2006).
[2] ces avantages potentiels ont : 1- une composante marketing importante, 2- une composante reliée à une meilleure qualité de l'offre globale du territoire par une meilleure organisation, 3- une composante « technologique » liée à une meilleure gestion des consommations du prestataire, 4- une dimension symbolique, « être reconnu au niveau européen », qui peut avoir des retombée commerciales (marketing) ou politiques (accès aux aides…)
[3] après le séminaire national de la Fédération au printemps 2005 et le séminaire international Europarc en Juin 2006, partage d'expérience auprès des deux parcs qui ont déjà commencé la mise en œuvre du volet II (PNR du Pilat et PN des Cévennes), enfin programme conjoint avec le PNR des Volcans d'Auvergne pour la mise en œuvre avec personnel partagé (nous avons proposé qu'un comité de pilotage commun aux deux parcs soit constitué)

La Charte est tout autant un *guide d'élaboration de stratégie et de justification stratégique*, qu'une recommandation sur les contenus. Cette caractéristique a nettement influencé l'équipe du PNR LF dans le choix et la conduite de sa démarche de stratégie touristique.

Le volet 1 de la Charte conduit le Parc-organisation, au nom du territoire, à exprimer des enjeux, et à prendre des dispositions, en ce qui concerne la durabilité de l'activité touristique :
à ce titre c'est le *document dual de la Charte de Parc, pour un PNR, ou du programme d'aménagement, pour le PNC.* Ceux-ci en effet entrent par les enjeux du territoire et traitent de chaque activité de façon subordonnée à ces enjeux, alors que l'entrée de la Charte européenne est sectorielle.
Le volet II reçoit u*n accueil jugé satisfaisant* : les deux cas d'applications de ce volet II, dans le PNR du Pilat et dans le PNC, montrent un intérêt de la part des prestataires de tourisme, à un niveau que les Parcs ont estimé satisfaisant[1].
Dans l'étude du cas PNC, *nous avons proposé une première typologie et un commentaire des actions réelles* inscrites dans les premiers plans de progrès déposés (voir aussi *l'annexe 4.2*). Les actions inscrites dans le volet « environnement - paysages » nous ont permis *de reconnaître et d'illustrer les caractéristiques de notre modèle d'alliance* : Actions locales intra muros, Actions locales extra muros, Pédagogie / visiteurs (extra muros) , Partenariat PNC.
De plus nous avons noté que *les actions environnementales dépassent souvent l'objectif défensif* qui consiste à éviter les impacts négatifs de l'activité touristique. Il y a souvent amélioration ou entretien du milieu, du bâti, des paysages. *L'intérêt environnemental des actions menées dans les limites de la propriété (intra-muros) est grand,* car il n'est pas rare que les prestataires soient exploitants agricoles sur de grandes surfaces.
Mais *des cas de régression* sur une composante environnementale sont constatés, pour des causes techniques, économiques et sociales : ce constat rappelle que *les 3 dimensions du tourisme durable ne sont pas indépendantes l'une de l'autre.*

Une proposition : compléter le modèle par un volet *engageant* les collectivités locales

Nous appuyant sur le travail mené en Livradois-Forez, nous proposons un complément au modèle de la Charte européenne, afin de marquer plus clairement *l'enjeu de l'action touristique des collectivités locales, principalement les nouvelles intercommunalités* :
il s'agit de créer un volet supplémentaire (Ibis) inspiré du volet II, les incitant à souscrire *un engagement volontaire, sorte de stratégie de tourisme durable*.

[1] la première information diffusée par le PNR du Pilat auprès des 282 prestataires du territoire, a suscité l'intérêt de 50 d'entre eux dont 30 se sont déplacés à la réunion d'information (Février 2005) et 23 ont signé d'emblée la lettre d'engagement; pour les Cévennes, CET compte 50 adhérents après trois ans d'existence.

Les principales questions que nous soulevons sont les suivantes

Le pouvoir d'orientation de l'outil Charte

Une Charte est à la fois un résultat, et un processus d'élaboration, toujours concerté.
Etant connue comme tels, c'est aussi un modèle d'action puisque le type de résultat et de processus sont « annoncés » par le qualificatif, et que la Charte-type spécifie des orientations, une structure, un mode opératoire. De plus cette Charte est déjà labellisée : elle est spécifique des espaces protégés, spécifique du tourisme durable, reconnue à une échelle européenne, etc…[1]

Le lien entre volet territorial et volet entreprise : souplesse actuelle, enjeux

La CETD est généraliste dans sa structure ; *comment fait-elle le lien entre les enjeux d'environnement spécifiques du territoire et les engagements que prennent les entreprises ?*
La réponse semble procédurale, reposant sur les acteurs : en Cévennes les « plans de progrès » sont à géométrie variable, c'est l'examen en commission qui assure informellement cette cohérence. *La CETD est aussi un enjeu de pouvoir car elle légitime le rôle du Parc :*
le volet I de la Charte conduit le Parc à exprimer les enjeux du tourisme dans un cadre territorial. A contrario s'il s'agissait pour les entreprises de tourisme de seulement « verdir » leur activité, de façon générique [2], *alors d'autres acteurs que les Parcs pourraient les y aider*[3].

Le caractère volontaire de la Charte : effet d'entraînement ou résultats limités ?

Comme pour toute action innovante et reposant sur le volontariat, le pari est d'obtenir un effet d'entraînement ; le risque en est que l'effectif d'adhérents ne reste trop limité ; on peut aussi espérer un effet d'exemple pour des acteurs qui resteraient en dehors de la procédure.
Les facteurs qui influent sur l'effectif final sont d'abord l'attractivité du contenu pour les prestataires, mais bien autant celle de la procédure, celle de la dynamique collective créée autour de la Charte, et plus concrètement l'ampleur du dispositif humain mis en place pour traiter les demandes. *Autant de facteurs sur lesquels les AE-parcs peuvent jouer en stratèges*.

Avantages et difficultés liés à la notion de démarche de progrès

L'interprétation de la démarche comme démarche de « progrès » fut sans doute liée à l'état des connaissances sur le développement durable. Notre analyse est que « la durabilité » n'est pas reliée

---

[1] Ainsi dans le cas du Livradois-Forez, le simple fait d'annoncer sans grand détail que l'élaboration de la stratégie touristique se faisait dans le cadre d'une décision (déjà prise par le PNRo) de mettre en œuvre cette Charte a-t-il eu *un double effet* : 1- *résumer l'esprit du processus* (identique à « élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire »), 2- *imposer des conditions implicites* : pour beaucoup ce message pouvait être reçu comme un mixte de « contrainte » (le développement durable) et de « récompense » (le label européen).
[2] emploi des matériaux, utilisation des ressources et de l'énergie, gestion des déchets et des rejets, ….
[3] Ce sera notamment une Chambre consulaire avec des arguments ciblés, tels que celui de *l'économie sur les consommations*, ou celui d'une *stratégie relationnelle* (lobbying, marketing …)

à une théorie explicative et encore moins causale : en l'état actuel, le concept de développement durable est décrit par ses « pôles » bien identifiés, par des critères et des indicateurs en cours d'identification. Ces indicateurs sont donc attachés aux pôles, *qu'on sait être interdépendants, mais de façon trop complexe* pour qu'une théorie puisse prescrire des chemins, ou prescrire des seuils à ne pas dépasser, des configurations à interdire. Il est donc naturel de penser en termes de « démarche de progrès ».

Au mieux, une prescription pourrait être formulée ainsi, *à la façon de l'optimum de Pareto* :
« progresser [le plus possible et sur le plus grand nombre de dimensions et d'indicateurs] sans régresser sur aucun d'entre eux ».

Ce choix fut lié également à des considérations stratégiques : aller vers le plus grand nombre de prestataires, pour peu qu'ils soient volontaires (pas d'exclusion liée à leur structure et leurs pratiques actuelles, ni à leur contexte local). *Un tel choix est bien reçu par l'ensemble des acteurs :* prestataires, partenaires, élus locaux…[1]

Les difficultés sont liées à la disjonction entre notions de « progrès » et d'« état » : ainsi on peut être agréé et aidé en partant d'une situation médiocre pour arriver à une situation passable[2].

Il convient de bien traduire cette différence entre « progrès » et « état » dans la communication, dans le marketing, dans la relation humaine avec le client-visiteur…

C'est alors qu'il faut penser conjointement le dispositif de progrès et les dispositifs de marketing collectif qui comportent nécessairement une dimension « qualité » liée à « l'état ».

L'articulation avec d'autres actions : produits, marques, réseaux

L'action économique dans le secteur du tourisme passe par *une généralisation du marquage* de la qualité des prestations offertes. C'est (avec l'ensemble de l'action marketing) un champ de *structuration* : de nombreux groupements de prestataires se forment sur ce seul objectif.

> Cévennes Ecotourisme est poussée par une partie de ses membres à s'engager dans la production, ce qui engage à intégrer une partie des fonctions marketing, *et à se préoccuper de la qualité, notion attachée à un « état »*. Certes la qualité à gérer[3] ne concerne pas obligatoirement toutes les activités d'un prestataire donné. Mais l'association sait que *ce projet divise ses membres, on va vers une cohabitation* entre membres uniquement présents pour la démarche de progrès et d'autres présents pour les deux volets.

Cette dualité est également à penser au niveau du territoire : le PNR Livradois-Forez soutient un réseau dédié à une offre de tourisme « Nature » (proche de l'écotourisme), qui ne s'occupera pas de la démarche de progrès du volet II de la Charte lorsque celui-ci sera lancé. *Il y aura donc*

---

[1] *«le choix que nous avons fait permet d'aller vers des gens qui n'auraient pas le label parc ; les élus ont bien pigé, cela les met à l'aise » (chargé de mission PNR Pilat, janvier 2006)*

[2] Un diplôme est accordé qui est temporaire (le temps de la démarche) ; il est rédigé et présenté de façon à être différent d'une marque de qualité ; mais le visiteur fera-t-il une différence ? Et il semble paradoxal que le diplôme soit retiré en fin de démarche alors que justement le prestataire atteint un « état » de pratiques plus satisfaisant.

[3] (au sens complet : définir et certifier, traduire dans la production, promouvoir et vendre, contrôler et maintenir)

autour de la même image de « tourisme nature » ou d'écotourisme deux structurations avec deux images à gérer. Un nombre indéterminé de prestataires seront parties prenantes des deux démarches. La question sera bientôt identique dans le PNR du Pilat[1].

L'articulation dynamique « progrès-marque » peut-être une solution à l'ago-antagonisme évoqué: il est envisageable qu'une démarche de progrès aboutisse le plus souvent à ce que le prestataire obtienne une marque ou gagne un degré dans une marque… ce qui nécessite une réflexion sur les marques :

Comment définir une marque de tourisme durable ?

Si la marque veut être le signal unique et complet envoyé au client, elle doit porter sur des composantes habituelles du produit, composantes qu'on appellera « de confort » (pour un hébergement) et sur des composantes correspondant à « des valeurs ». C'est la réflexion que le PNR LF a proposée à l'IPAMAC, pour aboutir à stimuler une révision du dispositif de marquage, complexe et sous-développé, en vigueur au niveau des PNR : marques « Gîtes Panda », et « Hôtels au naturels », « marque Parc »

Sur ce dernier point, pour se rapprocher de l'esprit de la « démarche de progrès », on peut envisager que *les valeurs* fassent l'objet, comme le confort, de *plusieurs niveaux* de qualité… ce que certains acteurs contestent (*« on est, ou on n'est pas durable »*)

Quelle était l'évaluation ex-ante de l'outil par l'AE selon quels objectifs ?

Les Parcs apprécient le volet I, notamment comme guide stratégique, mais hésitent beaucoup encore aujourd'hui à s'engager dans le volet II de la Charte.

Ils posent des questions[2] telles que :

> *« nous allons vers des privés, il y a des incertitudes plus fortes… ils veulent un retour sur investissement pour le temps qu'ils nous consacreront »*
> *« on va vers une reconnaissance par la charte qui va concurrencer la marque parc »*
> *« le volet I nous prescrit déjà de travailler en partenariat avec (tous) les prestataires, le volet II ne va en concerner qu'une partie… »*
> *« le volet I est déjà assez complexe, le volet II risque d'être très lourd »*

Il reste que le principe d'engager les prestataires privés vers le tourisme durable est confirmé, et devant *la demande ferme de certains parcs, et devant l'exemple donné par les pionniers,* Europarc poursuit et confirme le dispositif, en fixant un cadre de principes à l'intérieur duquel les Parcs choisiront leur méthodologie.

Nos trois exemples français donnent à voir chez les AE-Parcs, des objectifs variés, et évolutifs.

---

[1] « les réseaux existants [le relais du randonneur, le tourisme de groupes] fonctionnent avec peu de critères concernant le tourisme durable actuellement, bientôt il faudra qu'on injecte des critères de tourisme durable dans leur charte » (chargé de mission T, janvier 06)

[2] Un séminaire tenu à Strasbourg en Juin 2006, rassemblant tous types de Parcs naturels français et européens, était destiné à relancer la dynamique tout en opérant des choix définitifs parmi des options encore très ouvertes (simplifier, ou garder des options ou choisir une seule voie exigeante telle que celle de l'IPAMAC)

Tout d'abord, pour l'IPAMAC naissante, l'aide à la mise en œuvre de la Charte fut adoptée comme premier chantier, en tant que bon *projet fédérateur* pour les Parcs du Massif Central.

Pour le PNR LF, les avantages d'une planification stratégique (volet I : meilleure organisation du travail, meilleur positionnement externe…), primaient au départ sur le volet II (la forte expérience du travail avec les prestataires avec mise en réseaux rendait le volet II moins innovant et même perturbant) ; puis ce volet II fut considéré comme une occasion de renforcer la spécificité Parc et justement d'offrir une action à des prestataires encore restés hors réseaux.

Pour le PNC au contraire c'est le volet II, comme façon de travailler avec les prestataires, indissociable de la mise en réseau CET, qui a primé dans les motivations[1]. L'implication des prestataires visait notamment à en faire des alliés, leur mise en réseau visait à mieux équilibrer la relation Parc-prestataire. La spécificité de la démarche (tourisme durable, renforcé ici sous le terme d'écotourisme) convenait au profil de Parc national et à la sélectivité de son action en tourisme.

Pour le PNR du Pilat, dès l'origine le tourisme était vu comme *« un moyen de donner de la valeur à l'environnement, donc un outil de protection face aux menaces de péri- urbanisation »*. Ce parc fonctionne depuis longtemps en direct avec les prestataires sur certains points[2].

On observe ainsi comment un dispositif de gestion s'insère de façon complexe dans une stratégie d'ensemble, on peut parler de stratégie tâtonnante, voire émergente.

Comment les prestataires ont-ils reçu la Charte ?

Le dispositif n'est pas fortement incitatif : il n'y a pas de « prime au tourisme durable ». *Et cependant plusieurs dizaines de volontaires* (40 en Cévennes, 30 dans le Pilat) se sont déclarés dès l'origine dans chacun des deux Parcs. C'est globalement le signe qu'il existe un public pour ce dispositif. Mais, de façon semblable dans les deux Parcs, *les perceptions et les motivations des prestataires sont diverses* : certains adhèrent plutôt dans l'espoir d'en retirer des avantages économiques, d'autres pour des valeurs, qui peuvent s'opposer aux pratiques économiques (marketing…), etc…[3]. En Cévennes, l'existence de l'association CET met en évidence, et régule à la fois, ces différences. *Les attentes des prestataires portent ainsi :*

- sur l'aide à la réflexion stratégique (pas systématique en Pilat), sur l'accompagnement technique, sur la formation (vérifié en Cévennes), sur une forme visible de reconnaissance (assurée par un diplôme provisoire)
- sur la promotion (assurée en Cévennes, refusée par le Parc du Pilat, car « la démarche de progrès ne dit rien sur la qualité des prestations »), et sur la création de produit (Cévennes)

Enfin les prestataires sont sensibles à la lourdeur de la procédure [4]

---

[1] le volet I n'a rien changé au programme d'aménagement, mais le label européen devait améliorer le positionnement du PN dans le secteur tourisme

[2] notamment il a créé et il gère une « maison du tourisme » sous forme associative pour que se rencontrent les élus, les offices de tourisme et professionnels ; les objectifs en sont : -- gestion de sites, -- action commerciale, -- partage d'emplois (création de 12 emplois dans les offices de tourisme et à la maison du Parc, pour assurer l'accueil, des visites guidées, l'encadrement de sorties, …)

[3] « améliorer leur façon de faire ou l'afficher *sont deux préoccupations présentes toutes les deux et selon les prestataires le curseur a une position variable entre ces deux extrêmes… on ne leur donne rien en affichage, mais ils sentent tous que de travailler avec le parc et d'être dans le parc est positif, se rapprocher du Parc n'est pas neutre » (PNR Pilat)*

[4] selon les animateurs : [En Cévennes] « il ne se passe pas un CA de l'association CET sans qu'on nous demande d'accélérer le rythme des agréments »

La mise en œuvre collective est facultative, mais structurante

La structuration des signataires en réseau formel (par exemple une association telle que CET) est facultative[1]. Mais il nous apparaît qu'elle est structurante : les actions d'accompagnement telles que la formation en sont favorisées. De plus la communication autour de la démarche est activement relayée par l'association. Ces questions ont déjà été examinées dans la section consacrée aux réseaux.

Un coût élevé, des perspectives incertaines

Le travail d'animation nécessaire est lourd[2], surtout s'il va vers une aide individualisée à une véritable réflexion stratégique d'entreprise[3] .

Cette animation ne peut s'autofinancer tant que la démarche de progrès sera déconnectée d'une valorisation marketing forte ; son financement dépend de la bonne volonté des institutions départementales ou régionales.

La Charte et la dimension pro-active de l'alliance AE-AT

Nous avons noté les éléments qui peuvent faire de la Charte un outil de sensibilisation des ATs à la gestion des aménités. Toutes les composantes de l'alliance, dont nous avons dressé une typologie a priori, sont abordées par le design de la Charte : actions directes et indirectes, intra et extra muros. Ici nous allons jusqu'à l'extrémité la plus pro-active du spectre :

L'effet « réseau des Parcs » sur le contenu pro-actif de la Charte

l'influence des Parcs *britanniques* est perceptible par l'introduction de l'objectif de faire participer le tourisme à l'entretien des aménités ; ces Parcs ont des expériences de schémas de type « visitor payback » et leurs représentants « vulgarisent » le sujet à l'occasion des séminaires Europarc. Plus près de nous, le PNR des Vosges du Nord expérimente la création d'une Fondation pour le patrimoine au sein du Parc[4].

La formalisation par les plans de progrès d'attitudes individuelles « pro-actives » :

les plans de progrès comportent spontanément en Cévennes des mesures « pro-actives », même si cela n'atteint pas le type d'actions évoquées au paragraphe précédent.

[dans le Pilat] « compte tenu de la durée de la procédure, j'ai peur de voir les prestataires perdre de leur motivation »

[1] Le PNR du Pilat assure en direct la mise en œuvre du volet II de la charte, grâce à un emploi dédié hébergé par le Parc. Le PNC a décentralisé la mise en œuvre en attribuant à l'association CET les moyens de recruter une animatrice. Le PNR LF envisage de suivre la voie du Pilat (à la nuance près que l'emploi serait partagé avec le PNR des Volcans d'auvergne)

[2] *L'ambition de la méthode IPAMAC entraîne une charge de travail conséquente* pour l'accompagnement et l'agrément des demandes, puis le suivi individualisé des prestataires en cours de réalisation. De ce fait également *le rythme des agréments est assez lent* et sujet aux contingences.

[3] Comme le prévoit le chargé de mission tourisme du PNR LF

[4] Le projet est né de la demande des hôteliers qui réclamaient une remise en état des sentiers après les tempêtes de 1999, et les premiers contacts laissent espérer une contribution financière d'entreprises, notamment du tourisme, aux dépenses de gestion du milieu.

Ce résultat est indissociable de la dynamique locale que nous avons aussi examinée au chapitre du réseau Cévennes Ecotourisme, toujours est-il *que la formalisation par la Charte est une voie, parallèle à celle de la mise en réseau, pour* expliciter, concrétiser, et donner à voir *cette dimension pro-active du tourisme durable.*

***

En conclusion, une démarche comme celle de la Charte est ambitieuse, au potentiel élevé pour notre problématique

Il est ambitieux et cohérent de porter dans une même démarche, une stratégie territoriale d'ensemble et des alliances avec deux grandes catégories[1] d'acteurs du tourisme.

Nous avons proposé de mettre sur le même plan, *des alliances avec la troisième grande catégorie d'acteurs locaux du tourisme que sont les collectivités locales, EPCI surtout.*

Enfin, nous observons qu'il existe un éventail d'autres outils stratégiques impliquant les Parcs et les prestataires (création de produits, marquage spécifique, …) et nous proposons que le volet II de la Charte soit compris non seulement comme la mise en œuvre de la procédure spécifique « de progrès », mais comme l'ensemble de toutes les actions incitatives allant dans le même sens avec les prestataires : création de produits de tourisme durable, évolution et harmonisation des marques (marques Parc, marque Panda), articulation entre ces trois outils. *Aussi cette synthèse porte non seulement sur la Charte, mais sur ces questions connexes et plus vastes.*

Une démarche avec ses outils, comme ce que représente la Charte, est potentiellement puissante pour notre problématique par sa capacité d'affichage, d'entraînement. La Charte est l'un des rares outils proposant une vision et une opérationnalisation du développement durable dans le domaine du tourisme à une échelle vaste car harmonisée entre plusieurs territoires au sein d'un réseau qui pèse (15% de la surface nationale, 30 % du Massif Central). Ce potentiel n'est pas encore transformé en ce qui nous intéresse précisément, mais le volet I de la Charte est déjà adopté par une trentaine de Parcs à l'échelle européenne et ce volet est le plus important puisqu'il contient tous les objectifs et peut aussi se décliner en partenariats, plus souples et ponctuels que ceux des volets II et III .

Pour aller plus loin, c'est une véritable évaluation de l'outil CETD qui devra être engagée le moment venu, lorsque ses applications se seront développées[2].

***

[1] (ATs et Tour Opérateurs)

[2] Il serait envisageable également de comparer cette démarche CETD avec l'ancienne démarche des CTE (contrats territoriaux d'exploitation) dans le domaine agricole. Celle-ci n'a plus cours mais elle fut la plus ambitieuse pour l'ancrage territorial du projet de l'exploitant agricole. Elle a donné lieu à de nombreux travaux techniques et scientifiques de cadrage et d'évaluation.

8.3.3 Un modèle de tourisme rural, durable, intégré et pro-actif

Nous traitons ici de modèles dans le domaine empirique des situations observées, et non de modèles à l'usage exclusif du chercheur. Ce que nous examinons sont les « modèles » proposés ou proposables aux acteurs : le tourisme durable, le tourisme intégré, l'organisation et le fonctionnement touristique d'un territoire selon Porta Natura, la démarche de progrès selon la Charte du tourisme durable dans les espaces protégés….

Notre propos n'est pas de construire « le modèle » du tourisme, mais à la fois de proposer un modèle « qui convient » et de montrer comment les modèles peuvent être construits, ou investis et transformés (établir les compatibilités, proposer les convergences et les transformations utiles), dans un but stratégique au regard de la problématique.

Le modèle au service de la stratégie individuelle ou collective

L'acteur stratège peut s'inspirer d'un modèle pour sa propre stratégie. Nous en avons observé des exemples aux stades de la conception et de la formulation de stratégie. Ainsi la Charte du Tourisme durable, dans son volet I territorial, constitue-t-elle un modèle d'action stratégique qui a influencé l'équipe du PNR LF pour décider de lancer la démarche de stratégie touristique pour le territoire alors que la Charte du Parc était seulement à mi-parcours. De même le modèle du tourisme intégré de Sprite, par notre intermédiaire, a inspiré de façon ponctuelle certains contenus du plan stratégique final.

Le modèle peut intervenir comme instrument, pour influencer des comportements, de façon indirecte, éventuellement manipulatrice, ou de façon *consentie* au sein d'une démarche collective. Par exemple le modèle Porta Natura peut éventuellement déclencher l'adhésion d'un décideur politique au sein d'un territoire, mais plus vraisemblablement la décision de lancer un opération de type Porta Natura sera prise sur des motifs stratégiques plus globaux, et le modèle sera utilisé au sein de la méthodologie prévue. Il est alors un instrument dont la publicité doit être maximale.

Le modèle peut intervenir comme outil normatif :

les modèles ne sont pas fonctionnels au point de fournir des règles de causalité et des équations d'équilibre ; ils sont utilisables dans un sens normatif plus facilement pour évaluer ou prescrire des évolutions, et encore… le cas simple est celui d'une évolution qui serait positive ou neutre sur tous les plans envisageables, mais s'il y a des évolutions divergentes il sera encore difficile d'arbitrer.

Concernant le modèle Porta Natura, il s'appuie sur la littérature (Eiglier et Langeard) pour sa structure, bien que la transposition à un territoire soit déjà une innovation à argumenter, de plus son caractère normatif est constitué par les « fonctions à satisfaire » portées par les relations entre pôles, celles-ci sont également « discutables ».

L'efficacité d'un modèle comme *outil de changement* n'est pas immédiate : le terrain confirme que les modèles ne servent pas directement auprès des acteurs de base. Ils sont utilisés d'abord par des acteurs spécialisés (les consultants, éventuellement les techniciens consulaires ou territoriaux). La

question est de savoir comment on peut communiquer sur le modèle, quel est son pouvoir d'influence et enfin d'organisation de l'action. Une première réponse est d'utiliser le modèle dans une tâche de diagnostic : les catégories théoriques sont alors illustrées d'emblée[1].

Le modèle de tourisme intégré (TI), sa promotion vue comme favorable à l'alliance

Le Tourisme Intégré, comme le Tourisme Durable, peut être normatif dans un sens faible, (à la façon de l'optimum de Pareto). On rappellera que la décomposition du modèle de tourisme intégré selon ses 7 dimensions a d'abord une utilité analytique. Si les acteurs concernés ont le sentiment que des progressions sur chacune des dimensions sont possibles sans prise en considération de limitations croisées (investir sur la complémentarité est-ce le meilleur moyen d'atteindre une durabilité économique suffisante ?, etc….), une stratégie territoriale peut être l'énumération d'actions à entreprendre sur chaque dimension[2].

Cette incapacité à résoudre les questions liées aux interdépendances entre dimensions, tant pour le tourisme intégré que pour le tourisme durable, conduit à une valeur normative que nous qualifions de « faible » car elle est faiblement substantive, difficilement formulable sur un état du système, et *donc le plus souvent formulée en termes d'évolution*. Une analogie avec la figure de l'optimum de Pareto est très éclairante, cette analogie est également évoquée par (CLARK et CHABREL, 2007)[3]. De même que l'optimum de Pareto ne dit rien sur des lois d'équilibre et de déformation du système, et de même que sa définition se traduit normativement en une obligation de ne régresser sur aucune des variables en équilibre, de même la seule progression *strictement incontestable,* dans l'état des connaissances, pour le Développement Durable comme pour le Tourisme Intégré, consisterait à *progresser, ou rester stable, sur toutes les dimensions identifiées*[4].

L'intégration territoriale du tourisme comme facteur favorable à l'alliance et à son efficacité

Nous émettons la proposition selon laquelle *la mobilisation d'acteurs d'un secteur d'activité dans une gestion territorialisée de l'environnement ne peut qu'être renforcée par un processus d'intégration de cette activité au sens de SPRITE,* c'est à dire le renforcement des liens avec les

---

[1] Selon les cas, le modèle impliquera l'évaluation qui clot le diagnostic… mais cela suppose que l'on accepte son contenu normatif.

[2] En Livradois-Forez le noyau stratégique a procédé ainsi lorsqu'il a accepté d'inscrire des recommandations « procédurales » sur la complémentarité (créer des occasions de rencontre entre acteurs de secteurs différents….). Pour le reste, le progrès est assuré par des actions conçues « en bloc », associant plusieurs critères : ainsi la valorisation locale de la fourme d'Ambert poursuit-elle plusieurs objectifs (endogénéité, effet économique, complémentarité, entretien de l'espace = durabilité environnementale et bouclage sur l'économique en préservant la ressource « paysage »).
Enfin certains axes stratégiques reportent la recherche de la durabilité et de l'intégration au moment des choix opérationnels. (par exemple l'axe d'aménagement : « soutenir les quatre pôles touristiques »)

[3] mais nous l'assumons également, l'ayant formulée indépendamment de la lecture de leur projet d'article

[4] trois ou quatre dimensions pour le développement durable : environnementale, économique, sociale, éthique ; sept dimensions pour le tourisme intégré

dimensions économique, sociale et naturelle du territoire. L'action collective et publique en faveur de l'intégration est donc un des éléments de stratégie recherchés.

L'hypothèse équivaut à énoncer que l'intégration territoriale est un *facteur favorable*, mais ni nécessaire ni suffisant. Elle ne dispense pas de prendre en considération d'autres facteurs, notamment des effets de seuil : en Livradois-Forez, par exemple, il faut aussi renforcer le « poids » du tourisme dans l'économie locale, pour rendre l'alliance plus efficace.
Les arguments sont détaillés ci-dessous.

Les « dimensions » du Tourisme Intégré et la gestion intentionnelle des aménités

1. la dimension durabilité du modèle est porteuse d'un souci de ménagement des ressources naturelles dans un sens protecteur ; elle va dans le sens d'une prise de conscience par les acteurs du tourisme
2. la dimension endogénéité met l'accent sur les ressources locales, au nombre desquelles figurent les aménités ; effet possible : prise de conscience
3. la dimension « fonctionnement en réseau » et « contrôle local » est favorable à la constitution d'acteurs collectifs locaux du tourisme (réseau)
4. les dimensions d'ancrage et de contrôle mettent ces acteurs du tourisme en capacité de participer aux choix collectifs
5. les dimensions de complémentarité (entre activité) et d'ancrage sont favorable à des relations directes entre acteurs du tourisme et acteurs de la gestion effective des aménités (agriculteurs et forestiers notamment) ; ces relations peuvent influer sur cette gestion effective

Les types d'acteurs: les « contrôleurs » ou « gestionnaires » de ressources

La notion de « contrôleur de ressources », en particulier, est un point fort du modèle pour sa contribution possible à l'alliance ; *il nous apparaît que c'est une notion enseignable*, même s'il faut éventuellement changer l'appellation, dont le terme de « contrôleur » n'est pas d'accès immédiat. Dans une section précédente, spécifique, nous avons spécifié deux sous- catégories, celles de gestionnaires de ressources « effectifs » ou « intentionnels », en référence à l'ASGE ; le modèle est ainsi plus complet (mais d'un accès encore moins immédiat).

Dans le cas traité en Livradois-forez, les représentants institutionnels des différents secteurs (forêt, agriculture, industrie, artisanat) se sont montrés réceptifs lors des entretiens. L'équipe du Parc, surtout, a bien reçu le message, approuvé l'intérêt de la notion de complémentarité (avec les contrôleurs de ressource) et validé l'idée de mener des actions organisationnelles en ce sens[1].

Dans les cas traités en Cévennes, Aubrac et Haut-allier, des acteurs expriment spontanément, avec leurs mots, l'idée selon laquelle agriculteurs et forestiers sont des contrôleurs de ressources.

[1] telles que : créer un quatrième collège au sein de LFT pour y inviter des représentants des autres activités du territoire, mener des actions de formation croisée (en prolongement des visites de territoire), tenter de les décentraliser en impliquant les OT

L'enjeu sur la ressource porte, soit sur *l'état* de celle-ci, soit sur *sa disponibilité* :

Le « gestionnaire effectif de ressources » a un pouvoir ou un impact sur la ressource : il faut préciser que cela peut porter sur :

- *l'état de la ressource* (en positif ou en négatif)
- ou *sa disponibilité pour le tourisme*, soit par un droit formel (propriété, rôle réglementaire),
- soit par un usage (concurrence/conflit d'accès et d'usage)[1]

***

Le modèle de servuction de territoire (Porta Natura), discussion

Le modèle propose de transposer à l'échelle du territoire le concept du « triangle de service » ; il distingue trois pôles : le client, l'espace et le pôle « acteurs ». Ce dernier est composite : acteurs locaux ou non, participant intentionnellement (front et back offices) ou non (population) au service.

Les « fonctions » que le modèle prête à chaque pôle au regard des autres, sont (extraits):

Fonctions ***Vers :*** ***De :***	**Client**	**Espace**	**Acteurs**
Client		Utiliser, consommer Respecter, représenter	* ….
Espace	Séduire sécuriser		Etre accessible Faire vivre Donner envie d'y vivre
Acteurs	* ….	S'approprier Valoriser-préserver Animer, aménager, équiper	

La place du modèle dans notre problématique, extensions possibles et limites

Une bon facteur d'adéquation globale : l'identification des deux pôles « espace » et « acteurs »

Il n'est pas fréquent de trouver un cadre conceptuel *sectoriel* qui se préoccupe à ce point des interdépendances territoriales. L'existence du pôle « espace », les « fonctions » postulées à l'égard de ce pôle, mais aussi la mention de l'importance de la population, nous permettent une adaptation

[1] les études de cas (Cévennes, …) montrent l'importance des chasseurs, des loisirs motorisés, voire des acteurs qui souhaitent limiter la fréquentation (voisins résidents secondaires)… La rivalité n'est considérée ici que par rapport au tourisme, elle peut être neutre pour un acteur d'environnement donné (le danger de la chasse ou le bruit des loisirs motorisés ne modifient pas nécessairement le paysage)

à notre problématique stratégique (section suivante). Ici nous discuterons le préalable suivant : les pôles « acteurs » et « espace » sont-ils définis de façon compatible avec celle-ci ?

On peut noter d'emblée que l'application d'un modèle à chaque terrain met l'accent sur une entité ou une fonction plutôt qu'une autre, voire implique des objets empiriques au statut peu défini. Par ailleurs Porta Natura s'adresse à des territoires *volontaires*, ce qui dépend donc d'un ensemble plus large de facteurs, et d'options plus ou moins fixées au préalable. Sous ces réserves, des différences initiales avec notre cadre conceptuel sont identifiables.

La vision du touriste est assez large, mais dominée par son rôle de client :

Pour Porta Natura le touriste est d'abord le client à satisfaire, alors que *pour nous il intervient aussi en tant que partie prenante*, incitant ou non, aidant ou non, les acteurs locaux à prendre en compte leur patrimoine, ou s'exprimant sur d'autres scènes, notamment dans son milieu d'origine. De plus il doit être bien entendu que le terme « client » porte la prise en compte de toutes les pratiques du touriste au sein de l'espace, qu'elles soient liées ou non à un service marchand.

Par ailleurs, la compatibilité entre les attentes des clients et les fonctions qu'on leur assigne dans le modèle *n'est pas assurée* : notamment le modèle affirme que le client doit « respecter le territoire », c'est « politiquement correct » mais peut s'opposer aux attentes mêmes du client : *il y a donc une nécessité de régulation, d'arbitrage, de choix entre les clientèles, etc… nécessité qui est ignorée par le modèle*.

L'entrée marketing : une normativité relative

On a vu *la priorité donnée au client ;* le texte du « Manuel de mise en œuvre » est explicite : *« Le client : placé au sommet, en est le point de départ comme dans toute démarche marketing efficace »*. Mais il demeure une ambiguïté sur la force de détermination de l'approche marketing. Même si le territoire choisit avec Porta Natura un marketing « de la demande », *il demeure une marge de choix stratégique en matière de « segments de clientèle » visés*. Cette marge de choix est liée d'une façon ou d'une autre à l'incertitude : incertitude sur le poids quantitatif des clientèles, sur la concurrence entre destinations, mais aussi sur la capacité du territoire à assumer, à « compenser » les effets de choix qu'un acteur lui demanderait de faire hors considération de marketing (par exemple celui de freiner les loisirs motorisés).

La vision des acteurs locaux est structurée par l'entrée « servuction », elle est étendue à la population

La distinction entre les acteurs au contact (Front Office) et les acteurs de soutien (Back Office), qui a été conçue à l'échelle d'une entreprise de service, existe de façon significative à l'échelle d'un territoire d'accueil; en témoignent des observations effectuées en Aubrac, en Haut-Allier et aussi en Livradois-Forez[1].

---

[1] Ici on peut citer l'anecdote rapportée par le chef de projet UCCIMAC, sur un vif débat entre techniciens et personnels des OT *: « on s'est aperçu que le front et le Back existaient bien : on s'en est aperçu dans le débat, c'était pourtant des jeunes, il y avait une trentaine de jeunes... ça a monté pratiquement à la dispute entre les techniciens qui disaient: « mais le périmètre [du territoire pertinent]on s'en fout, le client quand il va dans un coin, il ne bouge pas », et les filles des offices de tourisme qui disaient: « mais c'est faux le client se renseigne, il voyage »... »*

La population est prise en compte : elle l'est pour elle-même notamment lorsque le modèle de Porta Natura postule que le client doit « la respecter », mais elle est aussi prise en considération comme contributeur potentiel à l'accueil du touriste, de façon très diffuse et informelle [1].Nous ajouterons d'autres dimensions : la population comprend des acteurs qui exercent une « gestion effective des ressources locales pour le tourisme » (ce point sera traité plus loin), par ailleurs nous devons considérer qu'un type d'acteur demeure irréductiblement, c'est « l'habitant/citoyen, non intéressé par le tourisme »[2].

Articulation entre modèle du Tourisme Intégré (Sprite) et modèle de Servuction de Territoire (Porta Natura)

Les problématiques d'origine sont différentes

La problématique de Porta Natura est sous-tendue par des hypothèses marketing : la satisfaction du client est le moteur du tourisme. Celle de Sprite est moins polarisée, en particulier la satisfaction des populations locales (host community, à travers une facette de la dimension l'ancrage, à travers « l'empowerment ») est un objectif majeur qui peut amener à choisir le type de client visé et de tourisme offert, tout comme notre problématique conduit à explorer la marge de manœuvre d'un marketing de l'offre.

Les deux modèles sont largement complémentaires

Le modèle Porta Natura est partiel, le modèle Sprite apporte des compléments, et réciproquement. Notamment, Sprite est beaucoup plus complet sur la prise en compte de la population : dimensions « ancrage », « complémentarité » et « contrôle ». En ce qui concerne la production touristique, Sprite apporte la vision « réseaux » qui touche l'organisation interne au front office, et les relations front-back. Porta Natura est plus normatif sur le fonctionnement interne au tourisme (dimension managériale et marketing en particulier).

L'analyse de Porta Natura et de ses deux applications, a permis de montrer des correspondances partielles entre les normes du diagnostic, ou certains résultats, et les dimensions évaluatives de SPRITE (voir le tableau en fin d'analyse de cas). De leur coté, les objets du programme Sprite (catégories d'acteurs…) sont aisément situables sur la carte fonctionnelle Porta Natura. (voir aussi *l'annexe « synthèses » 7.3*).

---

[1] (ce que certains consultants de l'équipe de projet appellent une fonction de « figurants » par analogie avec le monde du théâtre et du cinéma)

[2] Même s'il ne contrôle pas de ressource directe pour le tourisme, il doit être pris en compte car il a une légitimité liée aux impacts que le tourisme peut avoir sur lui (ne serait-ce que sur sa feuille d'impôts), et un pouvoir, par le vote. Dans le cas où cet acteur est largement dominant on peut considérer que le territoire n'a pas de vocation touristique.

Un exemple d'articulation concrète et stratégique : promouvoir le « tourisme intégré » pour prévenir des craintes et des oppositions

Dans un territoire comme l'Aubrac, où l'identité est très prégnante, il semble que les agriculteurs ont des raisons culturelles de se méfier du tourisme (ALSAC, 1995). De plus le tourisme jusqu'à présent est le fait d'une population autre qu'agricole ; s'il est présenté comme une alternative pour le territoire, en insistant seulement sur son potentiel économique, le problème du clivage entre deux populations peut s'aggraver. L'application concrète de Porta Natura, pilotée par le modèle de servuction, a confirmé le problème. Notre hypothèse de l'importance de la recherche *d'ancrage, et de complémentarité*, deux dimensions du modèle de *tourisme intégré*, s'en trouve confortée (le message ne doit pas seulement être économique et fonctionnel).

Le modèle que nous proposons garde les deux grandes composantes : fonctionnelle, évaluative

La composante évaluative comprend les « 7 dimensions » de SPRITE avec les spécifications en sous-dimensions que nous avons précisées, et les questions évaluatives associées.

La composante fonctionnelle du modèle comprend l'architecture du modèle de servuction, que nous allons compléter par les objets « gestionnaire de ressource » et « réseaux » (hors schéma).

Un modèle managérial, territorialisé, pré-stratégique, de tourisme intégré et durable

Nous ne tenterons pas de proposer un modèle complet de façon illusoire qui reprendrait toutes les représentations fonctionnelles et toutes les représentations stratégiques évoquées : sur le versant stratégique, une dimension est tout de même prise en compte, celle de *l'intentionnalité* ; dans ce sens il sera qualifié de pré-stratégique. Mais nous ne rentrerons pas dans les considérations d'alliance, d'opposition, d'arbitrage… que nous avons représentées dans un autre modèle dit « modèle stratégique de base » (celui-ci sera complété dans la section suivante) [1].

Une description enrichie du pôle acteurs, avec une symétrie touriste / espace qui le traverse :

Plutôt que de laisser indifférencié un groupe dit « population » au sein du pôle acteurs, nous introduisons trois groupes-types définis par des rôles spécifiques : 1- l'ensemble des *gestionnaires de ressources*, 2- *les habitants* qui contribuent à l'ambiance touristique positive[2] ou négative [3], 3 - les « non-concernés », qui n'ont pas de relation avec le tourisme …

Nous remplaçons le « client » de la servuction par le « touriste » afin de prendre en compte toutes ses relations avec le territoire.

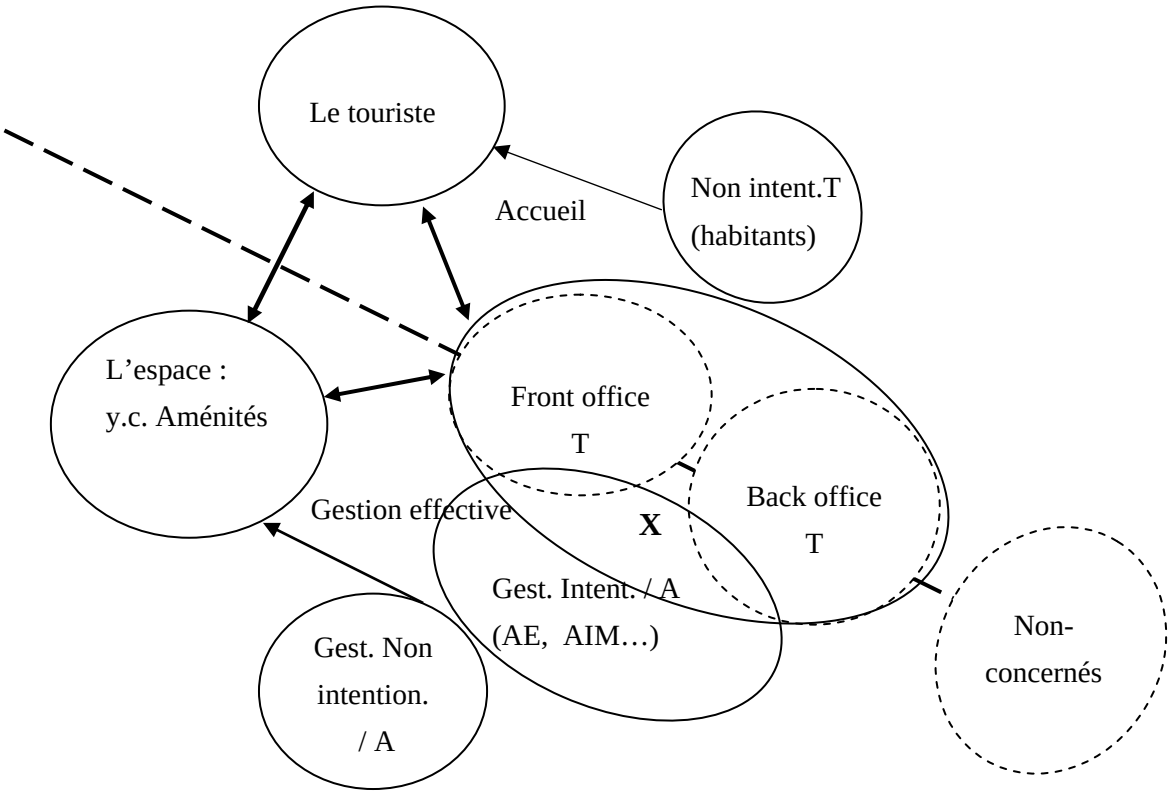
---

[1] modèle en diamant entre AE, AT, A-gestion effective et A-régulateurs

[2] (le « sourire de la postière » selon la parabole de Bernard Dazet)

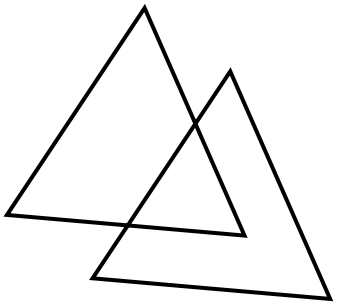
[3] on se souviendra qu'existe aussi l'habitant indifférent au tourisme

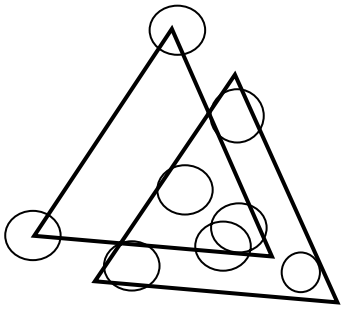
Le schéma du versant fonctionnel et pré-stratégique du modèle est ainsi :



Une représentation synthétique :

Qui se lit :





Précisions

1- Le schéma n'est pas ensembliste, les acteurs concrets peuvent appartenir à plusieurs des types figurés dans ce modèle : mais nous avons tout de même figuré une intersection entre acteurs du tourisme et acteurs de la gestion intentionnelle de l'espace/aménité (dans laquelle on trouve aussi bien l'AIM[1] qu'un aménageur touristique) ; hors intersection, se trouvent les gestionnaires intentionnels des aménités qui n'ont pas d'intention touristique (cas d'AE ordinaires).

[1] Acteur mixte intégrateur, tel qu'un PNR

Le prestataire de tourisme concret, notamment, est en relation avec l'espace à trois titres : usager par son activité, usager en tant qu'habitant, aménageur ou destructeur par son activité [1].

L'habitant réel, concret, est également en plusieurs endroits du modèle : dans le type « habitant » qui accueille le touriste sans intention touristique, dans les types « gestionnaire de la ressource espace/aménité », avec ou sans intention sur les aménités.

2- Ce que nous appelons *la dimension pré-stratégique* de ce modèle est la distinction entre acteurs selon qu'ils sont intentionnels ou non (soit par rapport à la gestion des aménités, soit par rapport à l'activité tourisme) : elle partage les gestionnaires de ressources ; de même elle distingue le front office et les autres habitants, qui sont des acteurs non-intentionnels du tourisme.

Enfin, hors schéma, le modèle intègre les formes d'organisations, et quasi-acteurs, que sont les réseaux.

<u>Compléments apportés aux « fonctions » prescrites par le modèle de servuction de territoire</u>

<u>L'espace et notamment les aménités</u> doivent être pris en compte également pour *une « valeur d'existence »* qui peut intéresser les acteurs locaux aussi bien que les autres.

<u>Les relations entre acteurs et « espace »</u> comportent aussi *les questions d'externalités, de conflits d'usage*, et font apparaître des *besoins de régulation* (ces questions sont apparues dans les tests sur les territoires pilotes).

La gestion intentionnelle de l'espace/des aménités peut passer par l'intervention de prestataires de service qui ne sont pas sur le schéma : en tant qu'acteurs concrets, ils peuvent être extérieurs au territoire, ce peuvent être également des acteurs de la gestion non intentionnelle (agriculteurs) qui vendent une prestation de service ponctuelle, etc…

<u>Le touriste</u> *« utilise et/ou consomme »* l'espace : il faut comprendre que ces termes désignent toutes les « utilités » possibles, malgré le problème sémantique (« consommer » est assimilé à une relation de destruction d'une ressource[2]). Ainsi le touriste intéressé par la découverte, avec le désir de s'instruire, de comprendre, est-il aperçu sous cette fonction.

Nous ajouterons le *regard porté par le touriste sur l'espace, pour l'influence que le touriste peut exercer sur les acteurs locaux (rôle de prescripteur direct)* : demande de propreté, intérêt porté à l'ours pyrénéen, avis sur les boisements industriels, etc… Ce regard s'étend aussi aux relations entre les acteurs locaux et l'espace (leurs usages, leur façon d'entretenir et de respecter).

De même, le touriste *« représente l'espace »* ce qui signifie qu'il peut s'en faire *« l'ambassadeur »* : c'est à lire dans le sens marketing d'une promotion par le bouche à oreille. Mais nous ajouterons aussi *l'exercice d'une fonction « politique »* : le touriste, une fois chez lui,

---

[1] on peut noter que le modèle Porta Natura d'origine n'est pas très précis sur la relation entre espace et acteurs locaux : quelles fonctions sont-elles réservées au back office tourisme par rapport au front office ?

[2] cf « tout est consommé »

peut exprimer une défense du territoire, une solidarité avec les intérêts ruraux, ou au contraire des critiques et des demandes de politiques correctives …

Une fonction des acteurs du tourisme est aussi de *canaliser les pratiques du touriste*, dans le but utilitaire de préserver l'espace comme ressource. Elle peut aller jusqu'à *éduquer le touriste*, notamment à la richesse et à la fragilité des milieux naturels[1].

On peut distinguer entre biens-supports différents : le bien-support « espace » est de nature collective, souvent publique, il est utile de le distinguer du bien-support constitué par l'infrastructure spécifique directement maîtrisée par les prestataires spécialisés, et par eux seuls, notamment leur équipement d'hébergement-restauration. On a alors deux triangles de service. (EIGLIER et LANGEARD, 1987) avait déjà bien traité de *l'articulation entre services différents*.

***

On peut ainsi poursuivre les distinctions dans un but analytique, mais les caractéristiques analytiques du modèle peuvent présenter le danger de trop spécialiser les rôles. Un antidote est de penser à une *transitivité* des relations, pour rétablir la vision *systémique :* notamment, les prestataires touristiques, membres du « front office », doivent être responsabilisés sur *la relation* entre le touriste et l'espace [2].

***

Ouverture sur d'autres approches

Ce modèle fonctionnel et pré-stratégique permet de situer les interfaces avec d'autres approches, à partir d'éléments fonctionnels, ce qui peut élargir aussi le champ de l'analyse stratégique.

La gestion des ressources, application au territoire : le modèle fait donc, par plusieurs de ses composantes[3], une place importante au statut des aménités comme ressources pour le tourisme.

> S'agissant d'un modèle territorialisé, nous pouvons signaler que cette approche est contemporaine des développements, encore en cours en science régionale, sur la notion de *ressource territoriale*. Ces développements se poursuivent, depuis les définitions de (COLLETIS et PECQUEUR, 1993) ou (PECQUEUR, 1994), qui distinguent ressources et actifs, d'une part, ressources génériques et spécifique d'autre part, jusqu'aux travaux de (FRANCOIS, HIRCZAK et al., 2005) sur le patrimoine comme ressource « territoriale » et les différentes étapes de sa construction comme ressource « spécifique »[4]. *Les géographes* se sont également largement occupés de la question des ressources territoriales. *Du côté des acteurs*, la Fédération des PNR avait déjà publié en 1989 un « *guide de valorisation économique des ressources locales* » (FPNRF, 1989), puis d'autres références méthodologiques telle que (FPNRF, 1996) . Du côté des économistes, des travaux récents s'intéressent à l'aspect *intentionnel* de cette construction, *ce qui se rapproche du domaine de la gestion*.

---

[1] (nous somme là en limite du modèle, car on entre dans une vision fonctionnelle d'un projet stratégique : promouvoir l'environnement auprès du touriste à travers la fonction d'accueil)

[2] de même les acteurs locaux rempliront « des » fonctions sur l'espace « en tenant compte » de la demande ou du comportement du touriste…

[3] schéma fonctionnel inspiré par la servuction, mais aussi dimensions évaluatives inspirées par le modèle de tourisme Intégré : endogénéité des ressources, durabilté, complémentarité

[4] Au passage les sciences régionales reconnaissent l'importance du tourisme dans le développement rural, tourisme que certains appellent « opérateur » de ressource.

En sciences de gestion nous touchons aux approches fondées sur les ressources et compétences (AFR ou RBV, KBV, …), à appliquer à une activité de service (VOGLER, 2004), et à « territorialiser ». Le champ des ressources dépasse largement celui du bien-support- aménités, par ailleurs le territoire n'est pas une entreprise, mais on pourra bien *s'interroger sur sa capacité à développer une « compétence centrale » en matière de gestion et valorisation des aménités*. La transposition du cadre d'analyse de (REYNAUD et ROLLET, 2001) situera l'enjeu au niveau des relations entre un territoire et son contexte, institutionnel comme concurrentiel. Nous retiendrons aussi l'analyse praxéologique de (MARCHESNAY, 2002) qui, à propos des TPE, met l'accent sur l'importance et la *diversité des logiques* du chef d'entreprise concret. Là encore le territoire n'est pas une TPE, mais cela nous renvoie à des travaux complémentaires, futurs, pour *mieux savoir comment un système touristique territorialisé donné formule sa stratégie concernant ses ressources « espace-aménités »*.

Le service environnemental : dans cette approche économique, des acteurs (entreprises, associations d'insertion…) se portent prestataires d'un « service environnemental » rémunéré (AZNAR 2002); ils peuvent se situer ainsi entre certains gestionnaires intentionnels des aménités et celles-ci. Ce peuvent être des acteurs non-intentionnels à l'origine, mais que l'on sollicitera. Enfin le rôle éventuel d'acteurs tiers, « commanditaires » de ce service au bénéfice d'autres acteurs, est mis en évidence, nous l'avons signalé en analyse du cas Livradois-Forez à propos des collectivités locales. Ainsi nous pouvons envisager qu'une fois alliés, AE et AT réunis soient les bénéficiaires d'un service environnemental qu'ils rechercheraient auprès de certains acteurs de la gestion effective (agriculteurs, forestiers… ou prestataires habituels), soit directement, soit via des prescripteurs, des commanditaires, ou des régulateurs.

Le modèle ne dispense pas d'une analyse stratégique des acteurs

Sous une même définition typologique, même pré-stratégique, les acteurs concrets auront des logiques, des stratégies différentes. Ces différences ne sont pas solubles dans une gestion fonctionnelle, même si la technique de segmentation peut s'approcher du traitement de logiques différentes. Le marketing client tente une telle gestion pour son objet propre, le marketing territorial n'est pas en mesure de le faire pour l'ensemble des acteurs locaux. Le projet de type Porta Natura est de s'en approcher par une extension maximale d'un « management sectoriel territorialisé », mais nous en connaissons deux limites : le territoire n'est pas une entreprise de tourisme, et surtout la vision politique des organisations elles-mêmes[1] postule le maintien d'une diversité des logiques et d'une capacité stratégique d'action pour chaque acteur au sein du système-organisation. Ainsi les promoteurs de Porta Natura en étaient venus à reconnaître la

[1] (portée par la sociologie de l'action organisée, reconnue par les écoles du management)

nécessité d'ajouter au projet initial, la mise en oeuvre d'une méthode d'analyse stratégique des territoires volontaires, et de conception stratégique du processus d'application[1].

***

Cette transition et la symétrie du modèle fonctionnel, ramènent à notre *modèle stratégique de base* qui peut être rendu plus général et pleinement symétrique lui aussi :

8.3.4 Le « modèle stratégique de base », version générique, version symétrique, et autres variations possibles

Le modèle stratégique dit « de base » exprimait notre problématique d'alliance en figurant les deux alliés potentiels, un « acteur cible » pour certains effets de l'alliance (l'acteur de la gestion non-intentionnelle) et un « acteur relais » à solliciter selon nécessité (l'acteur régulateur).

Le modèle de servuction et le modèle synthétique ci-dessus permettent de lire le modèle stratégique de façon symétrique : les AT aussi doivent se préoccuper de leur ressource « espace-aménités », *ils peuvent chercher l'alliance* des acteurs de la gestion intentionnelle des aménités (AE) pour toute action directe favorable, ou pour modifier le comportement des acteurs non-intentionnels, au besoin via l'intervention des acteurs régulateurs.

Pour l'AE, le modèle stratégique est ainsi complété par une indication sur ces logiques possibles des AT, et par ailleurs le modèle synthétique lui montre *l'importance d'autres acteurs, notamment celle du touriste, dont nous retiendrons le rôle de « prescripteur »* actif ou virtuel : l'AE peut ainsi envisager une action indirecte (influence) via le touriste. Le rôle de l'intégration pour faciliter l'exercice de l'alliance conduit aussi à ne pas négliger les autres acteurs tiers, notamment « les habitants ».

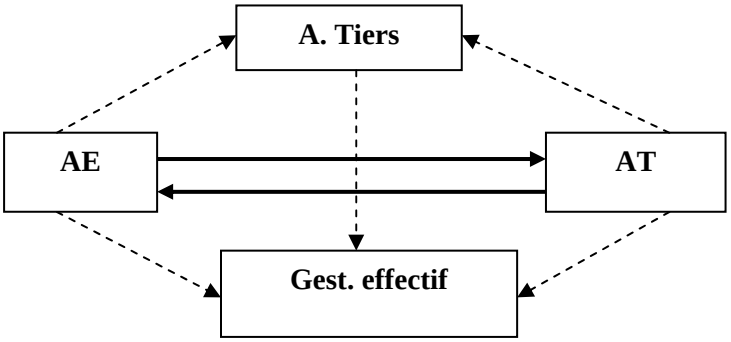
On notera que ce raisonnement stratégique procède d'une formule générale : « que puis-je faire pour obtenir ce résultat », également appelé raisonnement en « chaînage arrière ». Et *cette formule est récursive* : influencer les régulateurs pour peser sur les gestionnaires effectifs, s'allier aux AT pour influencer les régulateurs, éduquer le touriste pour sensibiliser les AT, amener les écologues à s'intéresser aux touristes.

Ce modèle est un support pour toute variation utile : nous avons précédemment été amené à détailler des variantes pour figurer 1- l'importance des collectivités locales (surtout EPCI) dans le système, 2- la substitution possible des réseaux aux AT individuels, 3- la possibilité de trouver des motifs d'alliances particulières avec certains des gestionnaires non-intentionnels (par exemple face à un problème commun, celui de l'urbanisation.

---

[1] Cet ajout au programme n'a pas été possible.

En résumé, le schéma stratégique le plus général pour notre problématique met en jeu 1- les deux alliés potentiels dans une relation symétrique, 2- leurs cibles, qui sont les acteurs de la gestion effective au sens le plus large (intentionnels ou non, prestataires de service environnemental etc…), et 3- des « acteurs tiers » : ces derniers peuvent jouer un rôle de régulateur, de prescripteur, de commanditaire, ou exercer toute autre influence sur l'acteur de la gestion effective, mais ils peuvent aussi jouer d'autres rôles, notamment dans la formation de l'alliance elle-même. Par exemple le touriste est un acteur-tiers prescripteur, surtout auprès de l'AT qui l'accueille.



Nous rassemblons en annexe 7.4 les schémas de toutes les variations identifiées.

***

8.3.5 Un outil heuristique dialogique : la cartographie Aménités x Tourisme

Au fil de nos analyses, nous avons régulièrement cartographié nos objets intermédiaires selon deux axes qui étaient liés, d'une façon ou d'une autre, à une dimension « aménités » (ou environnement) et une dimension « tourisme ». Ainsi le « plan », au sens cartographique, aménités x tourisme est un outil que nous proposons.

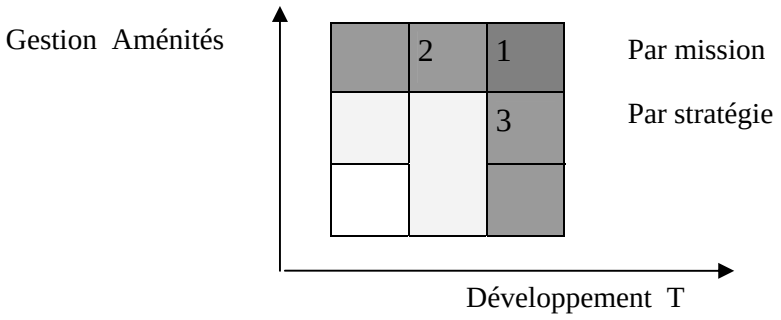
Cet outil est heuristique, il ne porte en lui-même aucune théorie, il laisse une liberté à l'utilisateur sur les points qui donnent du sens à l'exercice :

- la signification de chaque axe et la graduation des axes (il y a donc en fait plusieurs « cartes aménités x tourisme »)
- la signification du croisement, c'est à dire de la composition des deux positions

En rappelant ci-dessous les usages que nous avons faits de ce principe de croisement, nous rappelons donc 1- que nous avons vérifié la réalité empirique d'une diversité de positions dans les plans aménités x tourisme, 2- que nous avons induit des résultats sur certains cas en fonction de leur position sur la carte.

1- La typologie des acteurs d'aménités : il y a bien des acteurs présents dans les trois cases les plus actives : celle des acteurs mixte, et celles des acteurs ayant une mission dans l'un des deux domaines et se donnant par stratégie une activité dans l'autre.

La diversité de nos cas d'étude a permis d'analyser les positions stratégiques différentes :
du PNR (1), du PNC (2), et de l'AT qui mènerait une démarche de type Porta Natura (3)

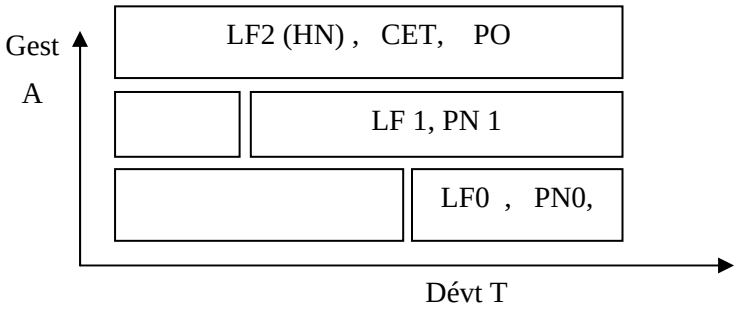


2- La cartographie des prestataires de tourisme

Ici la graduation des positions est continue sur chaque axe, malgré notre représentation graphique par blocs. L'outil organise la prise en compte nécessaire d'une certaine diversité des logiques d'acteurs : en particulier sur la réalité empirique des types qu'on pourrait négliger facilement , celui d'AT très orienté à la fois vers le développement *et* vers la gestion des aménités, et aussi celui d'AT très peu orienté sur l'activité touristique, que l'AE va rencontrer au milieu de ses correspondants privilégiés (position haute sur l'axe Gest . A.).

Le résultat est donc l'étendue réelle du bloc LF2, CET, PO tout au long de l'axe Dévt T.

Rappelons que cette carte ne traduit pas une autre donnée, qui est *la différence quantitative entre populations d'AT le long de l'axe Gest A* : les LF2 sont moins nombreux que LF1 et LF0.



3- la typologie des contrôleurs de ressources

Ici nous revenons à une typologie a priori, avec une définition des axes et une graduation précisées par la théorie d'origine ASGE, qui est mobilisée normalement pour l'axe aménités et transposée hors de son champ d'origine, pour l'axe tourisme

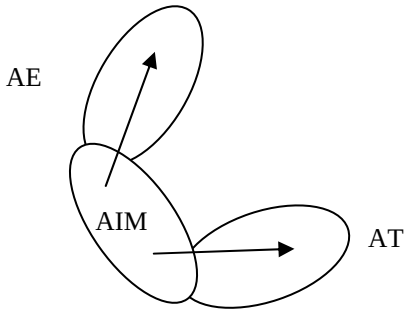
Intentionnels / aménités	AA	A Mixtes
Effectifs / aménités	(Externalité double)	AT
Gestionnaires de ressources	***Effectifs / tourisme***	***Intentionnels / tourisme***

4- Modèle de gouvernance « en papillon » autour de l'AIM

Ici la carte schématise une structure de réseau d'acteurs, pour traduire notre proposition sur l'intérêt de l'AIM, qui tiendrait à deux conditions liées :

- disposer d'une capacité de synthèse opérationnelle entre les objectifs de protection et de développement sur le plan du fonctionnement interne d'une organisation intégrant ces deux missions ago-antagonistes
- et à la fois disposer d'une structure relationnelle, externe pour l'AIM, qui associe à l'AIM des partenaires-alliés-contrôleurs dans chacun des deux domaines. Cette proposition est une réponse au risque de manque de transparence et de biais.

Il reste enfin toute latitude pour que cette structure relationnelle permette le jeu d'interactions autres, notamment des interactions directes entre AE et AT hors AIM ; ce dernier perd alors sa position de « pont structurel ». Ainsi la carte est ici moins heuristique et davantage informée par la théorie des réseaux.

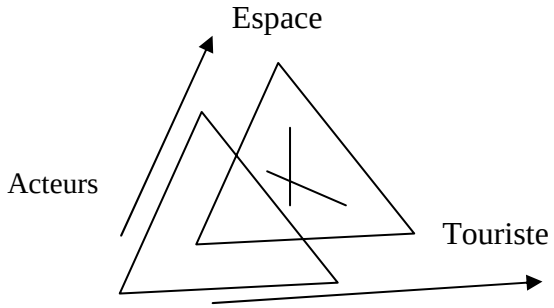


5-le modèle fonctionnel et pré-stratégique du territoire touristique

Ici la carte situe des objets hétérogènes et leurs relations fonctionnelles : elle reste typologique comme les autres dans le sens où un même acteur concret peut jouer plusieurs rôles et se trouver en plusieurs points de la carte.

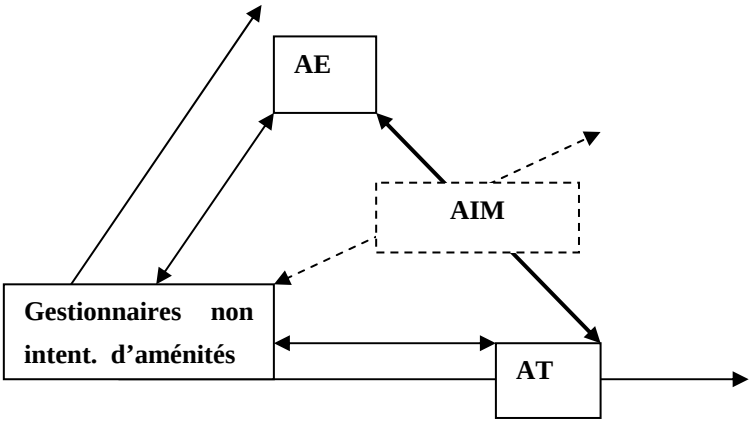
L'axe T traduit un classement ordinal : back-office T/ front-office T/ client touriste. Sur l'axe Espace, nous pouvons de même établir un classement selon la proximité de l'acteur avec l'espace vs le degré « d'organisation ou de régulation » qu'il assure ce qui constituerait de (pseudos-) « back-office espace » et « front-office espace ».

La notion de carte, de croisement, traduit le fait qu'il existe bien des relations qui ne sont pas parallèles aux axes : relations entre touriste et espace, entre front office T et espace, etc…,
Plus précisément la carte permet aussi de situer des différences entre prestataires, au sein du front office T : certains d'entre eux sont incités par leur activité (notamment la micro-filière « activités de pleine nature ») à se préoccuper de l'espace-aménités, davantage que d'autres.



6- Le « schéma stratégique de base », qui synthétise la problématique

Le schéma originel qui synthétise le problème stratégique d'alliance de l'AE devient, en jouant seulement sur l'orientation, par un pivotement :



Le pivotement du schéma cultive l'analogie avec les schémas précédents. Les deux axes classent les acteurs par niveau d'intentionnalité : les « Gestionnaires non intentionnels d'aménités » sont moins « grands » que les AE sur l'axe A (et moins grands que les AT sur l'axe T).
La flèche qui relie AE et AT manifeste leur alliance ; l'un des objectifs de l'alliance est d'agir sur les Gestionnaires effectifs, soit directement, soit par l'intermédiaire des acteurs régulateurs.
On notera que ces divers schémas, s'ils se ressemblent, sont différents, par le détail des axes, ou par la signification de leur croisement, des positions dans le plan, des relations…

Sur la signification du croisement A x T : de la composition de forces à l'ago-antagonisme :
ces modèles peuvent suggérer une analogie formelle avec la composition de forces en sciences physiques. L*'antagonisme des deux objectifs* (1- de protection des ressources naturelles, 2- de développement économique) est une particularité que nous avons déjà soulignée : pour rester sur la métaphore de la composition de forces, l'angle que forment celles-ci serait supérieur à 90°.
Ainsi, pour une organisation, travailler sur ces deux objectifs ne s'apparente pas à une simple diversification. Notre modélisation évoque donc également *l'ago-antagonisme de E. Bernard-Weil*, en rappelant que ce dernier ne veut justement pas être réduit à une composition de forces[1], car pour lui, « l'ordinateur » qui effectue la réaction entre les deux composantes ago-antagonistes reste une boîte noire dont on ne connaît pas nécessairement la cause de l'effet « agonistique » … Cet ordinateur ressemble à la « logique d'ordre supérieur » qui est invoquée par E. Morin comme apte à résoudre des tensions dialogiques.

***

8.4 Stratégies pour un AE

« La stratégie traite de l'environnement et du temps comme de variables, elle les choisit » (A-C Martinet)

Nous ne prétendons pas proposer « des stratégies en kit » mais poursuivre notre aide à la conception, à l'évaluation ex ante, sur des thèmes plus transversaux que les thèmes précédemment traités qui ont dessiné un paradigme de l'alliance et des relations tourisme-aménités.

8.4.1 Des éléments de stratégie générique

Un rappel de la place de l'analyse stratégique contingente : dans les sections consacrées aux études de cas nous avons mené des analyses stratégiques spécifiques (contingentes). Nous ne tenterons pas d'en consolider des invariants mais nous ré exprimons la place centrale que la démarche stratégique contingente tient dans cette thèse : la dimension idiosynchratique de chaque cas renvoie aux capacités d'analyse et d'initiative des acteurs concernés (AE et AT), assistés par la méthode générale

Associer stratégies « privées » et « ouvertes » : on peut considérer que la stratégie d'alliance visant à ce que les AT soutiennent les actions de l'AE, est *une stratégie privée car formulée en termes de dissymétrie*. Mais pour autant que les actions de l'AE en question ne soient que l'exécution de ses

[1] bien que l'une des métaphores que l'auteur utilise en soit directement inspirée (celle de la nacelle de laveurs de carreaux, tirée selon deux directions avec une résultante vers le haut)

missions publiques (cas d'un Parc), *cette recherche de pouvoir est légitime et peut s'afficher dans des stratégies ouvertes*, telles que la promotion du tourisme durable, et la sensibilisation à un enjeu de gestion patrimoniale des aménités. L'AE peut donc concevoir un mixte des deux registres, par exemple une stratégie de « traduction », d'intéressement des AT, et, en parallèle, la conduite de projets territoriaux ou autre planification. Si l'acteur est reconnu pour sa mission environnementale, son objectif de « traduction » n'est pas clandestin[1], mais comme cet objectif ne fait pas l'unanimité, l'AE ne doit pas se priver d'une stratégie "privée" pour l'atteindre au mieux.

Gérer son pouvoir et son potentiel : conformément à l'analyse stratégique, l'acteur poursuit un objectif de maintien ou développement de son pouvoir ou au moins de son potentiel de pouvoir. Par exemple, pour le PNR LF cela passe par : - une amélioration de sa position dans la gouvernance locale, notamment l'adhésion de la population[2] ; - une stabilisation de la nouvelle gouvernance du tourisme (relations avec les intercommunalités, partenariat avec LFT, …) ; - une relégitimation comme intégrateur de tous les volets du développement durable (mission nationale), ; - un gain en ressources et compétences, un effort sur *l'innovation,* avec l'appui des réseaux (IPAMAC, FPNRF, Europarc …), etc…

Promouvoir ses alliés , « la force des alliés forts » : si l'acteur–sujet est certain de conserver des pouvoirs *satisfaisants* , notamment par sa position structurelle (position de pont, trous structurel…), par sa légitimité, par ses ressources, et par les contenus des relations (alliance), alors il visera à ce que ses alliés soient « forts ».

Renforcer des alliés environnementalistes locaux ou régionaux, c'est notre proposition dans le cas du Livradois-Forez (avec le modèle de système équilibré, en « papillon » …). Renforcer les alliés acteurs du tourisme, en unité, en conscience de soi, en ressources collectives, … est également utile, voire nécessaire[3].

Connaître l'autre : l'AE doit viser à connaître la logique de l'acteur dont il envisage l'alliance. Cette proposition correspond à notre vision de coordination « ciblée », notamment bilatérale[4].

En particulier, l'AE qui veut faire une offre de service, pour engager la dynamique[5], aura identifié au moins l'une des attentes, l'un des problèmes stratégiques, de cet acteur autre.

C'est ce que font au moins les acteurs mixtes étudiés[6].

---

[1] c'est ainsi que la Charte du PNR LF est un bon exemple d'exposé de stratégie « ouverte » : les objectifs sont publics, de plus, la Charte expose le diagnostic interne à l'organisation-Parc, ses contraintes pour le futur, et légitime ainsi des choix stratégiques (redéploiements, collaborations…) pour cette organisation

[2] où l'on rejoint l'inspiration du marketing territorial à usage interne

[3] Comme CET, le réseau Hébergements Nature en est un exemple, il peut se renforcer dans le territoire, mais aussi par mise en réseau plus globale, notamment précisément avec le réseau CET…

[4] par contraste avec la théorie de la collaboration, ou les pratiques de concertation, qui traitent d'ensembles d'acteurs aux logiques diverses.

[5] on a vu dans la section « alliance » une typologie de « dialogues » pour constituer l'alliance.

[6] C'est ainsi que la Charte du PNR LF prend argument de « *L'un des enjeux pour l'avenir des entreprises en Livradois-Forez [qui] est leur capacité à* intégrer l'environnement comme l'un des paramètres de leur stratégie et non

Associer plusieurs temporalités et penser à long terme : l'alliance peut résulter d'une rencontre entre logiques conformes. Mais au vu des cas que nous avons étudiés hors situation de crise, et en fonction de la littérature, nous faisons l'hypothèse que *l'AE doit penser à la construction de l'alliance dans une démarche de long terme.*

Il aura donc trois scènes d'actions possibles : celle du long terme (construction de réseaux…) , celle du moyen terme (planifications, projets de territoires, …) et celle du court terme (concertations diverses).

L'AE peut envisager la dynamique d'établissement de l'alliance en plusieurs étapes, comme nous en avons donné un exemple ci-dessus dans la section de synthèse sur l'alliance[1].

De même le souci de conserver ou d'accroître un pouvoir et une légitimité conduisent l'AE à des actions à moyen et long terme : c'est ainsi que le PNC a sciemment construit en plusieurs étapes une légitimité à intervenir dans le secteur tourisme[2].

Le dilemme entre « l'action déclenchante » et le « modelage » d'une nouvelle cohérence :

*La notion d'action déclenchant*e mise en avant par Porta Natura repose sur plusieurs postulats :

la présence dans le système de relations qui permettent de *propager* une modification, la possibilité de *prévoir* que la propagation aura les effets souhaités, la possibilité d'identifier des actions *plus efficaces* que d'autres, notamment en mesure de vaincre les homéostasies du système. La recherche de l'action la plus efficace est une grande figure de la stratégie, on peut en rapprocher la parabole chinoise du maître boucher dont le couteau ne s'est pas usé car il a toujours su trouver les points de découpe optimaux.

Une autre vision est celle de l'action de modelage qui consiste à agir *« simultanément »* sur le plus grand nombre de points du système pour le faire entrer dans un nouvel état ; le postulat est que ce nouvel état présente une *cohérence* donc une chance de stabilité finale, et que cette cohérence offre pendant la transformation une *synergie* entre les multiples actions partielles. Le dilemme est en fait une tension dialogique, la pratique la plus ambitieuse est souvent un mixte des deux stratégies [3].

Notre problématique en elle-même est celle d'une action déclenchante par la recherche d'alliés particuliers au sein du système, comme alternative ou comme complément à une action générale de projet globalement concerté. *Un exemple de stratégie de modelage est celle qui consiste à proposer tout un dispositif d'actions multiples, qui de plus repose sur un modèle multi-*

---

plus de le subir de façon négative *au travers des contraintes d'une réglementation de plus en plus complexe, souvent imposée par l'Union européenne…*». C'est l'un des arguments de l'ouvrage de (Martinet et Reynaud, 2004). Le PNR se propose alors d'appuyer l'action des chambres consulaires (en argumentant de sa complémentarité territoriale) ; de plus il propose aux entreprises de mieux profiter de l'image naturelle du Parc.

[1] guidé par notre schéma de la typologie fonctionnelle de l'alliance

[2] en commençant par s'adresser directement aux prestataires, et même aux prestataires convaincus, afin de prouver sa pertinence, de nouer des relations avec les organisations touristiques (en privilégiant d'abord leurs techniciens) ; parallèlement il a mené une action ciblée sur les sentiers, qui aboutit lentement à une bonne reconnaissance auprès des collectivités locales, etc…

[3] par exemple la nouvelle stratégie touristique du Livradois-forez, qui engage simultanément des actions sur toutes les composantes du système, a du se limiter, pour chacune de ces composante, à des actions prioritaires

dimensionnel : ainsi la proposition qui suit consiste à penser en termes de « tourisme intégré », et à en réaliser plus ou moins simultanément toutes les caractéristiques. L'argumentaire portera plus sur la cohérence du modèle que sur les modes de transformation pour l'atteindre.

8.4.2 Des éléments de stratégie spécifiques au domaine tourisme-aménités

Promouvoir l'écotourisme et plus généralement le Tourisme intégré, durable et pro-actif

La promotion de l'écotourisme est une stratégie évidente pour notre propos si l'on y inclut bien la dimension pro-active envers le territoire et ses composantes naturelles. On peut alors le considérer comme équivalent au tourisme intégré durable et pro-actif que nous avons caractérisé.

La cohérence du modèle de tourisme (territorialement) intégré, et durable, tient aux synergies entre ses composantes : exploitation durable des ressources locales, fonctionnement en réseau, recherche de complémentarités, ancrage local, gouvernance démocratique…

Nous n'avons pas procédé à une évaluation comparée de ce modèle par rapport à d'autres, et les facteurs qui auraient pu annuler les avantages de l'intégration n'ont pas été méthodiquement étudiés, tels que le coût de la somme des actions nécessaires pour l'atteindre, ou surtout la confrontation avec un tourisme différent dans une situation de concurrence économique aiguë.

Notre propos a été d'établir *comment* le tourisme intégré et durable est à même de favoriser l'implication des acteurs spécialisés du tourisme dans les affaires du territoire et notamment dans la gestion des aménités, pour autant que les acteurs d'environnement, souvent collectifs/publics, les sollicitent en ce sens[1].

En vision statique, des formes d'organisation ont été décrites (réseaux avec ou sans ancrage institutionnel, avec des outils de régulation et de distinction …), des lieux de rencontre ont été imaginés (forums, ouverture des OT…). En termes de transformation, des processus ont été décrits, et la construction de certains outils déjà cités (chartes, marques, labels) en fait partie.

Pour chaque situation la stratégie est à réinventer, et devra notamment traiter le problème récurrent de l'intéressement des acteurs : faire monter le thème dans la hiérarchie des priorités pour des AT spécialisés préoccupés de leur survie économique ; sensibiliser durablement des gestionnaires effectifs de ressource (agriculteurs, forestiers, …) aux enjeux du tourisme au point qu'ils y consentent un investissement d'abord en temps de concertation ; etc… une action en ce sens a consisté pour le PNR LF à associer les AT à la gestion intentionnelle des aménités, aux cotés des gestionnaires effectifs agricoles , forestiers et autres.

---

[1] établir le fait en lui-même s'apparenterait à une tautologie, car on peut postuler que l'intéressement des AT est un des critères de l'intégration ; notre apport est dans sa caractérisation détaillée.

Associer une approche de marketing stratégique, tester la viabilité de l'offre de TID, voire le renforcement de ses spécificités

Nous n'avons pas adopté le marketing stratégique comme approche principale, qui piloterait la stratégie de territoire. Néanmoins le marketing, même considéré dans une fonction restreinte, est indispensable pour s'assurer que l'offre de tourisme intégré et durable est viable et pour informer sa conception détaillée. Beaucoup de territoires, dont les Parcs, pratiquent implicitement un « marketing de l'offre ». Il est possible de faire le pari stratégique de s'engager dans une démarche de création d'un marché spécifique, en s'inspirant de l'entrepreneuriat (BLANC et PIOTROWSKI 2000). Il est aussi possible de *renforcer la spécificité de son offre* : c'est ce que font les Parcs du Massif Central, en phase avec la Fédération nationale, mais encore de façon limitée, avec peu de moyens de conception, et peu de connaissances qualitatives et quantitatives sur la réponse qu'ils peuvent espérer.

Avoir une stratégie spécifique envers les collectivités locales, acteurs *publics* locaux du tourisme

La recherche empirique a confirmé et caractérisé l'ampleur des fonctions assurées par les collectivités locales et leurs groupements dans le tourisme.

Un AE doit donc développer une stratégie spécifique pour nouer également des alliances avec ces acteurs. Nous avons développé ce thème moins que celui de l'alliance avec les acteurs dits spécialisés du tourisme (les prestataires), parce que nous avions formulé l'hypothèse que ces derniers nécessitaient des stratégies particulièrement innovantes.

Néanmoins au fil des analyses et des propositions nous avons traité ce thème. Notamment *le modèle de « territoire touristique intégré et durable »* s'adresse aux élus en tant que noyau du « back office », autant qu'aux autres acteurs. De même *une démarche de charte* peut être proposée aux élus, ainsi que nous l'avons proposé pour la Charte européenne du tourisme durable dont un volet II pourrait être inséré pour s'adresser explicitement aux collectivités locales[1]. *Un label « territoire de tourisme durable »* peut être mis au point, et faire l'objet de politiques d'aide spécifiques, etc.

***

[1] dans le même esprit que celui du volet II actuel qui s'adresse aux prestataires

8.5 Récapitulation : des propositions confortées, précisées, ou nouvelles

Nous appelons « propositions de cadrage » des assertions qui se veulent des guides pour un travail de recherche sur le sujet : exploration, évaluation, ou conception. Elles désignent des objets et des directions à privilégier. S'agissant d'éclairages sur une réalité complexe elles sont « relativistes » : par exemple elles qualifieront « la plupart des acteurs … » ou « un nombre significatif de situations… ». La recherche se doit de les évaluer pour savoir si elles sont « confortées », ou « affaiblies ».

Nos « propositions de cadrage » initiales (section 4.2) sont confortées (C), de plus elles sont à présent précisées, reformulées (CP), et nous pouvons émettre des propositions nouvelles, complémentaires (N).

- Les acteurs d'environnement (AE)

  C : selon l'ASGE, les AE ne peuvent assurer seuls la bonne gestion des milieux naturels et autres objectifs environnementaux ; dans la stratégie politique qui leur est donc nécessaire, il est utile de compléter leurs logiques principales habituelles qui visent à influencer les acteurs régulateurs, et à sensibiliser le grand public : les AE gagneront à conclure des alliances avec d'autres groupes d'acteurs, notamment ceux qui valorisent les aménités naturelles.

  N : La plupart des AE ont cependant une culture et une organisation marquée par des facteurs spécifiques : proximité avec les acteurs publics ou avec la population, priorité donnée aux enjeux de gestion définis par l'objet environnemental … *ils sont de ce fait peu préparés à dialoguer avec des acteurs économiques.*

- Acteurs mixtes

  CP : Au delà de la coexistence de réseaux par filière sectorielle (filières économiques, filière environnement), articulés seulement par des acteurs régulateurs, *la présence d'acteurs mixtes,* intégrant en interne des missions et des activités ago-antagonistes, *permet de mieux démontrer le développement durable, et de le promouvoir.* Leur appartenance équilibrée à des réseaux correspondant à chaque mission (architecture papillon) complète le dispositif et renforce la transparence et la mixité de leur action.

  CP : *Les collectivités locales ont une position particulière dans notre domaine* car elles ont un rôle particulièrement actif dans le tourisme, par ailleurs elles ont des missions de gestion des aménités, *elles sont donc diversifiées, sinon acteurs mixtes.*

  N : *Il existe des trajectoires de certains acteurs d'environnement, qui vont vers une « prise en charge plus large » du développement durable,* c'est à dire une intervention dans les champs

économiques et sociaux[1]. Ces trajectoires vont donc de l'AE spécialisé vers l'AIMixte ; nous ne connaissons pas de trajectoire inverse qui soit spontanée.

- les acteurs du tourisme

  CP : les AT reconnaissent le statut des aménités en tant que ressources pour leur activité ; **N :** ils reconnaissent à un degré moindre l'importance d'autres acteurs en tant que gestionnaires effectifs de ces ressources : ils connaissent mal ou redoutent les logiques de ces autres acteurs ; cela minore leurs raisons d'être pro-actifs ;

  CP : une majorité d'AT individuels reportent actuellement sur la seule action publique le soin de gérer intentionnellement les aménités ; les raisons en sont diverses et digne, chacune, d'être prise en compte et traitée[2] ;

  N : Des démarches d'organisation du tourisme sont en cours : elles amèneront des relations avec les autres acteurs sur un mode davantage négocié et « rationnel » qu'auparavant, selon diverses logiques (« industrielle », « marchande », « territorialisée »), … avec des effets favorables ou non à l'alliance.

- L'alliance est une relation équilibrée, durable qui est avantageuse pour les deux parties soit par des apports réciproques soit par des actions conjointes.

  N : L'alliance entre AE et AT qui consiste à faciliter l'évolution des AT vers un tourisme plus durable *intra-muros* est *un premier type d'alliance, en cours de diffusion. Il existe aussi un potentiel pour des alliances « fortes » au sens de notre typologie*, c'est à dire qui comprennent de la part des AT un soutien politique extra-muros [3].

  N : des facteurs existent (cf ci-dessous) qui peuvent susciter des alliances à l'intitiative d'AT spécialisés.

- Réseaux :

  CP : La création de réseaux stratégiques associant AT et AE est *une modalité efficace de constitution de l'alliance ;*

  N : *lorsque ces réseaux sont* « polarisés » par le rôle particulier d'un acteur stratège initiateur : architecte et/ou pivot du réseau, ils peuvent remplir différentes fonctions : de communication, de cognition, de réalisation, de soutien.

- Chartes :

  N : Une Charte telle que la Charte européenne du tourisme durable, avec les ajouts que nous

---

[1] Cette évolution se fait en relation avec le caractère plus ou moins diffus et non-conflictuel des enjeux d'environnement. Lorsque ceux-ci sont aigus, la priorité reste à d'autres formes d'action (réglementaire, ou conflictuelle)

[2] on y trouve, selon les situations : une faible motivation pour obtenir une meilleure qualité et disponibilité de ces ressources, une attitude réactive, une attitude de cueillette (seules les situations de menace, de dégradation feront émerger cette question) ; une faible culture de l'engagement public, de l'interaction directe entre groupes sociaux, l'aversion pour le conflit, la préférence pour la solution publique ; enfin, un opportunisme ordinaire proche du modèle du « passager clandestin », c'est à dire la priorité au rapport coût / bénéfice de l'engagement personnel.

[3] le cas du Pays de l'Ours en est emblématique, l'intention de valoriser Natura 2000 en est un autre exemple potentiel, et dans le cas PNC cet objectif est explicite mais ne domine pas sur les autres

avons proposés, est à la fois une « stratégie-cadre » (un kit) presque complète[1] et ambitieuse, et un outil mobilisateur, qui reste à évaluer ;

- Le marketing territorial *peut peser en faveur de l'alliance* :

  N : une stratégie touristique pertinente[2] pour un territoire est d'investir dans la gestion de ses aménités au sens de leur *amélioration sans limite a priori*, cette stratégie est appropriée dans une vision concurrentielle du tourisme entre territoires. La gestion des aménités devient un *investissement.*

- La vision managériale de la servuction touristique *peut peser en faveur de l'alliance* :

  N : en portant attention à la gestion du bien-support de service, et en reconnaissant la pertinence de l'échelle territoriale (pour les destinations rurales), elle conduit l'ensemble des acteurs du tourisme à se préoccuper de la gestion des aménités ; on revient alors à la proposition précédente sur les effets de l'organisation du tourisme

- L'intégration territoriale du tourisme, est *favorable à l'efficacité* de l'alliance :

  N : en portant attention non seulement à ses apports économiques locaux mais aussi à son ancrage social, elle *favorise la relation d'alliance* avec les acteurs d'environnement *et l'efficacité de celle-ci* en renforçant un poids politique légitime des acteurs du tourisme dans le territoire.

Au chapitre suivant nous discuterons la perspective d'une approche de *« management territorial »* qui permettra de consolider les propositions précédentes sur le marketing territorial, la servuction territorialisée et l'intégration territoriale d'une activité, *propositions alors enrichies* par le transfert d'approches spécialisées telles que celle de « stratégie et écologie », et/ou plus transversales telle que celle des compétences centrales.

Enfin, nos « propositions détaillées » se composent du modèle stratégique de base, des taxinomies (de l'alliance, des AE et des AT), de la cartographie A x T, du modèle fonctionnel pré-stratégique et évaluatif (issu de Sprite et Porta natura). Ce sont des outils qui nous paraissent cohérents ; ils devront faire l'objet d'applications plus diversifiées et de travaux évaluatifs.

*****

Le chapitre qui suit traitera donc encore de ces propositions, au fil d'une « *discussion générale* » qui portera sur : - la place des cas traités dans la diversité des situations, - certaines grandes tensions (dialogiques) identifiées, - certaines alternatives stratégiques,… avant de commenter les cadres théoriques que nous avons utilisés.

---

[1] nous proposons d'y insérer un volet tourné vers les collectivités locales (EPCI…) du territoire.

[2] selon notre acception, pertinente signifie pertinente pour un nombre « significatif » de situations, ce qui justifie l'énoncé de la proposition ; il resterait à tenter de mieux spécifier les situations en question

9 Discussion

9.1 La diversité des situations selon les enjeux

Nous avons voulu étudier les situations de tourisme rural diffus, pour leur grande généralité sur le territoire français, donc leur intérêt dans la question de l'environnement « ordinaire ». Nous avons procédé à *des études de cas favorables, c'est à dire présentant des alliances en cours de construction, ou en cours de renforcement.* Ce choix fut dicté par le souci de commencer notre exploration par des cas qui donnent à voir un échantillon large d'acteurs avec leurs logiques, et qui donnent à voir des processus en cours. *Ce faisant nous avons privilégié certaines situations territoriales organisées* (Parcs, …) et l'illustration *d'initiatives provenant d'acteurs publics.* En effet nos travaux de repérage initiaux suggéraient un lien entre l'intensité modérée des enjeux, tant environnementaux qu'économiques, et la densité faible en initiatives portant sur ces enjeux, surtout de la part des acteurs privés et du tourisme. L'opération Porta Natura, détectée grâce à notre veille poursuivie sur ce sujet, a contredit l'hypothèse précédente, et c'est un élément essentiel de l'équilibre de notre thèse, mais il s'agit d'une initiative prise à une échelle supérieure à l'échelle locale, par un acteur institutionnel et « tête de réseau », dont la mission est justement d'anticiper.

Le sentiment général est que la qualité de l'environnement est une ressource pour le tourisme. Lorsque le territoire est peu marqué par des enjeux aigus de préservation, la problématique est celle d'une éventuelle mobilisation « froide » pour améliorer cette ressource, garantir son maintien dans un avenir peu menaçant. C'est la problématique de la gestion des aménités, par construction de cette notion même (puisqu'elle est distincte de celle de la réparation d'externalités négatives). Mais la mobilisation des acteurs pour défendre la ressource est faible.

L'AE peut s'inspirer du marketing territorial, pour vérifier puis argumenter qu'il n'y a pas de limite à priori dans l'ambition environnementale, pas de qualification « suffisante a priori » de l'état souhaitable de l'environnement. Notamment dans une vision concurrentielle entre territoires touristiques (c'est un argument entendu à Cévennes Ecotourisme), et sauf arbitrages entre actions concurrentes, la meilleure gestion de l'environnement sera souhaitable pour sa valorisation.

Lorsque le territoire est marqué par des problèmes d'environnement aigus, les comportements d'acteurs seront plus contrastés. C'est le propre du « cas de l'ours », mais il conviendrait de multiplier ce type d'études de cas. Les stations touristiques en général offrent des enjeux forts d'environnement… mais liés à une menace *d'origine touristique.* Ce qui nous semblera intéressant pour les prolongements à venir est une situation dans laquelle les menaces sont fortes mais sans culpabilité touristique, et les acteurs du tourisme suffisamment « présents » pour justifier une tentative d'alliance.

Nous avons pu trouver et étudier des cas contrastés selon le profil de l'acteur initiateur de l'alliance, ils se rangent en fait sur un gradient qui va de l'AE le plus spécialisé à l'AT en passant par l'AIMixte : Cas Natura 2000, cas PNC, cas PO, cas PNR LF, cas PN.

Cette diversité réelle constatée est importante pour valider la pertinence de notre problématique, bien que pour les raisons discutées précédemment, nous ayons trouvé davantage de cas à l'initiative d'AE Mixtes ou approchant. Enfin une alliance peut être à l'initiative quasi-égale de chacun des alliés, c'est le cas du PNC avec l'engagement fort des prestataires AT fondateurs de Cévennes Ecotourisme.

9.2 Les tensions dialogiques

La présente thèse est marquée par une reconnaissance constante de ce que notre revue théorique a identifié sous diverses variantes chez des auteurs comme E. Morin, A-C Martinet, E. Bernard-Weil, G. Koenig… nous utilisons ici la notion de « tensions dialogiques » et nous en discutons certaines illustrations :

Synergie et conflit entre tourisme et environnement : nous avons abordé ce point par la bibliographie sans émettre d'hypothèse ni de question de recherche à ce sujet, et notre méthodologie a conduit au choix de cas sans conflit majeur et dominant. Or la réalité de nombreuses situations, mais aussi la perception générale chez les acteurs, sont imprégnées de cette dualité. Il sera donc nécessaire de compléter notre travail de ce coté. Une première question de recherche pour assurer une continuité avec cette thèse sera de savoir comment fonctionne une synergie locale au sein d'une situation globale où le conflit est davantage présent, comment y construire et conserver une alliance ; en d'autres termes que deviennent nos résultats dans des situations plus complexes ?

Arbitrages entre visions divergentes de l'état souhaitable de l'environnement :

Nous avons déjà traité de la question de non-unicité de l'AE, plusieurs acteurs peuvent avoir des intentions différentes sur l'état de l'environnement :

> La question qui s'est posée lors du conflit sur les éoliennes n'était pas seulement celle d'un arbitrage entre objectifs économiques et objectifs environnementaux, elle traversait les logiques environnementalistes, et pas seulement pour des raisons paysagères. Les impacts du chantier préoccupaient également les écologues. Mais c'est surtout autour de trois séries d'enjeux que le débat s'est déroulé : financiers, environnementaux (énergie renouvelable) et paysagers.
>
> Pour décrire un jeu d'acteurs en situant un « acteur d'environnement » unique il faudrait qu'un arbitrage se fasse au sein de tous les acteurs d'environnement concrets, et qu'ensuite une logique claire s'en dégage. Cela n'a pas été le cas, même au sein du Parc, qui s'en est remis à la Région en demandant que soit établi un schéma régional permettant de zoner le territoire. Cette position était défendable mais a mis le Parc en retrait.

Notre problématique ne prend en charge que partiellement celle de l'ASGE qui veut « totaliser » l'évaluation du système d'action par le critère de l'état de l'environnement ; pour nous il est possible de traiter plusieurs jeux entre AE différents et AT ; s'il est clair que ces jeux ne sont pas

indépendants nous ne développons pas ici d'outil particulier de synthèse. Le thème qui suit en est symétrique en considérant cette fois la diversité des logiques d'AT :

Alliances *partielles* avec *certains* acteurs du tourisme *et éventuellement contre d'autres*

dans certaines situations territoriales, les acteurs du tourisme sont moteurs dans le développement et la gestion des territoires (cas de stations touristiques), dans certains cas leur influence peut aller globalement contre les options d'acteurs d'environnement.

Dans d'autres cas on pourra opposer les logiques d'acteurs d'un tourisme d'été, sensibles à l'environnement et aux paysages, aux logiques d'acteurs du tourisme d'hiver, prompts à dénaturer les sites.

Il faut alors complexifier les analyses précédentes, considérer des arbitrages au sein des organisations du tourisme ; cela ne change pas fondamentalement les analyses mais oblige à prendre en considération le fait que renforcer l'organisation du tourisme renforce un « acteur » aux intérêts composites, allié possible mais avec lequel il faudra négocier dans la durée.

Innovation concurrentielle et outil de politique publique :

Il y a tension entre généraliser un comportement favorable à l'environnement et vision concurrentielle d'un secteur économique : si l'orientation favorable à l'environnement doit être conseillée aux entreprises comme source d'avantage concurrentiel, alors la contrepartie est qu'elle est inégalement distribuée entre des « leaders » et des « suiveurs » ; c'est peu compatible avec une politique publique qui doit obtenir au plus vite la généralisation des comportements favorables.

C'est pourtant la voie généralement ouverte par les labellisations, « vertes » en l'occurrence : celles-ci gardent à long terme leur rôle de vérification de conformité, mais à court terme une dynamique d'innovation est suscitée, dans laquelle des entreprises se portent précurseurs pour obtenir un avantage concurrentiel : temporairement au moins cet objectif n'est pas conforme au souci de l'acteur public. Cette solution ne nous semble donc pas pouvoir dispenser d'autres leviers de diffusion, telle que la menace réglementaire… ou telle que toute façon de concilier simultanément la récompense des innovateurs et la stimulation des suiveurs.

Articulation entre niveaux d'action publique

Comment les normes que crée l'action publique de niveau supérieur cadrent-elles l'action stratégique locale ? Comment les outils des politiques de niveau supérieur permettent-ils un jeu stratégique local ? Et, en retour, comment l'action publique « centrale » prend-elle en compte les innovations « locales » ? Ce sont des questions largement traitées en sciences politique, nous ne ferons que les illustrer ou donner des réponses appliquées.

On a vu l'hypothèse de « recentrage » des PNR, et les PN ont fait l'objet d'une réforme très récente.

L'équipe du PNR LF engage régulièrement de nouveaux chantiers environnementaux (activité « énergie », relance de la filière d'écotourisme…) ; il nous a semblé que la pression diffuse du MEDD y était pour quelque chose. *Mais le niveau central a aussi créé un levier d'orientation par*

une voie indirecte en créant les Pays : par leur seule émergence les Pays obligent les PNR à se repositionner. Ce n'est pas un motif de création des Pays mais la question a surgi très tôt.

De façon plus générale dans certains domaines particuliers comme l'agriculture subsistent des politiques d'intervention forte et directe décidées et pilotées par les niveaux centraux ; déjà nous avons signalé que l'équipe du PNC avait le sentiment que les politiques publiques, y compris européennes, « rattrapaient » ses initiatives locales.

Inversement, les résultats des stratégies locales ont en retour alimenté les évaluations et inflexions des politiques globales : l'exemple des Cévennes a contribué à inspirer la réforme des Parcs, mais on reste là dans un premier cercle d'interaction très logique.

On peut imaginer qu'une politique locale de participation directe des acteurs du tourisme à la gestion commune de l'environnement inspire une politique globale. Ce point est prolongé dans une section qui suit.

9.3 Alternatives stratégiques

Une première alternative se présente entre stratégies « ciblées » ou non.

Par stratégie ciblée nous désignons l'objet de cette thèse, qui identifie deux types d'acteurs précis dans un jeu plus global, dans un territoire, autour de la gestion des aménités et du fonctionnement du tourisme. Par stratégie non ciblée nous désignons les stratégies qui porteraient sur l'ensemble du jeu (telle que « développer la concertation »), ou sur le contexte, comme le proposerait Sun Tzu. Il n'y a pas nécessairement contradiction entre ces deux voies, qui peuvent être complémentaires *selon les capacités de l'acteur stratège considéré* ; ainsi nous avons émis deux propositions parallèles :

- le « schéma stratégique de base », ciblé sur quatre types d'acteurs désignés (AE, AT, ATiers, GER), mais déjà extensible, par chaînage arrière, à tout intermédiaire spécifiable,
- la proposition selon laquelle le tourisme intégré est favorable à une meilleure prise en compte des aménités, de façon globale, à travers ses « dimensions évaluatives » qui sont synthétiques : endogénéité, durabilité, ancrage, complémentarité et contrôle local.

9.3.1 Alternatives en termes d'acteurs-cibles

L'AE peut promouvoir le tourisme ou en tirer argument, sans participation active des AT

Notamment à partir d'une compétence d'accueil pédagogique, l'AE peut promouvoir lui-même le développement de certaines prestations touristiques. Plus généralement il peut tirer argument du tourisme auprès de la population et des régulateurs sans passer au préalable par une participation active des AT. Il contourne ainsi la question de l'alliance. Dans la mesure où la stratégie nécessite tout de même l'existence des AT on peut parler « d'alliance effective » de leur part, au sens de synergie non-intentionnelle.

Autres acteurs-cibles : des prescripteurs, des « donneurs d'ordre »

La Charte européenne a prévu un volet III destiné aux voyagistes (TO). Il apparaît en effet que les TO sont au plus près d'une vision intégrée du tourisme, associant déplacement, hébergement et activités, donc ils pourraient être en mesure de « converser » avec l'AE de la façon la plus globale. La question du rapport de pouvoir est une autre question. Actuellement ce volet III de la Charte n'est pas encore mis en œuvre.

Le directeur du PNR LF a spontanément souligné l'influence qu'ont *les donneurs d'ordre* dans les autres secteurs, industriels, sur la sensibilisation des entrepreneurs au développement durable[1].

Ainsi les AT seraient d'autant moins travaillés par les thèmes stratégiques prospectifs, qu'ils sont autonomes. Pourtant on peut penser également que les partenaires peuvent freiner l'intention vertueuse d'un acteur (par exemple si cette intention est inspirée par des solidarités territoriales auxquelles les partenaires sont étrangers). C'est sans doute une question de recherche à part entière.

Diversification touristique des « acteurs de la gestion effective des ressources »

Les acteurs économiques peuvent se diversifier dans une activité touristique et on peut émettre l'hypothèse que cette diversification modifiera leur comportement; *or s'agissant d'acteurs de la gestion effective, leur comportement intra-muros sera significatif en matière d'impact global sur l'environnement.* Favoriser cette diversification est pour l'AE une stratégie plus directe que celle que nous avons étudiée, mais plus difficile puisque la diversification n'est pas acquise (et ses effets supposés restent à démontrer).

On pense d'abord à l'agri-tourisme, la diversification d'un exploitant agricole dans le tourisme peut le sensibiliser à la meilleure gestion de ce qui devient une ressource pour cette deuxième activité. Ce résultat est plus probable si le tourisme pratiqué est un tourisme de nature ou un écotourisme. La littérature ébauche un corpus sur le sujet, avec des approches diverses, rarement stratégiques : par exemple (MORAND 1999) examine l'articulation entre agriculture, environnement et tourisme, *à travers la théorie des conventions* ; il observe comment l'agritourisme peut *requalifier* l'activité agricole dans un sens favorable à l'environnement[2]. Nous-même avons rencontré des acteurs témoignant de ce lien, au niveau individuel[3], voire au niveau collectif lorsque les acteurs agricoles diversifiés pèsent suffisamment dans la gestion de l'espace

---

[1] *« les industriels évoluent, ils sont soumis à de très fortes contraintes mais ils ont un sens stratégique ; ils ont le sentiment de s'épuiser à rattraper la réglementation et on peut jouer le marché avec eux : par exemple à Thiers, les sous-traitants ou les donneurs d'ordre sont de plus en plus attentifs pour les donneurs d'ordre c'est aussi un moyen de trier parmi les sous-traitants.*
Autre exemple le grand groupe papetier Rossman fait sa publicité sur la norme ISO 14000, alors qu'ils sont propriétaires de Giroux , donc la situation à Courpière va forcément évoluer » (dir. PNR)

[2] Mais il ne relie pas l'observation de ce monde agricole diversifié à l'ensemble du système touristique, et n'envisage pas les stratégies possibles d'un acteur d'environnement

[3] par exemple ce viticulteur exploitant de camping qui est venu à l'agriculture biologique par gêne d'avoir à traiter ses vignes sous le regard de ses clients campeurs

local[1]. Restent ouverts de vastes pans de questionnement : 1-sur la faisabilité technique d'incitations en faveur des diversifications en agri-éco-tourisme, 2- sur la faisabilité politique et stratégique de ce type d'intervention de la part d'acteurs d'environnement, 3- sur le poids politique, actuellement faible, d'agriculteurs diversifiés, au sein de la profession, etc… Ainsi la question posée est complexe puisqu'elle ouvre sur une problématique technique mais aussi sociologique, sur les questions de pilotage des évolutions au sein d'une profession très organisée, etc… Ce thème justifierait à lui seul un vaste travail de recherche.

Cette approche peut être suivie également dans le domaine forestier : par exemple, une grande organisation comme l'ONF se diversifie également, difficilement, dans le tourisme. On en retiendra qu'il s'agit d'un cas important du fait du potentiel très élevé de ce gestionnaire de ressources.

La diversification touristique s'y heurte à des problèmes de management ; elle n'est pas actuellement le facteur principal qui ferait évoluer la gestion des aménités par l'ONF[2], mais on trouve déjà des illustrations d'effets favorables de l'ouverture de l'ONF au tourisme, dans le domaine des aménités culturelles ou paysagères[3].

9.3.2 Alternatives aux stratégies indirectes et locales

Politiques incitatives et réglementaires

Un exemple de politique nationale qui pourrait organiser de façon puissante un retour économique de l'activité touristique vers la gestion de l'environnement est celui de la « taxe de séjour », sa généralisation est possible et ses règles d'affectation pourraient *prescrire*, et non plus seulement permettre, une participation aux dépenses locales de gestion des biens publics. C'est un cas exemplaire qui montre bien comment les acteurs concernés influencent la non-décision politique centrale, par leur résistance (opposée soit à la perception de la taxe, soit à la soustraction d'une part de la recette au secteur touristique vu dans un sens étroit).

Conformément à notre hypothèse principale sur l'action publique (qui selon nous a besoin d'intéresser les acteurs), la décision nationale serait une condition *nécessaire mais pas suffisante* à l'atteinte de l'objectif, car le jeu des acteurs locaux serait encore suffisamment libre pour biaiser le

---

[1] par exemple le groupe d'agriculteurs qui « tenaient » un grand rôle en vallée de la Buège MARSAT, J.-B. et J.-F. MAMDY (2002). "La régulation des aménités dans des situations de valorisation par des produits ou services liés - le cas du tourisme rural." Ingénieries E.A.T. n° Spécial Aménités rurales : une nouvelle lecture des enjeux territoriaux -: pp. 143-156.

[2] ce facteur serait plutôt une conjonction avec la mission générique d'accueil du public (notion antérieure à celle de diversification touristique), avec la demande des collectivités locales, avec l'institutionnalisation de la demande sociale pour une multifonctionnalité des forêts.

[3] Sans tenter une balance entre les effets favorables possibles et les risques pour l'environnement, on peut signaler des exemples : un acteur d'aménité culturelle (une DRAC) apporterait ses compétences car il voit là un moyen de sensibiliser les techniciens forestiers de terrain à la présence de patrimoines historiques diffus en forêt, pour mieux les faire respecter ; autre exemple, selon un ancien responsable de l'ONF : *« la première* coupe paysagère *a été faite par M. X qui effectuait lui-même des* visites guidées *en forêt et qui est actuellement* chef de produit « tourisme » au niveau national *» (M.D 2003)*

système d'action. C'est là où les dispositifs, d'inspiration gestionnaire et stratégique, tel que celui de la « carte d'hôte », restent utiles tout comme l'action de fond et de long terme (l'alliance AE-AT) dont nous explorons les voies et les moyens dans cette thèse.

Politiques organisationnelles

Le niveau central peut poursuivre un travail d'organisation du secteur tourisme, et d'organisation des transversalités. Des exemples de schémas possibles sont donnés par d'autres secteurs d'activité ou par d'autres pays :

- Un débat en Ecosse s'est noué au milieu des années 90 autour de la question de savoir s'il ne fallait pas encadrer la profession touristique par *un statut assorti de l'octroi d'une « licence »*. C'est la porte ouverte à tous dispositifs de qualification, de condition et d'aide à l'installation, etc… qui forment *un ensemble de leviers* pour orienter les comportements de ces nouveaux acteurs professionnels du tourisme.
- L'organisation du tourisme en Autriche donne aux Offices de tourisme locaux des moyens importants et un droit de participation à la gestion communale.
- les travaux menés dans le cadre de Sprite ont détecté une demande d'un « lieu de rencontre entre acteurs du tourisme » quel que soit leur statut, à une échelle intermédiaire entre l'Office de tourisme et les niveaux régional ou national. Actuellement certaines régions vont dans ce sens mais beaucoup voudraient voir ce lieu rester indépendant des pouvoirs politiques.

Ces trois exemples sont donnés parce qu'ils montrent des leviers pour une stratégie d'intéressement et d'alliance envers les acteurs du tourisme.

Alliances a-territorialisées

L'objectif général de l'AE accepte des contributions qui ne sont pas nécessairement territorialisées : le cas des gîtes Panda est mixte à cet égard, car c'est un cas d'alliance nouée à un niveau global, mais qui reste organisée selon un schéma territorial puisque ce sont les PNR qui animent la démarche dans chaque territoire.

L'engagement environnemental d'un opérateur de tourisme d'échelle régionale ou nationale ne sera suivi d'effet que si cet opérateur est une « organisation intégrée » au point de piloter le fonctionnement de ses établissements locaux : c'est le cas de certaines chaînes hôtelières ; en revanche ce n'est pas le cas d'un réseau national tel que Logis de France qui, au mieux, va sensibiliser ses membres et obtenir des résultats pour une progression « intra-muros », mais, à notre sens, pas pour un engagement plus large. L'obstacle ici n'est pas celui de la volonté de la chaîne nationale mais celui de l'encadrement local nécessaire au vu de l'ambition de l'objectif d'alliance diversifiée dans ses contenus.

En revanche il serait possible de reproduire avec des hôtels le schéma des Gîtes Panda qui mobilise les PNR de façon indispensable au niveau local ; ce ne serait plus alors une alliance a-territorialisée.

9.3.3 Généralisation de la problématique à toute activité valorisatrice des aménités

La problématique est généralisable à toute activité valorisatrice des aménités, et sans doute aussi à l'ensemble de ces activités sur un territoire donné. C'est le cas des Sites remarquables du goût, ayant pour origine une stratégie du ministère de l'environnement pour s'appuyer sur la dynamique de produits alimentaires de terroir (initiée avec l'opération « paysages de reconquête ») … C'est le cas de la démarche des gestionnaires d'espaces protégés qui souhaitent valoriser Natura 2000 sans privilégier une activité économique plus qu'une autre mais sans a priori sur leur capacité à traiter ensemble toutes les opportunités. Un lien explicite avec les travaux des économistes sur les « paniers de biens et services localisés » s'impose (LACROIX, MOLLARD et al. 1998 ; MOLLARD 2001; PECQUEUR 2001).

Notre schéma stratégique de base est seulement « déformé » dans le sens où certains acteurs valorisateurs des aménités, notamment certains agriculteurs diversifiés, sont directement *acteurs de la gestion effective des aménités*. Ainsi le problème stratégique de l'AE s'étend à des logiques d'alliance directe avec ces gestionnaires effectifs, et le type d'effet positif appelé « action directe intra-muros » prend plus de poids, de même que l'action indirecte interne au secteur considéré : elle consisterait ici à ce que des agriculteurs motivés propagent leur logique auprès d'autres agriculteurs. Nous rejoignons là l'alternative stratégique examinée précédemment, à savoir, pour l'AE : *favoriser la diversification d'acteurs gestionnaires effectifs des aménités vers des activités valorisant celles-ci.*

***

9.4 Le cas Natura 2000 : une validation et une généralisation de notre problématique

L'application de la directive européenne « Habitats » en France a donné lieu à un jeu d'acteurs très conflictuel. Le processus s'est normalisé, et se poursuit, mais les opérateurs rencontrent encore une résistance notable, voire une hostilité de nombreux acteurs locaux. Pour cette raison, *par stratégie*, certains acteurs d'environnement en viennent à souhaiter que Natura 2000 soit *« activé »*[1] en faveur du développement local, ce qui ne faisait pas partie du dispositif originel. L'un des effets attendus est clairement de réconcilier les acteurs locaux avec la procédure.

Prémices : en 1999 un séminaire européen avait permis de réfléchir à la mise en place d'un tourisme durable dans un site Natura 2000 (BLANGY, 2000). On y trouvait des recommandations,

[1] Nous employons ce terme par référence à la distinction que font les économistes du développement local entre « ressource » (latente) et « actif » (ressource activée).

parmi lesquelles : *« encouragez toute forme de contribution du tourisme à la gestion des sites …mettez en place une procédure d'éco-labellisation Natura 2000 pour encourager les bonnes pratiques ; … développez une approche de gestion intégrée de la qualité spécifique à Natura 2000 »*. La Diren Limousin a proposé en 2004 le thème de la *valorisation touristique* des sites Natura 2000 régionaux à un élève de l'ENGREF, Baptiste Blanchard. La Diren PACA a organisé une première réflexion sur ce même sujet[1]. Enfin la Diren Languedoc-Roussillon et le Conservatoire (régional) des Espaces Naturels (CEN LR) ont engagé depuis 2005 une démarche identique, mais élargie à toutes les activités valorisatrices, et le CEN LR a mené des pré-études en ce sens[2]. Fin 2006 il se trouve à la croisée des chemins et consulte les partenaires potentiels (gestionnaires d'espaces protégés, institutionnels).

Le cas que constitue ce projet conforte notre problématique :

il s'agit clairement d'une initiative d'un acteur d'environnement visant à aider les autres AE gestionnaires d'espaces protégés à trouver des alliances auprès d'acteurs de l'économie des zones concernées, dont ceux du tourisme le cas échéant. *Ce projet conforte donc notre hypothèse fondatrice* : un acteur d'environnement peut « spontanément » souhaiter mener la stratégie pour laquelle nous développons des outils.

Selon notre typologie, le CEN comme les AE locaux volontaires pour cette démarche sont des AE par mission qui se font AT et plus généralement Acteurs de développement par stratégie.

Le type d'alliance attendue

Concernant la production agricole, les AE peuvent espérer 1- d'une part que les acteurs intéressés par la valorisation de Natura 2000 soutiendront le processus, et 2- d'autre part, qu'ils modifieront leurs pratiques plus volontiers, ce qui est appréciable si les agriculteurs « intéressables » représentent une part significative de l'activité agricole présente sur les espaces sensibles.

Concernant le tourisme, les AE espèreront *surtout* que les acteurs spécialisés du tourisme soutiennent le processus Natura 2000, mais il est possible d'attendre aussi tous les avantages théoriques identifiés dans l'alliance (amélioration des impacts de l'entreprise touristique elle-même, fonction pédagogique auprès des clients, etc….).

Les démarches envisagées et leurs outils

Le projet initial du CEN porte sur la création d'une *marque* (ou label), seule ou accolée à des signes existants, et marquant soit un état (le lien entre le produit et une qualité avérée de l'espace protégé) soit un engagement de progrès environnemental du producteur. Mais *d'autres actions de développement* sont possibles : création de circuits courts, implantations d'activités conformes

---

[1] réunion du 1er Février 2006 à Aix en Provence

[2] une étude sur le potentiel d'emploi autour de la valorisation de Natura 2000, et une étude sur la faisabilité de démarches de distinction dans les domaines de l'agro-alimentaire et du tourisme, enfin une étude des attentres un réseau des gestionnaires d'espaces protégés.

(éco-tourisme), une question est de savoir si le projet doit ou non envisager *une stratégie de mise en réseau, …*

Une opération de recherche

Notre thèse propose tout le dispositif exposé au chapitre précédent. Une opération de recherche est lancée avec le CEN pour tester et développer son projet, en testant au passage la pertinence de notre dispositif, et en envisageant son extension/ adaptation au cas de l'activité agricole.

***

9.5 Retours sur le cadre théorique : ASGE, GP, collaboration

Notre question de recherche est directement formulée dans le cadre théorique de l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement. L'ASGE nous a guidé par certains aspects plus que d'autres.

Sur le plan de la stratégique, nous en avons adopté *la distinction entre l'action intentionnelle et l'action effective*, la distinction entre stratégie « forte » (que nous renommons « privée ») et stratégie « faible » (renommée « ouverte »), l'interrogation sur la place de la stratégie individuelle dans l'action collective, qu'on retrouvera au sujet des « stratégies dites collectives », et du management territorial...

Sur le thème de la gestion de la Nature nous avons suivi son analyse générale, partagée avec la théorie de la Gestion patrimoniale, et notamment leur réfutation des solutions de « gestion directe » de la nature ; les arguments en sont techniques et politiques : *les arguments politiques nous ont autorisé à focaliser la problématique de l'AE sur la recherche d'alliés*. Nous avons situé cette problématique à l'aide de la typologie des 3 stratégies possibles pour l'AE : 1- de maîtrise par la gestion directe, 2- de mission, 3- de gestion intégrée ou patrimoniale.

Notre problématique porte, en ce qui concerne l'AE, sur une stratégie de mission, focalisée ici sur le secteur du tourisme et ses acteurs, mais nous la concevons comme devant dialoguer avec une stratégie de gestion intégrée.

L'ASGE donne à l'état de la Nature un statut particulier, puisque c'est l'enjeu supérieur. Comme annoncé en première partie nous n'embrassons pas la problématique complète de l'ASGE qui part du problème de l'état de la nature, mais sur le plan des méthodes il y a place, comme dans le cas du PNR Livradois-Forez, pour des évaluations conformes à l'ASGE (évaluation par les enjeux…) dont les conclusions s'insèrent dans le modèle que nous développons : notamment nous avons tenu compte du souci de transparence et d'équilibrage des pouvoirs, pour garantir le respect de l'enjeu Nature, par le passage du modèle de l'acteur mixte à celui du papillon.

Gestion intégrée, ou processus d'intégration de l'environnement dans la gestion des territoires? : dans leur article (MERMET, BILLE et al. 2005) expriment un souci face à la gestion intégrée telle qu'ils l'ont analysée en plusieurs points du globe, ils critiquent le fait que « *Finalement, on*

observe un processus de « sectorialisation de la gestion intégrée » : au lieu d'une coordination globale des projets et programmes de développements sectoriels divers, les actions de gestion intégrée deviennent des projets et programmes parmi les autres. » Notre proposition est dynamique puisque la construction de l'alliance, le renforcement des AT favorables, sont des processus et qu'aucun exemple, même celui des Cévennes, n'est destiné à se figer. Ce qui peut prêter à discussion est le statut de notre AIM : il ne doit pas devenir « l'acteur unique d'une gestion intégrée ». Ce n'est pas le cas des situations observées, même pour un PNR, et notre modèle en papillon est à nouveau une réponse.

L'articulation entre stratégies « ouverte » et « privée » : *l'éventuelle stratégie « ouverte » d'un acteur est au service de sa stratégie « privée »*. Par exemple une stratégie ouverte peut viser « ouvertement » à constituer une alliance sélective avec les prestataires de tourisme favorables à un tourisme durable, par là elle atteint des objectifs immédiats mais aussi elle renforce la position de l'acteur sujet dans de futurs conflits, etc… . Dans le cas des Cévennes, la stratégie ouverte impulsée par le PNC consiste à promouvoir le tourisme durable, sa stratégie privée consiste à en attendre un appui politique de la part des AT. L'exemple du Pays de l'ours montre des stratégies ouverte et privée qui coïncident dans la mesure où l'alliance proposée par PO-ADET aux prestataires de tourisme vise explicitement et immédiatement leur soutien public dans le conflit . Mais cet exemple montre également que des contre-mesures peuvent alors être prises par des adversaires : les opposants à l'ours ont compris que le tourisme était invoqué pour la protection de l'animal ils ont alors contre-attaqué en tentant de développer auprès des promeneurs (et par transitivité, auprès des prestataires) la crainte d'accidents.

Logiques d'acteurs : constat, analyse, inférences

Comme annoncé en première partie de la thèse, la méthode que nous avons suivie est composite : « tout est bon » pour comprendre les logiques des acteurs. Nous avons analysé les logiques d'acteurs à partir de matériau empirique, en les inférant à partir de comportements observés, mais aussi par une interprétation de leurs déclarations, ainsi que par l'interprétation de sources extérieures[1]. De plus nous utilisons les connaissances techniques, économiques et de gestion (marketing, management stratégique des services, etc…) acquises sur le secteur d'activité : il s'agit de mieux comprendre les règles du système en ce qui concerne l'activité touristique.

Des grilles d'analyse propres aux sciences de gestion ont été utilisées pour mieux comprendre les logiques de certains acteurs clés (PN, PNR, CCI, UCCIMAC, …) par une analyse au cas par cas, ou pour mieux comprendre les logiques des autres acteurs « en nombre », grâce aux typologies (notamment celles de logiques de chefs d'entreprises).

Certaines logiques d'acteurs seront ainsi mieux connues que d'autres. Le risque d'erreur de conception semble réel par ce biais. Il faut donc conserver les méthodes d'analyse exhaustives à

[1] p. ex. le colloque sur « la mutation stratégique des CCI »

l'échelle du système-acteurs, expliciter les raisons de considérer les acteurs-clés, etc… pour exercer un contrôle global de la démarche.

L'exercice se poursuit ou peut se poursuivre pour inférer de possibles stratégies d'acteurs (notamment du tourisme), pour construire des simulations de jeux stratégiques. De telles simulations peuvent servir à être proposées aux acteurs eux-mêmes (méthodologie de la sociologie de l'action organisée), comme elles peuvent être soumises « en chambre » à une réflexion du stratège ou du chercheur sur les généralisations possibles. Les deux options ne sont pas exclusives. Enfin le produit de l'exercice, s'il est publié, prend le statut de stratégie « ouverte » : les modèles de stratégie individuelle élaborés peuvent être utilisés par les acteurs titulaires des logiques étudiées, mais aussi par leurs interlocuteurs : partenaires ou rivaux.

ASGE, Gestion patrimoniale et théorie de la collaboration

La théorie de la « collaboration » d'après B. Gray a été présentée, ainsi que de nombreux travaux en tourisme qui s'en réclament. Les différents cas étudiés dans la présente thèse ont permis de retrouver et d'analyser dans leur contexte *un grand nombre de facteurs* identifiés par la théorie et par les applications anglo-saxonnes en tourisme. Ainsi nous pouvons confirmer point par point les synthèses et anticipations formulées en fin de revue de littérature (section 3.4.3).

Nos cas correspondent de façon partielle et inégale aux critères de cette collaboration, notamment lorsqu'il y a pré-existence d'acteurs centraux, qui ont mission de structurer et de pérenniser des collaborations ; il reste que ces acteurs, stratèges, initient et animent des processus dynamiques de court et moyen terme :

> L'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire du Livradois-Forez est l'un de ces cas limites, car il y a forte dissymétrie entre le PNR et les autres acteurs, mais collaboration tout de même car sans les autres acteurs la stratégie est vide ou inopérante. Le cas Porta Natura, pour son applications en Aubrac, est celui d'une collaboration plus ouverte et symétrique.
>
> Dans ces deux cas les exercices de collaboration (de type « projet de territoire » limité à un domaine) sont organisés et menés comme des planifications stratégiques.
>
> Dans le cas Cévennes nous avons privilégié une forme particulière de collaboration, qui se résume à l'alliance, soit une collaboration durable entre deux acteurs. Mais l'un des acteurs est un groupe de prestataires, devenu CET : la création du réseau a été elle-même un processus de collaboration.

L'alliance se différencie de la collaboration dans le sens où la collaboration englobe tout le domaine du problème et a priori toutes ses parties prenantes. A l'autre extrême, nous appelons « coalition » une collaboration qui se construit *seulement contre* d'autres parties prenantes, alors que l'alliance est une notion plus large car elle peut viser aussi des actions positives à bénéfices conjoints ou mutuels, etc….

La Gestion patrimoniale (GP) partage beaucoup de points communs avec la Collaboration, tout en étant circonscrite à un seul « domaine de problèmes », celui de la gestion du patrimoine naturel. L'un de ces points communs est la notion d'interdépendance, qui est fondamentale dans les deux

cadres théoriques et se cristallise, pour la GP, autour du concept de patrimoine commun porteur d'enjeux.

Un point de la comparaison est le traitement des oppositions : pour la collaboration il s'agit de résoudre, de dépasser ou d'éviter le conflit sans prendre parti pour l'un contre l'autre, au contraire de la stratégie égo-centrée. *L'ASGE prend parti pour l'acteur d'environnement et laisse ouvert le choix des stratégies*, alors que d'autres écoles de la Gestion Patrimoniale privilégient la voie de la conviction notamment par l'audit patrimonial (H. Ollagnon). Dans notre problématique, le conflit n'est pas central, il n'est que l'une des éventualités dans lesquelles l'alliance peut être utile, mais nous traitons bien d'une dissymétrie, d'une stratégie privée, à savoir pour l'AE, celle de la propagation d'une influence, de l'établissement d'un pouvoir (…pour atteindre ses objectifs en faveur de l'environnement).

La construction d'une alliance locale au sein d'une situation globale d'opposition peut être distinguée sous le terme de coalition : le problème n'est pas à résoudre entre les seuls protagonistes de la coalition ; c'est ainsi que le cas Pays de l'Ours peut être vu comme un exemple de coalition tissée en vue de peser au sein du conflit global.

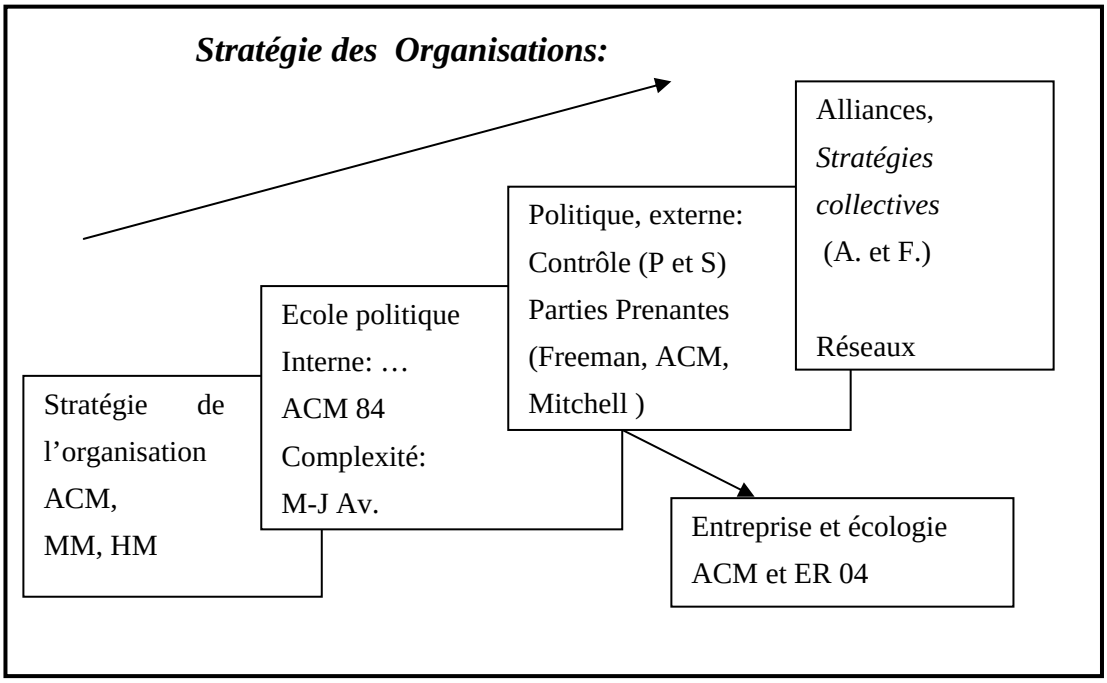
L'ASGE récuse les approches que nous appelons symétriques, celles qui formulent les problèmes environnementaux, a priori, comme de simples problèmes de coordination ; au contraire *« elle revient à considérer les problèmes environnementaux comme des problèmes de* changement d'un tout – *un socio-écosystème correspondant à un état donné de gestion effective – par l'action stratégique* d'une de ses parties – *un groupe, un réseau, une institution spécialisée, etc. » (MERMET, BILLE et al., 2005).* La théorie de la collaboration reconnaît les problèmes politiques, les dissymétries de pouvoir et (donc) de prédispositions à collaborer ; par ailleurs elle théorise différents rôles d'acteurs qui se singularisent par leur contribution à l'évolution du système : c'est « l'architecte », et le « faciliteur », qui sont des rôles « publics »… mais peuvent être issus de stratégies privées… La Gestion Patrimoniale ne théorise pas la question de la construction de sa démarche qui, pour être consensuelle, ne vient pas de nulle part : s'il y a audit patrimonial, comment a-t-il été décidé, des initiatives ont-elles été déterminantes, etc… ? .

*****

En première partie de la thèse nous avons fait remarquer que l'ASGE comme la sociologie de l'action organisée ne donnait pas d'outil pour explorer l'épaisseur des acteurs, alors que des théories telle que la stratégie des organisations, permettaient d'ouvrir certaines « boites noires » :

9.6 De la stratégie de l'organisation, aux stratégies collectives

Le schéma suivant résume la progression que nous avons suivie pour mobiliser et relier différentes écoles du management stratégique des organisations :



Légende :

ACM : A-C. Martinet, MM : Michel Marchesnay, HM : Henry Mintzberg

M-J Av. : Marie-Josée Avenier, ER : Emmanuelle Reynaud, A. et F. : Astley et Fombrun

9.6.1 Le management stratégique de l'organisation et l'analyse politique interne

Le recours à cette discipline était justifié par l'intention de mieux *comprendre* les logiques :

1- des AT qui sont des organisations et des entreprises, 2- de certains acteurs-clés qui sont des organisations.

Les logiques des AT ne pouvaient faire l'objet d'une analyse individualisée, au vu de leur nombre. De plus ce sont des TPE, souvent unipersonnelle. *C'est une approche typologique qui a été utilisée*, à partir notamment des travaux de M. Marchesnay.

En revanche les problèmes stratégiques d'organisations-clés telles que les Parcs, les CCI, l'ONF ont été analysés. L'approche permet d'éclairer les déterminants de leurs comportements. Il se trouve que ces organisations sont publiques et semi-publiques[1], mais on pourrait trouver une entreprise en situation d'acteur-clé. *Le modèle en diamant de Michel Marchesnay* nous a servi de

[1] Notamment du fait que nous avons choisi des situations de tourisme rural et diffus

grille de lecture permanente, apparente ou sous-jacente, avec une attente particulière sur le pilier environnement/contexte : ainsi la distinction entre les deux visions « corporate strategy » vs « business strategy » ne nous a pas été utile, alors que *nous avions besoin de complexifier la représentation de l'environnement et surtout celle de l'interface entre ce pilier (unique dans le modèle) et les trois autres piliers, ce à quoi ont répondu les approches Parties prenantes, et Stratégies collectives*.

De plus ce pilier et les relations qu'il entretient avec l'organisation et les activités doivent « loger » *le modèle triangulaire de la relation de service,* s'agissant du tourisme.

Les travaux de A-C. Martinet développent, entre autres dimensions, l'analyse politique interne ; ils sont compatibles avec le modèle de M. Marchesnay : un exemple d'articulation est l'étude du cas du PNC, dont les dirigeants se préoccupent d'assurer la mutation[1].

9.6.2 La théorie du contrôle externe et les approches Parties prenantes

La théorie du contrôle externe initiée par Pfeffer et Salancik pourrait inspirer l'ensemble des acteurs du tourisme en faveur d'une stratégie de meilleur contrôle sur les aménités, et notamment d'alliance avec les AE. Ce n'est pas le cas de façon identifiable : ni les TPE ni les organisations institutionnelles du tourisme rural diffus n'assurent la propagation de telles influences théoriques.

Les approches Partie prenantes (AC Martinet ou E. Freeman et al.) sont polarisées par la notion d'enjeu : la PP est définie (dans la première vision de la théorie, centrée sur la firme) selon l'enjeu qu'elle représente pour la firme ou que la firme représente pour elle, ou bien elle est définie selon son rapport avec un problème à résoudre. Nous avons utilisé cette théorie de deux façons : d'une façon substantive, mais légère, pour savoir si les entreprises du tourisme sont sensibilisées à une responsabilité environnementale sous l'influence de la version « normative » de cette théorie[2] (la réponse est négative à l'échelle des TPE) ; d'une façon instrumentale pour procéder à une analyse enrichie des acteurs dans les systèmes observés.

La typologie de Mitchell et al. est à la fois robuste et assez fruste. De plus, selon nous, elle est dissymétrique : il nous semble que la distinction entre pouvoir et légitimité d'une part et engagement d'autre part, est plus « importante » que la distinction entre pouvoir et légitimité. Par ailleurs elle ne fait pas de place au traitement de la nature substantive de l'intention de la partie prenante alors qu'une problématique courante est la suivante : « l'acteur X a une certaine intention et un certain engagement, quel est son poids en termes de pouvoir et de légitimité ? ». A-C Martinet proposait en 1984 un outil d'analyse comportant deux critères de « pouvoir d'entrave vs

[1] Un autre exemple est celui de l'ONF qui mène une stratégie de diversification, y compris dans le tourisme.

[2] sous la forme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ou de façon plus détaillée sous l'influence de contributions comme celle de AC. Martinet et E. Reynaud.

pouvoir de soutien ». L. Mermet proposait en 1992 des critères appliqués à la problématique de la gestion patrimoniale.

Nous avons ainsi une palette de questionnements, illustrative d'un gradient allant du général au particulier : Quelles sont les PP « qui comptent » (R. K. Mitchell et al., 1997) ? ; Quels sont leurs pouvoirs d'entrave vs de soutien ? Sont-elles « favorables » ou « défavorables » ? (A-C Martinet 1984) ; Quelle est leur évaluation du problème d'environnement selon des critères patrimoniaux égo-centrés (richesse, menace, adaptabilité, cohérence) (L. Mermet, 1992) ?

9.6.3 Management stratégique et écologie

L'ouvrage de (MARTINET et REYNAUD 2004) cité en partie théorique de la thèse représente un exercice assez comparable au nôtre : *il élabore un dispositif, voire une théorie, mais pas une norme*, car la question est moins de démontrer la nécessité de s'engager dans une voie plus écologique[1], que de construire un cadre pour penser la problématique et les stratégies possibles à travers toutes les catégories du management stratégique. Il peut inspirer les stratégies des partenaires des entreprises et celles de l'AE (la Charte du PNR Livradois-Forez développe un argumentaire proche, pour définir une action environnementale en direction des entreprises).

Nous ne pouvons pas, dans les situations observées, où les entreprises de tourisme sont des TPE, leur appliquer sans adaptation les analyses classiques de management stratégique des organisations. C'est M. Marchesnay qui a offert certaines adaptations.

Au final, concernant une approche spécifique, telle que celle-ci, de « management stratégique et écologie », *il y aura lieu de travailler selon nous, dans deux directions de transfert/adaptation*:

1- celle de la meilleure adaptation au cas des TPE,
2- celle du transfert au cas du « territoire vu comme une entreprise avec les précautions exprimées dans la thèse », autrement dit une formulation de *« management territorial et écologie »*.

Dans ce deuxième axe de travail, les options de management générique que recommandent les auteurs (prise en compte des parties prenantes, conception politique de la stratégie, management par l'animation, flexibilité…) sont quasiment évidentes s'agissant de territoires. Mais de plus, on peut étudier le transfert à un territoire organisé des stratégies de « marketing vert », qui devient un *marketing territorial vert*. Enfin, on peut tenter le transfert des connaissances en matière de structures et de compétences aptes à des fonctions transversales de type « gestion de la qualité » et à présent « gestion de l'environnement ». Sous l'angle GRH, c'est ce qui est appelé « ingénierie territoriale » ; sous l'angle stratégique on retrouve la question des « compétences centrales » : *la gestion de l'environnement, et notamment avec alliances*, ne peut-elle être *un champ de*

[1] (les premiers chapitres en donnent des arguments généraux, mais ils permettent surtout une sensibilisation à l'enjeu)

« compétences centrales territoriales » (concept à définir si on ne s'intéresse pas seulement au cas d'une collectivité locale en tant qu'organisation, mais bien au territoire dans son ensemble) ?

9.6.4 Les stratégies collectives

Dans une logique de montée en généralité nous pourrions situer le problème des stratégies collectives en haut de l'échelle. *Il s'agit d'un problème car la stratégie a d'abord été fondée sur l'identité et l'unicité du stratège avant de relâcher cette caractéristique sous conditions. La question est celle de la tension entre pluralisme des intentions et des décisions et unicité de la stratégie*.

Dans la phase de bibliographie nous avons fait spontanément un parcours identique à ce que l'article récent de Said Yami résume bien (YAMI, 2006) :

- positionnement des approches égocentriques selon leur vision des relations entre l'organisation et son environnement : visions d'autonomies versus déterminisme total (écologie des populations), apport de Pfeffer et Salancik qui associe la reconnaissance d'une dépendance cruciale et la proposition de stratégies pour renforcer l'influence de l'organisation sur cet environnement. En parallèle les travaux de Emery et Trist enrichissent l'analyse de l'environnement selon sa turbulence.
- examen privilégié des approches plus récentes et spécialisées sur la capacité de collectifs d'organisations à la fois à agir ensemble avec une dimension stratégique (à préciser), à acquérir une autonomie, voire à influencer l'environnement qui est alors vu comme un tissu d'organisations et de collectifs. C'est notamment la proposition de Astley et Fombrun sur les stratégies collectives. On parle « d'écologie humaine » par opposition à l'écologie des populations.

Les réponses à la question initiale de savoir comment on passe de l'identité au collectif commencent avec les typologies, structures permettant de transformer la question et permettant de formuler des hypothèses spécifiques :

- lorsque les acteurs sont « commensaux » la coopération prend des formes spécifiables (mise en commun de moyens, …) mais la compétition demeure comme si l'on restait au niveau d'un seul domaine d'activité stratégique sur lequel les analyses classiques concurrentielles s'appliquent.
- Lorsque les acteurs sont « en symbiose » c'est l'articulation de ressources et compétences différentes qui est déterminante

Nous avons étudié des alliances entre un acteur (public) particulier et une population d'AT commensaux, ce que nous proposons de définir comme *« stratégie collective polarisée »*, qui s'accompagne d'un *réseau polarisé*. Ce type d'alliance met en jeu une sorte de relation symbiotique ; l'acteur public est dans un rôle de pivot.

Notre questionnement porte sur l'évaluation ex ante de cette figure dans la stratégie privée de l'acteur-sujet, puis sur les questions de « composition des stratégies privées», etc…

Said Yami estime que : « ce niveau d'analyse (inter-organisationnel) est de loin *le plus prometteur pour le champ du management stratégique* en offrant des potentialités en termes de terrains à investiguer… » (p.100). Pour les recherches futures il propose plusieurs thèmes : les modalités organisationnelles des stratégies collectives ; la durée et la nature du projet qui est à la base de la stratégie collective ; les stratégies individuelles au sein de la stratégie collective : par exemple choix d'être « locomotive » ou « suiveur » ; l'équilibrage entre concurrence et coopération.
Nous soulignons l'intérêt de préciser le rôle des stratégies individuelles *dans la formation* de la stratégie collective ; une figure est celle du promoteur-architecte : nous nous rangeons dans ce schéma lorsqu'un acteur d'environnement monte une offre de stratégie collective de tourisme durable pour intéresser les acteurs du tourisme[1].

D'autre part, selon nous, un travail de *mise en relation des différentes approches* s'impose. Il ne suffit pas de situer historiquement la théorie des parties prenantes comme « antérieure » à celle des stratégies collectives. Des questions nous semblent émerger de tels rapprochements, par exemple :

- comment l'organisation analyse-t-elle son environnement, entre l'analyse individuelle des parties prenantes (par exemple selon l'approche de Mitchell), le perfectionnement suggéré (mais pas vraiment développé) selon lequel les partie prenantes peuvent se coaliser entre elles, la proposition, faite par (BOUGLET, 2005), de renverser l'analyse de Mitchell en qualifiant les attentes en jeu et non les porteurs d'attentes, l'idée que nous suggérons selon laquelle les attributs du collectif existant ou potentiel deviennent des critères pour la conception de la stratégie privée de chacun, ….
- Comment les cadres d'analyse stratégique égo-centrés s'adaptent-ils en détail à l'étude des stratégies collectives ? Les cadres de A-C Martinet (systémique ouvert et politique) ou celui de M-J Avenier (systémique ouvert et tâtonnant) nous semblent particulièrement adaptables.
- Comment le cadre de l'analyse des réseaux *stratégiques* s'articule-t-il avec celui des stratégies collectives ? Peut-il y avoir réseau stratégique sans stratégie collective ?.

[1] Les Cévennes offrent un cas de « rencontre entre intentions proches » celles des propriétaires de gîtes Panda et celles du Parc national : la conséquence en est ce que nous avons cru pouvoir qualifier d'alliance équilibrée. Le cas de Porta Natura donne à voir un puzzle d'éléments qui pourraient favoriser l'alliance si un acteur d'environnement s'en saisit et parvient à se faire reconnaître de l'acteur du tourisme qui semble dominant, mais qui reste tout à fait dépendant des acteurs publics locaux.

9.7 Vers une science du management (stratégique) territorial ?

L*e management territorial* au sens de la mise à disposition de concepts et d'outils de management, au service de l'action collective, réflexive et intentionnelle, dans une vision polycentrique du territoire, est encore mal défini. Le management *public* territorial en est la composante la plus visible et la plus avancée, tout en restant centré sur l'action des collectivités publiques qui sont acteurs majeurs au sein du territoire considéré.

Les proximités et les différences entre territoire et entreprise ont été examinées. Elles autorisent à pratiquer les transferts d'un domaine à l'autre, dans une vision dialogique : par exemple l'autonomie des acteurs et la contrainte organisationnelle sont toutes deux présentes dans l'un et l'autre cas.

Le management stratégique territorial, entre objets à la mode : gouvernance et ingénierie territoriale : l'objet « gouvernance » tend à devenir transdisciplinaire entre économie, politique, aménagement … Des économistes découvrent l'importance d'« institutions intermédiaires » qui sont des « organisations » pour les sciences de gestion et pour la sociologie… Enfin les préoccupations plus spécifiques en termes de ressources humaines, au sein des projets de territoire, sont traduites par le vocable nouveau « d'ingénierie territoriale », ce que nous distinguons mal du management.

Dans ce paysage, au-delà du management public, *le management stratégique territorial ne s'est pas (encore) distingué*. Pourtant ses questions de recherche sont ou devraient être distinctes de celles des autres sciences. Par exemple il ne s'agit pas d'examiner « l'efficacité des réseaux », ou « le rôle de la proximité », ou « la dépendance de sentier », etc… dans une position de surplomb, mais de *considérer « l'action en situation »* avec le problème de la prise en compte simultanée de ces divers objets par l'acteur, au moment d'agir. Il s'agit aussi de considérer *comment peut se construire*, ou s'actualiser une organisation territoriale.

Les organisations (Parcs, Pays, UCCI…), créées par une politique publique sous forme d'acteurs institutionnalisés, nous intéressent par le fait qu'elles sont *autonomes et stratèges*. Nous avons observé ainsi leur jeu, en position plus ou moins centrale, avec une palette de ressources à leur disposition et de moyens d'action : assistance individuelle, mise en réseau (et les actions liées), actions fédératives (élaboration d'une stratégie pour le territoire, mise en œuvre d'une charte, choix et mise en œuvre d'outils de qualification…). Et nous leur proposons des outils conceptuels pour agir.

Ces outils, tels que le modèle fonctionnel managérial et territorialisé du tourisme, permettent également de situer des besoins de recherche : nous avons par exemple signalé l'ouverture à *une transposition des approches fondées sur les ressources*.

Sur un autre axe, c'est *tout le cadre conceptuel « stratégie et écologie »* (MARTINET et REYNAUD, 2004) dont la *transposition de l'entreprise au territoire* devrait être étudiée, comme nous l'avons proposé ci-dessus.

Concernant l'articulation de logiques sectorielles et territoriales, Porta Natura nous a donné l'occasion d'analyser *une figure d'organisation de projet*, entre l'initiative sectorielle, la légitimation territoriale et la maîtrise d'œuvre mixte (par un groupe d'acteurs sectoriels, d'élus et de techniciens publics) ; cette figure comprend même une *organisation graduée entre élus* [1]. *Le paradigme du projet stratégique* est un cadre adapté pour une forme d'exercice de management territorial, comme stratégie collective : nous avons observé et analysé deux processus de projet …; ce cadre est de type « procédural », il n'appréhende pas les questions substantives, ni celle de la *permanence* des objectifs et *des structures*.

Nous avons traité de *la gouvernance comme contexte pour l'action stratégique* de l'acteur-sujet (AE ou AT)[2] : l'objet gouvernance est bien le même que celui des politologues, mais la question posée est stratégique, c'est celle de l'action de chacun dans ce contexte, et non par exemple, l'évaluation globale du résultat selon des critères politiques tels que l'équité, ou la démocratie. Ce qui est tout de même « politique » dans le « territorial » de ce management, *c'est la prise en compte de toute la population, du bien public et de l'intérêt général.*

***

[1] certains se portant comme *interfaces*, actifs au sein même du groupe de projet, et d'autres restant dans *une réserve* propre à confirmer ou non, la légitimité du projet, sa pertinence au regard des autres enjeux et des autres projets

[2] L'un des traits de la gouvernance actuelle est la dispersion des pouvoirs ; dans les cas PNR LF et PNC les acteurs centraux sont des acteurs publics, on reste dans le management *public* territorial, mais déjà ces acteurs n'ont pas le monopole des missions qui sont étudiées : c'est évident pour le PNC qui s'aventure dans le domaine du développement, mais c'est vrai aussi pour le PNR qui doit composer avec les intercommunalités en plus des interlocuteurs sectoriels plus anciens (consulaires).

Le cas du Pays de l'ours est peu territorial, paradoxalement car il est initié par des communes, qui gardent un rôle particulier par exemple lorsqu'il s'agit de savoir sur quel « territoire » lâcher des ours. Il est peu territorial car les communes et autres membres de l'association sont dispersés sur une zone vaste où d'autres acteurs, publics mais aussi privés, sont dominants, sans qu'il n'y ait un « gouvernement de la zone ». Le cas semble homothétique, à l'échelle de la chaîne des Pyrénées, du cas d'un acteur « privé » (par exemple une association) immergé dans un système territorial sans leader.

Conclusion générale

La pertinence de l'alliance entre acteurs du tourisme et de l'environnement

Notre problématique est issue de la question générale de la gestion des aménités naturelles, gestion difficile du fait notamment de leur caractère de biens collectifs. Selon l'ASGE, celle-ci ne peut généralement pas se suffire d'une solution seulement technique[1], seulement « directe », seulement publique ; « l'acteur d'environnement » a deux autres choix de stratégie : celui de la stratégie de mission (influencer les autres acteurs pertinents) et celui de la stratégie de gestion intégrée ou patrimoniale. Nous faisons alors l'hypothèse que l'AE n'a pas un pouvoir suffisant et doit chercher des alliés. L'AE peut être un acteur public, or notre vision de l'action publique est marquée par le large éventail des moyens d'action qui va de l'action directe envers des publics cibles, à la régulation la plus *indirecte* qui joue *sur les relations entre acteurs*[2].

Puis nous avons fait l'hypothèse que le tourisme était un secteur d'activité majeur dans les territoires ruraux, qui compte les aménités environnementales parmi ses ressources essentielles, *dont les acteurs locaux peuvent, spontanément ou non, se faire les alliés des acteurs d'environnement*.

Une convergence s'affirme entre cette problématique et l'évolution de la Société. Une activité de veille a permis de constater une évolution de la Société dans le sens d'une explicitation de plus en plus ouverte de relations synergiques entre acteurs du tourisme et de l'environnement, même si le concept d'alliance n'est pas employé. On assiste à l'apparition d'initiatives en ce sens, étudiées par l'AFIT , signalées par la revue Zones humides, etc… Nous avons cité des sources diverses (rapports et écrits spécialisés dans le tourisme, articles de presse …) qui témoignaient de *l'intérêt sociétal* des présents travaux et leur bonne situation dans l'agenda politique du domaine : les AT sont parties prenantes de problèmes reconnus dans l'espace médiatique et inscrits à l'agenda politique, par exemple les problèmes de conflits d'accès à l'espace naturel ; des AT se manifestent ponctuellement mais de façon visible sur des conflits médiatisés, dans un sens ou dans un autre, de façon éphémère ou durable (soutien aux producteurs d'huître du bassin d'Arcachon, soutien à la réintroduction de l'ours…) ; des articles de presse récents diffusent l'opinion selon laquelle les AT devraient se préoccuper de l'environnement de façon pro-active et en toutes situations[3].

---

[1] la gestion par filière

[2] Nous avons ainsi trouvé des illustrations de ce que des auteurs, dans le monde de l'entreprise, ont appelé la *double contingence* VAN der SMAGT, T. (1996). pp. 170-183. : par exemple le législateur a créé des acteurs institutionnels autonomes et stratèges, les PNR puis les Pays ; puis, pour régler leur coexistence, il a simplement spécifié l'obligation pour ces acteurs de passer des conventions entre eux. Nous avons ainsi trouvé des illustrations de ce que des auteurs, dans le monde de l'entreprise, ont appelé la *double contingence* Ibid. : par exemple le législateur a créé des acteurs institutionnels autonomes et stratèges, les PNR puis les Pays ; puis, pour régler leur coexistence, il a simplement spécifié l'obligation pour ces acteurs de passer des conventions entre eux.

[3] c'est à dire sans se limiter aux problématiques de pression touristique excessive et d'impacts négatifs

Il y a déjà des exemples d'action publique en ce sens. Il y a création, processus déjà ancien mais en extension, *d'acteurs institutionnels locaux* participant, dans leur mission, à réguler la relation entre loisirs et protection des milieux (les Parcs…). Ces acteurs locaux, autonomes, stratèges et innovateurs, prennent des initiatives dans le sens de l'alliance : par exemple le PNR des Vosges du Nord tente la création d'une fondation destinée à soutenir financièrement la gestion des aménités, plus généralement une réflexion publique se développe lentement sur la participation financière du tourisme à l'entretien des espaces naturels. *Des acteurs d'environnement dont la mission a été définie pour un objet environnemental donné en viennent à s'ouvrir au jeu des autres acteurs et à la recherche d'alliance* : c'est le cas des gestionnaires d'espaces protégés Natura 2000. Ce cas témoigne de l'émergence de stratégies à partir d'échelons déconcentrés de l'action publique (des DIREN et Conservatoires régionaux). *Enfin il y a des exemples d'alliance réelle entre acteurs d'environnement et du tourisme avec un rôle politique fort dans un contexte conflictuel* : le cas du Pays de l'Ours en est l'emblème.

<u>Le potentiel du tourisme pour appuyer la gestion des aménités est à la fois considérable et peu activé.</u>

La thèse donne à voir l'influence considérable que le tourisme joue dans les politiques et les stratégies en milieu rural : les Parcs, dont les missions et l'action sont sous-tendues par des objectifs touristiques à parité avec tout autre objectif, comme les nouveaux acteurs publics locaux (EPCI, Pays) mènent, après les communes en leur temps, des politiques de développement largement axées sur le tourisme.

Concernant la gestion des aménités, les acteurs publics tiennent compte des enjeux touristiques (ce qui n'affaiblit pas notre hypothèse selon laquelle ces acteurs publics ont besoin d'appui). *L'organisation de l'activité touristique progresse* même si le désengagement de l'Etat nous semble préjudiciable. Ainsi le poids du tourisme va se renforcer mais en même temps les termes de la négociation tourisme / environnement peuvent se durcir : pour le moins cette *négociation* se fera sur un mode plus « rationnel » qu'auparavant, *selon des logiques touristiques plus marquées, sur le mode « industriel » ou « marchand » et peut-être « territorialisé »*.

Notre hypothèse initiale est qu'il existe en relation avec cette activité Tourisme, *des acteurs* qui ont des logiques *particulièrement lisibles* par rapport aux aménités, et une position particulière dans les situations locales considérées. L'archétype en est celui d'un professionnel du tourisme, mû par une logique utilitariste après avoir analysé l'aménité comme une ressource à « bien » gérer ; ce professionnel serait reconnu localement, en tant qu'acteur économique et en tant que résident, organisé au sein de groupes professionnels (office de tourisme, réseau de commensaux) qui démultiplient ses ressources et son pouvoir. La question de recherche consiste à analyser d'éventuels engagements de ce type d'acteur en faveur des aménités, pour les conforter ;

elle consiste aussi à aider l'acteur d'environnement à concevoir des stratégies amenant les acteurs du tourisme à l'alliance visée, dans les cas où l'engagement spontané des acteurs du tourisme n'existe pas.

Nous avons pu étudier des cas contrastés selon que l'initiative est prise par un AE spécialisé (PNC), ou mixte (PNR), ou par un AT (PN) ou par les deux (PO).
La thèse identifie et caractérise les facteurs qui rendent l'alliance le plus souvent partielle et modérée : les alliances à l'initiative des AE consistent à amener les AT à être durables *principalement et d'abord « intra-muros »* (sauf Pays de l'ours), mais nous y avons décelé les facteurs favorables à une extension vers un engagement élargi.
Concernant les acteurs spécialisés du tourisme diffus, plusieurs facteurs expliquent leur engagement faible, à l'échelle individuelle[1] et à l'échelle collective : la plupart des activités touristiques (hébergement, « activités de pleine nature »…) sont peu structurées et leurs acteurs ne participent pas d'une « profession » commune ; ces acteurs spécialisés du tourisme ont un pouvoir restreint et une légitimité réduite dans le champ des affaires communes locales[2]. *L'implication traditionnelle des acteurs publics dans le tourisme a aussi une influence démobilisatrice :* la question des aménités leur est laissée d'autant plus facilement.
Pour les mêmes raisons, *il y a un fort potentiel d'alliance auprès des collectivités locales*, dont le rôle de gestion de l'environnement peut être considérablement stimulé par l'argumentaire touristique : cet argument peut influencer la logique même de ces acteurs publics locaux, mais aussi les aider à justifier leur action auprès des autres acteurs locaux électeurs et contribuables (résidents et entrepreneurs).
Pour autant on ne peut dire que ce devrait être la seule priorité de l'AE : les cas PNC et PO montrent diverses raisons de s'intéresser fortement aux prestataires spécialisés, et nous en avons trouvé partout des exemples *pro-actifs*.
Enfin le cas Porta Natura montre un potentiel d'implication du tourisme plus large, celui de s'organiser territorialement et de se préoccuper lui-même de la gestion de ses ressources (*mais pas seul* : si l'initiative est sectorielle, le modèle fait une place aux acteurs publics et les applications confirment que cette place est centrale). Ainsi la vision managériale territorialisée de la servuction touristique peut peser en faveur de l'alliance.

***

[1] cf supra section 9.5 Récapitulation des propositions.
[2] Certaines personnalités peuvent occuper les fonctions électives mais il n'y a pas de poids collectif de groupes locaux qui seraient liés au tourisme.

La thèse aboutit à plusieurs propositions :

La théorie de l'alliance relie entre eux plusieurs éléments : une caractérisation des acteurs principaux, des typologies de leurs logiques d'acteurs, un modèle de l'alliance, une évaluation de certaines de ses modalités (constitution de réseaux, chartes), et des outils cognitifs particuliers.

Concernant les acteurs, un modèle d'acteur, appelé acteur mixte, est mis en exergue. Puis nous sommes passé de la mixité de l'acteur à la proposition d'une structure du système d'acteurs, dite « en ailes de papillons » qui prolonge cette mixité en prenant bien en considération deux réseaux consacrés chacun à l'un des domaines aménités et tourisme[1].

Un autre type d'acteur est mis en exergue, celui de « gestionnaire effectif des [aménités vues comme] ressources pour le tourisme ». L'étude empirique confirme que ces acteurs et ceux du tourisme se connaissent mal, se fréquentent peu, et peuvent avoir des logiques adverses.

Notre proposition de tourisme intégré consiste à émettre l'hypothèse selon laquelle toutes *les proximités que cultive ce tourisme intégré vont faciliter l'établissement de l'alliance souhaitée* avec l'AE et l'exercice de jeux politiques en faveur de la gestion des aménités, avec les autres acteurs du territoire[2].

Cette proposition se prolonge par celle d'un modèle, dit modèle du tourisme durable intégré et pro-actif. En tant que modèle, il a 1- une finalité rhétorique, pour faciliter la traduction de la problématique de gestion des aménités, et par là, l'intéressement des acteurs du tourisme et des acteurs régulateurs, et 2- une finalité organisatrice et évaluative ex ante, d'aide à la conception et à la réalisation d'un tel tourisme. Autre outil cognitif, un mode de cartographie dialogique est proposé, qui se décline en cartes diverses selon les objets et les relations traités : dans la thèse les deux logiques confrontées sont toujours l'une en relation avec les aménités et leur gestion, l'autre avec le tourisme.

L'objet « réseaux » est vu comme outil d'une stratégie ; nous avons d'abord considéré celle d'un acteur qui s'adresse à une population, ce qui aboutit à proposer *un « cadre d'analyse » spécifique,* comportant des types de configuration, de rôles d'acteur-pivot, de fonctions remplies par le réseau « de base ». Le raisonnement stratégique peut être généralisé en considérant une problématique d'alliance entre deux populations d'acteurs, avec comme voie possible, celle de la constitution de réseau dans chaque population, et une alliance de réseau à réseau. Les théories des réseaux ont constitué un paradigme pour nos travaux.

---

[1] Les situations sans AIM ne mettent en jeu que le seul arbitrage d'acteurs régulateurs.

[2] Un autre modèle pourrait considérer un tourisme autonome ne proposant aux autres acteurs qu'une négociation mono-critère pour assurer la gestion souhaitable de ses ressources : le critère unique de la négociation serait globalement celui d'une contrepartie économique, alors que le tourisme intégré joue sur les dimensions sociales, économiques et politiques.

Des débats très actuels tournent autour des formes territoriales locales de l'action publique: Parc national, PNR et Pays. Ces débats distincts se rejoignent sur certains points (recentrage éventuel des PNR et articulation PNR / Pays). *Nous y attachons la question suivante : comment réaliser au mieux l'objectif de développement durable ? Et nous visons à contribuer au débat en défendant, entre autres possibles, l'intérêt de l'archétype PNR*, complété par l'architecture « en papillon » évoquée ci-dessus, qui doit combiner les avantages de la mixité de l'acteur (capacité d'innovation, et d'entraînement…) et ceux de la mixité du réseau (réalisation de la capacité d'entraînement, transparence, contrôle inter-acteurs). *Le rapprochement très récent du modèle d'action des PN en zone périphérique avec le modèle PNR souligne et renforce l'enjeu de tirer le meilleur parti de ce dernier.*

La problématique est une question de sciences de gestion, sur une interface entre objet environnemental et objet économique : l'alliance entre *acteurs de la gestion intentionnelle de l'environnement* et acteurs du tourisme, pour une gestion intentionnelle des *aménités, vues comme des biens communs constituant des ressources pour leur activité*. La caractérisation du type d'acteurs *« gestionnaires effectifs de ressources »* en est une autre illustration. Ces formulations jouent sur la tension : 1- non seulement entre concepts de l'économie et concepts de la stratégie, 2- mais aussi entre la notion d'environnement et la notion d'aménités (une des visions économiques de l'environnement), en sachant qu'il n'y a pas entre elles d'équivalence conceptuelle, ni de coïncidence concrète. Nous avons également signalé que *la gestion des aménités pourrait prendre, en option, le caractère d'un investissement*. La notion d'investissement ouvre sur un autre cadre conceptuel, étant entendu qu'il s'appliquerait là à des ressources naturelles dont certaines sont renouvelables et d'autre pas.

Le paradigme principal de la thèse est stratégique, et nous en développons la vision dialogique

Directement inspiré par l'ASGE, le schéma stratégique de base qui distingue 4 types d'acteurs (AE, AT, GER et ATiers), est une proposition a priori de notre part; il s'est avéré structurant, certaines implications seront à traiter dans d'autres travaux : l'objectif particulier de l'alliance est de modifier le comportement, les pratiques des « acteurs de la gestion effective des aménités-ressources touristiques » (GER), soit directement, soit par l'intermédiaire des acteurs tiers[1] ; comme indiqué en section « discussion », les rôles et les logiques des acteurs de la gestion effective comme ceux des acteurs régulateurs de même que leurs jeux avec les deux acteurs focaux les alliés AE et AT, ont été observés dans les études de cas, mais n'ont pas fait l'objet d'hypothèses et de QR particulières au sein de la méthodologie.

[1] on peut ramener un deuxième objectif à celui-ci : modifier les pratiques des AT en ce qu'elles ont des impacts sur l'environnement revient à considérer les AT dans leur rôle de gestionnaires effectifs de E

La thèse adopte une vision particulièrement dialogique : ainsi nous avons fait la proposition déjà citée de *la cartographie heuristique et dialogique.* Celle-ci pourra être transposée en une cartographie à portée plus générale, croisant une dimension « développement » et une dimension « protection » ou « gestion environnementale ». Encore plus que aménités et tourisme, ces deux dimensions sont *porteuses d'antagonisme*. Cette cartographie est ainsi l'un des traitements de l'ago -- antagonisme, même si nous n'avons pas adhéré à la lettre à cette théorie qui nous semble intéressante surtout dans un usage métaphorique : comme pour Edgar Morin avec la dialogique[1], l'opposition semble se résoudre en passant sur un autre plan, à l'aide d'un principe « supérieur », ou pour E. Bernard-Weil, grâce à la réaction d'un « ordinateur-boite noire »[2]. Cette thématique des dilemmes, des oppositions, de la dialectique est également partie intégrante de la stratégie telle que la voit Alain Charles Martinet qui donne de multiples exemples de couples « en tension », de-même que d'autres auteurs, comme G. Koenig qui traite de « paradoxes stratégiques ».
Cette dimension dialogique nous a conduit à donner une place importante à l'étude des *acteurs mixtes*, puis à la proposition de la structure de réseau dite « en ailes de papillons ». Cette structure porte un ago – antagonisme distinct, la tension entre l'organisation (l'AIM) et le réseau.

Concernant les cadres théoriques, nous avons mobilisé : l'analyse stratégique de la gestion d'environnement, le management stratégique des organisations (et en particulier les théories des parties prenantes, des stratégies collectives, et des réseaux), le management territorial, et la théorie de la collaboration. L'analyse stratégique de gestion de l'environnement a structuré la problématique et l'appel aux autres théories.

Concernant le management stratégique, ce dernier porte deux dimensions qui ont structuré la thèse : 1- c'est l'un des champs majeurs dans lequel s'est déployée la stratégique, dont les concepts sont présents dans toute la thèse ; 2- ce champ étant appliqué aux organisations, il nous a permis « d'ouvrir la boite noire de la logique d'un acteur ». En effet d'autres approches, comme la théorie de la collaboration, se dispensent de cet exercice. Nous avons réalisé l'exercice sur certains grands acteurs.
Certains travaux comme celui de A-C. Martinet et E. Reynaud sur les *relations entre management stratégique et écologie*, peuvent suggérer des stratégies d'intéressement s'adressant à une population d'acteurs ayant les caractéristiques d'entreprise, mais dont on ne cherche pas à analyser

---

[1] nous distinguons l'ago-antagonisme comme un cas particulier de dialogique : la dialogique, pour nous, exprime une difficulté à faire la synthèse entre deux « logiques », l'ago-antagonisme exprime la complexité du jeu et des effets de deux facteurs ; en quelque sorte c'est une dialogique des effets : à la fois contraires et synergiques.
[2] mais on peut penser aussi à des solutions de type réductionniste en restant dans le même plan que celui des facteurs antagonistes : notions de compromis, de composition de force dynamique, d'oscillation.

les logiques individuelles. S’agissant des AT qui sont des TPE, il faudra mieux articuler cette approche avec celle de M. Marchesnay.

Une autre direction de recherche est celle du territoire considéré comme suffisamment proche de l’entreprise pour lui transférer ces approches sous le titre *« management stratégique territorial et écologie »*.

S'agissant de « management territorial », nous avons affirmé qu'il s'agissait là d'une discipline en construction. C'est l'un des champs d'étude des stratégies collectives. Doit-on et peut-on parler de stratégies collectives ? Comment cette stratégie collective est-elle la composition des stratégies individuelles ? Comment se construit la stratégie collective ? Cela signifie-t-il qu’une nouvelle identité collective s'est créée, c'est-à-dire le maintien dans la durée de la capacité stratégique, la reconnaissance de finalités partagées ?

***

Au final, cette thèse a un caractère exploratoire marqué, et sur un champ large : elle ne se focalise pas sur un seul objet, sur une seule hypothèse, il s'agit plutôt de la matrice d'un programme de recherche.

Elle alimente la connaissance du tourisme dans ses structures propres et son fonctionnement ainsi que dans ses relations avec la nature. Elle propose une théorie de l’alliance entre acteurs d’environnement et acteurs du tourisme, théorie dont la généralisation est possible pour s’appliquer à d’autres activités valorisant les aménités naturelles.

Elle est systémique et dialogique, l’une des illustrations en est son propos d’articulation entre stratégie « privée » d’alliance et stratégie de gestion concertée globale. Elle interroge sur la construction d’une théorie générale stratégique de l’action collective polycentrique, dont une discipline du « management territorial », à consolider, pourrait s’inspirer.

Références

AAS, C., A. LADKIN, et al. (2005). “Stakeholder collaboration and heritage management.” Annals of Tourism Research Vol. 32(N°1): pp. 28-48.

AFCI (2004). PME et développement durable : contexte - opportunités - démarches - outils et références. Paris, AFCI.

AFIT (2000). Sites Naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien. Paris, AFIT.

AFIT (2001). Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises. Paris, AFIT Editions.

AFIT (2002). Ecotourisme. Paris, Agence Française d'Ingénierie Touristique**:** 92 p.

AFIT (2003). Le tourisme de nature. Paris, AFIT.

ALSAC, J.-B. (1995). Les conditions et moyens de gestion du patrimoine de l'Aubrac - Rapport d'audit**:** 18p.

AMIROU, R. et P. BACHIMON, Eds. (2000). Le tourisme local, L'Harmattan.

ANTONI, R., J.-P. FOURLON, et al. (2004). Audit du Parc National des pyrénées. Paris, Conseils généraux du GREF et des Ponts et Chaussées**:** 100 p.

ARADEL, Ed. (1999). Impulser, concevoir et animer une stratégie de développement territorial. Les cahiers du développement économique. Lyon, Association Rhone-alpes des professionnels du développement économique local.

ARPA (2000). Le tourisme pêche : quelles conditions pour un développement durable ? Tourisme pêche, rencontres des Pays d'Auvergne, Yssingeaux (Haute-Loire), Source.

ASTLEY, W. G. et C. J. FOMBRUN (1983). “Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments.” Academy of Management Review vol. 8(4): pp. 576-587.

ATKINSON, R. (1998). “Les aléas de la participation des habitants à la gouvernance urbaine en Europe.” Les Annales de la Recherche Urbaine n°80-81: pp. 75-83.

AUGUSTYN, M. et T. KNOWLES (2000). “Performance of tourism partnerships: a focus on York.” Tourism Management vol. 21: pp. 341-351.

AVENIER, M. J. (1993). “La problématique de l'éco management.” Revue française de gestion(n° 93): p. 73-85.

AVENIER, M. J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.

AVENIER, M. J. (1997). Une conception de l'action stratégique en milieu complexe: la stratégie tâtonnante. La stratégie "chemin faisant". R. LANTIER. Paris, ECONOMICA: pp. 7-35.

AZNAR, O. (2002). Services environnementaux et espaces ruraux - Une approche par l'économie des services. UFR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES. Dijon, UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE.

BACHELARD, O. (2004). La co-production de nouvelles pratiques sociales en PME : plaidoyer pour la recherche experimentation en GRH. Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Lyon.

BACHIMON, P. (2000). Le cycle des représentations touristiques du paysage. Le tourisme local. R. AMIROU et P. BACHIMON, L'Harmattan: pp. 51-60.

BAKIS, H. (1993). Les réseaux et leurs enjeux sociaux. Paris, P.U.F.

BARDELLI, P. et P. BELLO (2003). Le développement durable: enjeux et ambiguités. Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, AIMS.

BARON-YELLES, N. (1997). Espaces protégés et tourisme de nature sur le littoral atlantique français: stratégies et enjeux. Département de Géographie. Paris, Ecole Normale Supérieure.

BAROUCH, G. (1989). La décision en miettes. Paris, L'Harmattan.

BAROUCH, G. (1995). “La méthode patrimoine-qualité.” E.R. Economie Rurale n° 229(Sept-Oct): 10 p.

BENHAMMOU, F. (2001). Rôles et dynamiques des porte-parole dans les débats sur l'ours dans les Pyrénées françaises. Aménagement-développement-environnement. Orléans, Université des Lettres, langues et sciences humaines**:** 117 p. + annexes.

BENHAMMOU, F. et L. MERMET (2003). "Stratégie et géopolitique de l'opposition à la conservation de la nature: le cas de l'ours des Pyrénées." Nature-Sciences-Société vol. 11: pp. 381-393.

BENSAHEL, L. et M. DONSIMONI (1999). Le tourisme, facteur de développement local. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

BERGER-DOUCE, S. (2004). La démarche collective, catalyseur de l'engagement environnemental en PME ? 13è conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.

BERGER-DOUCE, S. (2006). L'engagement environnemental, catalyseur de la dynamique territoriale ? Une analyse comparative de deux expériences en Nord Pas-de-Calais? 15è conférence de l'AIMS, Annecy, AIMS.

BERNARD-WEIL, E. (1988). Précis de Systémique Ago-Antagoniste - Introduction aux stratégies bilatérales. Limonest, L'interdisciplinaire.

BERNARD-WEIL, E. (2002). Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines. Paris, L'Harmattan.

BERNARD-WEIL, E. (2003). "Théorie et praxis des systèmes ago-antagonistes.": 11 p.

BERNOUX, P. (1985). La sociologie des organisations. Initiation, Editions du Seuil.

BERTHO-LAVENIR, C. (2002). touristes et campeurs - la paisible invention du tourisme en forêt. Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. L. MERMET et P. MOQUAY. Clermont-Ferrand, Lavoisier: pp. 43-65.

BETEILLE, R. (1996). Le tourisme vert, PUF, Paris.

BEURET, J.-E. (1998). Agriculture et qualité de l'espace rural : coordinations, conventions, médiations. Economie Rurale. RENNES, ENSAR**:** 340 p.

BILLE, R. (2004). La Gestion Intégrée du Littoral se décrète-t-elle ? - une analyse stratégique de la mise en oeuvre, entre approche programme et cadre normatif. Département Environnement. Paris, ENGREF.

BLANC, F. et M. PIOTROWSKI (2000). Marketing et entrepreneuriat : concilier et réconcilier. CONVEGNO "LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA", Venezia, Università Ca' Foscari.

BLANC, F. et M. PIOTROWSKI (2002). Recherche de nouveaux concepts applicables au marketing du createur**:** 10 p.

BLANCHARD, B. (2004). Comment le tourisme peut-il être un atout pour la préservation de sites d'intérêt écologique peu fréquentés ? - Mécanismes et modalités. Clermont-Ferrand, ENGREF**:** 70 p.

BLANGY, S. (2000). "Natura 2000 et le tourisme durable. Les conclusions du séminaire européen de Lisbonne." Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp. 173-183.

BLOCHLIGER, H.-J. (1994). Cadre d'analyse exploratoire. La contribution des aménités au développement rural. Paris, OCDE: pp. 7-23.

BOBBIO, L. (1994). Conséquences de l'organisation post-fordiste sur le fonctionnement de l'administration. Le partenariat public-privé - un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ? J. RUEGG, S. DECOUTERE et N. METTAN. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: pp. 25-40.

BOBE, S. (2004). Le modèle de développement économique local des Parcs naturels régionaux - l'exemple des PNR d'Armorique et des Marais du Cotentin et du Bessin. Département de géographie. Rennes, Université Rennes 2**:** 598 p. + annexes.

BOLLHALDER, E. (2005). Le tourisme durable - une chance pour le développement des régions alpines périphériques ? Journée internationale de la forêt.

BOUGLET, J. (2005). La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes. XIVè conférence internaitonale de Management Stratégique, Angers, AIMS.

BOUHAOUALA, M. (1999). Micro-mentalités et Logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du tourisme sportif. Sciences et techniques des activités physiques et sportives. Grenoble, Université Joseph Fourier**:** 358 p.

BOUSSET, J.-P., D. SKURAS, et al. (2007). “A Decision Support System for Integrated Tourism development: rethinking tourism policies and management strategies.” Tourism geographies N° spécial "Integrated tourism": 15 p.

BRAMWELL, B. et A. SHARMAN (1999). “Collaboration in local tourism policymaking.” Annals of Tourism Research Vol. 26(N°2): pp. 392-415.

BRECHET, J.-P., N. SCHIEB-BIENFAIT, et al. (1997). Quelles recherches en stratégie pour les cadres et dirigeants d'entreprise ? Congrès AIMS, Montréal.

BRIASSOULIS, H. (2002). “Sustainable tourism and the question of the commons.” Annals of Tourism Research 29(4): 1065-1085.

BURT, R. S. (1992). Structural holes - The social structure of competition, Harvard Uiversity Press.

BURT, R. S. (1995). “Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur.” Revue Française de Sociologie: pp. 599-628.

BVA (2000). L'image du Puy de Dôme auprès du grand public. Paris, CDT 63**:** 55 p.

Cahiers_Espaces (1993). Tourisme et environnement - du tourisme de nature à l'écotourisme. Paris, Editions Touristiques Européennes.

Cahiers_Espaces (1999). Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger. Paris, Editions Touristiques Européennes.

Cahiers_Espaces (2000). Tourisme durable. Paris, Editions Touristiques Européennes.

CAIRE, G. (2003). Une évaluation critique de la politique de développemement durable du groupe Accor. 5èmes Journées française de l'évaluation: Evaluation et développement durable, Limoges, Société Française de l'Evaluation.

CAIROL, D. et D. TERRASSON (2002). “Les aménités des espaces ruraux; un enjeu pour les politiques publiques, un enjeu pour la recherche.” Ingénieries E.A.T. n° Spécial Aménités rurales : une nouvelle lecture des enjeux territoriaux -: pp. 5-14.

CANDAU, J., O. AZNAR, et al. (2003). Acteurs locaux et initiatives publiques dans le domaine du paysage - une analyse du processus de construction des interventions publiques localisées. Bordeaux, Cemagref_ENITAC_ENGREF**:** 112 p.

CAPIEZ, A. (2003). Collectivités locales, entreprises et développement territorial. Rencontres internationales Démocratie et Management local, Québec.

CAPIEZ, A. et N. GIRLANDO (2004). Approche méthodologique du développement régional. Management local et réseaux d'entreprises. M. ROUSSEAU. Paris, ECONOMICA: pp. 19-39.

CAPPELLETTI, L. (2004). Méthodologie de recherche qualitative fondée sur une expérience professionnelle: cas d'une recherche en audit et contrôle de gestion. Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Lyon.

CAWLEY, M., S. GAFFEY, et al. (1999). Quality tourism and craft SMEs: evidence relating to formation and development in Western Ireland. European Congress of the Regional Science Association,, Dublin.

CAWLEY, M., GILLMOR, D. , J.-B. MARSAT, et al. (2002). SPRITE-program, WP 6 : Institutional survey - D10 guidelines. GALWAY, Universités de Galway et Dublin, Cemagref**:** 13 p.

CERON, J.-P. et G. DUBOIS (2002). Les enjeux oubliés du tourisme durable. Cahiers_Espaces. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série n°67: pp. 16-20.

CERTU (2003). Démarches territoriales et systèmes d'acteurs - Rapport de synthèse. Lyon, Centre d'étude sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constuctions publiques**:** 66 p.

CHALEIL, S. (2003). Les délégués des communes et le Parc Naturel Régional Livradois-Forez - Pour un projet partagé ? géographie. Aix en Provence.

CHAMBON, D. (1995). Tourisme et environnement ... regarder ensemble dans la même direction.

CHAPPOZ, Y. (1999). Les approches disciplinaires face au projet de territoire. Utopie pour le territoire - cohérence ou complexité ? F. GERBAUX, Ed. de l'Aube: pp. 69-77.

CHAPPOZ, Y. (2000). La stratégie de territoire - Une formulation et une formalisation "chemin faisant". Maire et environnements, menaces ou opportunités ? - 3è Rencontres Villes-management. R. LE DUFF et J.-J. RIGAL. Paris: pp. 177-192.

CHAPPOZ, Y. (2000). Les réseaux d'entrepreneurs, acteurs relais de la médiation citoyenne. Démocratie et management local, Nancy, Université de Nancy.

CHAPPOZ, Y. et V. GIRARD (2002). Projets de territoire, participation des citoyens et marketing territorial. XVIè journée des IAE, IAE de Paris.

CHARREL, A. (2003). Etude du territoire de la Communauté de communes de Villefort et de son développement touristique. Clermont-ferrand, ENITAC**:** 43 p. + annexes.

CHAUSSEBOURG, F. (1996). Le tourisme, un atout à développer. Paris, Conseil Economique et Social.

CHAZAUD, P. (2000). “Une application du principe de précaution ?” Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp.94-103.

CHEVALIER, J. (2001). Stakeholder analysis and natural resource management. 2001.

CLARK, G. et M. CHABREL (2007). “Measuring Integrated Rural Tourism.” Tourism geographies N° spécial "Integrated tourism": 14 p.

CLARK, G., M. CHABREL, et al. (2003). SPRITE - Integrated tourism value chains - methodological framework and guidelines. Lancaster, University of Lancaster**:** 14 p.

CLARKSON, M. B. E. (1995). “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.” Academy of Management Review 20(1): 92-117.

CNT et M. DORIA (2005b). Tourisme et intercommunalité. Paris, Conseil National du tourisme**:** 82 p.

CNT, M. GUERIN, et al. (2005a). Le tourisme, outil de revitalisation des territoires ruraux et de développement durable ? Paris, CNT Conseil National du Tourisme**:** 299 p.

COLLETIS, G., J.-P. GILLY, et al. (2001). Inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble. Troisièmes journées de la proximité : "Nouvelles croissances et Territoires", Paris.

COLLINS, A. (1999). “Tourism development and natural capital.” Annals of Tourism Research 26(1): pp. 98-109.

COLLINS, T. M. et T. L. DOORLEY (1992). Les alliances stratégiques, Interéditions.

Comité-21 (2005). Territoires et développement durable. Paris, Comité 21 - comité français pour l'environnement et le développement durable.

COQUART, D., V. OLIVIER, et al. (2000). Valorisation des aménités rurales par les produits agro-alimentaires de qualité et le tourisme: quels processus ? L'agriculture et la politique agricole en Allemagne et en France, Strasbourg.

CORNU, Y. (1998). Une marque pour servir de moteur au développement durable. Marques et labels touristiques. E. T. Européennes. Paris, Editions Touristiques Européennes. n°59: p. 130-135.

COUIX, N. (1997). Le co-pilotage de projets co-conçus dans un contexte de gestion de l'espace en milieu rural. La stratégie "chemin faisant". M. J. AVENIER. Paris, ECONOMICA: pp.299-324.

COURLET, C. et B. PECQUEUR (1992). Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement. Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique. G. BENKO et A. LIPIETZ. Chapitre 4: 81-102.

COUSSEAU, B. (2000). “La Charte européenne - application dans les Parcs des Cévennes et des Vosges du Nord.” Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp. 159-166.

COUSSEAU, B. et J. A. CERON J-P., LAURENS L., MAMDY J-F., MARSAT, J-B., PIVETEAU V., VIVANCOS M. (2002). Le tourisme durable et la coordination des acteurs dans les territoires : quelle démarche méthodologique ? 2ème colloque de Recherche en Tourisme: Territoires et marchés, Chambéry.

CROMBE, O. et J.-L. LUCCHESI (2000). “Arles ouvre les portes de la Camargue secrète.” Revue Espaces N° 169: pp. 28-33.

CROZIER, M. (1964). Le Phénomène bureaucratique. Paris, Seuil.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). L'acteur et le système. Paris, Ed. du SEUIL.

CUVELIER, P. (1997). L'économie des pratiques touristiques. Sciences économiques. Lille, Université des sciences et technologies de Lille**:** 365 p.

CUVELIER, P. (1998). Anciennes et nouvelles formes de tourisme - une approche socio-économique. Paris, L'Harmattan.

DAMAK-AYADI, S. et Y. PESQUEUX (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, AIMS.

DAVID, A. (2001c). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL, R. LAUFER et FNEGE. Paris, Ed. Vuibert: pp. 83-109.

DAVID, A. (2001d). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL, R. LAUFER et FNEGE. Paris, Ed. Vuibert: pp. 193-213.

DAVID, A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13è conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.

DAVID, A., A. HATCHUEL, et al. (2001b). Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL et R. LAUFER. Paris, Ed. Vuibert: pp. 1-6.

DAVOUST, S. (2000). La Route de l'olivier. Une route touristique à thème. Le tourisme local. R. AMIROU et P. BACHIMON, L'Harmattan: pp. 197-206.

DAZET, b. (2005). Une comparaison territoire - entreprise. Grenoble.

De MAUPEOU, G., A. ROUX, et al. (2005). “Mission d'évaluation et de réflexion sur la politique des parcs naturels régionaux - rapport définitif.”: 40 p.

DEBARBIEUX, B. (1995). Tourisme et Montagne. Paris, ECONOMICA.

DECOCK-GOOD, C. (2002). “Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: un test de la théorie des parties prenantes.”: 18 p.

DECOUTERE, S. (1994). Gestion du PPP: l'intérêt d'une approche stratégique. Le partenariat public-privé - un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ? J. RUEGG, S. DECOUTERE et N. METTAN. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: pp. 245-260.

DECOUTERE, S. (1996). Etude de cas - du réglement à la concertation : Air Valais. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: pp.231-244.

DECOUTERE, S. (1996). Finalités et modalités du Management Territorial. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: p.25-38.

DENIS, H. (1990). Stratégies d'entreprises et incertitudes environnementales. Ottawa, ECONOMICA.

DENIS, J.-P. (2003). “Retour sur les principes d’articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste.”: 31 p.

DESCAMPS, J.-J. (1993). Pourquoi et comment développer en France "le tourisme de pays". Paris, Ministère de l'équipement, des transports et du tourisme.

DESREUMAUX, A. (1994). “Problèmes organisationnels de la coopération inter-firmes.” Les Cahiers de la Recherche - CLAREE vol. 94/5: 36 p.

DEWAILLY, J.-M. (1992). Tourisme et environnement. Tourisme et environnement. M. d. t. Min. de l'Environnement. La Rochelle, La Documentation Française: pp.30-32.

DONALDSON, T. et L. E. PRESTON (1995). “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.” Academy of Management Review 20(1): 65-91.

DOUARD, J.-P. et M. HEITZ (2003). “Une lecture des réseaux d'entreprises: prise en compte des formes et des évolutions.” Revue Française de Gestion n°146: pp. 23-41.

DREDGE, D. (2006). “Policy networks and the local organisation of tourism.” Tourism Management Vol. 27: pp. 269-280.

DURAN, P. (1998). “Gouvernance.” Revue Politiques et Management Public Vol. 16(n°1).

DURAND, H., P. GOUIRAND , et al. (1994). Economie et politique du tourisme. Paris.

DUSSAUGE, P. et B. GARRETTE (1991). “Alliances stratégiques - mode d'emploi.” Revue Française de Gestion Septembre-Octobre 1991(Septembre-Octobre 1991): p.4.

EDATER (2005). Evaluation interrégionale des PNR Vosges du Nord, Ballons des Vosges et Lorraine. Montpellier, Bureau d'études**:** 101 p.

EGGRICKX, A. (2000). L’ « institutionnalisation » d’un réseau - Le cas de Camdib. IXeme conférence internationale de management stratégique- " perspectives en management stratégique ", Montpellier.

EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.

EMERY, F. E. et E. L. TRIST (1984). “La trame causale de l'environnement des organisations.” Sociologie du Travail n°4: pp.337-350.

ENITAC (1998). Les acteurs du tourisme rural en Auvergne - un monde en mutation. Clermont-Ferrand, CNRTER: Centre National de Ressources du Tourisme en Espace Rural.

ENR_Nord-Pas-de-Calais (2000). Les Cahiers techniques : tourisme durable : des exemples pour progresser. Lille, Espace naturel régional du Nord Pas de Calais**:** 35 p.

ESCADAFAL, A. (1999). “L'environnement, une source de malentendus.”, Cahiers Espace, , . n°62(Tourisme et environnement): pp. 133-137.

ESCOUBÈS, F. (1995). Gaining Political Leverage through Environmental Management. Business Strategy and the Environment Conference, Leeds.

FARGES, E. (1997). “Du pouvoir en général au pouvoir politique.” DEES(n° 107): pp. 45-52.

FAVOREU, C. (1997). Réflexions sur les fondements de la stratégie et du management stratégique en milieu public. Conférence annuelle AIMS, Montréal.

FAVOREU, C. (2000). La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs. I.A.E. Aix-en Provence, UNiversité d'Aix-Marseille III**:** 628 p.

FINGER-STICH, A. et K. B. GHIMIRE (1997). Travail, culture et nature - Le développement local dans le contexte des parcs nationaux et naturels régionaux de France. Paris, UNRISD.

FLÜCKIGER, A. (1996). Management Territorial et droit "postmoderne": la planification émergente. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: pp.254-276.

FNCDT (2003). Livre blanc : Tourisme et Territoires. Paris, Fédération Nationale des CDT**:** 139 p.

FNE (2003). Tourisme-environnement-territoire: quels chemins pour un véritable tourisme soutenable ? Paris, France-Nature-Environnement**:** 28 p.

FOMBRUN, C. J. et W. G. ASTLEY (1983). “Beyond corporate strategy.” The journal of business strategy n°3: pp. 47-54.

FOURCADE, C. (2001). Apport des outils de la stratégie d'entreprise à la compréhension des processus de territorialisation. Recherches pour et sur le développement territorial. Paris, INRA: pp. 99-114.

FPNRF (1989). Guide de la valorisation économique des ressources locales. Paris**:** 444 p.

FPNRF (1996). Quand le patrimoine fait vivre les territoires. Paris**:** 113 p.

FPNRF (2005). La mission de développement économique et social dans les Parcs naturels régionaux de France. Paris**:** 5 p.

FPNRF (2006). L'emploi dans les Parcs Naturels régionaux**:** 7 p.

FPNRF (2007). La mission de développement des Parcs Naturels régionaux**:** 11 p.

FRANCOIS, H., M. HIRCZAK, et al. (2005). La ressource territoriale : pour une définition économique de la notion de patrimoine. Villes et territoires face aux défis de la mondialisation, Dijon, ASRDLF.

FRECON, G. (1997). Méthodologie appliquée de la dissertation économique, P.U.L Presses Universitaires de Lyon.

FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.

FRIEDBERG, E. (1993). Le pouvoir et la règle - dynamiques de l'action organisée. Paris, Seuil.

FRIEDBERG, E. (1996). Les repositionnements induits par la décentralisation et le développement des partenariats: approche par la sociologie de l'action organisée. Décentralisation des organisations et problèmes de coordination: les principaux cadres d'analyse. J. AFFICHARD. Paris, L'Harmattan: p. 57-68.

FRIEDBERG, E. (1997). Réponses aux texte de Mireille Pongy et Philippe Warin. Politiques publiques et négociation - multipolarités, flexibilités, hiérarchies. J.-P. GAUDIN et G. NOVARINA. Paris, CNRS Editions: pp. 162-167.

FROIS, P. (1997). Entreprise et écologie. Paris, L'Harmattan.

GADREY, J. (1994). “Gestion patrimoniale, gestion durable des ressources, et évaluation.” Revue Politiques et management public Volume 12(n°4): p.31-47.

GARRETTE, B. (1997). “Alliances et partenariats vingt ans après.” Revue Française de Gestion: pp. 64-67.

GERBAUX, F. (1999). Le développement touristique local, entre régulations sectorielles et gestion territoriale. Le tourisme, facteur de développement local, Coll. Débats. L. Bensahel et M. Donsimoni. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble: p.71-87.

GERBAUX, F., V. BOUDIERES, et al. (2004). “de l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux: l'exemple de la station des Arcs.” Ingénieries E.A.T. n°.

GERBAUX, F. et A. PAILLET (1999). Développement local et gouvernance : enjeux et limites des recompositions territoriales. Utopie pour le territoire - cohérence ou complexité ? ?, Ed. de l'Aube: pp. 109-137.

GETZ, D. et T. B. JAMAL (1994). “The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning.” Journal of sustainable tourism Vol. 2(n°3): pp. 152-173.

GILLY, J.-P. et B. PECQUEUR (2000). Régulation des territoires et dynamiques institutionnelles de proximité: le cas de Toulouse et des Baronnies. Dynamiques de proximité. Paris, L'Harmattan: pp. 131-164.

GIRAN, J.-P. (2003). Les Parcs Nationaux: une référence pour la France, une chance pour ses territoires. Paris, Parlement**:** 51 p.

GIRARD, V. (1999). “Le marketing territorial : quels fondements, quelles définitions, quels concepts ?”: 521-537.

GIRIN, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Epistémologies et sciences de gestion. A.-C. MARTINET. Paris, ECONOMICA: p.141-182.

GLASER, B. G. et A. L. STRAUSS (1967). The discovery of Grounded theory. Chicago, Aldine.

GOODWIN, M. (1998). “The governance of rural areas : some emerging research issues and agendas.” Journal of rural studies Vol.14(n°1): pp. 5-12.

GOODWIN, M. et J. PAINTER (1996). “Local governance, the crisis of Fordism, and the changing geographies of regulation.” Transactions of the Institute of British Geographers Vol.21: pp. 635-648.

GOUDIS, A. et D. SKURAS (2001). Conceptual paper: business networks. Patras, University of Patras, Department of economy**:** 35 p.

GOUTTEBEL, J.-Y. (2001). Stratégies de développement territorial. Paris, ECONOMICA.

GRANOVETTER, M. (1982). “The strength of weak ties.” American Journal of Sociology.

GRANOVETTER, M. (1985). “Economic action and social structures - the problem of embeddedness.” American Journal of Sociology.

GRANOVETTER, M. (2000). Le marché autrement. Paris, Desclée de Brouwer.

GRAVELEAU, C., MARSAT J-B. (dir.) (2002). Acteurs du tourisme et participation à la gestion des aménités. Quel potentiel dans une communauté moyennement touristique ? Clermont-Fd, ENSAM/ CEMAGREF/ ENGREF**:** 92 p. + annexes.

GRAY, B. (1989). Collaborating: finding common ground for multiparty problems. Oxford, Jossey-Bass Publishers.

GREFFE, X. (1990). La valeur économique du patrimoine ; la demande et l'offre de monuments. Paris, Anthropos.

GRIMBLE, R. et M.-K. CHAN (1995). “Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries.” Natural resources forum vol. 19(N° 2): pp.113-124.

GUEGUEN, G. (1999). “types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques.”: 17 p.

GUEGUEN, G., E. PELLEGRIN-BOUCHER, et al. (2004). Des « stratégies collectives » aux « écosystèmes d’affaires » : le secteur des logiciels comme illustration. Conférence de management stratégique, AIMS.

GUERRINI, M.-C. (1995). “Le Parc National des Cévennes.” Strates N°8: 26 p.

GUISEPPELLI, E. (2002). “Le paysage comme objet et outil de négociation des actions développement dans les alpes du Nord.” Ruralia (en ligne): 8 p.

GULATI, R. (1998). “Alliances and networks.” Strategic management journal Vol. 19: pp. 293-317.

GUNDOLF, K. et A. JAOUEN (2004). Formes et modes de coordination des pratiques collectives en TPE : le cas d'un village touristique. XIIIème Conférence AIMS – –, Normandie – Vallée de Seine.

GUNDOLF, K., A. JAOUEN, et al. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. Gestion. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 141-156.

HAKANSSON, H. et Y. SNEHOTA, Eds. (1995). Developing Relationship in Business Networks. London, Routledge.

HALL, C. M. (1994). Tourism and politics. Chichester, Wiley.

HARDIN, G. (1968). “The tragedy of the Commons.” Science vol. n°162: pp. 1243-1248.

HATCHUEL, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL, R. LAUFER et FNEGE. Paris, Ed. Vuibert: p. 7-44.

HEALY, R. G. (1994). “The "common pool" problem in tourism landscapes.” Annals of Tourism Research vol. 21(n°3): pp. 596-611.

HEALY, R. G. (2006). “The commons problem and Canada's Niagara falls.” Annals of Tourism Research vol. 33(n°2): pp. 525-544.

HEC (1997). Strategor - politique générale de l'entreprise, Dunod.

HLADY RISPAL, M. (2002). La méthode des cas - application à la recherche en gestion. Bruxelles, De Boeck Université.

HODGE, I. (1994). Aménités rurales: droits de propriété et mécanismes d'intervention. La contribution des aménités au développement rural. OCDE. Paris, OCDE: pp. 25-43.

HOLDEN, A. (2003). “In need of new environmental ethics for tourism ?” Annals of Tourism Research 30(1): 94-108.

HOLM, O. (2007). “Parcs naturels régionaux : inventons le tourisme de demain !” Espaces: pp. 9-12.

HUNTER, C. (1997). “Sustainable tourism as an adaptative paradigm.” Annals of Tourism Research Vol. 24(N° 4): pp. 850-867.

HURON, D. et J. SPINDLER (1998). Le management public local. Paris, LGDJ.

HUTEAU, S. (2002). Le management public territorial. Paris, Editions du papyrus.

HUYBERS, T. et J. BENNETT (2003). “Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations.” Journal of Socio-Economics Vol. 32: pp. 571-587.

IDD (2002). Etude relative à l'articulation des Pays et des Parcs Naturels Régionaux, Institut des développeurs**:** 87 p.

ISEOR (2003). Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie. Qualité de l'entreprise et professionnalisation des consultants - 16ème édition, Lyon, ECONOMICA.

JACKSON, G. et N. MORPETH (1999). “Local Agenda 21 and community participation in tourism policy and planning: future or fallacy.” Current issues in tourism Vol. 2(N°1): 37 p.

JAMAL, T. B. et D. GETZ (1995). “Collaboration theory and community tourism planning.” Annals of tourism research Vol. 22 number 1: pp. 186-204.

JAOUEN, A. (2004). Les alliances stratégiques entre TPE: éclairages. 7è congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.

JARILLO, J. C. (1988). “On strategic networks.” Strategic management journal Vol. 9: pp. 31-41.

JENKINS, T., T. OLIVER, et al. (2001). Tourisme intégré : cadre conceptuel - Programme SPRITE**:** 65 p.

JOFFRE, P. et G. KOENIG (1985). Stratégie d'entreprise - antimanuel. Paris, ECONOMICA.

JOFFRE, P. et G. KOENIG (1992). Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers. Paris, LITEC.

JOUVE, B. (1995). Réseaux et communautés de politique publique en action. Les réseaux de politique publique - débat autour des "policy networks". Paris, L'Harmattan: pp. 121-140.

KALAORA, B. (1998). Au-delà de la nature l'environnement. Paris, L'Harmattan.

KNAFOU, R. (1991). De quelques rapports souvent contradictoires entre tourisme et environnement. Tourisme et environnement. M. d. t. Min. de l'Environnement. La Rochelle, La Documentation Française: pp. 16-23.

KNOEPFEL, P., C. LARRUE, et al. (2001). Analyse et pilotage des politiques publiques, helbing et Lichtenhahn.

KOENIG, G. (1996). Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissages. Paris, Nathan.

KOUSIS, M. (2000). “Tourism and the environment - a social movements perspective.” Annals of Tourism Research Vol.27(No. 2): pp. 468-489.

KUHN, A. (1999). “Le management de la coopération intercommunale en milieu rural - les enseignements de la dynamique intercommunale du pays de Colombey-les-Belles.” Cahiers de recherche du GREFIGE n° 1999-06: 15 p.

KUHN, A. (2000). La nouvelle figure de la gouvernance territoriale en milieu rural. Colloque Ville-Management, ,, Nancy, Université de Nancy.

LACROIX, A., A. MOLLARD, et al. (1998). Politiques de développement local et rente de qualité territoriale des produits alimentaires. Colloque Gestion des territoires ruraux - connaissances et méthodes pour la décision publique, Clermont-Ferrand, Cemagref Editions, Antony.

LAJARGE, R. (2000). Territorialités intentionnelles - des projets à la création des Parcs naturels régionaux (Chartreuse et Monts d'Arcdèche). Dépt de géographie. Grenoble, Université Joseph Fourier**:** 659 p.

LALLÉ, B. (2004). Cartographie des positionnements du chercheur par rapport au terrain : Propositions d'articulation. Colloque de l'ISEOR: Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Lyon.

LANQUAR, R. (1990). Sociologie du tourisme et des voyages. Paris, PUF, Paris, 2e ed.

LAURENS, L. (1997). “Les labels "Paysages de Reconquête", la recherche d'un nouveau modèle de développement durable.” N.S.S. Natures, Sciences, Sociétés Vol. 5(n° 2): pp. 45-56.

LAURENS, L., Ed. (1997). Les Parcs Naturels de France, un concept de développement territorialisé et environnemental à l'épreuve du temps. Bulletin de la S.L.G. Montpellier, Société Languedocienne de Géographie.

LAURIOL, J. (2003). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, AIMS.

LAZARE, J.-T. (1999). Démarche qualité appliquée aux entreprises. Cahiers Espaces : Qualité et tourisme. Paris, E.T.E. n° 61: p. 110-115.

LAZEGA, E. (1998). Réseaux sociaux et structures relationnelles. Paris, P.U.F.

LE CARO, Y. (2002). Usages récréatifs de l'espace agricole. Département de Géographie et aménagement de l'espace. Rennes, Université Rennes 2 -Hte Bretagne**:** 772 p. + annexes.

LE GALES, P. (1998). Régulation, gouvernance et territoire. Les métamorphoses de la régulation politique. M. d. S. d. l'Homme. Paris, L.G.D.J.: p.203-240.

LE GALES, P. et M. THATCHER, Eds. (1995). Les réseaux de politique publique - débat autour des "policy networks". Logiques politiques. Paris, L'Harmattan.

LE ROY, A. (1997). Du tourisme industriel à la relation de service touristique. La relation de service au coeur de l'analyse économique. L. Reboud. Paris, L'Harmattan.

LE ROY, F. (2003). “Rivaliser et coopérer avec ses concurrents: le cas des stratégies collectives "agglomérées".” Revue Française de Gestion n° 143: p.145-157.

LE YONDRE, L. (2004). L'intégration sociale des nouveaux acteurs de l'hébergement touristique au sein des territoires de moyenne montagne - le cas du Livradois-Forez. Gestion hôtelière et touristique. Angers, E.S.T.H.U.A. Etudes Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie à l'Université d'Angers**:** 145 p.

LE_FLOCH, S., J. CANDAU, et al. (2002). “Aménité: qualité des relations sociales, qualités d'un lieu.” Ingénieries E.A.T. n° Spécial Aménités rurales : une nouvelle lecture des enjeux territoriaux -: pp. 25-34.

LECA, J. (1996). Petit guide de l'évaluation. Paris, La Documentation française.

LECA, J. et B. JOBERT (1980). “Le dépérissement de l'Etat- à propos de "L'acteur et le système" de M. Crozier et E. Friedberg.” Revue Française de Science Politique vol. 50: pp. 1125-1170.

LECOCQ, X. (1999). “Le "pivot" : figure emblématique des réseaux d'entreprises - Une approche par le réseau social.” Les Cahiers de la Recherche - CLAREE: 34 p.

LEGRAIN, D., G. RIBIERE, et al. (2004). Développement touristique et gestion des espaces naturels. Paris, Ministère délégué au tourisme - Ministère de l'écologie et du développement durable**:** 34 p.

LEMIEUX, V. (2001). “Le capital social dans les situations de coopération et de conflit.” ISUMA Spring 2001: 82-86.

LESLIE, D. (2005). Rural tourism businesses and environmental management systems. Rural Tourism and sustainable business. D. HALL, I. KIRKPATRICK et M. MITCHELL. Clevedon, Channel view publications: pp. 249-267.

LEYRONAS, C. (1998). La gestion des réseaux de petites entreprises: logiques entrepreneuriales et managériales. Montypellier, ERFI**:** 17 p.

LOUINEAU, J.-F. (2000). “La LPO fait découvrir les oiseaux au plus grand nombre.” Revue Espaces N° 169: pp. 16-17.

LOUP, S. (2003). “Etude d'un cas particulier de stratégie collective dans le secteur des métiers d'art: la stratégie coopérative.”: 17 p.

LOUP, S. et M. POLGE (2003). Quel(s) entrepreneuriat(s) pour quel developpement durable ? Le cas du terroir. Stratégie et développement durable, Angers, AIMS.

MARCELPOIL, E. et J. PERRET (1999). Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires. Utopie pour le territoire - cohérence ou complexité ? F. GERBAUX. ?, Ed. de l'Aube: pp. 15-33.

MARCH, J.-G. et H.-A. SIMON (1958). Les organisations- problèmes psychosociologiques, DUNOD.

MARCHESNAY, M. (1991). “La P.M.E.: une gestion spécifique ?” Economie Rurale n°206: pp.11-17.

MARCHESNAY, M. (1993). Management stratégique. Paris, Eyrolles Université.

MARCHESNAY, M. (1998). “Confiances et logiques entrepreneuriales.” Economies et Sociétés, Série S.G.(n°8-9): p.99-117.

MARCHESNAY, M. (1998). L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités. Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités. G. MICLET, L. SIRIEX, S. THOYER et al. Paris, ECONOMICA: pp. 199-220.

MARCHESNAY, M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences, Cahiers de l'ERFI / Les éditions de l'ADREG.

MARCHESNAY, M. et C. FOURCADE (1996). Rationalités des politiques de développement local et PME.

MARIE, M. (1998). Conflits de l'eau, le jeu des antagonismes réglés. Vers une gestion concertée de l'eau. Paris, GREP: pp. 151-158.

MARSAT, J.-B. (2000). Tourisme - agriculture - environnement . Coordination des acteurs . Vers une approche de gestion. Paris, Cemagref-Engref**:** 109 p. + annexes.

MARSAT, J.-B. (2002). Les acteurs du tourisme dans la gestion de l'accès aux espaces naturels - L'exemple de deux activités de pleine nature dans un même territoire. Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. L. MERMET et P. MOQUAY. Clermont-Ferrand, Lavoisier: pp. 309-326.

MARSAT, J.-B., CERON, J.-P. et al. (2002). Coordinations d 'acteurs autour de la valorisation du patrimoine rural par le tourisme - Les cas de " Tourisme en Combrailles ", et du Chemin de St Jacques entre Le Puy et Conques. Patrimoine rural et valorisation territoriale en moyenne montagne, Ahun, Université de Limoges.

MARSAT, J.-B. et J.-F. MAMDY (2002). “La régulation des aménités dans des situations de valorisation par des produits ou services liés - le cas du tourisme rural.” Ingénieries E.A.T. n° Spécial Aménités rurales : une nouvelle lecture des enjeux territoriaux -: pp. 143-156.

MARSAT, J.-B., M.-D. PITARCH, et al. (2004h). L'intégration du tourisme dans les territoires d'accueil : un potentiel pour le développement durable. 1ères rencontres franco-espagnoles du tourisme, Arles.

MARSAT, J.-B. et J.-F. MAMDY (2006). “Territoires et stratégies en développement touristique.” POUR n° Spécial Tourisme en campagne : scénarios pour le futur: pp. 160-167.

MARSAT, J.-B. (2007). Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable - applications en tourisme -. XLIIIè colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.

MARSDEN, T. et J. MURDOCH (1998). “Editorial: the shifting nature of rural governance and community participation.” Journal of rural studies vol. 14(n°1): pp. 107-117.

MARTINET, A.-C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Paris, EDISCIENCE.

MARTINET, A.-C. (1990). Epistémologie de la stratégie. Epistémologies et sciences de gestion. A.-C. MARTINET. Paris, ECONOMICA: p.211-236.

MARTINET, A.-C., Ed. (1990). Epistémologie et sciences de gestion. ECONOMICA. Paris, ECONOMICA.

MARTINET, A.-C. et M. A. PAYAUD (2004). Stratégisation de l'organisation et écologisation de la stratégie : les savoirs et relations du middle manager stratège ordinaire. ASAC, Québec.

MARTINET, A.-C. et E. REYNAUD, Eds. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie. Gestion. Paris, ECONOMICA.

MARTINET, A.-C. et R.-A. THIETART, Eds. (2001). Stratégies: actualité et futurs de la recherche. Paris, Vuibert.

MATTEUDI, E. (1995). Développement touristique local et spécificités territoriales. Le tourisme diffus, Clermont Ferrand, CERAMAC.

McINTYRE, G. (1997). Développement d'un tourisme durable; guide à l'intention des planificateurs locaux. Madrid, O.M.T.

MEDD (2005). Plan de restauration et de conservation de l'ours brun dans les Pyrénes françaises 2006-2009. Paris, Ministère de l'écologie et du Développement durable**:** 145 p. + annexes.

MEDD, J. AMSALLEM, et al. (2006). Comment évaluer l'effet sur la patrimoine naturel du classement d'un territoire en Parc naturel régional ? Application sur le PNR du Livradois-Forez. Paris, Ministère de l'écologie et du Développement durable**:** 179 p. + annexes.

MERMET, L. (1992). Stratégies pour la gestion de l'environnement - la Nature comme jeu de société ? Paris, L'Harmattan.

MERMET, L. (1998). Place et conduite de la négociation dans les processus de décision complexes: l'exemple d'un conflit d'environnement. La Négociation. Paris, Nathan: p. 139-172.

MERMET, L. (2000). La gestion concertée: un principe acquis, ses difficultés de mise en oeuvre et ses limites. Gestion concertée de l'espace rural: analyse et méthodes de résolution des conflits d'usage, Dijon.

MERMET, L. (2005). La démarche d'Analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE) - Récapitulation. 6è Séminaire RES - "Recherches environnementales sur la société", Paris.

MERMET, L. (2006 [1998]). L'analyse stratégique de la gestion environnementale - illustrée par les tribulations d'un noyau de population relictuel d'ours bruns (Ursus Arctos) dans lesPyrénées Occidentales Françaises. Paris, Editions de l'ENGREF.

MERMET, L., R. BILLE, et al. (2005). “L'analyse stratégique de la gestion environnementale: un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement.” Nature-Sciences-Société N° 13: pp. 127-137.

MERMET, L. et P. MOQUAY, Eds. (2002). Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. Hermès sciences. Clermont-Ferrand, Lavoisier.

MESTRES, A. (2001). Articulations entre Parcs Naturels Régionaux et Pays: état des lieux et enjeux pour l'avenir. Paris, ENGREF- ASCA**:** 84 p. + annexes.

MICHAUD, J. L. (1983). Le tourisme face à l'environnement, PUF, Paris.

MICHEL, C. et J.-P. CERON (2002). Une méthode de diagnostic pour aider à la gestion de l'accès aux espaces naturels, agricoles et forestiers à l'échelle de la commune. Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. L. MERMET et P. MOQUAY. Clermont-Ferrand, Lavoisier: pp. 259-283.

MICHEL, C. et L. MERMET (2002). Gérer l'accès du public aux espaces naturels, agricoles et forestiers - une recherche méthodologique. Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. L. MERMET et P. MOQUAY. Clermont-Ferrand, Lavoisier: pp. 79-90.

MICHEL, C. et P. MOQUAY (2002). Des associations pour recréer de la proximité: la gestion de l'accès aux espaces ruraux face au déclin des liens locaux. Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. L. MERMET et P. MOQUAY. Clermont-Ferrand, Lavoisier: pp. 327-344.

MICHEL, F. (1998). Tourismes, touristes et sociétés. Paris, L'Harmattan.

MILES, R. E. et C. C. SNOW (1992). “Causes of failure in network organizations.” California management review Vol. 34(n°): pp.53-72.

Min.-Env. et Min.-Tour.. (1991). Tourisme et environnement. Tourisme et environnement, La Rochelle, La Documentation Française.

MINTZBERG, H. (1989). Structure et dynamique des organisations. Paris, Les Editions d’organisation.

MINTZBERG, H. (1994). Grandeur et décadence de la planification stratégique.

MINTZBERG, H. (1994). “That's not turbulence, chicken Litle, it's really opportunity.” Planning Review vol. 22(n°6).

MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND, et al. (1999). Safari en pays stratégie. Paris, Village Mondial.

MITCHELL, R. K., B. R. AGLE, et al. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.” Academy of Management Review Vol.22(n°4): PP; 853-886.

MOISSET, P. (1999). “Le tourisme peut-il contribuer à la gestion des espaces naturels ?” Cahiers Espaces vol. 62(Oct 1999): pp. 6-9.

MOISSET, P. (2000). “Le tourisme durable, un concept opérationnel.” Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp. 200-203.

MOLLARD, A. (2001). “Qualité et développement territorial: une grille d'analyse théorique à partir de la rente.” Economie Rurale n°263: pp. 16-34.

MOOR, P. (1994). Définir l'intérêt public - une mission impossible ? J. RUEGG, S. DECOUTERE et N. METTAN. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: pp. 217-236.

MOQUAY, P. (2002). Les Chartes comme résultat mais aussi comme cadre des processus de concertation.

MORAND, F. (1999). Articuler agriculture, environnement et tourisme: l'analyse des logiques d'acteurs comme outil d'organisation du territoire. Economie des institutions. Paris, EHESS Ecole des hautes études en sciences sociales**:** 309 p.

MORONCINI, A. (1998). Stratégie environnementale des entreprises. Lausanne, Presses polytechniques et universiatires romandes.

NICOUL, B. (2005). Vers une nouvelle dynamique pour le réseau "la Route des Métiers". Clermont-ferrand, ENITAC-Cemagref**:** 39 p. + annexes.

NOEL, A. et J. ZHANG (1993). “Alliances stratégiques: une bibliographie thématique.” Les cahiers du CETAI: 42 p.

NOGUERA, F. et P. MOULETTE (2004). Une méthode de recherche et d'observation in situ en sciences de gestion : cas de la recherche expérimentation. Colloque de l'ISEOR: Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Lyon.

NOISETTE, P. (1994). Partenariat Public-Privé et Marketing urbain. Le partenariat public-privé - un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ? J. RUEGG, S. DECOUTERE et N. METTAN. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes: pp. 261-282.

NOISETTE, P. (1996). Le Marketing Urbain: outil du MT. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: p.166-192.

NOVELLI, M., B. SCHMITZ, et al. (2006). “Networks, clusters and innovation in tourism : a UK experience.” Tourism Management vol.27: 12 p.

NOYE, C. (1998). Structures intercommunales à fiscalité propre : le tourisme, un des domaines d'intervention les plus fréquents. Intercommunalité et Tourisme. Cahiers_Espaces. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série n°55: pp. 24-28.

OCDE (1994). La contribution des aménités au développement rural. Paris, OCDE.

OCDE (1996). Les aménités pour le développement rural: exemples de politiques. Paris, OCDE.

OCDE (1999). Cultiver les aménités rurales - une perspective de développement économique. Paris, OCDE.

OCDE (2000). Valuing rural amenities. Paris, OCDE.

OLLAGNON, H. (1979). “Propositions pour une gestion patrimoniale des eaux souterraines: l'expérience de la nappe phréatique d'Alsace.” Bulletin interministériel pour la R.C.B. Vol n° 36: pp. 33-73.

OLLAGNON, H. (1987). “Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la gestion de la nature: l'audit patrimonial de type système-acteurs.” Cahier du GERMES n°12: 15 p.

OLLAGNON, H. (1988). Une approche patrimoniale de la gestion de la qualité du milieu naturel. La nature et le rural. Paris.

OLLAGNON, H. (1991). La gestion patrimoniale des eaux souterraines à travers l'exemple de la nappe phréatique d'Alsace. sous-comité "pollution des nappes phréatiques" de l'académie des Sciences.

OLLAGNON, H. (2004). Stratégies pour une gestion patrimoniale de la biodiversité, Société Royale de Sciences Naturelles de Belgiqu.

OLSON, M. (1966). La logique de l'action collective, VF: P.U.F.

OMT (1997). Ce que les gestionnaires du tourisme doivent savoir - Guide pratique pour l'élaboration et l'emploi d'indicateurs du tourisme durable, OMT Organisation Mondiale du Tourisme**:** 77 p.

OMT (1999). Guide à l'intention des autorités locales: développement durable du tourisme, OMT Organisation Mondiale du Tourisme**:** 223 p.

OMT (2003). Recommandations aux pouvoirs publics concernant le soutien à et/ou la mise en place de systèmes nationaux de certification du tourisme durable, OMT Organisation Mondiale du Tourisme**:** 12 p.

OSTROM, E. (1990). Governing the commons, Cambridge University Press.

OUIMET, M. et V. LEMIEUX (2000). Les réseaux de politique publique:un bilan critique et une voie de formalisation, CAPP, Centre d'analyse des politiques publiques, Université Laval, Québec.

PADIOLEAU, J.-G. (1991). "L'action publique urbaine moderniste." Revue Politiques et Management Public Vol. 9(n°3): pp. 134-143.

PAPY, F., E. GUISEPPELLI, et al. (2001). Le Paysage, objet et outil de négociation entre acteurs du développement local. Le cas d'un territoire rural de Moyenne Tarentaise (Savoie). Versailles, INRA -GIS Alpes du Nord**:** 12 p.

PAUL, M. et L. GREFFEUILLE (1999). La démarche qualité tourisme des chambres de commerce et d'industrie de Provence-Alpes-Cote d'Azur. Cahiers Espaces : Qualité et tourisme. Paris, E.T.E. n° 61: p. 121-127.

PECQUEUR, B. (1992). "Emergence du développement territorial - le système local d'acteurs." Les Cahiers européens de prospective n°1(Juillet 1992): p. 154-171.

PECQUEUR, B. (1994). La construction du territoire. Territoires ruraux et développement - quel rôle pour la recherche ?, Paris, Cemagref Editions - Association Descartes.

PECQUEUR, B. (1996). Dynamiques territoriales et mutations économiques. Paris, L'Harmattan.

PECQUEUR, B. (2000). Le développement local. Paris, SYROS.

PECQUEUR, B. (2001). "Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés." Revue: Economie Rurale n°261(Janvier-Février 2001): p.37-49.

PELLISSIER-TANON, A. (2001). L'induction, au coeur du dilemme des savoirs en sciences de gestion. Stratégies: actualité et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert: pp. 55-66.

PERRAT, J. (2000). Dynamiques des firmes et politiques de développement régional et local. Dynamiques de proximité. J.-P. GILLY et A. TORRE. Paris, L'Harmattan: pp. 251-281.

PERRET, J. (2000). "La diversité des processus de tourisme durable." Cahiers Espace Tourisme et Environnement vol. 67: pp. 209-215.

PERROT, P., P. RUFFIO, et al. (2000). Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires: le cas de l'Ouest de la France. 23è congrès international du CIRIEC, Montréal.

PFEFFER, J. et G. R. SALANCIK (1978). The external control of organizations - A resource dependence perspective. New York, Harper and Row Publishers.

PIGEASSOU, C. et Y. MARTINEZ (1999). "La bataille de l'Orb - réflexions sur la gestion d'un projet d'aménagement de tourisme sportif." Cahiers Espaces n° 62: p. 32-45.

PN_des_Cévennes (2001). Le tourisme durable dans le Parc national des Cévennes. idem, Florac.

PN-Cévennes (2000). Programme d'aménagement du Parc national des Cévennes 2000-2006. Florac, PN des Cévennes**:** 110 p.

POIRIER, L. (1987). Stratégie théorique II. Paris, ECONOMICA.

POMMARET, L. (2002). Valoriser les sites naturels pour mieux les protéger. Hors-série. J. CALMON. Clermont-ferrand, SOURCE: pp. 58-59.

POMMARET, L. et D. VINCENT (2002). Tourisme rural: connaître les acteurs et les enjeux. Hors-série. J. CALMON. Clermont-ferrand, SOURCE: pp. 14-17.

PONGY, M. (1997). Acteur, action organisée et politiques publiques. Politiques publiques et négociation - multipolarités, flexibilités, hiérarchies. J.-P. GAUDIN et G. NOVARINA. Paris, CNRS Editions: pp. 89-106.

POUNCE, V. (2000). “L'initiative PAN PARKS du WWF - une démarche complémentaire de celle de la charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés.” Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp. 109-111.

Presse (2003). “Réponse à l'article "purification esthétique... ou éthique de la responsabilité?".” Massif Central n°57: pp.66-67.

Presse (2005). “La "responsabilité sociale" ne séduit pas les PME.” La Montagne.

Presse (2006). “Relâchement.” La Montagne.

Presse (2007). “L'hotelier de Moudeyres s'oppose à la construction de nouveaux logements par la commune - Faut-il privilégier l'authenticité ou les besoins locatifs ?” La Montagne.

PUTHOD, D. et S. GANASSALI (1996). L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la pme. Congrès international francophone de la PME, Trois Rivières.

PY, P. (1996). Le tourisme : un phénomène économique, La documentation Française, Paris.

RAMIREZ, R. (2002). Analyse des intervenants et gestion des conflits. Cultiver la paix, CRDI: 36 p.

RAY, C. (2001). Culture economies. Newcastle, Center for Rural Economy.

REBOUD, L. (1992). Mobilisation des acteurs économiques et promotion d'activités nouvelles par l'environnement, Commissariat au Plan - Commission "Environnement, qualité de vie, croissance".

REED, M. G. (1997). “Power relations and community-based tourism planning.” Annals of Tourism Research Vol. 24(N° 3): pp.566-591.

REYNAUD, E. (1998). Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises. Sciences de gestion. Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille.

REYNAUD, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, AIMS.

REYNAUD, E. et J.-L. CHANDON (1999). De vert clair à vert foncé: différents types de comportement de protection de l'environnement des entreprises. Perspectives en management stratégique. AIMS. Paris, Editions Management: pp. 223-242.

REYNAUD, E. et A. ROLLET (2001). Les compétences centrales "environnement" comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité. Stratégies: actualité et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert: pp. 303-324.

RHODES, R. A. W. et D. MARSH (1995). Les réseaux d'action publique en Grande-Bretagne. Les réseaux de politique publique - débat autour des "policy networks". Paris, L'Harmattan: pp. 31-68.

ROCHET, C. (2003). “Un Etat plus stratège et moins gestionnaire.” L'Expansion Management Review: pp. 32-40.

ROLLET, A. (1998). Le couple produit / territoire - Régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif. Dép. Sciences de gestion. Montpellier, Université de Montpellier I**:** 320 p.

ROLLET, A. (1999a). “Stratégie de pérennité compétitive.” Les Cahiers de l'ERFI n°13: pp. 21-40.

ROLLET, A. (1999b). “Les processus de cohésion entre projets individuels et collectifs. Le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes".” Revue Internationale PME vol.11(n°4): 19 p.

ROLLET, A. (1999c). “La légitimité: une question de management.” Les Cahiers de l'ERFI n°13: pp. 41-57.

ROUSSEAU, M., Ed. (2004). Management local et réseaux d'entreprises. Connaissance de la gestion. Paris, ECONOMICA.

RUEGG, J. (1996). Champ du Management Territorial. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: p. 11-24.

RUEGG, J., S. DECOUTERE, et al., Eds. (1994). Le partenariat public-privé - un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ? Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

RYAN, C. (2002). “Equity, management, power sharing and sustainability--issues of the 'new tourism'.” Tourism Management 23(1): 17-26.

SAXENA, G. (2005). “Relationships, networks and the learning regions : case evidence from the Peak District National Park.” Tourism Management Vol. 26: pp. 277-289.

SEA-74, DDAF-74, et al. (1985). L'agriculture partenaire du Tourisme - l'action des collectivités locales en Haute-Savoie. Annecy, Société d'Economie Alpestre de la Haute-Savoie**:** 33 p. + annexes.

SELIN, S. (1993). Collaborative Alliances: New Interorganizational Forms in Tourism. Communication and channel systems in tourism marketing, The Haworth Press: pp. 217-227.

SELIN, S. et K. BEASON (1991). “Interorganizational relations in tourism.” Annals of Tourism Research vol. n°18: pp. 639-652.

SELIN, S. et D. CHAVEZ (1995). “Developing an evolutionary tourism partnership model.” Annals of Tourism Research vol. n°22(n°4): pp. 844-856.

SEVEGNER (1999). Les Parcs nationaux français de montagne et le Tourisme : un mariage de raison. Aix en Provnce, Université d'Aix-en -provence I**:** 351 p.

SIMPSON, K. (2001). “Strategic Planning and Community Involvement as contributors to sustainable tourism development.” Current issues in Tourism Vol. 4(N° 1): pp. 3-41.

SIRAKAYA, E. (1997). “Attitudinal compliance with ecotourism guidelines.” Annals of Tourism Research 24(4): 919-950.

SOURCE (2000). Vers un tourisme durable - Actes. Dixième université d'été du tourisme rural , Manosque, 30, 31 août et 1er septembre 2000, CNRTER, Lempdes.

STEINER, P. (1999). La sociologie économique. Paris, Ed. La Découverte.

STOKER, G. (1996). Governance as theory : five propositions. M. a. f. author. Strathclyde, author.

TEYSSANDIER, J.-P. et C. ZYSBERG (2000). “Pour un pilotage du tourisme durable - éléments de méhode.” Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp. 204-208.

THEYS, J. (1997). L'environnement au XXIe siècle - continuité ou rupture - Réflexions sur la "gouvernance". Colloque international de Fontevraud. J. THEYS: 84 p.

THEYS, J. (2000). Cours DEA Economie de l'Environnement et des Ressources Naturelles.

THIETARD, R.-A. et al. (1999). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.

THORELLI, H. B. (1986). “Networks: between Markets and Hierarchies.” Strategic Management Journal Vol. 7(1986): p. 37-51.

TORRES, E. (1994). Environnement et économie locale - les contrats et conventions de développement patrimonial. Patrimoine, modèles de tourisme et développement local. Paris, L'Harmattan: 222 p.

TREMBLAY, P. (1998). “The economic organisation of tourism.” Annals of tourism research Vol. 25 Number 4: p. 837-859.

TRULY-SAUTER, E. et B. LEISEN (1999). “Managing stakeholders - a tourism planning model.” Annals of Tourism Research vol. 26(n°2): pp. 312-328.

Université_Egée (2000). Définir, mesurer et évaluer la capacité de charge dans les destinations touristiques européennes. Bruxelles, UE, Union Européenne**:** 154 p.

URRY, J. (1990). The tourist gaze - leisure and travel in contemporary societies, SAGE Publications.

VAN der SMAGT, T. (1996). Pilotage en réseau et ingénierie concourante à base élargie. Projectique - à la recherche du sens perdu. J.-P. CLAVERANNE et al. Paris, ECONOMICA: pp. 170-183.

VANDECANDELAERE, E. et J.-M. TOUZARD (2001). Les routes des vins : des réseaux de proximité territoriale. Troisième congrès sur la proximité: nouvelle croissance et territoires, Paris, Université Paris Sud et INRA.

VANSLEMBROUCK, I., G. VAN HUYLENBROECK, et al. (2005). “Impact of Agriculture on Rural Tourism: A Hedonic Pricing Approach.” Journal of Agricultural Economics Vol. 56(Number 1): pp. 17-30.

VERNON, J., S. ESSEX, et al. (2003). “The "greening" of tourism micro-businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall.” Business Strategy and the Environment Vol. 12: pp. 49-69.

VERNON, J., S. ESSEX, et al. (2005). “Collaborative policymaking - local sustainable projects.” Annals of Tourism Research Vol. 32(No 2): pp. 325-345.

VIARD, J. (1999). Du tourisme de cueillette à la société de mobilité. Paris, Fondation nationale des sciences politiques.

VIARD, J., G. ARNAUD, et al. (1998). Réinventer les vacances: la nouvelle galaxie du tourisme. Paris, La Documentation française.

VIGNAL, B. (1999). “Sensibilité écologique et consommation de la nature - les rapports à la nature dans le cadre de l'hôtellerie de plein air.” Cahiers Espace Tourisme et Environnement N° 62: pp. 140-148.

VIOLIER, P. (1999). L'espace local et les acteurs du tourisme. Rennes.

VOGLER, E. (2004). Management stratégique des services. Paris, Dunod.

VOURC'h, A. (1999). Faire participer le tourisme à la gestion des sites naturels. Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger. E. T. Européennes. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série: p. 90-96.

WARIN, P. (1997). La contingence des acteurs, apports et limites pour une analyse de la négociation. Politiques publiques et négociation - multipolarités, flexibilités, hiérarchies. J.-P. GAUDIN et G. NOVARINA. Paris, CNRS Editions: pp. 107-124.

WATT, R. N. (1997). Policy Networks in Theoretical Perspective, University of Binningham.

WILLIAMS, P., R. PENROSE , et al. (1998). “Shared decision-making in tourism land-use planning.” Annals of tourism research Vol. 25 number 4: p. 860-889.

YAMI, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. G. R.F.G. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 91-104.

YIN, R. K. (1994). Case study research. Beverly Hills, SAGE Publications.

Liste des sigles et abréviations utilisés

NB : les sigles correspondant à des organismes cités comme auteurs ne seront pas reportés ici

AA :	Acteur d'aménités
AAPPMA :	Association agréée de pêche et de protection du milieu aquatique
ADET :	Association pour le développement durable des Pyrénées Centrales
AE :	Acteur d'environnement
AFIT :	Agence Française d'Ingénierie Touristique (voir ODIT)
Age :	Acteur de la gestion effective (de l'environnement / des aménités)
AIM :	Acteur intégrateur mixte
APN, APPN :	Activité (physique) de pleine nature
AR :	Acteur régulateur
ASGE :	Analyse stratégique de la gestion de l'environnement
AT :	Acteur du tourisme
BCE :	Biens collectifs environnementaux
CCI, CRCI :	Chambre de commerce et d'industrie… Chambre régionale…
CCPO :	Communauté de communes du Pays d'Olliergues
CdC :	Communauté de communes
CDT :	Comité départemental du tourisme
CETD :	Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés
CEN :	Conservatoire (régional) des espaces naturels
CET :	Cévennes écotourisme
CM, CMT :	Chargé de mission, … tourisme
CNT :	Conseil national du tourisme
CPTR :	Conférence Permanente du Tourisme Rural
CPIE :	Centre permanent d'initiatives pour l'environnement
CRDTA :	Comité régional de développement du tourisme en Auvergne
CRPF :	Centre régional de la propriété forestière
CRT :	Comité régional du tourisme (voir aussi CRDTA)
DDE :	Direction départementale de l'équipement
DIACT :	Délégation à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
DIREN :	Direction régionale de l'environnement
ENGREF :	Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts
ENITAC :	Ecole nationale des ingénieurs des travaux agricoles de Clermont-Fd
EPCI :	Etablissement public de coopération intercommunale
EUROPARC :	Organisation ombrelle de zones protégées en Europe
FNE :	France nature environnement
FPNRF :	Fédération des Parcs naturels régionaux de France
GP :	Gestion patrimoniale
HN :	Hébergements nature (Livradois Forez)

IFEN :	Institut français de l'environnement
IPAMAC :	Inter-parcs Massif-Central
LFT :	Livradois-Forez Tourisme (ALFT : Auvergne -…)
LR :	Languedoc-Roussillon (région)
MAE :	Mesure agri-environnementale
ME, MEDD :	Ministère en charge de l'environnement
MT, MpT :	Management (public) territorial
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économique
ODIT France :	Observation, développement et ingénierie touristiques France
OMT :	Organisation mondiale du tourisme
ONF :	Office national des forêts
ONG :	Organisation non-gouvernementale
OT (-SI) :	Office de tourisme (- Syndicat d'initiative)
PACA :	Provence-alpes-Côte-d'Azur (région)
PN :	Porta Natura (programme de recherche-développement)
PN x, PNC :	Parc National x, PN des Cévennes
PNR, PNR LF :	Parc naturel régional, PNR du Livradois-Forez
PP :	Partie prenante
PRA :	Petite région agricole
RELF :	Randonnées en Livradois-Forez
RCB :	Rationalisation des choix budgétaires
RG :	Relais de la gélinotte (hôtels en LF)
SAGE :	Schéma d'aménagement et de gestion des eaux
SAO :	Sociologie de l'action organisée
SELO :	Société d'équipement de la Lozère
SMAT :	Syndicat mixte d'aménagement du Haut-Allier
SOURCE :	Centre national de ressources du tourisme et du patrimoine rural
SPRITE :	Supporting and promoting integrated tourism in lagging regions of Europe
SWOT :	Strength, weakness, opportunity, threat
TI, TID, TIDA :	Tourisme intégré, … et durable, … pro-actif (/ gestion des aménités)
TO :	Tour opérateur
TPE :	Très petite entreprise
UCCIMAC :	Union des Chambres de commerce et d'industrie du Massif-Central
WWF :	World wide found for nature, (ex Word wildlife found)
ZNIEFF :	Zone naturelle d'intérêt écologique faunistique et floristique
ZP :	Zone périphérique (de Parc National)
ZPPAUP :	Zone de protection du patrimoine architectural, urbain et paysagère

Annexes

Table des Annexes

Annexe 1 : **Tourisme et tourisme intégré**

1.1 Une revue des approches du tourisme (Sprite cadre conceptuel)

1.2 Les dimensions du tourisme Intégré, caractères détaillés (selon l'auteur)

1.3 Méthodologie du programme SPRITE

Annexe 2 : Une base de cas de processus de collaboration dans le domaine du tourisme

Annexe 3 : Cas Livradois-forez

3.0 Carte du territoire et situation

3.1 Le tourisme vu par la Charte du Parc

3.2 Une présentation rapide de l'activité touristique dans le territoire du PNR LF

3.3 Enquêtes SPRITE échantillons et thèmes

3.4 Les questions particulières sur les aménités naturelles (thèse)

3.5 Enquête « contrôleurs de ressources » l'échantillon (Sprite et thèse)

3.6 Acteurs régulateurs interrogés (Sprite et thèse)

3.7 Des résultats d'enquêtes (Sprite et thèse) :

3.8 Processus d'élaboration de stratégie touristique

3.9 Auto-évaluation du processus d'élaboration de stratégie touristique, par le chargé de mission tourisme du PNR, fin 2005 :

Annexe 4 : Cas Parc National des Cévennes et Cévennes-Ecotourisme

4.0 Carte du territoire et situation

4.1 Méthode de recueil de données

4.2 Typologie des actions portées dans les premiers plans de progrès

4.3 Différences de logiques et de comportements entre les adhérents de CET : citations

Annexe 5 : Cas Pays de l'Ours

5.0 Carte et situation du « Pays de l'Ours »

5.1 Méthodologie : liste des entretiens menés et débats auxquels nous avons assisté

Annexe 6 : Cas Porta natura

6.1 Méthodologie : liste des réunions auxquelles nous avons participé

6.2 Présentation de l' Aubrac

6.3 L'application de Porta Natura en Haut-Allier

Annexe 7 : Synthèses

7.1 Positionnements possibles pour un PNR

7.2 Les réseaux : illustration du cadre d'analyse

7.3 Comparaison des objets entre modèles PN et TI

7.4 Le modèle stratégique de base : ses variations

Annexe 1 : **Tourisme et tourisme intégré**

1.1 Une revue des approches du tourisme (Sprite cadre conceptuel)

« De nombreux modèles de tourisme peuvent être identifiés dans la littérature. Ceux-ci comprennent :

Les approches « noyau / périphérie », où « des hordes dorées » de touristes s'abattent sur « une périphérie de plaisir » précaire et tributaire apportant de façon asymétrique la richesse, la puissance et un impact culturel (Turner et Ash, 1975 ; Selwyn, 1996)

Les approches « consuméristes », où les touristes consomment des lieux (Urry, 1995) et des « altérités » comme des biens « positionnels » (HIRSCH, 1978) et sont à la poursuite de tous produits esthétiques et matériels présentant encore et toujours plus d'innovation (Lash et Urry, 1994)

Les approches « commercialisation », où les activités consacrées au tourisme par les communautés d'accueil sont classées selon que leurs stimuli sont endogènes ou exogènes, et selon qu'elles sont viables ou non-viables en l'absence de tourisme. (Cohen, 1993)

Les approches « existentielles », où les touristes cherchent un dépassement quasi-religieux par rapport à la vie quotidienne (Turner et Ash, 1975), ou au moins cherchent à reconstituer un sens (souvent mythique) de la plénitude, de l'authenticité et de la structure qui a été ébranlé par la modernité et la mondialisation (MacCannell, 1989 ; Selwyn, 1996 ; Robinson et Boniface, 1999)

Les approches « dramaturgiques » ou « performatives », où les touristes peuvent être protégés du monde réel (Boorstin, 1964) et où ceux-ci et leurs hôtes jouent des rôles préparés et des représentations de leur imagination, caractérisés par l'artifice, la distance sociale, les stéréotypes (Goffman, 1975) et les « géographies d'étalage »(Crang, 1998), et où le tourisme devient même un « jeu » ou une « expérience virtuelle » (Feifer, 1985)

Les approches « économiques », où les services du tourisme sont orientés consommateur mais ont des caractéristiques qui les distinguent d'autres services (Ashworth et Goodall, 1990), et où le tourisme s'étend d'un état économique nuisible vers un état économique stimulant ou bien vers un effet de redistribution économique (Tisdee,2000)

Les approches « centrées sur la communauté », où les touristes cherchent l'authenticité mais de manière indiscrète en tant que pèlerins contemporains (MacCannell, 1989), et où le tourisme s'étend d'un état d'exploitation culturelle et de destruction vers un rôle de déségrégation (Lanquar, 1990) ou vers un état de catalyseur pour la restauration ou la conservation des traditions (Nuñez et Lett, 1989)

Les approches de « durabilité », où la prééminence est accordée aux impacts écologiques et environnementaux du tourisme lorsqu'on optimise son potentiel économique à long terme, ainsi que social et esthétique (Wahab et Pigram, 1997)- le concept de tourisme durable, cependant, est souvent quelque peu incohérent, étant donné le manque de consensus sur la signification pratique de la durabilité (Cater, 1994)

Aucun de ces modèles ne semble adéquat dans le contexte de SPRITE du tourisme intégré avec un impact sur le développement dans les régions rurales et sensibles.

Les approches économiques du tourisme sont un bon exemple de l'incapacité de s'attaquer à cette activité multi-facettes même par une discipline bien développée. Les économistes ont coulé le tourisme dans divers moules théoriques, y compris :
la théorie du commerce orthodoxe (White, 1985), la théorie du capital (Gray, 1982 ; Eadington and Redman, 1991), et la théorie du bien public (Hartley et Hooper, 1992) ; et ils ont cherché à l'analyser en utilisant l'analyse des effets multiplicateurs (Archer, 1982 ; Sinclair et Sutcliffe, 1988), l'analyse par portefeuille (Board et al., 1987), l'analyse d'impact (Archer, 1989), les supports de comptabilité sociale (Wight, 1993), les modèles de demande causale (Uysal et Crompton, 1985) et l'analyse de cycle de vie du produit (Oppermann, 1995).

Néanmoins, une étude récente et complète de l'économie du tourisme (Tisdell,2000) conclut, plutôt de manière décourageante, qu'aucun modèle économique ne peut saisir toutes les dimensions du tourisme et de sa relation structurelle complexe avec le reste de l'économie.

(JENKINS, OLIVER et al. 2001)

****

1.2 Les dimensions du tourisme Intégré, caractères détaillés (selon l'auteur)

- **Echelle**
  - Importance du secteur touristique, taille des acteurs, niveau de fréquentation
  - Equilibre entre les saisons
  - Equilibre avec les ressources, avec les communautés, impacts
  - Répartition géographique, répartition entre catégories de la population
- **Endogénéité**
  - Utilisation des ressources locales (matérielles et immatérielles)
  - Valorisation des caractéristiques distinctives locales, de l'identité,
  - Respect de l'authenticité
  - Initiative locale
- **Ancrage**
  - Retombées locales positives du tourisme
  - Participation des acteurs du tourisme à la vie locale
  - Comportement du touriste (intérêt, fidélité…)
  - Acceptation locale du fait touristique
  - contribution de la population à l'attractivité
  - Accueil du touriste par la population
- **Durabilité** *(voir paragraphe suivant)*
  - Environnementale
  - (Economique)
  - (Sociale)
- **Complémentarité**
  - Synergies intra-touristiques entre filières, entre acteurs
  - Synergies inter-activités : ressources contre débouchés, pluriactivités, partage de ressources
  - Concurrence entre activités, externalités négatives
  - Conflits d'usage
  - Diffusion, complémentarités géographiques
- **Réseaux**
  - Densité des réseaux
  - Fonctions assurées par les réseaux et leur ampleur
  - Diversité des types de réseaux, partenariats public / privé
  - Autonomie, solidité des réseaux
  - Dynamique des réseaux, projets
  - Coopération, articulation entre réseaux au sein du territoire et avec l'extérieur
- **Contrôle local**
  - Equilibre contrôle local / contrôle externe
  - Participation du plus grand nombre aux décisions et aux bénéfices
  - Contexte local favorable aux initiatives
  - Capacité à éviter ou résoudre les problèmes liés au tourisme.

1.3 Méthodologie du programme SPRITE

Sprite visait à répondre à un éventail de questions pour l'action collective et publique concernant la nature des relations d'intégration et leurs processus, les opportunités et les avantages d'une meilleure intégration, et les axes de politiques envisageables.

La méthodologie était basée sur l'étude de cas, comme seule apte à rendre compte de la complexité du réel vu à travers le cadre conceptuel. Ainsi douze cas territoriaux ont été étudiés (deux par pays participant). L'étude des cas a mobilisé des sources préexistantes, écrites, mais surtout des entretiens approfondis auprès d'échantillons d'acteurs du système touristique.

Le programme s'est fixé *cinq « thèmes » d'investigation et d'analyse*, concernant:

- la « consommation » (touristes et « intermédiaires »),
- la « production » (prestataires touristiques et « contrôleurs de ressources »),
- le vécu au sein des « communautés d'accueil »,
- le rôle des « institutions » (fonctions de politique, planification, régulation, financement…)
- et les « politiques » (stratégies, structures, actions,…) menées et/ou envisageables.

Sur les quatre premiers « thèmes» *des enquêtes* furent menées courant 2002 et 2003.

Sur le dernier thème, conclusif, des politiques menées et envisageables, les tâches effectuées comprenaient : des simulations sur modèles, une synthèse des enquêtes, la formulation de propositions, en liaison avec deux réunions de discussion avec des acteurs locaux.
Un « groupe d'experts » fut également réuni régulièrement pour accompagner le programme et fournir appuis, validations, idées supplémentaires, ….

La méthodologie précise de recueil d'information lors des enquêtes sera indiquée ci-après dans l'annexe relative au cas Livradois-Forez.

****

Annexe 2 : <u>Une base de cas de processus de collaboration dans le domaine du tourisme</u>

La plupart de contributions citées dans la section « collaboration en tourisme » sont assorties d'études empiriques. Celles-ci peuvent former une base de cas utile. Nous en donnons l' aperçu suivant :

Auteurs / Cas	Cadre conceptuel	objet	Partenaires et autres parties prenantes	Dispositif et Processus, …	évaluation par l'auteur , commentaires
Aas et al. (2005) Luang Prabang (Laos)	Relations patrimoine / tourisme Théorie de la collaboration : Pb de la « capacité » des Parties prenantes , …	Gestion durable du patrimoine culturel et du tourisme : test d'élaboration collaborative Objectifs : - communication - ressources pour le patrimoine (synergie) - participation	Projet UNESCO: Institutions et autres Parties Prenantes (prestataires, commerçants, habitants, …)	Structure de projet à trois niveaux, PP invitées à travailler en groupes locaux,	Echec du projet : Contexte difficile (Etat très centralisé….) Communication : pas de responsable Synergie : un schéma spontané, mais pas d'accord sur le principe de « l'usager payeur » La population veut s'engager dans T, et peut infléchir les gestionnaires du patrimoine, dont la vision de T reste négative Implication des PP : confirmation du besoin de « capacité » : prévoir des aides, même si cela ne modifie pas l'équilibre des pouvoirs
Augustyn et Knowles (2000) York (UK)	Facteurs critiques de succès	Partenariat public-privé Evaluation de sa performance	Ville de York Chambre de commerce Office de tourisme entreprises	Etudes préalables Création d'un « partenariat public-privé » Démarche stratégique explicite du partenariat évaluation	Selon les auteurs : - Il manque un accent sur la réalité de l'engagement privé - le partenariat peut être étendu - il faut introduire un droit d'entrée - … et établir un système de récompense/reconnaissance

Bramwell et Sharman (1999) Hope Valley (UK)	Politique locale « collaborative » (participative ?) Trois grandes dimensions d'évaluation : - l'étendue de la collaboration - son intensité - le degré de consensus	Construction d'un plan de gestion de la fréquentation touristique (par un groupe de « parties prenantes »)	Le Partenariat touristique du Peak District Les trois municipalités Un groupe de travail pour le plan de gestion Les parties prenantes : … Des consultants	Cartographie des parties prenantes Constitution d'un groupe de travail Tenue d'un « atelier ouvert à tous » Dispositions pratiques pour réduire les impacts T … Une opposition de la part des commerçants	Selon les trois grands critères d'évaluation proposés par les auteurs : 1- Etendue de la collaboration : bonne 2- Intensité de la collaboration: avis mitigé, des difficultés signalées yc entre représentants d'un groupe et leur groupe lui-même 3- Degré de consensus : une des propositions ne l'a pas obtenu, globalement une moitié des interviewés n'est d'accord qu'en partie avec le projet
Getz et Jamal (1994) Communauté de Canmore (Alberta, Canada)	Politique locale en situation conflictuelle Plusieurs initiatives de planification Interrogation sur les limites de la collaboration	Croissance d'une destination touristique, projets contestés, incapacité des plans à maîtriser le problème	- Municipalités - Investisseurs T - Office de protection des ressources naturelles - Association locale de développement durable - résidents	Un projet T suspendu par l'Office de protection: Auditions et lobbying Constitution d'un acteur local de développement durable Trois processus de planification très partiels	Grande difficulté due aux oppositions d'intérêt entre PP Difficulté méthodologique de la collaboration, par exemple pour représenter la majorité silencieuse On atteint les limites de la collaboration Incantation : faire un plan stratégique du développement touristique Le rôle utile d'un acteur « pivot » (Trist) La perspective d'une institution chargée de cette planification… dans la durée

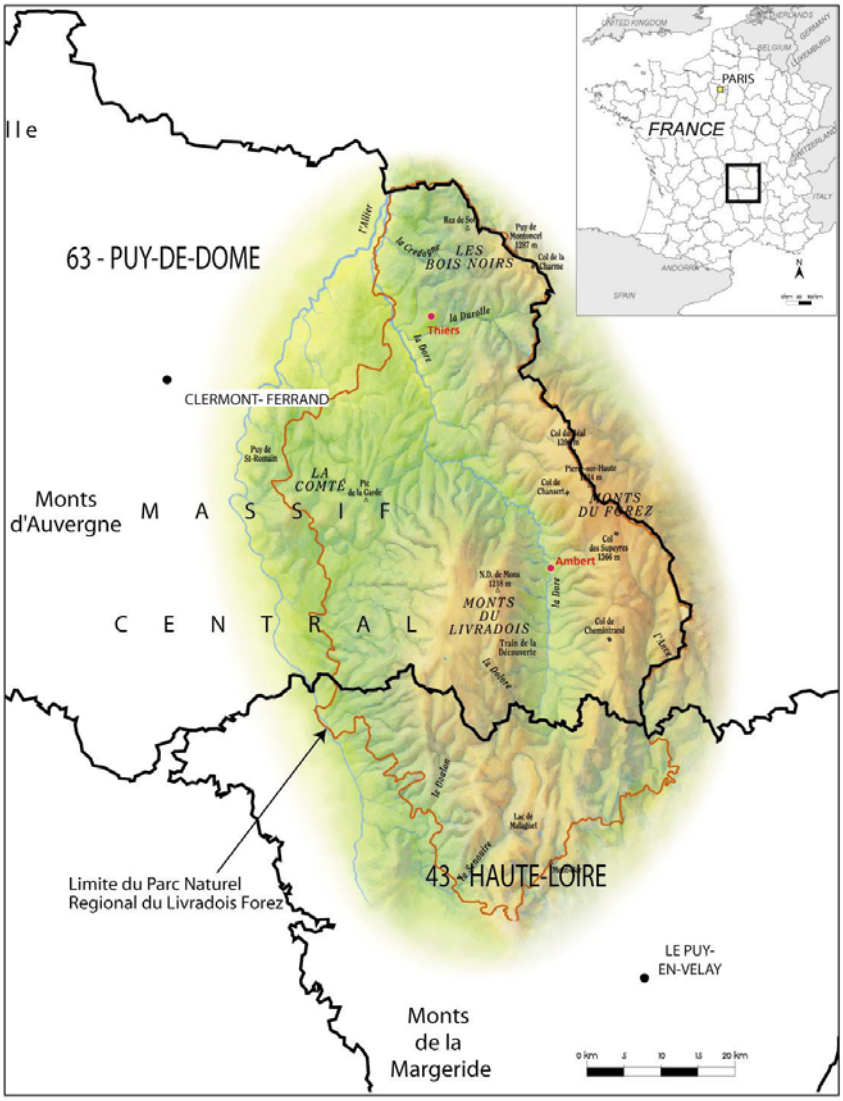
M. Reed (1997) Squamish (Colombie Britannique, Canada)	Relations de pouvoir et théorie de la collaboration Typologie de trois domaines de politique locale : développement, allocation, organisation	Emergence d'une destination touristique	- Municipalité - Chambre de commerce et son comité de tourisme - Comité de coordination du tourisme - Comité de citoyens consultatif - Comité du tourisme d'hiver - Promoteur (ski) - Entreprises - Résidents -Gouvernement provincial	Processus de planification conflit en plusieurs étapes avec un projet de ski intervention d'un comité de citoyens	La planification « communautaire » a introduit une nouvelle façon de voir le tourisme et coexiste avec le développement plus traditionnel Le comité de citoyens a élargi la vision, il reste à voir s'il se maintiendra Une typologie des tactiques employées par les acteurs est commentée Observation : le développement du tourisme peut être handicapé par une conscience insuffisante de la part de la population Manque de leader
Selin et Chavez Eagle valley (USA)	Modèle dynamique de la collaboration en tourisme	Construction d'un centre d'information des visiteurs	- Eagle district Ranger - Commune - Service forestier - Chambre de Commerce	Processus analysé selon les étapes du modèle proposé par les auteurs	Résultats, dans ce cas : succès du processus - Analyser le contexte - fixer la problématique (initiative du Ranger) - fixer la direction - structurer (qui dirige, puis création d'un comité de suivi…) réaliser Tout va bien !

Selin et Beason (1991) Ozark-Forest Arkansas (USA)	Relations inter-organisations : vision « domaine » (Gray) et interdépendance	Evaluation des perceptions et pratiques de coopération entre acteurs forestiers et du tourisme	Territoire autour d'un massif forestier : - Rangers forestiers - Responsables de chambres du commerces - et d'associations de tourisme	Enquête Test d'hypothèses de relation entre diverses variables et coopération	Manque de coopération Ni compétition ni conflit Influence positive de la proximité Les forestiers sont davantage conscients d'une interdépendance Les acteurs du tourisme ont une vision encore « égocentrée » de leurs parties prenantes Suggestions pratiques diverses
D. Thimoty (1999) Yogyakarta (Indonésie)	Modèle normatif selon deux dimensions : La participation aux décisions Et la participation aux bénéfices	Planification touristique en général dans une région d'indonésie	Planificateurs et parties prenantes (non traitées comme telles)		Pas de participation des résidents à la planification, Par contre, mise en œuvre des principes 1- de participation de la population aux retombées positives du tourisme 2- de l'éducation des résidents au tourisme

Vernon et al. (2005) Caradon (UK)	Théorie de la collaboration : Recherche - intervention et évaluation	Faciliter l'émergence de projets locaux de tourisme durable, l'adoption de pratiques durables par les prestataires	- District de Caradon - County de C. - Office britannique du tourisme - Countryside Commission - prestataires - Chercheurs	Trois programmes successifs	Complémentation critique du cadre conceptuel de la collaboration : - le rôle important du secteur public comme leader pour donner une direction stratégique et faciliter l'innovation au sein d'un secteur fragmenté - l'objectif d'atteindre une certaine parité entre parties est difficile a tenir - le rôle des partenaires évolue dynamiquement en relation avec l'influence qu'ils acquièrent selon les étapes - résultat de la collaboration tout de même positif, l'acteur public a réussi à promouvoir le tourisme durable. Importance d'une capacité financière pour lancer des réalisations - un aperçu de difficultés pratiques pour concrétiser ensuite les évolutions promues
Willliams, Penrose, Hawkes (1998) Colombie Britannique, (Canada)	Théorie de la prise de décision partagée Critères d'évaluation	problème d'affectation des sols entre foresterie et tourisme	- Gouvernement - Commission des ressources et de l'environnement (CORE) - Forestiers - Acteurs du tourisme - Autres acteurs locaux	Processus de négociation très encadré et facilité	Les auteurs estiment que les acteurs du tourisme n'ont pu équilibrer le rapport des forces défavorable entre : - des Forestiers organisés, disposant de négociateurs professionnels, d'une base de données et d'argumentaires - et des Acteurs du tourisme faibles, qui de plus se sont dispersés, (erreur stratégique) L'appui réel de CORE, principalement logistique n'a pas été suffisant pour rétablir l'équilibre

Annexe 3 : <u>Cas Livradois-forez</u>

<u>3.0 Carte du territoire et situation</u>



3.1 Le tourisme vu par la Charte du Parc

Les actions touristiques prévues dans la charte du Parc, au fil de ses Objectifs

Objectifs	**actions**
1.1. Mieux connaître le territoire	1.1.4. les comportements et les attentes des clientèles touristiques
1.3 Promouvoir le Livradois-Forez à l'extérieur	1.3.2. la promotion touristique
1.4 Organiser l'accueil	1.4.2 l'accueil et l'information touristique
….	
2.2 Valoriser les espaces forestiers	2.2.3 l'accueil en forêt
2.4 Maîtriser l'urbanisation et mettre en valeur les paysages	2.4.3 l'amélioration de la qualité et de la cohérence des aménagements (domaines prioritaires : aménagements touristiques, ….)
….	
3.4 Valoriser les savoir-faire et les productions locales	3.4.2. : La valorisation économique des produits et des ressources du Livradois-Forez
3.5 Développer le tourisme en Livradois- Forez	3.5.1. : L'organisation des prestataires touristiques
	3.5.2. : Améliorer la qualité des hébergements touristiques
	3.5.3. : L'organisation de la randonnée
	3.5.4. : L'appui aux projets de développement touristique

****

3.2 Une présentation rapide de l'activité touristique dans le territoire du PNR LF

« Le diagnostic de l'activité touristique[1] en Livradois-Forez fait aujourd'hui ressortir plusieurs éléments, riches d'enseignements. On peut les résumer de la façon suivante :

En matière d'accessibilité

Accès devenu relativement facile pour les automobilistes, mais en revanche, les transports en commun sont peu développés.

Enclavement ferroviaire et aérien.

En matière de patrimoine

Un territoire varié de grande qualité, diversités paysagères (6 entités), un « monument naturel » : les Hautes-Chaumes du Forez.

[1] Diagnostic de l'activité touristique en Livradois-Forez, PARC NATUREL REGIONAL LIVRADOIS FOREZ / MAHOC, Septembre 2004.

Un patrimoine riche et diversifié (à taille humaine) avec notamment de nombreux savoir-faire (coutellerie, fromage, papier,…), mais dilué et insuffisamment valorisé.

En matière d'activités et d'animations

Une absence de site d'envergure nationale (> à 80 000 visiteurs)

3 sites majeurs ayant peu évolué ces dernières années et de nombreux sites locaux (< à 10 000 visiteurs) aux scénographies « vieillissantes ».

2 stations touristiques 2 étoiles au Guide Bleu (La Chaise-Dieu et Ambert). Pas de 3 étoiles.

Une offre de prestations randonnée assez diversifiée, des lacs et plans d'eau aménagés, mais peu d'activités sportives originales.

Une offre de prestations labellisées « parc naturel » : Malle au Trésor, Gîtes Panda, Relais de la Gélinotte, Balades nature et patrimoine, Boucle Dore, Sentiers de découverte, Route des Métiers, Sur les Pas de Gaspard, etc.

Un festival majeur de renommée internationale (La Chaise-Dieu), et une certaine diversité de festivals et animations « locales ».

Certaines filières non qualifiées.

En matière d'hébergement

Importance de l'hébergement non marchand et des résidences secondaires (1 habitation sur 3 ; 84 % des lits touristiques).

Un faible poids des hébergements marchands comparativement à la moyenne de la région Auvergne.

Une baisse de la capacité d'accueil depuis 1995 (surtout concernant les campings et le non qualitatif) mais en progression pour les chambres d'hôtes.

Les principales capacités d'accueil : 1) les campings ; 2) l'hôtellerie classée et non classée ; 3) les villages et maisons familiales.

Une amélioration de la qualité des établissements surtout des gîtes et des chambres d'hôtes.

Une concentration des lits touristiques sur 4 pôles (Thiers, Ambert, La Chaise-Dieu, Saint-Remy/Durolle), et un caractère diffus sur le reste du territoire.

En matière de clientèles

Une clientèle de proximité (Rhône-Alpes et Auvergne) prédominante.

Une clientèle étrangère faible (Pays-Bas, Belgique, Allemagne, Angleterre) de 15% environ.

Un profil en évolution : des clientèles de plus en plus issues des professions intermédiaires, plutôt instruites.

Des séjours moins longs que la moyenne régionale.

En matière de fréquentation

De bonnes saisons jusqu'en 2001, mais une baisse de la consommation touristique depuis 2002.

Chute de la fréquentation des 3 sites majeurs.

Une forte saisonnalité mais développement du hors saison.

Prédominance des flux le long de la vallée de la Dore.

Forte satisfaction de la clientèle.

En matière d'organisation touristique

Une insuffisance de la culture touristique et un dépeuplement et vieillissement de la population. De très petites entreprises touristiques, diverses, ayant du mal à s'intégrer, souvent créées par des néo-ruraux. Une structuration forte en réseaux de prestataires (5 réseaux professionnels). Une réorganisation en cours entre l'ensemble des offices de tourisme avec le développement d'une structure fédératrice « Livradois-Forez Tourisme ».

****

3.3 Enquêtes SPRITE échantillons et thèmes

Echantillons

Profil des touristes interrogés

157 personnes selon un *échantillonnage de type raisonné* avec quatre critères :

la région d'origine, l'activité, la classe d'âge, le type d'hébergement.

Profil des « intermédiaires touristiques (IT) » :

14 entretiens, soient : les Offices de Tourisme, CDT, CRT, des structures commerciales,

enfin, le PNR, syndicat mixte, pour ses fonctions de promotion du territoire, …

Profil des « entreprises (E)» de tourisme :

52 entreprises, associations voire services communaux, sélectionnées après pré-enquête (recensement exhaustif), pour respecter une *représentativité* selon deux critères : 1- la nature de l'activité (en trois catégories), 2-la localisation

Profil des "contrôleurs de ressources (CR)" pour le tourisme

19 personnes et organismes, ayant des activités très diverses

Profil des membres de « communautés d'accueil (CA)»

44 personnes interrogées dans une communauté de communes

L'échantillonnage a suivi la méthode dite « boule de neige », en veillant à une diversité de points de départ [2].

Profil des « institutions (I) » :

22 institutions rencontrées, définies selon leurs fonctions (fonction politique et programmation, financement, régulation). Leur *implication* dans le tourisme est diverse. *L'échelle* d'intervention des institutions rencontrées va du niveau local au niveau national.

****

[2] élu, prestataire, commerçant, agriculteur, résident secondaire, résident principal, association de chasse, association de pêche

Les thèmes abordés dans les enquêtes

Catégories enquêtées	T	I T	E	C R	C A	I
nombre d'enquêtes	157	14	52	19	44	22
Rubriques :						
Informations générales sur l'enquêté	X	X	X	X	X	X
Rôles: politique, régulation, financement, planification ...						X
Motivations, attentes des touristes avant le séjour	X	X	X	X	X	X
Comportement et attentes des touristes durant le séjour	X	X				
Souvenirs et ressentis des touristes suite au séjour	X	X				
Contact touriste / population locale	X	X			X	
Impact du tourisme sur la région et la population locale	X	X	X	X	X	X
Etat des ressources utilisées pour le tourisme		X	X	X	X	X
Liens avec les autres acteurs		X	X	X	X	X
Acteurs principaux du tourisme	x	X	X	X	X	X
Politiques de développement durable et local		X	X	X	X	X
Potentiel de développement du tourisme intégré			X	X	X	X
Le Futur, scénarios		X	X	X	X	X

****

3.4 Les questions particulières sur les aménités naturelles (thèse)

Questions ajoutées par nous –même pour la thèse :

.1. *Votre clientèle a-t-elle des impacts particuliers sur les ressources naturelles ? Votre clientèle a-t-elle des difficultés à utiliser certaines de ces ressources naturelles ?*

.3. *Votre clientèle émet-elle des avis ou des demandes particuliers sur l'état de ces ressources ? Votre entreprise a-t-elle des impacts particuliers sur ces ressources ?*

.5. *Avez-vous une action particulière sur la gestion de ces ressources ?*

Questions sur le Futur, scénarios (le choix du thème du scénario, sur les ressources naturelles, s'est effectué en fonction de la thèse) :

.6. *Pour votre entreprise, les touristes qui viennent dans la zone pour la qualité de ses ressources naturelles sont-ils importants ?*

.7. *Souhaitez-vous que le nombre de touristes venant dans la zone pour la qualité de ses ressources naturelles augmente, baisse ou soit maintenu ?*

.8. *Que souhaiteriez-vous qu'il soit fait (par d'autres) afin qu'il en soit ainsi ?*

.9. *Quelle action vous semble la plus importante ?*

.10. *Que pensez-vous faire personnellement afin qu'il en soit ainsi ?*

****

Les thèmes du questionnaire « contrôleurs de ressources » (Sprite et thèse)

Questions relatives à la ressource

** les caractéristiques générales de l'acteur et ses fonctions envers la ressource considérée*

** le rôle de la ressource dans la zone considérée, fait-elle l'objet d'un plan spécifique de management et de développement ?*

** quelles sont les relations avec le tourisme : pour la ressource, pour l'acteur ?*

Questions du tronc commun de Sprite, caractéristiques de l'intégration :

** relations de l'acteur avec d'autres acteurs, perception du système touristique, perception des ressources du tourisme (comment sont-elles intégrées,…)…*

** les stratégies souhaitées pour le futur, selon les trois scénarios, dont l'un table sur un intérêt majeur des touristes pour les ressources naturelles*

Enfin les questions sur les ressources naturelles que nous avons introduites nous-même (voir le questionnement auprès des prestataires touristiques) sont également posées aux contrôleurs de ressources.

****

3.5 Enquête « contrôleurs de ressources » l'échantillon (Sprite et thèse)

	Nom	Type	échelle	Activité	Missions
1	Assoc. « R. G. »	Groupe de prestataires	Parc	Hotellerie restauration	Promotion, qualité, stratégie, (production)
2	Assoc. « R. »	Groupe de tourisme	Parc	Randonnée	Gestion des sentiers, édition, promotion
3	Assoc. « C. »	Groupe de tourisme	Massif Central	Randonnée	Gestion des sentiers, édition, promotion
4	Village de vacances « V. »	Prestataire	Zone d'étude	Hébergement et activités	Entreprise située en bordure de la zone
5	Assoc. « Stations V. »	Groupe de tourisme	national	Villages touristiques	Marketing, qualité, stratégie
6	Lycée hôtelier	Centre de formation privé	regional	Formation en hotellerie et restauration	Formation initiale
7	CCI Ambert	Institution publique	Zone d'étude	Chambre de commerce	Conseil, formation, représentation
8	Chambre des Métiers 63	Institution publique	Département	Chambre des Métiers	Conseil, formation, représentation
9	CRPF	Institution publique	Région	Forêt privée	Conseil, formation, représentation
10	ONF	Institution publique	secteur	Forêt publique	Gestion directe de la ressource
11	Exploitant agricole	Entrepreneur - représentant syndical	Zone d'étude	agriculture	Entreprise - représentation
12	Sté « F. »	Entrepreneur – président d'un syndicat AOC	Zone et région	Agroalimentaire	Entreprise – représentation et gestion d'un signe de qualité
13	Agence « J . »	entrepreneur	zone	immobilier	commerce
14	DDE	Service de l'Etat	zone	Infrastructures urbanisme	Régulation, planification, réalisation, entretien
15	Assoc. « G. »	Semi-public	zone	formation	Formation continue
16	Banque « C. » Caisse locale	Privé	zone	Service financier	entreprise financement
17	Sté « R. »: radio locale	Privé	département	Information	Radio locale
18	commune de « D. »	Public	area	infrastructures	Collectivité locale
19	C2C « A. »: chargée de mission Tourisme	Public	Area	infrastructures et services touristiques	Collectivité locale

****

3.6 Acteurs régulateurs interrogés (Sprite et thèse)

Institution	
CdC HL	Communauté de communes du Haut-Livradois
CdC VA	Communauté de communes de la Vallée de l'Ance
CdC PO	Communauté de communes du Pays d'Olliergues
CdC Arl	Communauté de communes du Pays d'Arlanc
Ville A	Ville d'Ambert
PNR L-F	Parc Naturel Régional du Livradois-Forez
LFT	Livradois-Forez Tourisme
RDGF	Relais Départemental des Gîtes de France
CG	Conseil Général
CDT	Comité Départemental du Tourisme
CRTA	Comité Régional du Tourisme d'Auvergne
DRT	Délégation régionale au Tourisme
SPOT	Système Permanent d'Observation du Tourisme (Auvergne)
DRAF	Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
CDCA	Caisse des Dépôts et Consignations Auvergne
ARPA	Association Régionale des Pays d'Auvergne
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture d'Auvergne
CRCIA	Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie d'Auvergne
UCCIMAC	Union des Chambres de Commerce et d'Industrie du Massif-Central
EMAC	Espace Massif-Central
IPAMAC	Inter-Parcs du Massif Central
COMAC	Commissariat à l'aménagement du Massif-Central
ONF	Office Nationale des Forêts
AFIT	Agence Française d'Ingénierie Touristique
DATAR	Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
MAPAR	Ministère de l'Agriculture de la Pêche et des Affaires Rurales

****

3.7 Des résultats d'enquêtes (Sprite et thèse) :

Les prestataires de tourisme dans le PNR LF

Caractéristiques générales

Nous avons interrogé un échantillon de 52 « entreprises », définies comme étant les opérateurs directement au contact du touriste, prestataires d'un service touristique et supposés partager un objectif comparable, de chiffre d'affaire ou de niveau de fréquentation suffisante. Ces prestataires pouvaient ainsi être soit des entreprises, soit des associations, voire des services municipaux, soit des particuliers.

L'échantillon de 52 « entreprises » était proportionnel aux effectifs recensés, selon deux critères : la localisation et l'activité[3]. Rappelons que le territoire étudié n'est pas la totalité du PNR mais l' arrondissement d'Ambert.

Le questionnaire était dérivé du cadre conceptuel de Sprite qui met l'accent sur le fonctionnement stratégique et relationnel des acteurs, sur leurs relations au lieu (image, ressource, ancrage), la prise en compte de la demande, le cadre général de coordination (cf supra, section I). Les rubriques sont indiquées dans *l'annexe 3.3*

Une grande majorité des « entreprises » sont des structures individuelles ; il y a également un tiers de *structures associatives et publiques* (musées, bases de loisirs, mais aussi hébergements).

Les structures sont très petites : les deux-tiers comptent 1 ou 2 travailleurs.

Certaines des structures ne sont que partiellement concernées par le tourisme : c'est le cas de bars ou restaurants à clientèle locale, de certains propriétaires de meublés, enfin des artistes, artisans et producteurs fermiers, qui comptent une forte clientèle locale ou spécialisée. La plupart des structures sont jeunes et la moitié ont été créées par leur dirigeant actuel. La pyramide des ages des responsables est équilibrée.

L'importance des « néos-ruraux » : la moitié des prestataires sont d'origine extérieure à la zone, récemment installés ou non. Pour la moitié d'entre eux, il s'agit d'un changement d'activité. Leurs motifs d'installation dans cette zone sont: l'opportunité de se « mettre à son compte », des coûts modérés, mais aussi le cadre de vie. La moitié d'entre eux signalent *des problèmes d'intégration*, l'esprit fermé des habitants, le statut d'étranger qui peut durer vingt ans,… Mais un nombre équivalent s'estiment être bien accueillis. Souvent la position favorable de l'élu local est déterminante.

****

Une visiond'AT très stratégique sur les relations à propos de l'environnement

« Moins les acteurs du tourisme s'en mêleront , mieux l'environnement se portera . Je donne l'exemple d'une idée que j'ai eue de créer une réserve de chasse : tous les chasseurs se sont ligués contre moi . Il faut être vigilants, mais ne pas nous mettre en avant . Sinon des gens vont se retourner contre notre action …. Il faut que ce soit eux qui le disent, car on est moins nombreux , les terrains ne nous appartiennent pas et si la décision vient d'en haut , les gens , pour montrer qu'ils existent , feront le contraire de la décision . Les acteurs du tourisme ne peuvent rien y faire .

---

[3] La liste des activités concernées et distinguées les unes des autres, est la suivante :
hébergement-restauration : bars-restaurants ; Campings ; Chambres d'hôtes ; Gîtes de France et meublés ; Gîtes de groupe ; Hôtels-Restaurants ; Villages de vacances ;
activités : Artisans ; Artistes ; Producteurs fermiers ; Musées, zoo ; Activités de pleine nature

Ce n'est pas au niveau de contraintes qu'on arrivera à faire évoluer les choses . Plutôt au niveau de l'éducation , de la discussion . Il faut partir de ce que eux pensent pour les faire changer petit à petit d'avis . Ne pas essayer de les convaincre .

Plus mêler les paysans, les propriétaires, à l'apport du tourisme . Ce message peut passer directement (exemple de veillées avec les paysans) , mais on ne va pas discuter directement avec eux de l'environnement , les amener à avoir un contact avec le tourisme. Si ça passe par le maire : ça passe mieux . » (M. B. refuge)

****

Compléments sur les contrôleurs de ressources : les acteurs de l'artisanat, l'industrie, l'immobilier, les infrastructures, l'urbanisme

Le tourisme est diversement intégré aux autres secteurs de l'activité économique du territoire étudié. Les commerces et services le sont particulièrement, profitent clairement de la fréquentation des touristes et des résidents secondaires et ce fait est largement reconnu. Cependant cette perception n'entraîne pas le sentiment que le tourisme serait une activité économique globalement importante pour le territoire. Réciproquement, les acteurs engagés dans le tourisme (prestataires, Offices de tourisme) déplorent que les commerces fassent peu d'effort, notamment sur les jours et les horaires d'ouverture.

Concernant l'industrie, dans un territoire qui, bien que rural, connaît une forte et ancienne implantation d'industries, ce secteur d'activité est presque totalement disjoint du tourisme[4].

De nombreuses indications nous ont été données selon lesquelles les industriels mais aussi « la population » ou « les gens d'ici » n'avaient pas de sensibilité touristique :

« les gens sont heureux d'habiter sur Ambert, mais une crainte générale est la fermeture des usines, je n'ai pas entendu d'opinion sur le tourisme comme solution de rechange » (M.C. chambre des Métiers)

Le secteur de l'immobilier est touché par le tourisme au sens large, en incluant le phénomène des résidences secondaires particulièrement fort dans ce territoire :

« je vends beaucoup de résidences secondaires (70% des ventes); il y a des implications sur le tourisme : les propriétaires font venir des amis, beaucoup ont le projet de faire des chambres d'hôte ou des gîtes (12 à 15 demandes de renseignement dans l'année). Je participe tous les ans à une exposition à Londres, j'y vais avec 50kg de dépliants touristiques.» (M.C. agence immobilière)

Cette dernière annotation souligne un point commun entre tourisme et fonctions résidentielles, à travers l'attractivité du territoire qui est une ressource centrale pour les deux fonctions. Cette dépendance commune peut créer un lien stratégique entre acteurs du tourisme et de l'immobilier au sens large, au premier rang desquels les propriétaires.

Le touriste réside le plus souvent dans le territoire. Il se déplace beaucoup, en voiture. Les infrastructures routières, comme l'urbanisme sont des éléments importants pour ses perceptions et ses pratiques locales. Les acteurs concernés sont les collectivités territoriales, le Parc, la DDE :

---

[4] *«Le tourisme industriel, il n'y en a pas, c'est une volonté que les industriels n'ont pas…[4]» (M. B. , dir. CCI d'Ambert)*

« Nos activités en relation avec le tourisme : la signalisation touristique, l'architecture, le paysage, l'environnement (suppression des décharges sauvages), le financement (ex dossiers Feder hôtellerie [5]). En parallèle au Parc, on incite à utiliser les bâtiments pour faire des gîtes…»

« Il y a peu d'intervention du monde du tourisme en faveur des paysages, par exemple : j'ai essayé de faire une opération de nettoyage de publicité en domaine public, ceux qui me sont sauté dessus à bras raccourci ce sont les hôteliers … mais je ne suis pas légitime pour lancer ce genre de choses.

- Alors pouvez vous trouver des alliés ?

Un allié, ce serait le Parc ; le Parc est relativement bien accepté par les élus, il est devenu adulte, (au début c'était l'empêcheur de tourner en rond) ; mais c'est pareil, la politique ce sont les élus qui sont au CA… avec les techniciens du parc on a de très bonnes relations. » (l'ingénieur subdivisionnaire de la DDE, Ambert)

****

Compléments sur les actions touristiques de quelques EPCI communautés de communes :

CdC Vallée de l'Ance : la stratégie touristique prescrit des actions environnementales

« améliorer le cadre de vie et les paysages », comprend de nombreuses actions de *réhabilitation et d'amélioration* des aménités naturelles et paysagères[6]

« développer et structurer l'offre touristique par filières », porte sur des filières d'activités de pleine nature (sports, pêche…) et même sous le thème « culture et patrimoine » on retrouve la mise en valeur des sites naturels ou un musée de l'activité agricole sur les Htes Chaumes

Le non-aménagement du plan d'eau d'Aubusson d'Auvergne,

Le plan d'eau a été réalisé dans les années 80, des campings et autres aménagements étaient envisagés. L*e parc a pesé pour ne pas faire d'hébergement lourd sur le site*, pour le garder en l'état pour des activités de découverte, il a fait venir l'AFIT[7], écrit un cahier des charges ad'hoc ; une enquête clientèle a montré que les gens viennent pour d'autres motifs que sur d'autres plans d'eau, le premier facteur de fréquentation serait ici le cadre paysager… d'où la décision finale de réaliser, hormis la plage, très fréquentée, « seulement » un centre d'interprétation, utilisé par l'association La Catiche qui a embauché un animateur nature.

Les actions de la CdC du Pays d'Arlanc : cohérences Parc

Cette communauté de communes est située de part et d'autre de la rivière Dore. Le développement du tourisme tient une place majeure dans ses programmes (*annexe : 2.17*). Les élus ont lié explicitement : l'importance du tourisme *« le tourisme est un atout pour le Pays d'Arlanc »*, la demande des touristes pour *« les paysages, les forêts, la qualité de l'environnement, l'ambiance »*, des actions de tourisme diffus (sentiers…), *un équipement lourd de tourisme… mais sur le thème de la nature* [8], le contrat de rivière Dore, et l'opération de gestion de l'espace menée par le PNR

---

[5] nous émettons un avis sur le respect des règles, pas sur l'aspect marchand.

[6] Réglementation des boisements, et élimination des « timbre-poste » forestiers, Contrat de rivière Ance, Résorption de points noirs paysagers, Inciter et soutenir les pratiques en faveur de l'environnement et de l' écologie (tri sélectif, énergies renouvelables, usage de matériaux locaux ou recyclés), Valorisation d'élément de typicité locale, Réhabilitation des façades Aménagement des espaces publics, Fleurissement, Journées « Vallée propre » pour le nettoyage et la suppression des points noirs paysagers sur le domaine privé ou public sur la Vallée.

[7] Agence française d'ingénierie touristique

[8] le « Jardin pour la terre » est un parc d'animation qui donne à voir sur 4 ha un « planisphère » portant des échantillons des espèces végétales du monde : « 2000 variétés et les 700 espèces de plantes pour un tour du monde de 90 mn ». Il accueille environ 30.000 visiteurs par an

(déjà évoquée), … *«[de plus,] les actions en faveur du tourisme tiennent compte des contraintes des autres secteurs économiques –agriculture, artisanat, commerce »*

L'aménagement au col du Béal : une concertation

Le président de la communauté de commune, en liaison avec un technicien du Parc est venu à l'idée de restructurer l'accueil au col du Béal, col d'altitude sur les crêtes du Forez. Le projet a fait l'objet d'une *longue concertation mouvementée*[9] (GRAVELEAU 2002), qui a amené à *renoncer à un objectif d'hébergement d'hiver (problèmes d'ouverture des routes, d'énergie…), à adopter un schéma d'énergie alternatif avec éolienne, à un programme comprenant un restaurant avec chambres, pour l'été, joints à un « observatoire » de la nature* [10].

****

3.8 Processus d'élaboration de stratégie touristique

Ateliers consacrés aux réseaux

Atelier entre techniciens et institutionnels sur les réseaux de tourisme

Le diagnostic reconnaît que certains réseaux sont en sommeil, d'autres portés à bout de bras par le Parc, un enjeu est de les restructurer, un autre est de prendre en compte la nouvelle orientation du PNR en faveur du tourisme durable à travers la charte européenne.

Sur le rôle d'un réseau, des fonctions économique, sociale et stratégique sont défendues :

« Pour moi c'est un lieu d'élaboration d'une stratégie en commun »,

« Actuellement le réseau est un facteur commun utilisé par les adhérents pour vendre leur pays et vendre leur établissement, faire de l'argent. Ce sont deux portes d'entrée fabuleuses. »,

« un réseau se structure autour d'un projet … si le projet s'arrête le réseau peut disparaître ».

La restructuration des réseaux est souhaitée mais avec des précautions :

«La structuration en réseaux a été sectorielle, cela pose problème par rapport à une logique de territoire. ». « les tailles des réseaux actuels sont trop faibles. »

Une réserve sur l'orientation « tourisme durable » : on note une réserve claire sur l'idée de placer la restructuration *sous ce seul objectif*. Cette question fait apparaître un gradient d'opinions qui va des techniciens du Parc, qui la soutiennent, à d'autres, notamment technicien de CCI, ainsi qu'une élue, qui s'en méfient en ces termes :

« par exemple les adhérents de Logis de France ne sont pas prêts à se regrouper sous le seul objectif du développement durable, il leur faut une espérance de gain »

« il ne faut pas donner un objectif trop philosophique, trop compliqué, tout le monde n'adhérera pas » ;

Atelier sur le thème des acteurs et réseaux, 1er Forum des acteurs du tourisme

[9] cette concertation a fait l'objet d'une partie du travail de DEA de Claire Graveleau
[10] salle d'exposition et d'activités, couplée à un sentier de découverte

un réseau pour chacun ? : Les différents points de vue se partagent entre les demandes d'extension des réseaux[11] , et les précisions selon lesquelles un réseau donné ne peut satisfaire tout le monde, ni accepter tout le monde : il faut respecter ses exigences[12].

Réseaux et qualité : La qualité des offres des divers membres d'un réseau ayant des objectifs commerciaux doit être homogène ou du moins gérable : c'est un enjeu vis à vis du client[13]. Une proposition est que le Parc assure le contrôle de la qualité des réseaux .

pérennité des réseaux : Certains réseaux sont moribonds : *« les adhérents étaient en situation de consommateurs »*. il est nécessaire d'avoir des objectifs partagés, de la volonté, et d'établir des règles (une charte de qualité).

Rapprochement des réseaux existants : La question du rapprochement des réseaux existants est posée, comme dans d'autres réunions ; elle gêne certains intervenants, notamment pour le réseau-phare, la Route des Métiers.

Intérêt du réseau selon les logiques d'acteur : Le représentant d'une CCI estime que le prestataire choisira de s'investir pour le réseau qui lui rapporte le plus. *« Concernant les hôteliers, ne faudrait-il pas faire un focus local d'un réseau déjà fort (Logis de France, …) ? »*

Un réseau pour tous ? : Il y a déjà des réseaux par filière et des réseaux géographiques, il manque jusqu'à présent une couverture « participative » de l'ensemble du territoire et des activités. L'intégration à la Charte Européenne du Tourisme Durable, par exemple, pourrait être un projet commun à faire partager. De même Livradois-Forez-Tourisme sous sa nouvelle forme, doit permettre davantage de participation.

****

La nouvelle stratégie s'inspîre du modèle du Tourisme Intégré, et de l'objectif de faire contribuer le tourisme à la gestion des aménités :

Ici est citée in extenso la partie « Enjeux » du texte présentant la stratégie touristique du territoire pour 2005-2010. Nous portons en italique, avec une mention explicite, ce qui relève de l'une ou l'autre dimension du Tourisme Intégré

« Les enjeux et objectifs generaux du developpement touristique en Livradois-Forez

Le tourisme a évidemment de l'importance dans le champ économique mais aussi dans les domaines culturels, environnementaux et sociaux. Son développement, indispensable pour le développement du territoire - même s'il n'est pas le seul - répond donc à de multiples enjeux. Le parti pris du Parc naturel régional Livradois-Forez est de contribuer à un développement touristique harmonieux, intégré et durable.

Enjeu économique

Le premier enjeu est économique. Pour que le tourisme participe au développement du territoire *et de ses différentes activités (industrie, artisanat, agriculture, commerce et services)* ***(dimension complémentarité)*** il doit contribuer à augmenter la valeur ajoutée et les emplois (directs et indirects). ….

[11] avec l'accent mis sur le fait que les réseaux actuels ne mobilisent que 15 % de la population de prestataires

[12] ces points de vue peuvent être positifs ou critiques sur les exigences en question. A noter que certains réseaux « compensent » leurs contraintes élevées par des attraits financiers (accès à des subventions)

[13] C'est aussi, selon nous, mais de façon moins claire, un enjeu pour les relations au sein du réseau, car deux types de différences de qualité cohabitent : la moindre qualité honorable (qui est une question de positionnement) et la moindre qualité assimilée à un manque de rigueur.

Enjeu environnemental et patrimonial

Les patrimoines naturels et culturels sont *les ressources* essentielles du Livradois-Forez. Le tourisme doit permettre de les préserver *et de mieux les gérer à long terme*. ***(Objectif de l'alliance)*** L'enjeu est d'un côté qu'elles puissent contribuer au développement du territoire (en encourageant un tourisme de découverte des patrimoines) et concomitamment que le développement de l'économie sur ce territoire puisse contribuer au maintien et à l'amélioration de ces ressources en favorisant notamment le maintien des espaces ouverts, la valorisation économique de la forêt, la gestion durable des milieux naturels, la mise en valeur du patrimoine bâti et des centres bourgs, etc.

Enjeu social

Le tourisme est par nature une activité d'échanges, une activité sociale, qui doit satisfaire non seulement les attentes complémentaires des clients et des prestataires mais aussi celles des habitants ***(dimension ancrage)***. L'enjeu est donc de favoriser un tourisme qui contribue d'un côté à l'épanouissement des «populations accueillies », à leur enrichissement personnel et à leur ressourcement, et en même temps qui puisse profiter à l'ensemble des opérateurs du territoire (et à leurs salariés) et à la population locale (amélioration des conditions de vie, apparition de nouveaux services, ouverture culturelle, échanges…). Les uns et les autres souhaitent s'enrichir mutuellement grâce aux rencontres et échanges que peut susciter un séjour en Livradois-Forez.

Enjeu de la « gouvernance »

Et enfin, ce qu'avaient pressenti les fondateurs du Parc, en exprimant l'objectif fondamental de la Charte comme celui de *la prise en main de leur avenir par les hommes et les femmes de cette région*, se trouve plus que jamais d'actualité ***(dimension Contrôle local)***. Les attentes sont fortes, que ce soit de la part des prestataires touristiques, des institutions, des habitants et des élus pour que le développement du tourisme soit maîtrisé et géré localement, et davantage concerté entre les différents acteurs. De plus, le territoire doit être articulé au mieux avec les autres acteurs et territoires, à des échelles géographies plus larges.

Objectifs généraux

Enjeux	Objectifs généraux
Economique	(p.m.)
Environnemental	- Augmenter les volumes d'activité des filières liées plus spécifiquement à l'environnement et aux patrimoines. ***- Accroître la sensibilisation des acteurs du tourisme à la valeur du patrimoine comme ressource pour leur activité, et en conséquence, les encourager à veiller et contribuer à la gestion de ces ressources.*** ***- Sensibiliser la population et les collectivités locales pour une amélioration de la gestion à long terme du patrimoine dans une optique touristique.***
Social	(p.m.)
Gouvernance	(p.m.)

****

3.9 Auto-évaluation du processus d'élaboration de stratégie touristique, par le chargé de mission tourisme du PNR, fin 2005 :

Quel(s) déclencheur(s) ?

« à l'origine de ce schéma stratégique je placerais mes préoccupations déjà anciennes :je sentais le besoin de mieux planifier mon travail, et de prioriser les activités, pour être plus performant. Le but était de recadrer le travail du Parc sur le tourisme.

Puis il y a eu le travail de Sprite, avec ce regard extérieur, notamment ton apport sur le manque de lisibilité de notre action sur le tourisme…

J'ai eu l'aval de mon directeur ; celui-ci pensait particulièrement à l'obtention du label de la Charte européenne »[14]

Quelles appréciations sur le processus ?

Il y a eu des moments très intéressants, notamment des débats internes entre les chargés de mission favorables au travail par pôles et ceux qui restaient au schéma antérieur d'œuvrer uniquement sur le tourisme diffus, également la séance interne qui a vu l'axe de travail sur le fourme d'Ambert remonter dans le groupe des actions prioritaires…

Par contre nous avons eu peu d'apports extérieurs, de la part des partenaires, ou des experts .

Tes apports principaux (de chercheur) ont été 1- la réflexion sur l'intérêt d'afficher, sinon définir, une politique touristique, 2- l'avis sur l'importance d'améliorer la relation avec les acteurs et les propositions et relances sur la méthode de concertation, 3- la vision [issue de Sprite] sur l'intégration du tourisme aux autres activités du territoire avec son aspect relationnel

Quelles appréciations sur les résultats ?

« Les résultats sont pour le moment très positifs :

.11. la stratégie est plus étoffée, plus stratégique, plus lisible, elle est hiérarchisée, et comprend un plan d'actions avec priorités, identification des intervenants….

.12. La stratégie et les priorités ont été discutées, il y a eu des inflexions, des apports, mais pas de crise

.13. la concertation a bien fonctionné; 180 personnes ont été associées à un moment ou un autre, il me semble que l'action du Parc maintenant est mieux connue

.14. pour devenir opérationnelles, nos priorités et les moyens nécessaires ont été négociés avec nos grands partenaires (Région, Départements…) : le résultat est très satisfaisant sur beaucoup de points[15]

.15. Dans le territoire, les municipalités majeures (les « pôles » touristiques) nous attendent impatiemment, la CCI d'Ambert s'est rapprochée de nous considérablement…

Mais il n'y a pas de miracle, la communication n'est pas encore faite, que savent et que pensent les prestataires hors de nos réseaux, les autres collectivités ? Il faudrait évaluer tout cela le moment venu, pouvez-vous (Cemagref) y travailler l'an prochain ? »

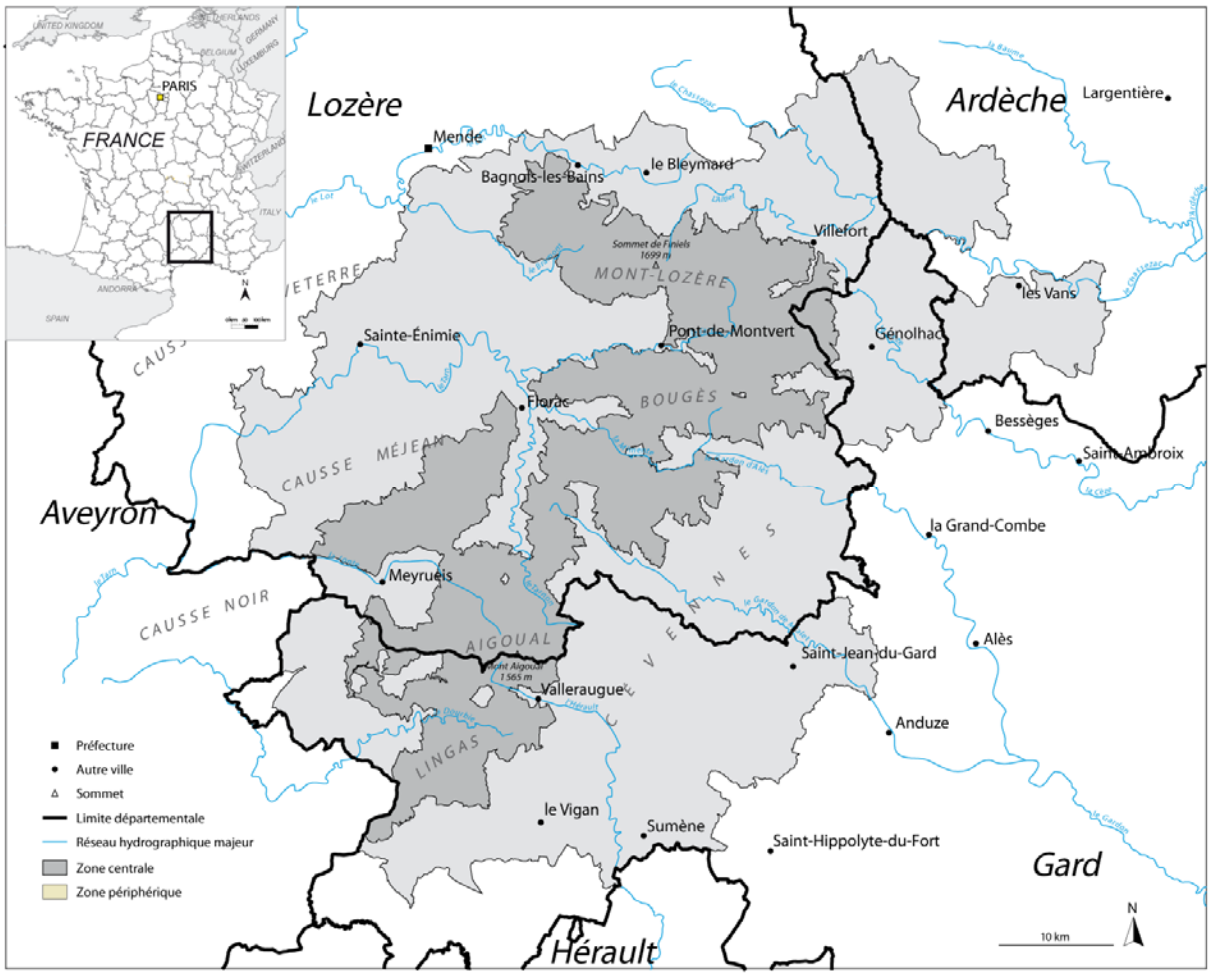
---

[14] il était également le référent des PNR du Massif Central (IPAMAC) pour cette action

[15] (aides sur le projet de train, sur LFT, intégration du schéma L-F dans le schéma départemental, …) et au-delà (invitation à participer aux démarches de tourisme durable que lancent la Région et le Département…).

Annexe 4 : <u>Cas Parc National des Cévennes et Cévennes-Ecotourisme</u>

<u>4.0 Carte du territoire et situation</u>



4.1 Méthode de recueil de données

Réunions et rencontres

Charte et Association		
	Séminaire IPAMAC de mise au point de la méthodologie	12-13 Février 2003
	Accueil délégation espagnole (Garrotxa) et tournée	5-6 Octobre 2004
	Séance de signatures de plans de progrès	6 Octobre 2004
	Conseil d'administration de CET	21 Avril 2005
	Point avec les chargés de mission tourisme des PNR Livradois-Forez et Volcans	27 Janvier 2006
Charte européenne : séminaires		
	Séminaire FNPNR Auvers/Oise	8-9 Mars 2005
	Séminaire Europarc Strasbourg	22-23 Juin 2006
Relations entre le Parc et le territoire : cas du Mont Lozère		
	Réunion de lancement d'une étude stratégique	8 Septembre 2004
	Suivi du travail de Aude Charrel, stagiaire ENITAC	Restitution Septembre 2003
Fonctionnement interne du Parc		
	Journée « développement durable »: forum et séance de réflexion interne	4 Juin 2003

Entretiens

	Personnes	Entretiens téléphoniques ou en face à face (de 1h à 3h)
techniciens		
	R Jaffuel (chargé de mission tourisme du Parc)	4 à 5 entretiens
	A. Cosson (dir. Adjoint du Parc)	2 entretiens
	M. Pin (animatrice de CET)	5 entretiens
	C. Charton (comptable et conseil de CET)	(Participation à discussions)
Professionnels adhérents de CET		
	M. Leloup (cévennes evasion)	27 Janvier 06
	M. Paris (CH, TH, AMM)	5 Juillet 05
	M. Sonnet (Vallon du Villaret)	5 Juillet 05
	M. Chastan (Les chemins Francis : hotel et AMM)	5 Juillet 05
	M. Pfister (CH)	5 Octobre 04

Documents consultés (hors bibliographie scientifique)

PN Cévennes

Plan de réflexion sur le positionnement du Parc et sur la construction en interne d'une « vision partagée »

Programme d'aménagement 2000-2006 et évaluation de l'état d'avancement fin 2002

Dossier de candidature à la Charte européenne du tourisme durable

Actes du colloque du 6 Décembre 2001 sur le tourisme durable

Cévennes Ecotourisme :

Statuts

CR d'AG

Journal interne

Site Web

Eléments techniques des plans de progrès (extraits typologiques)

Mémoire d'étude du territoire de la CDC de Villefort et de son développement touristique (Aude Charrel, 2003)

Le mémoire

Texte des entretiens

Audit et réforme des Parcs Nationaux

Rapport d'audit du PN des Pyrénées

Rapport Giran Juin 2003

Rapport Giran à l'assemblée Nationale

Compte-rendus des débats

***

4.2 Typologie des actions portées dans les premiers plans de progrès

Type d'action		**Détail et exemples**	***nbre***
Economie			
Croissance			
		Améliorations (salle commune, chambres supplémentaires…	3
		Mini-ferme accueil, produits fermiers	1
Diversification			
		En général	1
		Création Gîte d'étape, gîtes de séjour pour groupes	2
		Séjours à thème, stages, accueil de scolaires	3
		Agence de voyage	1
		Réflexion sur … (chasse et pêche pour prolonger la saison)	2
		Produits avec hébergeurs (voir aussi *partenariats*…)	2
Qualité			
	Divers		
	Labellisations		

		Montée en classement ( )	2
Marketing			
	communication	Générale	E
	Promotion	spécifiée	?
	vente	Choix des canaux, distribution	?
	autres	(suivi clientèle…)	?
Restructurations / repositionnements			
		restructuration	1
		Arrêt entretien espace	1
		Arrêt élevage bio	1
Relations, réseaux (critère transversal aux précédents)			
	Partenariats		
		Itinérance aménagements	1
		Nouveaux circuits (châtaigne)	1
		monter des produits en partenariat avec les APN et hébergeurs, grimpeurs (voir aussi *diversification*)	1
	(toutes rubriques économie : qualité, marketing		
		En général	1
Autres			

Social			
Intra-muros			
	Travail sur le statut, la protection sociale, le salariat, le droit, la formation		
		divers	2
		« consolidation 6 emplois »	1
Extra-muros			
	Vie locale		
		participe à une association du village	1
	Intégration locale		
		Achats locaux (produits et services)	E
	Sensibilisation des touristes		
		Respect des habitants, pratiques discrètes	?
	Accueil populations sensibles		
		Accueil handicapés	1
	Relations, réseaux (critère transversal aux précédents)		
		Ex : groupement d'employeur ?, etc…	?
	Autres		

Environnement, paysage			
Actions locales Intra muros			
	Entretien espace		
Améliore	direct	grande amplitude (exploitations agricoles….)	3
Améliore	direct	réaménager la chataigneraie : adhésion aux chemins de la châtaigne	1
Négatif		(évolutions en négatif cause économie)	2
	Réhabilitation bâti		
Améliore	direct	Divers travaux	E
	Energie, eau, déchets		…
Défend	direct	Réduction des consommations et des impacts	E
Défend	indirect	Pédagogie/ hôtes : économie d'énergie, déchets, eau…	2
	Autres		

Améliore	direct	Décroissance de l'activité : limitation des effectifs	2
Actions locales (mais extra muros)			
Défend	indirect	Recherche de protection du site / impacts des autres	1
Améliore	direct	Remise en état de sentiers	2
Défend	direct	Choix des sites et itinéraires respectueux E (défense / ses propres impacts)	2
Défend	indirect	« vigilance » sur les projets de construction et d'aménagement	1
Pédagogie / visiteurs (extra muros)			
	indirect	Sur l'extérieur : éducation nature, séjours à thème environnemental	3
		Dont le sentier d'interprétation Panda	2
		Communication sur l'action du PNC	?
(pour information : opinions émises (analyse SWOT)			
		menaces de l'éolien sur le paysage	1
		impuissance face à la menace de pollution	1

***

4.3 Différences de logiques et de comportements entre les adhérents de CET : citations

« on dirait que les gens ne savent pas ce que c'est que l'écotourisme, est-ce que c'est pour faire un label de plus ? Il y a plein de sortes de gens à l'association, il y a des gens qui sont dans le business, j'ai entendu des phrases comme : « il faut cibler des gens qui ont des moyens », moi je suis allergique à ça ! » (H.P.)

« il y a les puristes et les gens en position intermédiaire (par exemple sur le public qu'on vise), mais sur l'environnement nous sommes tous sur la même ligne…par rapport à la vie de groupe c'est classique, il y a une poignée de gens actifs et les autres sont passifs» (G.S.)

« il y a la commission des activités de pleine nature qui fonctionne, on avance plus que les hébergeurs qui ont du mal à se rassembler…

certains viennent plus pour la philosophie, moi je suis en phase, mais je viens aussi pour l'économie, pour faire vendre des produits, d'autres viennent surtout pour l'image pour obtenir un label pour doper la vente,…certains voudraient augmenter l'effectif, ouvrir à d'autres activités, moi non » (B.L.)

«il y a ceux qui n'ont pas trop cerné la nécessité de se regrouper pour réagir à certains projets touristiques, à certains enjeux environnementaux (ceux-là sont plutôt dans l'esprit d'une bande de copains un peu baba cools, à la limite ils pensent que c'est vendre son âme au diable s'il faut parler avec des politiques), et par ailleurs d'autres qui veulent profiter de ce groupement pour défendre une vision du Tourisme Durable » (M.P.)

Annexe 5 **<u>Cas Pays de l'Ours</u>**

<u>5.0 Carte et situation du « Pays de l'Ours »</u>

<u>5.1 Méthodologie : liste des entretiens menés et débats auxquels nous avons assisté</u>

Entretiens :

<u>L'association PO-ADET</u>

A. Reynes, directeur (plusieurs entretiens)

<u>Elus</u>

le maire de Bagnères de Luchon (31), le maire de Massat (09)

<u>Offices de tourisme</u>

OT-SI de Massat (09), Seix (09), Arbas (31)

<u>Prestataires touristiques</u>

un accompagnateur à Seix (09), un accompagnateur à Arbas (31),

(tous deux présidents des groupements locaux du Couserans et du Comminges)

un accompagnateur-propriétaire de chambres d'hôtes à Ascou (09),

un propriétaire de camping-base de loisirs à Ussat (09),

un restaurateur à Melles (31), un restaurateur à St Girons (09), un restaurateur à Antichan (65)

Contacts :

divers opposants

Débats publics

Fêtes du Pays de l'ours : trois occasions annuelles, avec débat public 2003, 2004, 2005

Annexe 6 **Cas Porta natura**

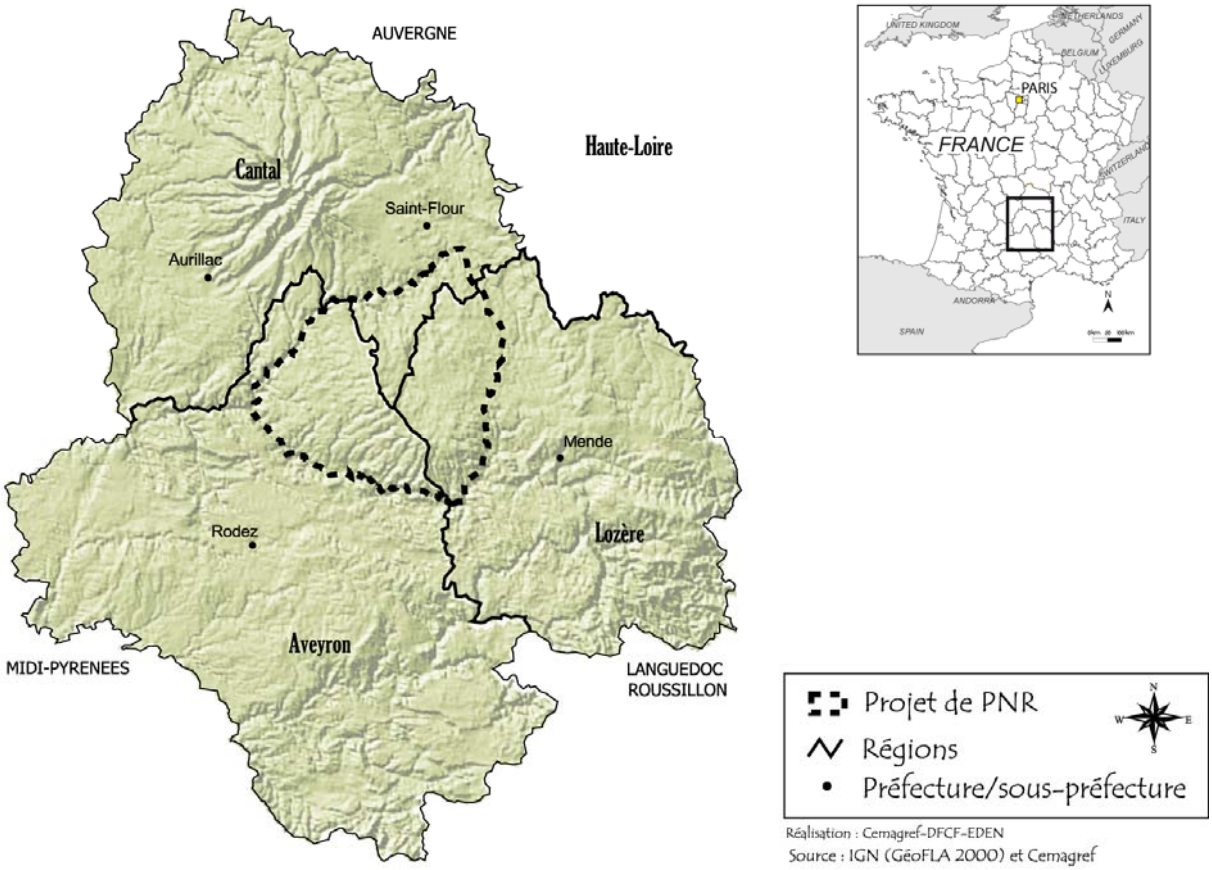
6.1 Méthodologie : liste des réunions auxquelles nous avons participé

Réunion	**Lieu**	**Date**
Séminaire régional : présentation résultats première phase, lancement deuxième phase	St Flour	17 Juin 2004
Réunion équipe projet, intégration à l'équipe	UCCIMAC	17 Novembre 2004
2è Réunion groupe référents Aubrac	Nasbinals	15 Décembre 2004
Réunion pilotes HA	Langeac	16 Décembre 2004
Réunion groupe référents HA	Langeac	10 janvier 2005
Réunion Thématique groupe référent Aubrac : « Le ressenti »	Laguiole	25 janvier 2005
Réunion préparation groupe référent Aubrac	Chaudes-Aigues	2 février 2005
Réunion information « élus » pour Mission Portugal	Chaudes-Aigues	9 février 2005
Réunion équipe projet	UCCIMAC	17 février 2005
Mission Portugal	Portugal	28 février / 3 mars 2005
Groupe-référent Aubrac	Chaudes-Aigues	10 mars 2005
Préparation Vulcania / Formation	UCCIMAC	15 mars 2005
Séminaire Régional	Vulcania	16 mars 2005
Réunion équipe-projet	UCCIMAC	5 avril 2005 14H00
Accueil mission Ibérique	Ht-Allier Aubrac	9-10 mai 2005
Journée de Pays A	Chaudes-Aigues	19 mai 2005
Formation : 1er module – test	Saugues	7 juin 2005
Journée de rendu Aubrac	Aubrac	20 juin 2005
Réunion de l'équipe-projet	UCCIMAC	2 août 2005
Réunion de l'équipe-projet	UCCIMAC	18 octobre 2005
Groupe référents Aubrac	Chaudes-Aigues	7 décembre 2005
2è Formation des pilotes HA et Aubrac	PNR Ardèche	14-15 juin 2006

***

6.2 Présentation de l' Aubrac

Carte et situation



Un territoire géographique homogène et éclaté en trois départements dans trois régions différentes,

L'aubrac est un plateau d'altitude élevée (entre 700 et 1000 m en moyenne avec des sommets à 1400m), au climat froid, bordé par des vallées profondes. Le découpage politico-administratif de la France a divisé ce plateau en trois parties d'importances inégales mais comparables, relevant de 3 départements et 3 régions : l'Aveyron (Midi-Pyrénées), le Cantal (Auvergne) et la Lozère (Languedoc-Roussillon).

une forte identité commune et pas de structure de coopération : une longue histoire de tentatives ayant fait long feu

L'occupation du sol a créé un paysage très marquant de pâturages immenses sur ce relief faiblement vallonné mais d'altitude. La population se sent de même appartenance. Une émigration active vers Paris a créé une deuxième catégorie de population, celles des Aubraciens qui ont souvent réussi à Paris, et qui reviennent au pays lors des fêtes et pour la retraite. Cette situation de forte identité et d'homogénéité géographique et humaine a motivé de longue date des études ethnographiques et sociologiques sur l'Aubrac, notamment une campagne exceptionnellement complète et pluridisciplinaire du CNRS dans les années 60.

L'Aubrac est également réputé pour les difficultés rencontrées à réussir une coopération effective entre acteurs concernés par ce qui pourrait être un projet commun à travers les frontières. L'éclatement administratif et politique du territoire en est donné pour la cause principale. Cet éclatement a laissé se développer certaines méfiances, notamment la crainte de voir la partie aveyronnaise dominer les deux autres. L'action collective est bien présente à une échelle plus locale, mais avec un retentissement fort : autour de Laguiole même, deux réussites économiques collectives font figure de sagas. Il s'agit de la relance de la production locale du couteau de Laguiole et de la relance de la production coopérative du fromage local, le Laguiole. Par contre à l'échelle de l'ensemble du plateau, une seule action collective est donnée comme une réussite, celle de la gestion de la race Aubrac. De nombreuses initiatives se sont succédé, notamment des procédures de développement local, qui n'ont pas eu de suite. Il en reste quelques structures trans-départementales, qui survivent avec difficulté.

Un audit patrimonial soulève la question de l'intégration du tourisme en Aubrac

Nous citons ici les résultats d'un travail de diagnostic mené sur l'Aubrac (ALSAC 1995).

Ce diagnostic fut mené selon la méthode d'« audit patrimonial », développée par Henry Ollagnon et que nous avons examinée en partie théorique. En 1995, Jean-Baptiste Alsac, étudiant de l'ENGREF réalisait donc un audit sur le thème des *« conditions et moyens de gestion du patrimoine de l'Aubrac »*. Il était accompagné et soutenu localement par l'ADIMAC (B. Cazal).

Il identifiait les facteurs forts de cohérence de l'Aubrac, mais il relevait des situations et des perceptions très différentes dans chaque Aubrac départemental.

Enfin, après le danger qui plane sur la vie traditionnelle agricole, le tourisme était l'un des deux « problèmes graves » qu'il estimait être perçu comme tel dans les trois départements :

« Un phénomène touristique nouveau, *d'ampleur croissante,* mal intégré à la vie traditionnelle agricole de l'Aubrac *:*

Parti de Laguiole, le tourisme est très récent mais a pris une ampleur considérable en quelques années avec l'appui d'une très forte médiatisation … actuellement, seule la beauté du paysage, de la nature est exploitée *par un tourisme nature ou autre, qui est le même que celui qui se pratique partout en France : randonnée, VTT , cheval pour l'été, ski de fond ou ski alpin l'hiver.*

Pour un agriculteur, *on a vu que l'Aubrac, c'est beaucoup plus que ce qu'on en voit : c'est toute une vie, une vie qui précisément est en danger.* La seule alternative *proposée par les organismes institutionnels, départementaux et mêmes agricoles parfois, c'est de se lancer dans ce tourisme. Ce qui revient pour l'habitant de l'Aubrac à renoncer à cette vie agricole de l'Aubrac …. Le tourisme actuel est perçu comme une source de* revenus pour certains, *mais pas comme une possibilité d'assurer l'avenir de l'Aubrac et de son patrimoine (au contraire, il en entérine plutôt la fin)… Ainsi, le tourisme n'est pas actuellement intégré à la vie locale.* Il y a incompréhension, absence

totale de dialogue allant parfois jusqu'au conflit entre tout le milieu agricole et le restant de la population qui voit son avenir directement lié à l'ouverture au tourisme *: commerçants, artisans etc… »*

Ce problème est analysé ensuite sur chacun des trois territoires d'Aubrac départementaux. Le cas de la partie Aveyronnaise est le plus contrasté, du fait du dynamisme touristique fort lié à la cité de Laguiole et à ses produits (couteau et fromage):

« Il y a une prise de conscience généralisée que « l'Aubrac, ça marche », « le mot Aubrac fait vendre ». Face à cela, chacun perçoit qu'il y a de nombreuses initiatives … le tout dans une certaine anarchie et une grande compétition.… Une certaine amertume existe chez les professionnels du tourisme en voyant l'échec d'une organisation de ce tourisme *alors qu'il semble si prometteur, et* les réticences apparentes et le freinage d'une grande partie de la population locale.

Les agriculteurs sont doublement inquiets : *d'abord à cause de la dévitalisation du monde agricole, ensuite,… ils ont peur que, comme dans de nombreuses autres régions (Alpes notamment), ce fonctionnement touristique saisonnier ne casse la vie locale de l'Aubrac et cette harmonie à laquelle ils sont attachés :* « on est d'abord débordés, ensuite évacués ». *D'où une grande méfiance …, d'autant plus qu'ils ne se sentent* pas associés aux décisions . *Les gens rencontrés souhaiteraient s'impliquer pour plus que cela : faire partager l'Aubrac, leurs traditions, leurs pratiques, leurs métiers, leur mode de vie, c'est-à-dire* tout ce qui ne se voit pas*… Ils aiment trop leur pays pour le vendre et souhaiteraient* un peu plus de gratuité *dans sa gestion… »*

Les *aménités paysagères* du premier degré (ce qui « saute aux yeux ») et la vision fonctionnelle de *l'espace* en Aubrac pour des activités de pleine nature, ne sont pas ce qui motive la population locale agricole, qui voudrait communiquer plutôt *sa culture* agricole et pastorale. *Mais nous pouvons soutenir qu'il n'y a pas de contradiction définitive : notamment ce paysage totalement anthropisé pourrait être le support d'une riche « interprétation ».*

Concernant encore les relations entre tourisme et aménités, et l'importance des propriétaires fonciers (population agricole), notamment pour l'accès aux sites[16], nous relevons les confirmations suivantes, tirées de l'analyse de la situation en Aubrac Lozérien :

« J'ai ainsi perçu un rejet grandissant des agriculteurs pour ce tourisme et un conflit latent entre agriculteurs et commerçants ou artisans. La cascade du Déroc est un bon exemple : elle est vantée par tous les prospectus, mais le propriétaire y attend les touristes pour les dissuader d'y pique-niquer ou de s'y reposer. Egalement, suite à des abus, le lac des Salhiens est clôturé de barbelés : de même, les propriétaires n'en percevaient que les inconvénients. »

D'une manière générale « *les élus hésitent entre ce potentiel de développement touristique et la vie locale agricole réticente, tout en étant confrontés souvent à une dépopulation dangereuse* ». Indépendamment de cette lecture, et dix ans plus tard, nous observerons, chez certains élus moteurs pour appliquer la démarche Porta Natura, un souci comparable : comment aborder les agriculteurs sur ce sujet ?

Déjà en 1995 une initiative montrait une « troisième voie », celle de la coopérative agricole Jeune Montagne, qui autour de la renaissance du fromage de Laguiole, montre la voie d'un développement basé sur ce que son animateur André Valadier appellera « l'esprit du terroir » : qualité, ancrage et partage.

***

[16] ce que nous identifions comme un rôle de « contrôleurs de ressource », selon le modèle de tourisme intégré (Sprite)

6.3 L'application de Porta Natura en Haut-Allier

La deuxième application à un territoire de test en France concerne le territoire dit du « Haut-Allier » : c'est la partie amont du bassin versant de la rivière Allier .

Présentation du cas

Un territoire organisé en syndicat mixte d'origine touristique: le SMAT du Haut-Allier

Le Syndicat Mixte d'Aménagement (SMAT) du Haut-Allier regroupe 114 communes. Il est considéré comme ayant toute légitimité à porter le projet Porta Natura. Il s'est déclaré pilote local de l'opération, d'autant qu'il a une longue histoire d'acteur du tourisme[17]. L'activité du SMAT s'est diversifiée, et les programmes récents ou en cours comprennent ainsi, notamment :

- pour une part encore très importante, de nombreuses actions liées au tourisme[18], l'animation d'un réseau des OT, puis la création d'un Office de tourisme unique intercommunautaire rattaché directement au SMAT.

- pour une part également importante, des actions liées à l'environnement : réalisation d'une Charte paysagère et architecturale, opération technique du site Natura 2000, contrat de rivière ; sur ce plan environnemental, le SMAT est surtout visible par la conduite d'un plan important de sauvetage du saumon , doublé actuellement de l'animation du projet de SAGE…

Le SMAT a le projet de constituer un PNR : il considère que le territoire du Haut-Allier[19], offre les caractéristiques environnementales et humaines favorables. Il argumente que ses actions et ses intentions justifient d'engager la mise au point du projet. La Région Auvergne est le principal financeur du SMAT, mais sur un mode annuel donc *précaire*. Elle autorise à présent cette mise à l'étude d'un PNR.

Les difficultés d'adaptation de la démarche Porta Natura à l'action du SMAT

C'est le SMAT qui constitue le système de pilotage autour de lui : la « cabine de pilotage » est formée du directeur et de trois chargés de mission du Syndicat mixte, et l'élu-clé est le Président du SMAT. L'équipe du SMAT a elle-même exprimé les questions que lui posait l'adoption de la démarche Porta Natura : celle-ci vient ici se greffer sur l'action, déjà importante dans le domaine du tourisme, d'une organisation existante. Le processus, d'origine exogène, ne doit pas être simplement plaqué sur les actions existantes. Ce problème est géré difficilement[20].

Une réunion initiale avec des techniciens extérieurs au SMAT [21] (et non des référents) permet de dresser une « feuille de route » pour le travail des pilotes, une réunion de référents, une seule, est tout de même organisée[22] et un projet de plan d'action est esquissé.

Un diagnostic très explicite sur la prise en compte du pôle espace

Dans le Haut-Allier, le diagnostic du fonctionnement touristique actuel du territoire a suivi de près la méthode en évaluant chacune des fonctions du modèle (celles qu'assure un pôle du triangle vis à vis de l'un des deux autres).

Au risque de masquer la cohérence du diagnostic, nous ne mentionnerons que les contenus qui se rapportent le plus à notre sujet. Extraits :

---

[17] Il fut créé en 1984 sous le nom de « syndicat mixte d'aménagement *touristique* ». Il avait comme mission d'animer le développement touristique basé principalement sur la pratique des sports d'eau vive. Son directeur actuel est l'ancien chargé de mission tourisme de l'organisation.

[18] plan de développement de la randonnée, gestion d'un train touristique des gorges de l'Allier, création d'un réseau de sites dit « route des curiosités », accompagnement de villages de vacances, aménagement d'une commune phare (Ally), vélorail de Pradelles, et aussi procédure régionale des « points forts touristiques », création d'un pays d'art et d'histoire

[19] avec des options d'extension

[20] Ainsi le motif donné pour différer les réunions de référents était la crainte de *« téléscopage »* avec des réunions concomitantes sur le thème de la préparation du PNR. Par ailleurs le SMAT avait fait mener récemment une étude lourde d'aménagement touristique, et voulait éviter de nouvelles mobilisations à des fins d'étude, enfin il était absorbé dans la mise en place concrète de l'Office de tourisme intercommunautaire.

[21] Langeac, 14 Septembre 2005

[22] en Janvier 2005

« fonctions de l'espace -> clients *: séduire :*

l'espace répond globalement aux attentes de préservation et d'authenticité, et des outils de promotion et communication existent pour valoriser les éléments « identifiants » du territoire, ….

fonctions des acteurs -> espace *: s'approprier, aménager/équiper, animer*

l'existence d'outils de préservation des patrimoines naturel, culturel et bâti est satisfaisante

mais il faut « [optimiser ou satisfaire] l'acceptation, notamment par la population locale, des enjeux de préservation des patrimoines et donc des outils afférents (charte architecturale et paysagère)… ainsi que le partenariat avec les autres acteurs économiques, notamment agricoles, pour une meilleure compréhension des attentes réciproques et des synergies possibles »

Ainsi nous constatons que le pôle « espace » est l'objet d'une attention que nous appellerons « réactive », dans le sens où il s'agit de veiller à protéger son intégrité et son authenticité, et partiellement « pro-active » lorsque l'on se préoccupe d'un partenariat avec les agriculteurs.
Des enjeux *d'ancrage* et de *complémentarité* : envers la population et envers les agriculteurs
Les exposés et les débats expriment un « marketing respectueux » : acceptation par la population locale et démocratie participative. Porta Natura se doit de *respecter* les composantes du territoire autres que le client : l'espace et les acteurs du territoire. L'objectif de communication s'étend à toute la population : *« il s'agit aussi de montrer aux habitants la valeur de leur propre territoire »*[23].
L'objectif de partenariat avec le monde agricole est abordé de façon éclairante.
La « feuille de route » exprime quatre axes prioritaires dont l'un est la *mise en place d'un partenariat avec le monde agricole.* On parle de convergences et de blocage ; le partenariat passe *« d'une part par l'acceptation du fait touristique par les agriculteurs, et d'autre part par le développement d'activités tournées vers les touristes »*. La feuille de route affecte déjà les rôles : *le front office serait en charge de la sensibilisation des agriculteurs et le back office de l'aménagement de l'espace via les agriculteurs.*

Le terme « *d'agriculteurs aménageurs de l'espace (touristique)* » traduit selon nous assez bien le rôle attendu de « gestionnaires intentionnels » des aménités (ASGE) ou de « contrôleurs intentionnels de ressources » (SPRITE).

La réunion du groupe de référents souligne également qu'il y a *des difficultés de partage de l'espace avec les acteurs agricoles*, il y a peu de formes d'agritourisme sur le territoire, il y a peu de produits locaux ayant une forte image qui puisse intéresser le tourisme ; or *« c'est une attente très forte des touristes qui ont dit, même si c'est considéré comme passéiste, qu'ils viennent à la campagne pour voir des agriculteurs »*. Une élue active en agritourisme objecte, et se demande si les agriculteurs vont participer à cette démarche Porta Natura : *«l'agritourisme serait un outil de développement, mais les jeunes agriculteurs ont envie de ne plus s'ennuyer avec d'autres activités, ils se spécialisent sur leur métier »*.

Une élue-clé assume pleinement l'idée *d'intégration entre tourisme et agriculture*, qui dépasse l'agri-tourisme :

« concernant les relations entre agriculture et tourisme il faut dépasser la notion d'agritourisme, il faut intégrer le tourisme rural et l'agriculture. Par exemple nous avons eu des problèmes entre prestataires touristiques et agriculteurs[24]*… L'agricole et le rural font partie de notre identité »*
Une certaine place pour l'environnement dans l'application
L'importance des ressources naturelles et paysagères est reconnue. Déjà au début de son histoire le SMAT avait eu à régler le conflit entre usages de l'Allier, entre sports d'eaux vives et pêche

[23] Des élus présents illustrent comment l'action de remise en valeur d'un site pour l'ouvrir au tourisme, a ouvert les yeux des habitants sur leur patrimoine.
[24] selon certains il aurait fallu supprimer les vaches parce qu'elles polluent l'eau du lac…Par contre Il y avait des projets de pistes de 4X4 or les touristes viennent pour voir les vaches plus que les 4X4.

notamment, ce qui avait donné lieu à une concertation, et une solution, données en exemple. Cependant d'autres enjeux souffrent de lacunes : *la Charte paysagère et architecturale* avait été réalisée pour répondre à une condition de la procédure régionale d'aide aux « points forts touristiques ». Elle est restée lettre morte ensuite. Porta Natura a provoqué une réaction pour remettre cette Charte en vigueur.

Le lien entre Porta Natura et le projet de PNR est affirmé fortement.
Un premier enjeu souligné est celui de la prise en compte de l'ensemble du *territoire* géo touristique : les deux processus peuvent converger sur une carte commune combinant les critères environnementaux, touristiques (les attentes des clientèles) et politiques. Il reste à déterminer quelle *image* doit avoir ce territoire. Le diagnostic a souligné que le Haut Allier n'a pas encore d'identité pour le tourisme, il n'est pas une *destination-territoire*. Le directeur du SAMT défend le parc naturel régional comme *carte d'identité* pour le territoire. Et selon lui le patrimoine comprend également le patrimoine naturel.

L'arrêt prématuré de l'application
Les pilotes ont effectué le travail demandé mais avec des difficultés de deux ordres : manque de disponibilité, adhésion difficile au cadre méthodologique. De son coté le directeur du SMAT a pointé chemin faisant ce qu'il a ressenti comme des insuffisances de l'expérimentation. En parallèle les aléas géo-politiques liés à une mauvaise reconnaissance du SMAT par le Département compliquaient le jeu[25]. Sans qu'une rupture ne soit prononcée, l'équipe de pilotage a cessé sa participation au projet à la fin du printemps 2005[26].

Notre analyse

Greffe sur l'existant : un pari

D'une démarche de territoire, proposée à un territoire composite, peu organisé, comme en Aubrac, Porta Natura devient ici une inflexion stratégique au fonctionnement d'une organisation territoriale existante. Cette inflexion peut être majeure si, en confortant la création d'un PNR sur des bases territoriales élargies, elle participe à une forte évolution globale de l'organisation. *A priori* le projet de Porta Natura peut trouver de bonnes concordances avec les projets de pôle touristique et de PNR, il peut également conforter leurs dynamiques. Mais ce potentiel de synergie comporte une marge d'incertitude. L'adhésion à Porta Natura était un pari.

Le SMAT, futur « acteur mixte intégrateur »

Malgré l'élargissement des missions du SMAT, le tourisme a gardé une place centrale dans ses activités, avec divers grands projets. L'environnement est devenu un deuxième secteur d'activité majeur pour le SMAT, avec de grands chantiers dont il est conducteur opérationnel. D'autres projets en lien avec l'environnement ou les paysages sont en cours[27]. Le SMAT a dû se préoccuper toujours des *relations entre tourisme et environnement*, et ce depuis l'origine, lorsque les conflits entre pratiquants de sports d'eau vive et autres usagers avaient conduit à une négociation et une réglementation préfectorale, données depuis en exemple. Plus tard, le dépôt d'un dossier d'aide à une procédure régionale *touristique* avait entraîné *par obligation* la réalisation d'une Charte paysagère .

Le SMAT n'a pas d'action particulière dans les secteurs économiques de l'agriculture ou de la forêt : ainsi Porta Natura avec son plan de progrès qui prévoit de sensibiliser la population et les agriculteurs à son projet de développement touristique conduit le SMAT à s'avancer en terrain vierge pour lui. Le projet de PNR suscite déjà des oppositions déclarées, notamment dans la population agricole.

Ce projet de PNR obligera le SMAT à assumer un éventail plus large d'interventions sectorielles, à institutionnaliser le lien entre protection et développement, et achèvera ainsi sa mutation en acteur mixte intégrateur.

***

[25] incertitude sur l'agrément de l'OT de pôle, concurrence entre Pays récent et projet de PNR, débat politique sur le contour du PNR…

[26] Les pilotes n'ont pas participé à la formation, pourtant organisée comme partie intégrante de la démarche, et il n'y a pas eu non plus d'action en direction du terrain.

[27] Centre du Paysage et Maison des oiseaux à Lavoûte Chilhac, Conservatoire de la Botanique du Masif-Central à Chavaniac-Lafayette.

Annexe 7 **Synthèses**

7.1 Positionnements possibles pour un PNR

Positionnement / Activités	**/ Organisations territoriales (OT)**	**/ Organisations économiques (OE)**
PNR (re)centré sur le patrimoine (connaissance, protection, pédagogie)	PNR leader	Pour les OE : PNR = contrainte objective Coopération ou non selon attitudes réactives ou pro-actives
missions développement centrées sur le patrimoine (terroir, écotourisme…)	Pour le PNR : intervention généraliste ou partage des tâches (plus ou moins aisés selon les autres dominantes du territoire[28]) Risque de marginalité sur des « niches »	
missions développement centrées sur volet management environnemental	Partage des tâches plus ou moins aisé selon les autres dominantes du territoire	le Parc peut stimuler, partenariat possible, mais les OE peuvent revendiquer cette mission[29]
aide au développement par l'aménagement (zones d'activités, TIC…)	Concurrence / coopération : le PNR peut être un « coordonnateur » des OT, etc…	
développement d'entreprises (conseil, accueil, concours…)		Concurrence / coopération : Le PNR peut impulser des opérations locales, multi-sectorielles, initier des réseaux (Cap'actif)

[28] Si d'autres activités sont présentes et importantes, Pays et OE peuvent plus facilement laisser le PNR travailler sur ces filières « de niche ».
[29] de plus, il a été noté par exemple que de facto, le partenariat avec la CCI de Thiers sert peu l'image du Parc

7.2 Les réseaux : illustration du cadre d'analyse

Territoire	PNR Livradois-Forez		PN Cévennes	Pays de l'Ours
Réseau	RM	RG	CET	RPO
Activités des membres	Patrimoines et métiers (route)	Hoteliers-restaurateurs	Hébergements, activités	Hébergements, activités, artisanat
Statut du réseau	associatif	associatif	associatif	informel
Activités principales du réseau	Promotion Echanges pro.	Qualité Promotion Echanges pro.	Plans de progrès, Promotion Formations Echanges pro.	Soutien à l'ours Promotion
Projets en démarrage		Production	Production Activité conseil	
Relations sociales	Présentes	Présentes	Présentes	Limitées
Règles Intensité :	Charte +	Charte et classement qualité ++	Plans de progrès obligatoires ++	Chartes avec chaque AT +
Configuration et rôles de l'AE-pivot	AE <-> Rés.Base - architecte - faciliteur - contrôle qualité	AE <-> Rés.Base - architecte - faciliteur - contrôle qualité	AE <-> Rés.Base - co-architecte - faciliteur - garant Charte	AE pivot interne : - Architecte - coordinateur
Autonomies du réseau : Fonctionnelle Financière stratégique	moyenne[30] moyenne[31] moyenne ([32])	faible faible faible	Forte Faible Moyenne ([3])	Sans objet

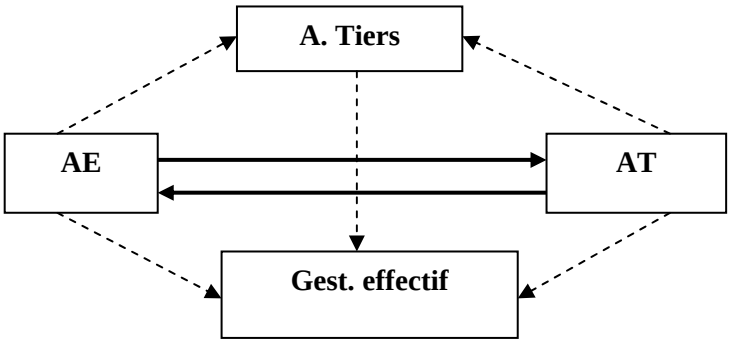
[30] bénévolat
[31] succès du concept,…
[32] engagement d'un noyau de membres

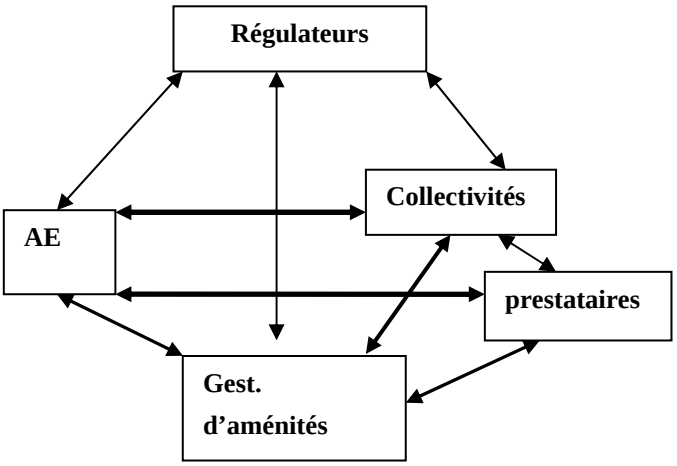
7.3 Comparaison des objets entre modèles PN et TI

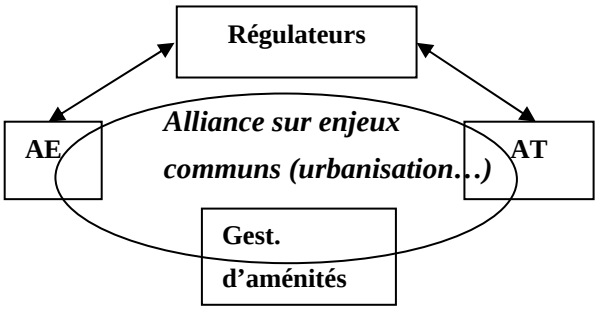
Objets	**Management des organisations orienté « parties prenantes » vision « territoire entreprise »**	**Tourisme intégré**
Front office T	L'organisation (territoire – entreprise)	Entreprises et gatekeepers
Back office T		Contrôleurs de ressources et Institutions
Le touriste	Partie prenante de type « client »	Le touriste
L'Espace	Lieu de ressources Lieu d'externalités ou de contraintes	Ressource (durabilité économique) et milieu au moins à ménager (durabilité Envirt. *Faible ou forte* [33])
Gestionnaires directs Espace	Parties prenantes de type « fournisseur » ou « sources d'externalités négatives »	Contrôleurs de ressources et Institutions
G. indirects Espace		
population	Parties prenantes ssi : - oppositions de principe - rivalité pour autres politiques, …	Membres de la communauté
élus	Parties prenantes de type « acteurs d'interface » (Martinet)	Institutions
Parties prenantes extérieures (consommateurs, ..)	Autres parties prenantes	

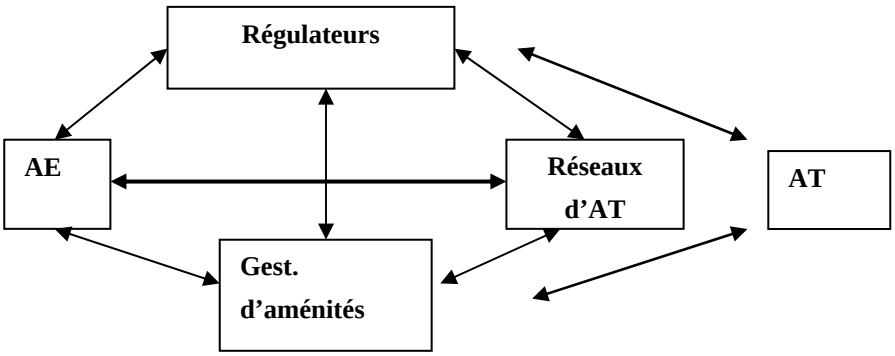
[33] la proposition de Sprite n'impose pas le choix de durabilité forte (qui pose des objectifs intrinsèques sur l'environnement, au delà de la préoccupation de ménagement d'une ressource)

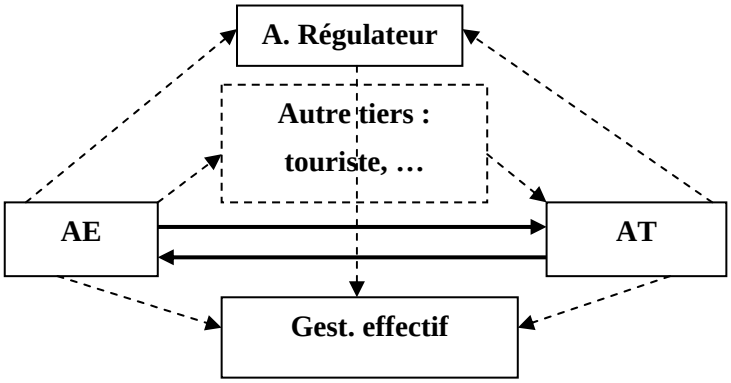
7.4 Le modèle stratégique de base : ses variations











***

<u>Relation avec le modèle de service environnemental</u>

NB le schéma qui suit est fonctionnel et non plus stratégique

Par ailleurs, la théorie économique du service environnemental ne retient que les prestations intentionnelles de service, ici nous pouvons envisager une extension du champ

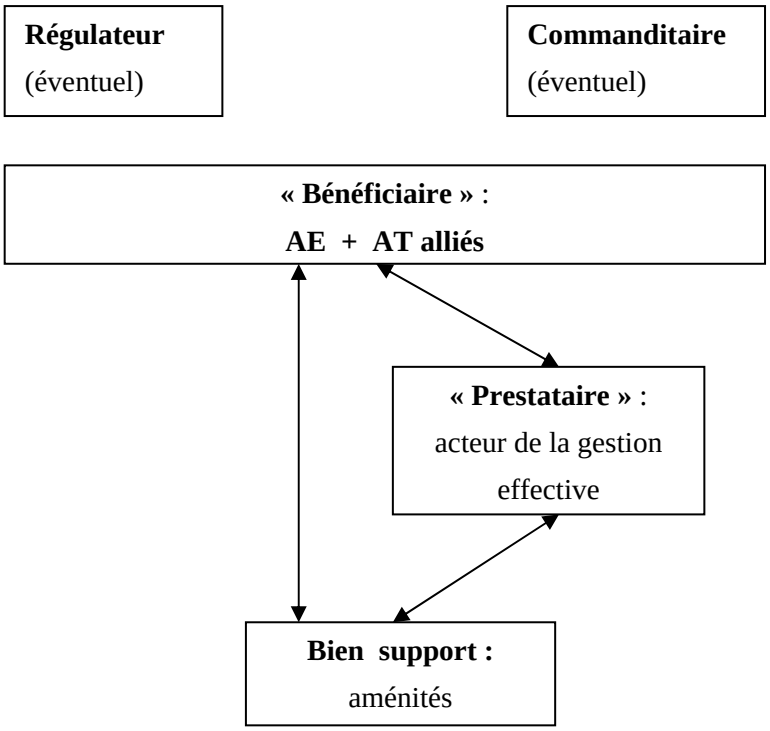


Table des matières

Introduction générale 5

PARTIE I - Problématique - Cadres théoriques - Méthodologie

1 Problématique 13

1.1 Le problème de la gestion des aménités rurales naturelles 13

1.1.1 Les aménités rurales, une notion large, plusieurs visions 13

1.1.2 Certaines aménités sont des qualités fragiles de l'espace rural 14

1.1.3 Les aménités rurales et le développement 15

1.1.4 Premier centrage pour notre sujet 18

1.1.5 Le problème de gestion des aménités naturelles collectives 19

1.1.6 Le bien-fondé d'une action collective avec soutien public 20

1.1.7 Les modalités de l'action publique – la gouvernance - l'action indirecte 22

1.1.8 L'action publique en matière de gestion des aménités, vue comme action stratégique 25

1.2 Le cadre théorique de problématisation : l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE) 26

1.2.1 Filiations et proximités relatives, la Gestion Patrimoniale 27

1.2.2 Des racines dans la « sociologie de l'action organisée» (SAO) 32

1.2.3 L'Analyse Stratégique de la Gestion de l'Environnement (ASGE) 38

1.2.4 L'ASGE et le positionnement du travail de thèse 42

1.3 Le tourisme et les aménités naturelles 44

1.3.1 Une activité particulièrement liée aux aménités : le tourisme 44

1.3.2 Le fait touristique en milieu rural 45

1.3.3 Le tourisme durable 59

1.3.4 Le tourisme intégré 67

1.3.5 Tourisme, environnement, paysages 74

1.3.6 Proximité et engagement : tourisme de nature et écotourisme 84

1.3.7 Tourisme et gestion intentionnelle des aménités naturelles 88

1.3.8 Des indices de la pertinence sociétale croissante de la problématique 109

1.4 La problématique générale 113

1.4.1 Une stratégie pour l'AE (ASGE) : l'alliance avec des acteurs valorisateurs des aménités, notamment ceux du tourisme 113

1.4.2 La notion d'alliance 113

1.4.3 Que peuvent être les alliances entre acteurs du tourisme et acteurs d'environnement ? 116
1.4.4 La question de recherche 118
1.4.5 Les objectifs de la recherche 118
1.4.6 Anticipation méthodologique : pluralité des approches 119

2 Les autres cadres théoriques mobilisés 121

2.1 Le management stratégique en « milieu ouvert » 121
2.1.1 Pourquoi les sciences de gestion, le management stratégique ? 121
2.1.2 La stratégie 124
2.1.3 Une sélection des approches de la stratégie selon leur vision « de l'autre » 130
2.1.4 Synthèses critiques sur les visions « politiques » de la stratégie 137
2.1.5 Les approches « parties prenantes » 139
2.1.6 Stratégie d'entreprise et environnement naturel 149

2.2 Vers le Management Territorial 158
2.2.1 La dimension territoriale 158
2.2.2 La dimension stratégique 159
2.2.3 Les travaux à visée stratégique et managériale pour le développement de « territoires construits » économiques 161
2.2.4 Le management (public) territorial 169
2.2.5 Le Management territorial est spécifique dans ses finalités 170
2.2.6 Dimensions stratégiques du Management Territorial 172
2.2.7 Pour un apport le plus large possible de cette approche à notre sujet 176

2.3 Les approches des réseaux, leurs applications en tourisme 180
2.3.1 Les réseaux stratégiques d'entreprises 181
2.3.2 L'analyse structurale des réseaux 185
2.3.3 Des précisions sur les réseaux d'entreprises 189
2.3.4 Les réseaux dans le tourisme 191
2.3.5 Nos hypothèses sur le rôle des réseaux 194

2.4 La collaboration dans le domaine du tourisme 194
2.4.1 La collaboration 195
2.4.2 Les études de collaboration dans le domaine du tourisme 197
2.4.3 Un champ large pour notre problématique, hors stratégie « forte » - des applications déjà riches dans notre domaine 203

3 Méthodologie 206

3.1 Le projet 206

3.2 Des propositions pour cadrer la recherche, en lieu d'hypothèses 206

3.3 Questions de recherche 207

3.4 Le canevas de recherche, la méthodologie générale 208

3.4.1 le choix de la méthode des cas 209

3.4.2 Une démarche inductive 209

3.4.3 Le choix des cas : le critère de rareté 210

3.4.4 Les cas choisis 212

3.5 Des choix de recherche-intervention pour les deux cas principaux 215

3.6 Autres éléments de méthode 216

3.6.1 Recueil et traitement des observations 216

3.6.2 Elaboration des analyses et propositions 217

3.7 Synoptique général 218

PARTIE II - Etude des cas

4 Le PNR du Livradois-Forez, acteur d'environnement « intégrateur et mixte » : comment il articule son action touristique et son action environnementale 221

4.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique 221

4.2 Contexte : les PNR, l'équilibre de leurs missions, des enjeux actuels 224

4.2.1 Les Parcs Naturels Régionaux (PNR) et leurs missions 224

4.2.2 Des interrogations sur l'équilibre entre les missions 226

4.3 Comment le PNR du Livradois Forez articule la protection du patrimoine et le développement touristique 228

4.3.1 La formulation stratégique : la Charte du Parc Livradois-Forez 229

4.3.2 L'action du Parc dans le domaine du patrimoine naturel 232

4.3.3 La prise en compte du tourisme dans cette action environnementale et paysagère 234

4.3.4 La gestion de l'espace et la maîtrise des boisements 235

4.3.5 La gestion du milieu des Hautes Chaumes du Forez, et le conflit sur un projet d'implantation d'éoliennes 240

4.3.6 La gestion de l'eau : une expression des intérêts du tourisme 245

4.3.7 l'action du Parc dans le domaine du tourisme durable 247

4.4 Le système touristique et ses acteurs en Livradois-Forez..... 249

4.4.1 Méthodologie 250

4.4.2 Les prestataires de service touristique 254

4.4.3 Les réseaux de prestataires :..... 262

4.4.4 Le touriste, « partie prenante » essentielle..... 267

4.4.5 Les « contrôleurs de ressources » 268

4.4.6 Les EPCI comme acteurs de projet..... 273

4.4.7 Régulation, politiques et gouvernance du tourisme..... 274

4.5 Un processus majeur : l'élaboration d'une stratégie touristique pour le territoire..... 280

4.5.1 Contexte, arguments et objectifs..... 280

4.5.2 La Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés..... 281

4.5.3 Le processus - une démarche de projet stratégique dans un cadre territorial. 282

4.5.4 Une auto-évaluation 291

4.5.5 Des premières suites ambitieuses..... 292

4.6 Analyse stratégique du système touristique 295

4.6.1 Le système..... 295

4.6.2 L'importance des acteurs selon : pouvoir, légitimité, engagement..... 300

4.6.3 Un affinement de notre modèle stratégique de base, la place des collectivités locales 303

4.6.4 logiques d'acteurs 305

4.6.5 Relations stratégiques, coalitions et jeux d'acteurs types..... 313

4.7 Plusieurs processus dans des temps différents 317

4.7.1 Processus de court terme : concertations autour de projets ponctuels 317

4.7.2 Processus de moyen terme : l'élaboration de la stratégie collective..... 318

4.7.3 Processus de long terme : structuration..... 322

4.8 Réseaux et mises en réseau 323

4.8.1 La carte des réseaux touristiques du Parc 323

4.8.2 Analyse réseaux 324

4.9 Analyse centrée sur le Parc 330

4.9.1 Les particularités de l'organisation publique PNR 330

4.9.2 Place du Parc dans la représentation économique élargie du territoire touristique 334

4.9.3 Le PNR LF, acteur « mixte » 335

4.9.4 L'action environnementale du PNR LF : une évaluation 340

4.10 Synthèse d'étape sur le cas Livradois-Forez 345

5 Le Parc National des Cévennes et l'association Cévennes-Ecotourisme: une mobilisation de prestataires et une alliance, autour de la Charte européenne du tourisme durable.....349

5.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique 349

5.2 Contexte : les Parcs Nationaux, leurs missions et le tourisme, l'évolution récente 352

5.2.1 Les Parcs nationaux et leurs missions.....352

5.2.2 Le statut controversé de la zone périphérique.....352

5.2.3 Le tourisme et les missions des Parcs nationaux 353

5.2.4 L'évolution des missions et de la gouvernance des Parcs Nationaux,.....355

5.3 Comment le Parc National des Cévennes articule protection de l'environnement et action dans le champ du tourisme.....357

5.3.1 Le Parc National des Cévennes.....358

5.3.2 L'action du Parc national en matière d'aménagement et d'aide au développement.... 358

5.3.3 La correspondance entre missions, stratégie et organisation 359

5.3.4 L'action du Parc national en matière de développement touristique et de tourisme durable 360

5.3.5 La mise en œuvre de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés 361

5.4 La mise en œuvre du volet II de la Charte européenne, relatif à l'engagement des entreprises.....363

5.4.1 La mise en œuvre 363

5.4.2 Premier résultats : les premiers plans de progrès.....366

5.5 Analyse stratégique 368

5.5.1 Le système : acteurs, relations fonctionnelles et règles 368

5.5.2 Logiques des principaux acteurs : PNC, CET, et prestataires membres de CET .369

5.6 Les réseaux.....378

5.6.1 La carte du réseau touristique autour du Parc National 378

5.6.2 Analyse des réseaux 379

5.7 Cévennes-Ecotourisme comme organisation 384

5.7.1 Autour des buts de CET (mission, finalités) 385

5.7.2 L'organisation et les activités de CET 386

5.7.3 Relations de CET avec son contexte - vers un rôle politique en externe :.....388

5.8 Alliance Parc – CET ou réseau de tourisme durable 390

5.9 Le Parc comme organisation 392

5.9.1 Le contexte de changement 393
5.9.2 Analyse statique 394
5.9.3 Le travail de changement engagé par la direction du Parc 399
5.9.4 Analyse 400

5.10 Synthèse du cas PN Cévennes 401

6 L'association Pays de l'Ours - ADET : une stratégie d'alliance, dans un cadre de développement identitaire dont la clé est la présence de l'ours 403

6.1 Exposé du cas 403
6.1.1 Conservation de l'ours et développement durable : le pari de L'association « Pays de l'ours- ADET » 403
6.1.2 PO-ADET et son action envers les acteurs du tourisme 404
6.1.3 L'insertion de la démarche dans le fonctionnement institutionnel du tourisme 405
6.1.4 Les logiques des prestataires 406
6.1.5 Des prestataires organisés en réseau ont plus de poids : le cas des accompagnateurs en montagne 407
6.1.6 Les formes du soutien politique des AT à l'AE 407
6.1.7 Le tourisme peut aussi être invoqué par les opposants 408
6.1.8 La prise en compte du tourisme dans le plan de restauration de l'ours (seconde réintroduction) (2005) 409

6.2 Discussion et Synthèse du cas 412

7 Le programme Porta Natura : une initiative sectorielle pour un management touristique territorialisé 415

7.1 Préambule : objet et plan du chapitre, synoptique 415

7.2 Présentation du programme, sa place dans notre méthodologie 418
7.2.1 L'origine, les buts du programme, le rôle central de l'UCCIMAC 418
7.2.2 Description du programme 419
7.2.3 Porta Natura est sectoriel, à l'initiative d'un acteur économique : sa place dans notre problématique 421
7.2.4 Notre position de recherche-intervention, ... 421
7.2.5 Deux cas dans le cas : 1- le programme général , et 2- son application dans un territoire de test 422

7.3 Le programme général 423
7.3.1 L'étude préalable des attentes des clientèles 423

7.3.2 Le modèle de fonctionnement d'un territoire touristique 425
7.3.3 La démarche de changement proposée dans un territoire 428
7.3.4 Le processus général : récit des grandes phases 429

7.4 L'application de Porta Natura en Aubrac 430
7.4.1 L' Aubrac 430
7.4.2 L'application : le récit 431
7.4.3 Analyse de l'application en Aubrac 437

7.5 L'application de Porta Natura en Haut-Allier 444

7.6 Analyse stratégique d'ensemble 445

7.7 Du territoire-entreprise au management territorial 452
7.7.1 Les particularités du management stratégique en matière de services 452
7.7.2 La prise en compte des parties prenantes 455
7.7.3 Marketing de la demande contre marketing de l'offre 457
7.7.4 Le modèle stratégique de territoire économique (Marchesnay, Fourcade), dans une activité de service 459
7.7.5 Vers le « management territorial » : le territoire pris en compte également dans sa dimension politico-administrative 460

7.8 Le processus 463

7.9 Autres particularités managériales de la démarche Porta Natura 465

7.10 Rapprochement avec les concepts du Tourisme Intégré 467

7.11 Synthèse du cas Porta Natura 469

PARTIE III Propositions - Discussion - Conclusion

8 Dispositif d'aide à l'alliance possible entre AT et AE 475

8.1 Acteurs 475
8.1.1 Acteurs d'environnement 475
8.1.2 L'acteur intégrateur mixte – Le PNR comme archétype 481
8.1.3 Acteurs du tourisme 497
8.1.4 Les « *gestionnaires* effectifs *de ressources* » pour le tourisme 507

8.2 L'alliance 509
8.2.1 Caractérisations de « l'alliance » 509
8.2.2 Les avantages de l'alliance 514
8.2.3 Les conditions favorables ou défavorables à l'alliance 516

8.3 Des outils *521*
8.3.1 Les réseaux 521
8.3.2 Un kit stratégique : la Charte européenne du tourisme durable 536
8.3.3 Un modèle de tourisme rural, durable, intégré et pro-actif 545
8.3.4 Le « modèle stratégique de base », version générique, version symétrique, et autres variations possibles 556
8.3.5 Un outil heuristique dialogique : la cartographie Aménités x Tourisme 557
8.4 Stratégies pour un AE *561*
8.4.1 Des éléments de stratégie générique 561
8.4.2 Des éléments de stratégie spécifiques au domaine tourisme-aménités 564
8.5 Récapitulation : des propositions confortées, précisées, ou nouvelles *566*

9 Discussion 569

9.1 La diversité des situations selon les enjeux *569*
9.2 Les tensions dialogiques *570*
9.3 Alternatives stratégiques *572*
9.3.1 Alternatives en termes d'acteurs-cibles 572
9.3.2 Alternatives aux stratégies indirectes et locales 574
9.3.3 Généralisation de la problématique à toute activité valorisatrice des aménités 576
9.4 Le cas Natura 2000 : une validation et une généralisation de notre problématique *576*
9.5 Retours sur le cadre théorique : ASGE, GP, collaboration *578*
9.6 De la stratégie de l'organisation, aux stratégies collectives *582*
9.6.1 Le management stratégique de l'organisation et l'analyse politique interne 582
9.6.2 La théorie du contrôle externe et les approches Parties prenantes 583
9.6.3 Management stratégique et écologie 584
9.6.4 Les stratégies collectives 585
9.7 Vers une science du management (stratégique) territorial ? *587*
Conclusion générale 589

Bibliographie
Liste des sigles et abréviations
Annexes
Table des matières

Résumé

Selon l'Analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE), les « acteurs d'environnement » doivent obtenir des modifications dans les diverses pratiques qui ont des impacts effectifs, intentionnels ou non, sur l'environnement. Par ailleurs les « aménités naturelles», sont des ressources valorisables notamment par le tourisme. La thèse explore les conditions et les modalités possibles d'une *alliance* entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme rural, en faveur d'une meilleure gestion de ces aménités naturelles. Les approches du management et de la stratégie des organisations, des réseaux et de la collaboration, sont appliquées, dans des situations de type « territorial ».

Trois études de cas montrent des ébauches de cette alliance à l'initiative d'acteurs d'environnement publics, avec mises en réseaux d'acteurs du tourisme favorables ; un autre cas, « polaire », montre comment des acteurs du tourisme (Union de CCI), peuvent développer une vision à la fois territoriale et managériale, qui fait une place aux aménités comme bien-support de la servuction touristique.

La thèse propose un dispositif d'aide à la conception de stratégies d'alliance, en caractérisant l'alliance elle-même (forte ou faible), les acteurs concernés, les outils favorables (réseaux, chartes, marques…) ; elle présente un type d'acteur dit « intégrateur mixte » dont l'archétype est le Parc naturel régional, et un modèle d'intégration territoriale du tourisme.

Mots-clés : stratégie, organisation, territoires, gestion de l'environnement, aménités naturelles, management territorial, tourisme durable, tourisme intégré, alliance, collaboration, réseaux

Title : Commodification and management of natural amenities : how to build alliance strategies between actors of environment and actors of tourism ?

Summary

According to the "strategic analysis of the management of Nature", actors said "actors of environment", must get some modification of the diverse behaviours which impact on it. On another side, the "natural amenities" are resources for economic valorisation, particularly in tourism. This thesis work explores the possible conditions and modes for an alliance between actors of environment and actors of tourism, in favour of a better management of the amenities. The theories of management and strategy, of networks and collaboration are used in a territorial framework. Three case studies show some stages of this alliance, initiated by public territorial actors, including networking with predisposed tourism actors ; another case shows how tourist actors (an Union of Consular chambers) may develop a vision which is both territorial and management oriented, and which recognizes amenities as support for touristic servuction. This work proposes a framework for conceiving alliance strategies, by characterizing the alliance itself (weak or strong), the actors involved, some useful tools (networks, charters, brands…); it presents a type of "integrating mixt actor" whose archetype is the french form of "Regional Nature Park", and a model of territorial integration of tourism.

Keywords: strategy, organization, territory, management of nature, natural amenities, territorial management, sustainable tourism, Integrated Tourism, alliance, collaboration, networks.

View publication stats