



HAL
open science

Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy

J.B. Marsat, F. Guerra, T. Lépinay

► **To cite this version:**

J.B. Marsat, F. Guerra, T. Lépinay. Management stratégique de destination touristique et management territorial. Le cas du Massif du Sancy. Colloque joint ASRDLF - AiSRE, Sep 2010, Aoste, Italie. 25 p. hal-00655819

HAL Id: hal-00655819

<https://hal.science/hal-00655819>

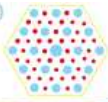
Submitted on 2 Jan 2012

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

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

AOSTE

20 - 22 septembre 2010
Colloque
joint



ASRDLF - AISRe



MANAGEMENT STRATEGIQUE DE DESTINATION TOURISTIQUE ET MANAGEMENT TERRITORIAL -

LE CAS DU MASSIF DU SANCY

MARSAT Jean-Bernard *

Cemagref , Clermont-Ferrand

jean-bernard.marsat@cemagref.fr

GUERRA Fabien *

LEPINAY Tanguy *¹



¹ * Cemagref – UMR METAFORT Clermont-Ferrand

RESUME

Le management de destination touristique (MDT) a pour objet la conception et la conduite de l'action organisée au sein d'une destination. La communication s'interroge sur les formes et les conditions d'un tel management au niveau stratégique (dit MsDT) et fait l'hypothèse qu'il est distribué entre plusieurs acteurs, et que par ailleurs la transversalité du tourisme crée une grande zone de recouvrement entre ce management et le management territorial. La communication s'appuie sur des modèles de MsDT existants, et sur de grandes écoles de management stratégique ("positionnement", "ressources et compétences", "gestion des parties prenantes"). Elle propose une grille de lecture croisant les grandes fonctions stratégiques et les principaux acteurs.

L'étude du cas de la communauté de communes (CC) du Massif du Sancy est celle d'une situation bien typée, où la CC s'est créée sur une logique de projet touristique. L'étude fait apparaître l'implication de la CC, de l'OT communautaire, mais aussi celle des communes, qui reste très importante, et celle d'acteurs publics extérieurs, dans ce management stratégique en pleine évolution. Des acteurs privés (grands opérateurs) et un nouveau réseau de prestataires peuvent aussi s'y introduire. Le management territorial est ainsi fortement présent, et les avantages et certaines limites de cette forme d'intercommunalité, à base de projet touristique, sont analysés.

Mots-clés :

Destination touristique ; station de montagne ; management stratégique de destination touristique ; management territorial ; intercommunalité ; relations public-privé

INTRODUCTION

Le tourisme est un secteur d'activité très transversal : les besoins et les pratiques du touriste le mettent en relation avec l'offre de services locaux de toutes natures, privés et publics, spécifiques du tourisme ou généraux. Du côté des services spécialisés, le secteur de l'offre est morcelé en nombreux acteurs publics et privés, ces derniers étant le plus souvent de très petites entreprises (TPE).

Notre travail s'inscrit dans une approche de sciences de gestion, et nous notons que le management sectoriel (touristique) doit donc être particulièrement orienté vers la coordination d'acteurs à la fois autonomes et interdépendants.

Précisons que le tourisme pris en compte dans ce travail n'inclut pas les destinations totalement intégrées par une seule entreprise, ni les destinations dites "hors-sols", tels le Futuroscope, Center-Parcs ou Eurodisney.

Nous nous centrons sur l'échelle de la destination touristique, et nous posons la question de savoir si on peut envisager le "management de destination touristique" (MDT ou DMO en anglais¹), dans quelle extension par rapport aux fonctions de management stratégique, sous quelle forme centralisée ou distribuée, et à quelles conditions ?

Par ailleurs le tourisme dans une destination intéresse un large éventail de parties prenantes, jusqu'au résident de base, et il repose largement sur des ressources qualifiées d'aménités locales (OCDE, 1994), culturelles et naturelles. On peut qualifier ces aménités, comme également l'espace, de "bien support" du service touristique, au sens de la théorie des services (Eiglier et Langeard, 1987), et leurs enjeux et les modalités de gestion sont territoriaux (Marsat et Mamdy, 2002).

Ainsi le management de destinations touristiques (MDT) doit-il dépasser la gestion d'une activité économique dans ses fonctions les plus génériques (la production, le marketing et la mise en marché, les activités de support, la planification..), car il doit prendre en compte de la façon la plus opérante, ces éléments territoriaux (population, biens collectifs). La question de l'articulation avec le management territorial est alors posée.

Dans la première section nous définirons ces notions et rappellerons l'état de la littérature sur le management de destination touristique et sa dimension territoriale.

Puis dans la deuxième section nous exposerons une recherche menée dans le cadre d'un programme régional de recherche PSDR² en Auvergne . Sa méthodologie repose notamment sur des études de cas compréhensives.

Dans la troisième section, le cas du développement touristique dans et par la Communauté de communes du Massif du Sancy (Auvergne) sera présenté de façon à illustrer la réflexion. Le travail n'est pas achevé, nous présentons des résultats partiels et provisoires.

La communication propose un outil de lecture d'un management stratégique de destination multi-fonctions et multi-acteurs. Sur cette base exploratoire, nous exposerons en quatrième section nos premières réflexions sur les fonctions elles-mêmes, sur la participation des acteurs à ce management qualifié de "distribué", et sur des aspects structurels de l'articulation avec l'organisation territoriale.

¹ Pour Destination Management Organisation

² Programmes "Pour et Sur le Développement Régional", soutenus conjointement par les Régions et les établissements de recherche INRA, Cemagref, Cirad . L'opération de recherche est le programme MODINTOUR. Les partenaires sont : Cemagref (coord.), Vetagrosup, Université Blaise Pascal

1 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE DESTINATION TOURISTIQUE ET LE TERRITOIRE

1.1 Le management stratégique de destination touristique

Une destination touristique se définit à la fois

- comme ce que le touriste choisit et rejoint comme *lieu de séjour*
- comme le **système d'offre** répondant localement à ses besoins

Vue comme système d'offre, la destination repose sur des acteurs *interdépendants*, ce qui crée un besoin de coordination : en effet, l'ensemble des pratiques du touriste crée l'interdépendance de facto des diverses prestations qui y répondent ; cela aboutit à une coordination entre les acteurs de l'offre s'ils reconnaissent et veulent « optimiser » cette interdépendance. Une *analogie* est alors possible entre ce système d'offre et une *entreprise*.

La question suivante peut être posée, et nous visons à la préciser, pour contribuer à y répondre : peut-on, et comment, construire **un management stratégique de destination touristique ?**

Ce questionnement relève des sciences de gestion : le management est : « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation... l'animation d'un groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée » (Thietard et al., 1999)

Le management de destinations touristiques (MDT) est une notion qui suggère l'analogie entre une destination et une entreprise. Historiquement elle est une extension de la fonction de marketing de destination, (fonction à laquelle répondait un acteur central sinon unique : l'Office de tourisme) ; dans l'acronyme anglais DMO¹, le M signifiait "marketing" avant de signifier "management".

Première particularité du MDT, comme on l'a vu ci-dessus, la destination considérée comme une quasi-entreprise est constituée d'un grand nombre d'agents autonomes, privés mais aussi publics : les multiples prestataires de tourisme, les services publics ou mixtes d'accueil et d'information (Office de tourisme), ou de gestion d'un domaine skiable et de ses remontées (régie ou SEM), etc. (Tremblay, 1998).

Deuxième particularité du MDT, au-delà de ce premier cercle, il s'agit aussi de sensibiliser et de mobiliser la quasi-totalité des acteurs du territoire, parce qu'ils sont importants à un titre ou à un autre pour l'activité touristique : par leur rôle, intentionnel ou non, sur de multiples composantes du territoire qui sont des ressources pour le tourisme, y compris par leur simple contribution à l'ambiance touristique, et donc à l'attractivité de la destination (Marsat, Brault, Dazet et al., 2009).

Ainsi le MDT doit-il prendre en compte de la façon la plus opérante, ces éléments territoriaux qui sont plus qu'un contexte, qui constituent une grande part du service touristique global lui-même, ou du "bien support" du service touristique, au sens de la théorie des services (Eglier et Langeard, 1987). Il doit dépasser la gestion d'une activité économique dans ses fonctions les plus génériques (la production, le marketing et la mise en marché, les activités de support, la planification..).

Ainsi notre propos de tester la transposition d'un modèle de management stratégique à une destination touristique nous impose d'examiner :

- la prise en compte d'acteurs variés, fonctionnellement interdépendants mais souvent indépendants du point de vue organisationnel, avec leurs logiques propres
- la prise en compte de ressources variées et en grande partie présentes sous forme de biens collectifs, avec des parties prenantes souvent non intéressées par l'activité touristique

Notre choix, de plus, est de nous situer d'emblée au niveau stratégique, c'est-à-dire de nous poser la question, non seulement de savoir comment telle fonction sera assurée, mais aussi de savoir comment ce management particulier intègre ou acquiert toutes les dimensions de la stratégie (prise en compte de l'identité et des finalités, travail sur les objectifs, mise en relation des intentions avec leurs mises en œuvre et moyens envisageables, avec les caractéristiques du contexte et avec les dimensions temporelles de la prospective et du projet).

¹ Pour Destination Management Organisation

1.2 Des modèles de MDT

Des modèles de Management de destination touristique ont été proposés.

Le modèle de (Crouch et Ritchie, 1999; Ritchie et Crouch, 2000), parmi les plus répandus, propose une carte des éléments constituant la destination et des fonctions que le DMO doit assurer (voir la figure 1). Celles-ci se partagent entre management simple (gestion des ressources, marketing, organisation...) et fonction dites "politiques", que nous proposerons de rattacher à la stratégie : délimiter le système, établir une vision partagée, arrêter un positionnement, opérer les choix stratégiques de développement (ce qui comprend les options de production, les choix d'affectation de ressources financières, de gestion de ressources humaines) et des choix de coopération-compétition. Enfin ce même étage stratégique inclut aussi les fonctions de diagnostic, et de contrôle-évaluation.



Fig. 1. Destination competitiveness and sustainability – extrait partiel - (Ritchie et Crouch, 2000)

Conformément à notre vision des ressources touristiques, dont beaucoup sont territoriales, et hors du contrôle direct des acteurs intentionnels du tourisme, et vu l'importance de la théorie des ressources et compétences en management stratégique, nous considérerons que les fonctions correspondantes listées à l'étage "opérationnel" (Resource stewardship, Human resource development...) renvoient à un nécessaire homologue stratégique.

Le modèle de (Flagestad et Hope, 2001) propose d'articuler les grandes approches de la stratégie que sont celle du positionnement, celle des ressources et compétences, et sur d'autres plans, celle de la chaîne de valeur de Porter. Tout en signalant que les théories du positionnement et des ressources et compétences sont généralement réputées rivales, les auteurs proposent de les articuler, notamment en appelant le positionnement pour discerner quelles ressources sont pertinentes.

La question de ce qui structure l'organisation d'une destination se pose comme un jeu entre les forces tournées vers la satisfaction des résidents et celles tournées vers la performance économique. Les auteurs évoquent les apports de la théorie des coûts de transaction, qu'ils relativisent en pointant de nombreux prestataires qui ne ressentiraient pas le besoin de se coordonner ... en tous cas pas au point d'accepter un modèle hiérarchique. Ils effleurent la solution dite hybride entre hiérarchie et marché, celle de l'organisation *en réseau*, alors que d'autres auteurs enrichissent la prise en compte des acteurs du territoire, de leur mise en réseau (Gundolf, Jaouen et Loup, 2006) , et/ou de leurs conflits, dans une vision politique du système (Dredge, 2006).

Selon les auteurs, une autre voie pour réfléchir à l'organisation, est la reconnaissance des externalités multiples au sein d'une destination, non seulement entre unités privées, mais aussi entre secteur privé et public. Selon les auteurs cet enjeu est politique, l'objectif est "d'internaliser" ces externalités mais on ne dit pas comment.

Enfin le modèle de M. Porter leur inspire un modèle de chaîne de valeur de station de sports d'hiver. Le management stratégique y est constitué par certaines des fonctions dites de "support", soit : - management de la configuration du "produit destination", - management de la durabilité de l'environnement, et planification générale de la destination. Il semble que l'on ne retrouve pas ici, la fonction stratégique de gestion de ressource dans une optique "ressources et compétences".

1.3 Un accent sur les ressources et compétences

Le modèle stratégique des ressources et compétences (MRC ou RBV en anglais¹) est issu des recherches sur la compétitivité des entreprises ; il s'est construit en opposition au modèle plus ancien, mais toujours présent (structure-conduite-performance ou SCP) qui privilégiait l'importance de l'environnement de l'entreprise (structure de l'industrie) et l'effort de positionnement nécessaire (école de M. Porter).

Le MRC renverse la perspective en affirmant que le facteur principal de performance pour une entreprise est la détention et l'exploitation de ressources et compétences dites "centrales", c'est-à-dire à la fois utiles et difficilement imitables ou transférable par la concurrence (Arrègle et Quelin, 2001; Tywoniak, 1998).

Nous prendrons deux exemples de problématiques dans lesquelles cette approche semble pertinente.

La problématique liée à la fragmentation du système d'offre en une multiplicité de TPE induit une question de gestion des compétences individuelles de ces TPE et celle de leur coordination vue comme une compétence collective.

Par ailleurs nos travaux antérieurs sur les relations entre tourisme et gestion de l'environnement nous ont amenés sur le champ des coordinations autour d'externalités. Nous avons traité particulièrement des actions non-intentionnelles (par rapport aux objectifs touristiques), effectuées par les acteurs du paysage, de l'agriculture, de l'environnement et autres (culture), sur ces éléments qui sont des ressources pour le tourisme (Marsat, 2008; Marsat et Bonniot, 2010). Le problème des acteurs du management des destinations, est de savoir protéger, développer ces ressources et de les rendre accessibles pour l'activité touristique. C'est de créer cette compétence qui est d'abord un problème, avant même d'exploiter le fait qu'elle soit difficilement transférable, dans une vision concurrentielle éventuelle.

Ces particularités confortent l'intérêt de l'approche R et C. De celle-ci nous retenons le coté positif et non normatif, c'est-à-dire les formes de caractérisation des ressources, et la façon de les prendre en compte dans toutes les fonctions stratégiques. Le versant le plus normatif de l'approche² n'est pas nécessaire pour notre problématique de modélisation. D'autant que la transposition de théories d'entreprise à des destinations-territoires n'est pas encore validée dans tous ses possibles et dans toutes ses limites.

La délimitation de ces notions de ressource, comme de compétence, n'est pas aisée, et leur manipulation concrète est difficile (Arrègle et Quelin, 2001). De nombreux travaux en management ont visé à établir des typologies. (Tywoniak, 1998) adapte diverses sources pour proposer une architecture des compétences de l'organisation :

- le niveau élémentaire est celui des compétences opérationnelles,
- le niveau intermédiaire celui des compétences fonctionnelles (R et D, production, marketing...),
- le niveau supérieur comprend des compétences inter-fonctionnelles (comme la gestion de la qualité) et générales (coordination, décision, incitation, ...). Nous rapprochons ce niveau supérieur, de l'étage stratégique des modèles de MsDT abordés supra.

En tourisme, on note l'apport de (Van der Yeught, 2007) qui propose une typologie comme outil pour le diagnostic stratégique de type SWOT : la typologie croise une dimension générique (ressources données vs construites) et une dimension propre au tourisme qui distingue entre ressources primaires et secondaires. Le MRC peut également être l'un des éclairages pour aborder les questions relationnelles au sein de la destination. Proche de la question des externalités, (Sainaghi, 2005) propose une typologie des relations de pouvoir entre acteurs du MDT³ selon qu'il contrôlent ou non la ressource sur laquelle ils opèrent. Enfin (Denicolai, Cioccarelli et Zucchella, 2010) considèrent que la coordination des acteurs *en réseau* procède de "compétences centrales" au sein de la destination, en insistant sur la diversité des démarches de réseau, et la proposition d'un processus dynamique de construction de ce qui devient un ensemble de "compétences centrales en réseau".

¹ Pour Resource Based View

² l'affirmation selon laquelle cette voie stratégique est la seule pour assurer une "compétitivité" de l'organisation considérée, par opposition à une démarche positionnement qui serait pilotée par l'analyse de l'environnement

³ Il classe ces acteurs en trois groupes (le DMO, les gouvernements locaux avec les associations, et les entreprises)

On notera que pour certains de ces auteurs, le DMO est un acteur, organisation à personnalité morale et juridique, tel que l'Office de tourisme en France. Dans cette communication, le sigle MDT est à comprendre dans son sens de processus de management et non d'acteur manager.

1.4 La dimension territoriale

Nous avons souligné que le tourisme a besoin de ressources qu'il ne contrôle pas, et ces ressources sont liées à des activités ou à de simples faits de résidence, de propriété, de citoyenneté, qui renvoient aux problématiques de "biens collectifs" et d'intérêt général.

Par ailleurs le tourisme a des impacts sur d'autres activités et sur la vie locale. Il est donc dans le champ que nous avons choisi, toujours ancré dans le territoire, même si c'est à des degrés divers (ce qui ouvre un enjeu selon les modèles envisagés¹).

La gouvernance territoriale met en jeu des acteurs privés (personnes, entreprises, associations) et des acteurs publics, notamment les collectivités locales (et leurs groupements). Ces dernières ont une position importante dans le système à plusieurs titres :

- elles ont une fonction touristique légale qui comprend la détermination d'une politique touristique, la prise en charge de fonctions d'intérêt général comme l'accueil et l'information des visiteurs, la responsabilité d'un bien commun qui est l'image du territoire... Dans ce registre, la Loi Montagne de 1985 a plus explicitement confié aux collectivités locales de montagne, la fonction "d'autorité organisatrice" du tourisme sur leur territoire.
- De facto un grand nombre de collectivités locales assurent directement des fonctions de production touristique, soit par la réalisation d'infrastructures mises à disposition d'opérateurs privés, soit par fourniture directe de prestations, souvent au nom de la défaillance du secteur privé.
- Enfin les fonctions de régulation publique interviennent fortement dans la problématique de l'accès des acteurs touristiques aux ressources partagées et non contrôlées, comme dans la problématique plus large des interdépendances de fait : la régulation de l'urbanisme, celle des usages ou des externalités, les politiques locales concernant d'autres secteurs d'activité (agriculture, forêt, mais aussi culture), les politiques d'animation, sont autant de fonctions en relation intentionnelle ou non avec le tourisme.

Une littérature importante explore ce champ de la gouvernance touristique en relation avec la gouvernance territoriale, notamment dans les grandes stations. Nous retenons en particulier les analyses proposées par (Gerbaux, Boudières et Marcelpoil, 2004; Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004; Gerbaux et Moreau, 1996; Gerbaux et Paillet, 1999), et aussi sur des questions plus appliquées, les éclairages de (François et Marcelpoil, 2006; Marcelpoil, Bensahel et Vles, 2007; Marcelpoil et Langlois, 2006) . La structure de gouvernance des stations de montagne y est modélisée par l'interaction entre trois sphères : la sphère économique, l'autorité organisatrice et la société civile locale. Les cadres théoriques sont ceux des sciences politiques, de l'économie régionale et de l'économie de la proximité. Une base de cas conséquente est constituée sur le contexte français.

Le management territorial est l'approche managériale de la gouvernance territoriale (Gouttebel, 2001; Huron et Spindler, 1998; Huteau, 2002). Il est impliqué dans le management de la destination, comme la gouvernance territoriale l'est dans la gouvernance touristique.

Nous nous interrogerons sur les actions observées ou potentielles, et les dispositifs et outils, en matière d'organisation et de pilotage de l'action collective territoriale, en relation avec le management de destination touristique. La question est celle de leur articulation, soit : quels sont les besoins et les façons d'articuler ces deux systèmes d'action ?

1.5 La problématique à l'échelle de l'intercommunalité

Nous opérons un choix méthodologique sur l'échelle observée : pour atteindre d'emblée l'échelle à laquelle l'ensemble des enjeux évoqués ci-dessus puissent être présents, nous observerons des

¹ Le modèle du tourisme territorialement intégré vise à développer cet ancrage (Jenkins, 2001, Marsat et al. 2004)

ensembles "destination-territoire"¹ qui correspondent à la taille d'une ou plusieurs intercommunalités, et nous privilégierons ceux qui sont effectivement organisés sous cette forme, pour inclure l'étude de l'effet intercommunalité.

Sur ce thème "intercommunalité et tourisme", le rapport Doria dresse en 2005 un état des lieux, pointe certaines questions, et fait des propositions (Doria et CNT, 2005). A cette date l'état des lieux montrait un intérêt massif des EPCI pour le tourisme, malgré une certaine difficulté pour définir les compétences tourisme, et une diversité des options prises. Selon une typologie² proposée par le rapport, la catégorie dite des EPCI "développeurs", ceux qui se donnent l'éventail le plus complet de compétences touristiques, était très minoritaire. Parmi les difficultés relevées : définir une ligne de partage entre compétences communales et intercommunales, coordonner les acteurs aux logiques différentes (et le besoins d'améliorer la culture touristique des élus), gérer l'écart entre vision sectorielle et vision territoriale (notamment dans le choix des appellations, dans l'arbitrage entre aménagement de l'ensemble du territoire et pertinence sectorielle des projets), trouver l'articulation avec l'échelle pertinente au sens de destinations touristique, et enfin trouver les compétences d'animation du développement. En fait tout se passe selon nous, à la lecture du rapport, comme si l'intercommunalité opérait seulement un changement d'échelle par rapport à la maille communale, avec des effets positifs en terme d'efficacité, mais sans faire disparaître ces difficultés déjà anciennes. Les acteurs interrogés envisageaient plutôt la gestion pertinente de la destination par des SIVUT (syndicats intercommunaux à vocation touristique), des syndicats mixtes, des "pays touristiques", ou des Pays de la Loi Voynet³. A noter enfin que le rapport n'évoque pas explicitement le cas d'un EPCI qui se serait constitué d'emblée sur le seul projet touristique, alors que ce sera le propre de notre cas d'étude.

2 METHODE

2.1 Démarche et Propositions

La communication repose sur un travail mené dans le cadre d'un programme régional PSDR (soit "pur et sur le développement régional"). Le programme de recherche (MODINTOUR) a pour but de contribuer à faire évoluer les modèles de tourisme qui orientent l'action collective, par des éclairages sur certains constituants, à ce titre il comprend plusieurs volets.

La problématique traitée par cette communication s'inscrit dans un volet de recherche consacré à l'organisation, la gouvernance et le management du tourisme.

Elle peut se décliner en un ensemble de questions suivantes :

- peut-on parler de management de destination touristique et si oui quelles en sont les formes et les acteurs ?
- quelle est l'articulation de ce management avec le management territorial ? Cette deuxième question, très large et exploratoire est précisée par notre choix de commencer par l'examen du rôle des collectivités locales dans cette articulation.

Dans l'approche gestionnaire, les questions de recherche seront centrées sur l'acteur, qu'il soit un acteur présent dans le système, ou un acteur virtuel, par exemple un entrepreneur organisationnel qui voudrait faire progresser ce management.

Sur le plan ingénierique, notre contribution se propose de construire un outil d'analyse statique, permettant de cartographier les compétences stratégiques pertinentes en relation avec des acteurs centraux pour celles-ci. L'étude de cas permet de tester cet outil.

Nous nous sommes inscrits dans une démarche générale d'étude inductive, à base d'études de cas. Dans cette démarche ce sont des "propositions initiales" qui cadrent l'activité d'observation et d'analyse.

¹ Ce terme désigne pour nous ici la réunion géographique des deux aires, qu'elles soient identiques ou non

² EPCI dits "aménageurs", ou "offreurs" ou "promoteurs" et enfin "développeurs"

³ Les PNR étaient exclus de l'enquête.

Ces propositions sont :

- il est possible de dresser la comparaison entre le management des organisations et un système d'action dans les destinations touristiques que nous appelons par analogie "management de destination touristique". ce MDT sera analysé jusqu'à sa dimension stratégique
- ce MDT n'est pas le fait d'un manager unique, nous le qualifierons a priori de "management distribué"
- il y a une zone de recouvrement entre le management territorial et le management de destination.

2.2 Les études de cas

Les études de cas sont menées dans une méthodologie compréhensive (David, 2004; Hlady Rispal, 2002; Yin, 1994).

La collecte d'information empirique repose sur des entretiens en face à face, qualitatifs semi-directifs, mais aussi sur l'exploitation de nombreux documents (statistiques, études marketing, plans stratégiques, et bibliographie) et enfin sur la participation à diverses réunions publiques ou privées : en effet nous avons pu pratiquer de l'observation participante. Les entretiens sont enregistrés et intégralement transcrits puis traités en mode d'analyse de contenu.

Les acteurs interrogés sont choisis selon une typologie a priori des acteurs qui les range dans les catégories suivantes : prestataires de tourisme (quel que soit leur statut), acteurs régulateurs (locaux ou non), acteurs opérateurs de ressources (fournisseurs de ressources spécifiques, ou opérateurs de ressources collectives, partagées, ou autres fournisseurs d'externalités éventuellement négatives). Un même acteur concret peut participer à plusieurs catégories.

Les questionnaires sont adaptés à chaque catégorie. On y trouve les rubriques suivantes :

- identité et activité de l'acteur interrogé (le cas échéant détail des fonctions de régulation exercées dans le tourisme, etc...)
- implication dans ou témoignage sur, et évaluation des relations : privé-privé, public-privé et public-public. Puis étude de processus significatifs de coordination, ou de conflits
- information et avis sur les relations entre tourisme et activités environnementales, agricoles, culturelles
- information et avis sur les relations entre tourisme et population
- évaluation générale (de type SWOT) du tourisme dans la destination

Nous présentons une analyse du cas du Massif du Sancy. Dans cette destination nous avons interrogé : 19 prestataires, 11 régulateurs, et 4 opérateurs de ressources. Certains acteurs ont été rencontrés deux fois.

La participation active à deux processus (révision de la charte du PNR et étude de positionnement de La Bourboule) a permis une forme d'observation participante partielle.

2.3 Une grille de lecture

Pour ce qui concerne notre communication, nous avons bâti a priori une grille de lecture du cas dont le principe est le suivant : elle croise sous la forme d'un tableau

- une liste d'acteurs ou de groupes d'acteurs (exemple: la communauté de communes, l'office de tourisme, les prestataires),
- et une liste de fonctions ou thèmes stratégiques établie à partir de la revue de littérature. Il ne s'agit pas des fonctions opérationnelles, nous ne présentons pas ici "qui fait quoi", mais qui participe à un management stratégique distribué, et sur quel thème

Fonctions stratégiques	Acteur 1	Acteur 2	
<u>Vision</u> - établir une vision partagée pour la destination <u>Positionnement</u> - marketing stratégique <u>Ressources, compétences</u> - Organisation publique et privée - Gestion des compétences des prestataires - gestion des autres ressources : actifs spécifique du tourisme ressources autres : naturelles, culturelles ... ¹ <u>Stratégie relationnelle</u> - politique de collaboration et de compétition <u>Prise en compte des parties prenantes (PcPP)</u> ² <u>Plans</u> - planification stratégique			

(figure 2 grille de lecture du Management stratégique distribué)

3 LE CAS DU MASSIF DU SANCY

Le cas du Massif du Sancy est exposé ici en limitant nos observations à ce qui participe du sujet traité : peut-on parler de management stratégique distribué de la destination, comment aider à l'analyser ou à le concevoir, quelles sont ses relations avec le management territorial ?. Ce n'est donc *pas un diagnostic* du tourisme dans le Massif.

3.1 La zone géographique, les destinations, et les territoires

La zone géographique du Massif du Sancy s'établit autour du sommet volcanique du même nom, d'où partent deux ensembles de vallées, l'un à l'Est (menant à la grande plaine de Limagne et à Clermont-Ferrand), l'autre à l'Ouest (haut cours de la Dordogne), et deux versants l'un au nord qui se prolonge par la chaîne volcanique des Puys, l'autre au sud qui se prolonge par un haut plateau, le Cézallier.

Une grande diversité de pratiques touristiques sont possibles dans ce vaste ensemble (... km²) et selon ces pratiques on peut distinguer plusieurs destinations touristiques de base (celles qui sont reconnues par le touriste) : 3 stations de ski (Le Mont Dore, Super-Besse, Chastreix), 2-3 stations thermales (Le Mont Dore, La Bourboule, autrefois St Nectaire). A ces destinations de base s'ajoutent : le Massif du Sancy dans son entier, pour certains touristes estivants mobiles notamment pour la randonnée, ou des sous-ensembles pour le tourisme d'été, notamment autour de Murol et du Lac Chambon. Poussée par l'organisation de l'offre, une destination est sans doute en train d'émerger à l'échelle du Massif tout entier, et pour les quatre saisons, c'est ce que l'étude de cas va détailler.

Le Massif ne constitue pas un seul territoire au sens des définitions de territoires comme espaces appropriés : les bassins de vie sont constitués autour des rivières et de bourgs ou petites villes suffisamment en aval (La Bourboule d'un côté Ouest, Champeix, voire Issoire, de l'autre côté, à l'Est). Les territoires politico-administratifs sont également plusieurs sur le Massif : quatre ou cinq cantons, trois communautés de communes, un seul Pays, le Pays du Grand Sancy, dont les contours correspondent plus ou moins à l'ensemble géographique décrit ci-dessus.

L'une des communautés de communes, la CC du Massif du Sancy, a été créée dans un but essentiellement de développement touristique, elle est centrée sur le sommet montagneux, ses

¹ Ressources souvent "latentes", partagées avec d'autres utilisateurs, et/ou contrôlées par des acteurs souvent non-intentionnels du tourisme

² Notamment celles qui connaissent des impacts du tourisme, positifs ou négatifs : la population ... D'autres parties prenantes sont déjà prises en compte par les approches précédentes

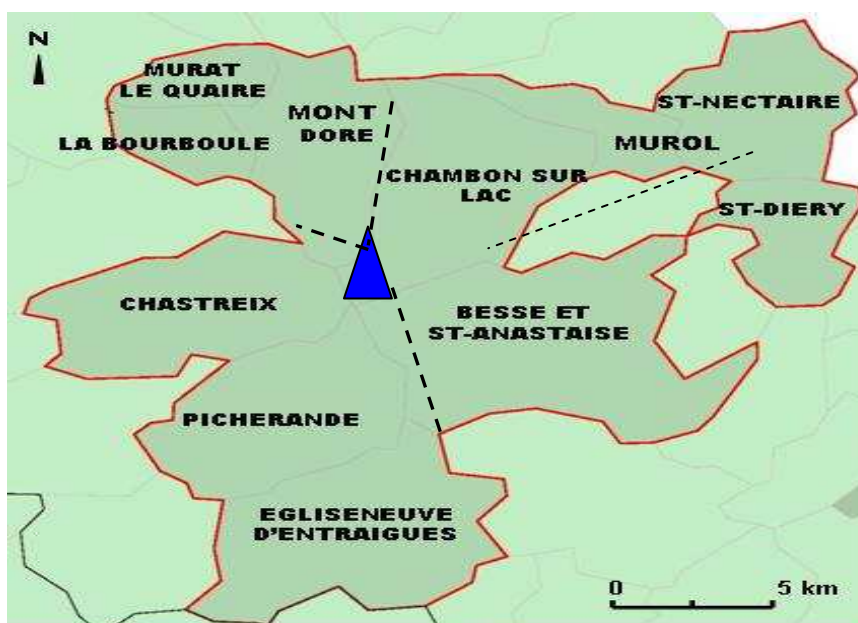
contours recourent donc les parties amont des vallées, et n'englobent pas la totalité des bassins de vie. C'est cette CC qui fait l'objet de l'étude de cas.

3.2 Une originalité : la vocation touristique de la CC du Massif du Sancy

3.2.1 La communauté de communes du Massif du Sancy

Instaurée en décembre 1999, la communauté de communes (CC) du massif du Sancy se compose aujourd'hui de 11 communes réparties tout autour du Puy de Sancy (point culminant du massif central à 1886 mètres d'altitude). On distingue géographiquement 3 secteurs "séparés" par le relief montagneux (les pointillés sur la carte ci-dessous désignent les lignes de crête. Les crêtes Nord – Sud sont franchies par des cols élevés, il faut 45 mn pour traverser le territoire d'Est en Ouest).

Au Nord-Ouest du Puy de Sancy se trouvent les communes du Mont-Dore, de la Bourboule et Murat le Quaire. À l'Est du Puy de Sancy se trouvent les communes de Besse, Murol, Chambon sur Lac, Saint-Nectaire et Saint Diery. Enfin au Sud-Ouest du massif, se trouvent les communes de Chastreix, Picherande et Eglise neuve d'Entraigues.



3.2.2 Quelques données sur ce territoire

Conditions naturelles : territoire de montagne, le plus "alpin" du Massif Central, mais clairement volcanique.

Patrimoines : naturel : montagnes et roches, lacs, cours d'eau, paysages, – culturel : nombreux monuments de premier ordre : abbaye de St Nectaire, château de Murol, village de Besse, thermes du Mont Dore, ... produits de terroir (fromage St Nectaire) et autres savoir-faire

Population : 8 731 habitants en 2006, en baisse (11 000 habitants en 1968) mais stabilisée

Emploi : 4 224 emplois pour 4057 actifs sur le territoire soit un taux d'emploi de 115,8 % (donnée INSEE)

Activité touristique marquée par une double saisonnalité. Avec une saison hivernale, mais la saison estivale représente 60% du chiffre d'affaire annuel et 70% de la fréquentation annuelle.

Capacité d'accueil : 67 000 lits dont 35 000 lits marchands, et 32 000 lits non marchands, soit une proportion de lits marchands unique dans le Massif Central.

3.2.3 Historique

Crée en décembre 1999, la CC du massif du Sancy succède au Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples (SIVOM) de promotion touristique du massif du Sancy créé en 1972. Début 2009 la commune de St Nectaire a rejoint la CC qui est donc aujourd'hui composée de 11 communes. De l'avis de toutes les personnes rencontrées, cette création s'est faite sur le seul projet d'un développement économique reposant sur le tourisme, et ceci sous la forte impulsion du Conseil Général de l'époque, notamment de son président qui œuvrait pour la généralisation des structurations en communautés de communes, et du directeur du Comité départemental du tourisme qui a joué et joue encore maintenant au niveau régional, un rôle très actif dans l'organisation touristique, notamment sur le plan "géo-touristique". La qualification récurrente employée par les acteurs est celle de "communautés de communes de projet (touristique)", ce qui n'exclut pas à présent pour la CC des projets de "diversification", dans le domaine social, ou le soutien à l'agriculture locale.

3.2.4 Le programme fondateur d'aménagement du domaine skiable

En parallèle de la structuration qui sera examinée dans la section suivante, les premières années sont marquées par la préparation d'un projet très ambitieux sur le domaine skiable, et sa difficile négociation dans le cadre de la procédure UTN, puis sa mise en oeuvre.

En regroupant plusieurs phases, l'objet comprenait des améliorations importantes et diverses. C'est surtout l'aménagement de la liaison entre les deux domaines des stations de Super-Besse et du Mont Dore qui a suscité les plus vifs débats entre porteurs du projet et acteurs de l'environnement (principalement associations et DIREN, puis le PNR), débats qui ont laissé des marques dans les esprits. Le compromis trouvé a permis simultanément la réalisation de ce projet, moyennant modifications, et l'instauration d'une grande réserve naturelle nouvelle sur le flanc Sud Ouest, la réserve de Chastreix-Sancy. La carte du territoire montre ainsi à présent quatre secteurs alternant de façon jointive, réserves et domaines skiabiles : Chaudesfour, Super-Besse, Chastreix-Sancy et Mont-Dore¹.

3.2.5 Le rééquilibrage hiver-été : équilibre temporel et géo-politique

Après la première décennie marquée par le programme hivernal, tous les acteurs s'accordent pour dire que la phase qui s'ouvre doit être consacrée davantage à des programmes centrés sur les autres saisons. C'est même formulé par certains élus de communes peu touristiques ou de stations d'été et thermale comme une revendication.

Quelle forme ce ré-équilibrage" va-t-il prendre, sachant que le plan pluriannuel d'équipement comprenait déjà des investissements pour ces communes ? En tous cas il ne semble pas être prévu de changement structurels dans l'organisation.

3.2.6 Organisation : le binôme CC et OT

La CC du massif de Sancy s'est dotée donc de 6 blocs de compétence, dans un esprit de développement touristique dominant (mais pas exclusif) :

- aménagement de l'espace, - développement économique, - protection et mise en valeur de l'environnement, - politique du logement et du cadre de vie, - création, aménagement et entretien de la voirie d'intérêt communautaire, - construction, entretien et fonctionnement des équipements culturels, sportifs et de loisirs

¹ Un cinquième secteur, le domaine skiable de Chastreix, est à mentionner ; il est séparé de celui du Mont Dore par la réserve du même nom.

La CC a joué jusqu'à présent essentiellement un rôle d'aménageur par le montage et le financement (notamment en étant destinataire des aides de la région et du département) de projets et équipements structurants à l'échelle de la communauté de commune : le projet majeur historiquement, celui qui a motivé la structuration en CC, fut la restructuration du domaine skiable, suivie du renforcement considérable de la capacité de remontées mécaniques avec un gros porteur à Super-Besse (cf supra). Dans le détail les compétences passées du niveau communal à celui de l'intercommunalité comprennent également par exemple l'entretien des chemins de randonnée, l'entretien et la gestion des domaines de ski nordiques, la gestion du pôle de lecture communautaire.

Hors tourisme et loisirs, la CC mène également des actions dans le domaine de la culture (médiathèques, dont l'usage est aussi touristique), du logement social, de l'accueil des entreprises.

Il est à noter que le conseil communautaire est composé de 2 représentants par commune, + *deux délégués supplémentaires pour les 3 communes les plus peuplées et aussi les plus touristiques*. Le bureau est constitué des 11 maires des communes membres.

Enfin la deuxième grande décision fondatrice dans la structuration de l'action touristique a été la création de l'Office de Tourisme communautaire :

L'office de tourisme communautaire du massif du Sancy fut institué en 2003, avec un statut de *régie communautaire* dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, chargée de l'exploitation d'un service public à caractère industriel et commercial.

Si cet OT dispose d'une autonomie de fonctionnement, il est une émanation directe de la CC. Il a pour missions :

- l'accueil et information des touristes, - la promotion touristique de la CC, - d'assurer la cohérence de la promotion des différents partenaires du développement touristique local, - d'élaborer des produits touristiques et assurer leur commercialisation, - de fournir avis et conseils sur les projets d'équipements collectifs touristiques pour lesquels il sera consulté

Initialement, l'animation du territoire et la réalisation d'étude pour des projets contribuant au développement touristique communautaire faisaient également parties de ses compétences. L'animation est ensuite revenue aux communes (sauf l'événementiel notable de land-art, annuel), la réalisation d'étude (notamment une étude de positionnement à l'échelle de la CC) a été déléguée à des cabinets privés.

La création de cet office de tourisme communautaire visait notamment, avec le regroupement des personnels des différents bureaux existant un sein d'une même entité, une réorganisation du travail, les agents sont aujourd'hui spécialisés dans des domaines de compétences particuliers. La mise en commun des moyens a également permis des actions plus importantes en termes de communication et de promotion.

Le conseil d'administration de l'OT est composé de 14 élus et 13 socioprofessionnels.

3.3 Des outils stratégiques de management touristique à l'échelle communautaire

Au delà des structures organisationnelles, un certain nombre de dispositifs de type "plan" ou charte" constituent autant d'outils de management stratégique. Dans le territoire, trois de ces outils se sont attachés aux fonctions d'équipement, de positionnement, et récemment de management d'une qualité environnementale. On verra qu'ils traduisent un premier niveau, déjà consistant de management communautaire, tout en laissant encore une part très importante au niveau communal de responsabilité voire d'initiative.

3.3.1 Le Plan pluriannuel d'équipement

La CC s'est donné dans ses statuts une compétence originale : celle d'engager un "plan pluriannuel d'équipement (PPE) en cohérence avec les politiques communales".

Ce programme comprend 3 catégories d'équipements :

- o 1- Equipements d'intérêt communautaire gérés par la Communauté de Communes du Sancy
- o 2- Equipements d'intérêt communautaire dont la responsabilité de la gestion est confiée à la commune d'implantation

- o 3- Equipements d'intérêt communautaire participant au rééquilibrage du territoire."

Les réalisations sont dotées d'une aide de la CC, dégressive suivant les catégories.

La première catégorie comprend quelques réalisations touristiques lourdes, parmi d'autres réalisations à vocation sociale ou économique, la deuxième catégorie comprend uniquement des projets touristiques, et couvre toutes les communes les plus touristiques, c'est-à-dire l'ensemble de la CC sauf trois communes, dont les projets relèvent de la 3ème catégorie, d'où l'orientation "équilibrage du territoire" donnée à cette dernière.

3.3.2 L'étude de positionnement : une diversité organisée

Une démarche de positionnement touristique a été menée à l'échelle communautaire (2006), à l'initiative de l'OT du massif du Sancy. Elle avait pour objectif de "dégager des positionnements propres pour chacune des entités touristiques de la destination Sancy (CC), tirant parti de leurs spécificités respectives et assortis d'orientations stratégiques claires en matière d'équipement, d'animation ou d'organisation".

Cette étude a permis de scruter l'activité touristique sur le massif du Sancy dans sa diversité, de mettre à jour (en partie) et d'officialiser des positionnements distincts. Ses conclusions sont observables ou mises en oeuvre sur le terrain (activités de montagne au Mont-Dore, activités et "pass-loisirs" à Super-Besse, mise en valeur du patrimoine architectural de Besse...). CC ou OT doivent parfois rappeler ces conclusions à certains élus, mais il semble que les élus aient intégré les résultats de cette étude, davantage que les opérateurs privés. De plus certains élus ne s'y réfèrent pas particulièrement, mais leur action est tout de même conforme ; c'est l'une des particularités de cette démarche : l'étude a principalement traduit, mis en forme, les projets locaux déjà identifiés et portés par les élus communaux. Elle a rempli ses missions premières qui étaient d'éviter les doublons et de cultiver la richesse touristique que constitue la diversité locale.

Sur le plan marketing, une réflexion est à faire sur ce double niveau de destination : destination locale (les stations initiales) et destination globale (la CC voire le Grand Sancy). Cette dernière pour le moment dispose d'éléments de positionnement identifiés, mais semble-t-il, pas encore d'un positionnement complet, explicite, et partagé par les acteurs locaux.

Sur le plan du management stratégique, on peut qualifier cette démarche de travail de type 1 consistant à valider des positionnements communaux, en deçà d'un type 2 qui serait *l'écriture partagée* de ces positionnements, et en deçà d'un type 3 qui serait l'établissement d'un positionnement pour l'ensemble de la CC, positionnement global à décliner ensuite sur chaque commune. Enfin se pose la question du pilotage de ce "positionnement distribué" : il s'agit, dans la durée, de valider les projets, mais aussi d'assurer une animation. L'étude concluait sur deux propositions : donner aux résultats la force d'une charte, et confier son pilotage à un animateur, qui relèverait de l'OT.

3.3.3 La Charte nationale en faveur du développement durable dans les stations de montagne

Cette Charte est proposée depuis 2007 aux stations par l'Association nationale des maires des stations de montagne, en partenariat avec l'ADEME et l'association environnementaliste Mountain riders. Il est intéressant de relever que les considérants et les motifs font appel à une variété de dimensions, que nous traduisons librement par : - l'équilibre entre les trois piliers du développement durable, comme un souhait assumé par les décideurs, - la prise en compte des souhaits des clientèles, - la prise en compte des populations locales, pour leur cadre de vie d'une part, et pour un rapprochement entre populations permanentes et populations touristiques d'autre part, - une gouvernance meilleure entre stations et autres parties prenantes, ainsi qu'une coopération entre stations.

Dans le Sancy, les deux maires des principales stations de sports d'hiver ont souhaité introduire cette Charte, et il est significatif qu'ils aient proposé que l'ensemble de la CC signe la Charte, ce qui n'était pas évident pour certains élus d'autres communes, y compris des stations touristiques, reposant il est vrai sur les activités d'été ou de thermalisme. L'application de la Charte commence en 2010, par le recrutement d'un animateur spécialisé (au niveau CC) et la réalisation d'un diagnostic.

C'est donc un outil communautaire, tant bien que mal. Par ailleurs il conduit à travailler des objets de gestion territoriale que sont les services publics, les enjeux d'externalités diverses, en les associant à un objectif touristique.

Sur le plan de la gouvernance, dans le modèle national, la plupart des mesures comportent des prescriptions de coopération entre les parties prenantes concernées, donc nombreuses, même si ces prescriptions sont très synthétiques. Mais il n'est pas prévu une démarche particulière, qui serait nécessairement participative, pour *élaborer* un plan d'application locale de la Charte. Enfin la dernière mesure prévoit la constitution d'un Comité de *suivi* local.

Dans notre cas d'étude, il a été convenu que le PNR des Volcans d'Auvergne assisterait la CC pour l'élaboration et la mise en œuvre de la Charte. Cela semble légitimer le PNR comme partenaire privilégié pour la gestion des ressources naturelles *du tourisme*, et cela correspond à la stratégie actuelle de ce Parc qui accentue la réorientation récente de ses modes d'intervention vers une plus grande part d'assistance et d'ingénierie conseil. Cela traduit donc l'aspect positif des relations entre la CC et la Parc, considéré comme acteur d'environnement également ouvert aux objectifs de développement, pourvu que ce dernier soit "durable" ; sur ce point nous avons proposé un profil d'acteur appelé "acteur intégrateur mixte (AIM)" (Marsat, 2009).

3.4 Des problématiques actuelles de gouvernance et de management, perçues et traitées par les acteurs locaux

Avant de tenter une formalisation de notre analyse dans le cadre du questionnaire initial, nous présentons à présent des thèmes ayant trait à l'organisation et à la gouvernance du système touristique local, qui sont évoqués et traités explicitement par les acteurs locaux .

3.4.1 La persistance de l'échelle communale comme échelle d'organisation d'une offre, en général et en particulier pour les stations (de sports d'hiver et thermales)

Nos enquêtes ont permis de mettre en évidence toutes les actions des organisations publiques locales qui ont une importance avérée pour le fonctionnement du tourisme. Ce sera repris plus loin. Ici la question est celle de la persistance du niveau communal pour traiter un grand nombre de ces actes.

En particulier les communes qui étaient et qui restent des destinations touristiques à part entière gardent un rôle très dominant dans la gestion de ce qui fait le positionnement reconnu par l'étude de 2006, même si une part du financement passe par la CC. Nous prendrons l'exemple des trois communes-stations majeures, mais d'autres sont tout aussi significatifs¹.

3.4.1.1 Le Mont Dore, Besse et Chastreix : une gestion des stations de sports d'hiver par des SEM communales

A la suite d'histoires différentes, les stations du Massif se trouvent être gérées sous la même formule de SEM communales. Nous rappelons rapidement l'histoire des deux principales stations : Le Mont Dore et Super-Besse.

La station du Mont Dore est avec les stations de Megève et de Chamonix, une des plus anciennes stations de France. Elle née en 1936, de la volonté de la famille COSTE non originaire de la région (aviateur), elle est alors gérée sous la forme d'une société privée. La station connaît une phase d'expansion à partir des années 60. Elle a ensuite été gérée par deux sociétés, la SA du téléphérique et une régie communale. En 2003, la régie communale se transforme en SEM et absorbe la SA, elle rachète l'ensemble des terrains de la station. La mairie du Mont-Dore détient 80% du capital de la SEM, les 20% restant sont détenus par des acteurs locaux (Office du tourisme, ESF, compagnie des eaux du Mont-Dore).

La station de Super-Besse voit le jour dans les années 60, de la volonté de l'ancien maire de Besse et d'un moniteur de ski natif de Besse qui exerce alors dans la station du Mont-Dore. Des familles

¹ Cas, tous bien distincts, de Murol, Chambon sur lac, Murat le Quaire ou St Nectaire

Clermontoises investissent alors dans la société privée des remontées mécaniques Pavin-Sancy. La station s'installe sur des terrains privés. En 1988, la mairie rachète l'ensemble des terrains exploités, et la société privée se transforme en SAEM avec un actionariat majoritaire de la commune de Besse, à hauteur de 80%. Les acteurs interrogés expliquent que ce sont les propriétaires privés qui ont senti leurs limites face aux besoins de modernisation de la station, et qui ont proposé à la commune de reprendre l'affaire. Ces mêmes acteurs sont encore les porteurs des 20 % restants. A noter que la SEM ne distribue pas de dividende.

Ainsi Le Mont Dore est une station de première génération dont les hébergements sont confondus avec le village originel, tandis que Super Besse est une station de deuxième génération bâtie ex nihilo au niveau des estives. Les deux villages ont une vocation affirmée de tourisme d'été, avec un cœur historique à Besse et un patrimoine et une activité thermique au Mont Dore.

Outre leur implication dans les SEM, les communes jouent, comme ailleurs, un large rôle dans le fonctionnement des stations, d'une part en tant "qu'autorités organisatrices" selon la Loi Montagne de 1985, mais aussi comme aménageurs et gestionnaires de services. Les activités de tourisme et loisirs d'été, ainsi que le thermalisme renforce l'implication des municipalités.

Par exemple à Besse-super-Besse l'intervention de la commune dans les affaires touristiques était forte au-delà de la SEM, puisqu'elle a créé un lac, construit une piscine et patinoire, qu'elle gère, etc... De plus cette implication a connu un rebond récent avec la vente, par la commune, à deux promoteurs, de terrains permettant la construction de deux résidences de tourisme importantes. Avec une troisième opération, 2000 lits environ ont été créés. L'opération s'est conçue dans une interdépendance entre sauts quantitatifs respectifs de l'immobilier et du domaine skiable. Hormis les soubresauts dans les modalités de construction, de livraison et de gestion initiale de ces résidences¹, le maire de Super-Besse tire un bilan positif de l'opération.

3.4.1.2 Le cas de La Bourboule : large intervention municipale dans le tourisme et le thermalisme, étude communale de positionnement (en cours)

La commune de La Bourboule est une station touristique et thermique à part entière. Avec une population de 2000 habitants, un équipement conséquent en commerces et services du fait de sa taille et même surdimensionné du fait de sa fréquentation touristique et thermique, elle peut être considérée comme le centre d'un bassin de vie de la haute Dordogne. Elle se distingue des deux autres stations majeures, Besse et Le Mont Dore par l'absence d'un domaine de ski alpin, même si des activités hivernales y sont pratiquées.

La municipalité assure en direct des fonctions touristiques nombreuses :

- en tant que maître d'ouvrage d'équipements de tourisme d'été : surtout le "Parc Fenestre" très vaste parc urbain emblématique, paysager et bien équipé pour les loisirs familiaux. Dans le cadre du PPE elle a demandé la réalisation d'un centre aqua-ludique, réalisation aidée par la CC au titre de l'intérêt communautaire, mais dont la gestion obligatoirement déficitaire va lui incomber. Cette perspective a provoqué une passe d'armes entre la ville et la CC, dont nous tirerons quelques enseignements infra.
- En tant que pourvoyeur ou soutien de nombreux services nécessaires au tourisme. Notamment l'animation est assurée par les services municipaux qui organisent 200 manifestations par an
- En tant que municipalité d'une station thermique, la ville possède et gère le casino-centre de congrès, et elle a repris provisoirement en régie la gestion de l'un des deux établissements thermaux, après défaillance de son exploitant.

Particulièrement significative de cette autonomie relative des municipalités en matière de tourisme est la nouvelle étude de positionnement engagée par la municipalité de La Bourboule pour perfectionner le positionnement qui avait été porté semble-t-il "par défaut" dans l'étude de 2006. Cette démarche n'est pas ignorée par la CC et le directeur de l'OT communautaire y participe, mais elle est bien centrée sur la commune de La Bourboule.

¹ Soubresauts qui justifieraient une réflexion sur l'accompagnement de ces opérations

Pour cette étude nous pratiquons une observation participante, ce qui permet de noter qu'il s'agit de marketing à dimensions touristique et territoriale indissociables. Tous les aspects de la vie du territoire sont touchés par le développement et le marketing touristiques : la première phase de la démarche est de déterminer la base identitaire de ce positionnement, identité destinée à être promue mais aussi renforcée par exemple grâce à des actions d'aménagement urbain ; cette identité future est approchée par une consultation des habitants, des visiteurs, et d'experts ; pour sa part, l'opposition locale émet la question de savoir si le développement touristique doit se faire seulement pour les acteurs du tourisme ou pour la population. En tout état de cause ce sont les élus locaux qui pilotent l'opération et qui valideront ce positionnement.

3.4.2 Les besoins des prestataires, leur organisation, et leurs relations avec la sphère publique ; le cas du Club Auvergne Sancy Hébergement (CASH)

Le territoire de la CC compte près de 2000 prestataires de tourisme. Les plus grandes entreprises sont la Chaîne thermale du soleil, présente au Mont Dore, ou les divers gestionnaires de villages de vacances. La quasi-totalité des entreprises sont donc des TPE et des entreprises personnelles.

Leurs besoins sont classiquement de plusieurs ordre : modernisation (avec des besoins de conseil, de financement), conseil ou formation sur la conduite de l'entreprise, accueil et aide à l'installation. Des organisations institutionnelles répondent à tout ou partie de ces besoins : elles sont extérieures au territoire (chambre consulaire CCI, services du CRT¹). En lien avec cette extériorité, nous pouvons estimer que ces actions d'appui ne tentent pas de s'insérer dans une dynamique territoriale : par exemple les formations, très significatives, qui sont proposées par le CRT, ne sont pas du type "formation-action", où l'on verrait des prestataires divers du Sancy recevoir une formation collective à l'occasion de l'étude d'un projet local.

En tourisme plus qu'ailleurs il est admis que l'interdépendance des prestataires, qui tient à la transversalité du fait touristique, appelle le développement et la structuration d'actions collectives. De nombreux auteurs ont analysé les exemples ou les problèmes d'organisation en réseau (...), et évalué l'action publique dans ce domaine. Tous les acteurs interrogés l'ont été sur ces aspects relationnels, et nous distinguons trois types de relations entre prestataires : fonctionnement en réseau finalisé, partenariats deux à deux, relations plutôt informationnelles.

Dans le Sancy des associations locales de certains types de prestataires (loueurs de meublés, ...) ou de commerçants existent mais peinent à fonctionner de façon significative, hormis les bureaux d'accompagnateurs. Les coopérations sont ainsi très inégales selon les situations locales, et la présence de tel ou tel prestataire moteur, comme l'a analysé (Perrin-Malterre, 2009), sur deux stations du Sancy. Seul un réseau récent peut faire exception, le Club Auvergne Sancy Hébergement (CASH), que nous évoquerons plus loin.

Les organisations institutionnelles locales du tourisme n'interviennent pas pour accompagner, ou éventuellement susciter, des mises en réseau, des actions collectives, par exemple de formation. C'est notamment un choix très explicite de l'OT : le seul réseau qu'il connaît est l'ensemble en étoile de relations dyadiques entre chaque prestataire et lui-même pour ses fonctions marketing de promotion et commercialisation.

Par contre le territoire est traversé par des actions de mise en réseau émanant des acteurs extérieurs déjà cités (la CCI avec l'appui au CASH, le CRT avec Nattitude, le PNR avec les gîtes Panda ou les relais du Parc). Ces offres institutionnelles de mise en réseau sont thématiques (CRT, PNR) ou réservées aux ressortissants de l'organisme (CCI).

Créé en 2007 à l'initiative quasi conjointe de professionnels et de la CCI, le CASH s'est développé rapidement et son président présente un vaste ensemble de projets d'actions en commun. Le réseau répondrait à un fort besoin d'accès à l'information et de prise de parole ; il est notamment présent au CA de l'OT. Le réseau mène classiquement des actions de promotion. D'autres actions font du CASH un partenaire des autres grands acteurs touristiques du territoire, notamment les stations pour la distribution d'un "pass-loisirs", ou certains grands sites de visite. Le CASH semble contribuer à la fonction de formation des prestataires, en aidant à la circulation de l'information dans les deux sens

¹ Comité Régional du Tourisme : en Auvergne il s'appelle Comité régional du développement touristique d'Auvergne ou CRDTA, mais nous conservons l'appellation générique, de même que pour le Comité Départemental ou CDT.

(offres ou besoins). Pour autant il n'a pas (pas encore ?) envisagé de formation-action collective. Enfin il a des projets dont l'initiative pourrait relever de la CC ou de l'OT, tels les projets dans le domaine des transports : c'est sa liberté de proposition.

L'adhésion au CASH est réservée aux ressortissants du registre du commerce, mais d'autres entreprises sont admises en tant que membres partenaires, ce qui permet des actions transversales. Il reste que le réseau touche une partie seulement de la population concernée de près ou de loin : 56 membres, mais aussi des partenaires, sur environ 2200 acteurs du tourisme. De l'avis des acteurs, l'appui de la CCI a permis l'extension du CASH à la fois géographique et sectorielle, et a favorisé la richesse de ses projets. Du côté de la CCI, outre que l'aide à l'action collective est une de ses missions, l'existence d'un réseau lui permet d'atteindre plus facilement un plus grand nombre d'entreprises. De même selon le président, certains messages institutionnels, voire ceux de l'OT, passeront mieux venant de lui.

4 NOTRE GRILLE D'ANALYSE, LES QUESTIONS SOULEVEES

Au vu des observations précédentes, nous proposons l'image suivante du management de la destination Sancy, dans l'aire de la CC, en renseignant la grille de lecture présentée en section 3.

Légende du tableau qui suit (indication sur les sigles non évoqués dans le texte) :

- Opé. ress. : "opérateurs de ressources" acteurs qui créent, ou modifient une ressource du tourisme (activée ou latente), ou qui interviennent sur l'accès à cette ressource
- ALT : Agence locale de tourisme : forme d'organisation par grand ensemble géo-touristique fortement impulsée par le CRT
- UTN : Unité touristique nouvelle : procédure d'agrément par l'Etat, pour les aménagements touristiques en montagne. Pour le Sancy, grand dossier de "restructuration et équipement des domaines skiables" débattu entre 1998 et 2002
- Cetd : Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés : charte agréée en 2008 pour le PNR des Volcans d'Auvergne

	CC	OT	communes	Privés	Opé. ress.	autres
fonctions stratégiques						
1- Vision	non formalisée sur les contenus, partagée sur la dynamique		← Idem, + divers	divers		Région, Département
Positionnement						
2- Marketing strat.		contribution	(La Bourboule)	divers		Région : marque Auvergne CDT, CRT
Ressources, compétences						
3- Organisation						
publique	(CC + OT)		(SEM)			Région, Département : ALT
privée (réseaux)		Non		(CASH)		CCI, CRT, PNR
4- RH prestataires		Non		divers		CCI, CRT
5- Autres ressources						
actifs spécif. T	(PPE) (UTN)		(résidences + remontées)			Région, Département
ress. naturelles	(Charte DD stations)			divers		PNR (réserves), DREAL
6- Stratégie relationnelle		?	(div. résx externes)	divers		
7- P.c. Parties prenantes	Démocratie représentative		Divers (idem ou +)			PNR, Pays
Plans	(Plan d'équipement : PPE)					Région, Département : 2 Schémas PNR : Cetd

(figure 3 grille de lecture du Management stratégique distribué de Destination Touristique du Sancy)

Nous reprenons à présent, de l'exposé des observations, et de la grille de lecture, une sélection de certains points pour contribuer à répondre aux intentions initiales. En effet le caractère exploratoire de la question du MsDT et de son croisement avec le management territorial n'exigeait pas de statuer sur toutes les composantes du système.

4.1.1 Comment, par qui, jusqu'à quel point, sont exercées les fonctions stratégiques ?

4.1.1.1 Au niveau de la vision

Des éléments de discours sur la vision du tourisme dans le territoire, ou de l'avenir touristique du territoire, peuvent être trouvés dans les déclarations du Président de la CC, ou, avec un statut de pistes, dans certaines des études récentes (Plan d'aménagement, étude de positionnement).

La vision première, la plus volontiers écrite et partagée, est managériale et porte sur la dynamique : elle affirme le pari de l'organisation collective, de l'harmonisation des stratégies communales, de la structuration.

Des déclarations de nos interlocuteurs nous relevons aussi d'autres composantes : 1- celles qui mettent en avant les avantages du Sancy, qu'ils soient discriminants ou non (nature relativement préservée, proximité pour certains bassins de clientèle, gamme de prix modérée...), 2- celle qui vise et qui atteint effectivement, une progression en *crédibilité* par rapport notamment à la référence alpine (du vrai ski, une meilleure qualité des prestations, des hébergements...).

En ajoutant des dimensions (prospective, identitaire, ...) on peut ainsi approcher ce que seraient les contours d'une vision commune "Sancy et tourisme", qui soit : communicable, synthétique, substantive, partagée, et peut-être élaborée à travers un processus dédié.

4.1.1.2 Au niveau du positionnement

Des actions cohérentes de positionnement sont menées, principalement par l'OT : recherche d'une plus grande notoriété, mise en commun de l'offre, encouragement à un "rééquilibrage qualitatif" de l'offre considérée comme insuffisante dans le moyen-haut de gamme, volonté de montrer que le Massif est comparable aux Alpes avec des commodités (proximité géographique pour les clientèles de l'Ouest) ou des avantages prix.

Là encore il n'y a semble-t-il pas encore d'identité et de marque Sancy facilement formulable. De plus le respect des positionnements communaux, toujours forts et divers, ne facilite pas cette tâche. La veille sur les marchés et sur la concurrence est informelle, mais l'OT a dégagé des moyens humains et financiers pour y contribuer.

En termes d'acteurs centraux pour assurer un management stratégique orienté positionnement, nous rappelons que le statut adopté pour l'OT du Massif du Sancy le place sous la responsabilité directe de la CC, et les élus sont majoritaires au CA de l'OT. Sur le fond et en nous limitant à cette seule approche marketing et positionnement, nous considérons que la composante identitaire, et certains choix structurants de type d'offre, relèvent des collectivités locales. Celles-ci portent ces responsabilités à travers leur participation majoritaire à l'OT. Les autres composantes du choix de positionnement (analyse du marché...), comme sa déclinaison et sa mise en œuvre, relèvent de l'OT de façon plus globale, sans différencier entre ses composantes, élus ou prestataires, mais avec un apport technique dominant des techniciens et l'appui technique puis opérationnel, de grands partenaires extérieurs, CDT et CRT. Le profil de compétences du directeur de l'OT correspond bien à cette orientation marketing positionnement. Il faut en effet examiner les options et les choix opérés, en liant les aspects statutaires et les aspects organisationnels (en incluant les rapports entre élus et techniciens, les métiers définis pour ces derniers). Reste ensuite à observer les pratiques.

A noter que de grands opérateurs pourraient peser sur le positionnement global du Massif, de même que la Chaîne thermique du soleil n'est pas négligeable dans le positionnement de la station du Mont Dore, mais ce n'est pas le cas à l'échelle du Massif. Tout de même, un scénario d'organisation établi en 2005 et resté lettre morte jusqu'à présent, avait imaginé alors que la destination serait organisée, sur un territoire plus vaste, sous forme de syndicat mixte (SM), associant plusieurs CC, le Département, la Région, et le PNR : une structure intermédiaire de coopération, placée entre le

syndicat et l'OT, aurait regroupé le SM et les grands opérateurs (soient les deux SEM de ski et les établissements thermaux).

4.1.1.3 Au niveau d'une gestion stratégique des ressources et compétences

4.1.1.3.1 Compétence organisationnelle (institutionnelle)

La création de la CC et de l'OT témoigne d'une compétence organisationnelle certaine, qui se confirme pleinement si elle atteint la capacité à faire évoluer l'organisation autant que nécessaire. Dans ce sens on note déjà une révision des statuts, et surtout l'intégration progressive de nouvelles communes au sein de la CC. De plus, de l'avis général, les clivages politiques n'interfèrent pas sur les grandes options de développement touristique, ni sur la conduite de celui-ci. Enfin les acteurs concernés entretiennent un ensemble de relations déjà consistant avec des acteurs extérieurs, ce qui nous paraît aussi relever de cette compétence.

4.1.1.3.2 Ressources humaines (coordination, formation des prestataires) : des intervenants extérieurs, l'émergence d'un acteur collectif local, peut-être durable

Si l'on appelle gestion des ressources humaines les actions visant à améliorer les compétences des prestataires, au niveau individuel, et leurs compétences collectives, notamment par leur mise en réseau, cela constitue une partie de ce qui pourrait être la Gestion territoriale des ressources humaines, comme d'autres exemples traités par (Bories-Azeau et Loubes, 2009) ou (Defélix, 2008). Ici cette fonction est assurée par des apports extérieurs, ceux de la CCI et du CRT, partiellement du PNR. Ces apports extérieurs restent circonscrits à des populations ou des thèmes spécifiques, ou en tout état de cause déconnectés d'une stratégie locale. L'OT aurait pu être chargé de cette mission, le CA de l'Office a explicitement souhaité ne pas engager ce chantier. Face au manque, une initiative collective venue des hébergeurs et appuyée par la CCI a abouti au réseau CASH. Ce réseau peut associer un large ensemble de prestataires ; il peut devenir interlocuteur privilégié pour l'OT, comme pour la CC. Une question demeure de savoir s'il a besoin d'un soutien institutionnel local et dans ce cas auprès de qui.

4.1.1.3.3 Ressources naturelles, un outil Charte, un acteur à la fois extérieur et local : le PNR

La CC s'engage dans cette gestion des ressources avec un outil, la charte des stations de montagne. Nous pointons à cette occasion la dialectique entre l'action et l'outil : pour la CC la Charte "facilite" le lancement autant que la conduite de l'action environnementale. Par ailleurs, une particularité de ce territoire est le fort encadrement des questions environnementales par la présence d'un site classé et de deux réserves naturelles qui jouxtent le domaine skiable. Le PNR est gestionnaire des réserves, à ce titre il est un acteur local à part entière. Il intervient de plus en tant qu'apporteur d'ingénierie sur des questions d'aménagement (restauration des sentiers de crête...) ou sur la mise en route de la Charte des stations de montagne. Concernant les réserves, le PNR met en avant leur intérêt touristique : la plus ancienne attire 30 000 visiteurs par an, fait qui intéresse les acteurs spécialisés du tourisme et en premier lieu l'OT. Ainsi dans cette destination, le PNR n'est pas seulement "opérateur de ressources", il participe à la fonction stratégique de gestion des ressources touristiques naturelles.

4.1.2 Un croisement entre MDT et management territorial particulièrement formalisé

4.1.2.1 La confirmation de l'importance des collectivités locales et de leurs groupements dans le système touristique local

Cette hypothèse de cadrage, issue d'une littérature abondante, est amplement confortée par cette étude de cas sans qu'on puisse suspecter un effet important de nos choix méthodologiques. Sans développer ce point, il fallait le mentionner.

Par ailleurs ce sont les collectivités et leurs groupements, par leur relation organique avec la population, qui assurent le principal apport de fait, à ce qui peut devenir la prise en compte stratégique des *parties prenantes*. Cette relation opère principalement à travers les mécanismes habituels de la démocratie représentative (élections, information en retour) et pourrait se prolonger vers diverses formes de concertation incluant la population et les associations, sur le développement touristique.

4.1.2.2 L'originalité de la forme d'organisation en Communauté de Commune dite "de projet" à base touristique : avantages et problèmes

Une CC est habituellement destinée à mutualiser des fonctions jugées importantes dans un territoire, au sein des compétences obligatoires, facultatives et additionnelles, et dans la plupart des cas ces fonctions ne sont pas limitées à un projet mono-sectoriel. La priorité forte donnée ici à l'activité touristique est donc une originalité. Par ailleurs, l'organisation de l'activité touristique, lorsqu'elle dépasse l'échelle communale est souvent confiée à un syndicat. La forme choisie dans le Sancy est donc doublement originale.

Une conséquence de cette priorité donnée au tourisme dans la création de la CC est le découpage géographique de celle-ci, qui n'épouse pas un bassin de vie, mais au contraire est centrée sur un sommet montagneux, avec les difficultés de communication physique qui en découlent.

Deux scénarios étaient envisageables, le scénario alternatif était de constituer des CC par bassin de vie (au moins une par grand versant, éventuellement en allant plus en aval dans les vallées), coiffées par une structure syndicale touristique (syndicat simple ou syndicat mixte avec Département et Région). Le choix a été très serré. L'un des acteurs interrogés estime que le scénario alternatif ne garantissait pas la force d'entraînement suffisante sur un projet touristique : les CC bassins de vie auraient pu détourner de ce projet sectoriel une partie des énergies et des moyens.

Sur le plan de l'action touristique, ce choix serait donc une cause de l'efficacité de l'action nouvelle, efficacité sur laquelle tous les acteurs semblent s'accorder¹.

Nous avançons l'hypothèse d'un autre avantage apporté par cette structuration : en ayant la capacité de porter d'autres types d'actions (culturelles, sociales, ...), la CC pourra favoriser l'intégration territoriale du tourisme, et le rapprochement des populations des deux versants, ce qui est notamment une condition à une bonne coopération entre professionnels.

En revanche, pour mener des actions non spécifiquement touristiques, certains problèmes se posent du fait que le découpage de la CC s'est fait sur une géographie touristique assez limitative dans son extension. En premier lieu, les services transversaux qui intéressent à la fois la population et le tourisme peuvent se trouver mal traités du fait de ce découpage : ainsi la gestion des déchets, ou la gestion du centre aqualudique de La Bourboule². Ces exemples incitent à poser la question suivante : aurait-il été possible et préférable d'étendre encore la CC pour mieux englober, ou recouper plus largement les périmètres de gestion de toutes les questions transversales intéressant à la fois le tourisme et la population ?³.

4.1.3 Les acteurs susceptibles de participer au management stratégique distribué

Il semble que trois types d'acteurs constituent le noyau local porteur du management stratégique distribué : la communauté de commune, l'Office de tourisme et les communes. Les systèmes de représentation et de délégation partielle de compétences ne suffisent pas à simplifier ce noyau. Qui plus est l'Office de tourisme associe dans son CA des prestataires privés, mais cela ne dispense pas d'une réflexion sur la structuration de ces prestataires. Cette structuration à potentiel stratégique suit deux axes : la prise en compte plutôt croissante de l'avis des plus grands opérateurs (villages de

¹ Nous noterons que la structuration n'est pas achevée, l'atteinte de certains résultats est donnée comme une question de temps. Par ailleurs la structuration n'exclut pas que certaines subsidiarités soient conservées.

² Le tri sélectifs des déchets est demandé par les communes touristiques de la Haute Dordogne, du fait de la perception de leur clientèle habituée à cette pratique. Mais le Syndicat compétent regroupe une majorité de communes hors périmètre touristique, qui ont moins de raisons de s'intéresser à cet enjeu.

Le centre "aqualudique" qui vient d'être inauguré à La Bourboule a un intérêt touristique mais aussi un intérêt pour des usagers à l'année (par exemple les scolaires) venant de tout le bassin de vie, donc en partie hors CC. La CC a porté la réalisation, puis rétrocédé l'équipement à la commune de La Bourboule, qui va supporter la charge du déficit inévitable sans pouvoir appeler à la solidarité du bassin de vie.

³ Dans d'autres territoires la question pourrait se poser de structures et de découpages permettant de traiter au mieux des enjeux communs entre tourisme et forêt ou entre tourisme et secteur de la culture, etc...

vacances, établissement thermal, peut-être résidences de touristes), et l'émergence de réseaux de prestataires, interlocuteurs privilégiés pour l'OT.

Du côté de la société civile, dans le territoire considéré nous avons noté peu d'acteurs (associatifs notamment) susceptibles de participer en tant que représentants pérennes de parties prenantes ... à l'échelle de la CC. Mais il en existe à l'échelle communale.

Parmi les acteurs extérieurs, l'un d'eux a une fonction d'apport ou de contrôle de ressources, mais avec une présence locale à travers les réserves naturelles, c'est le PNR. Il pourrait viser à intégrer le noyau stratégique. Enfin le Massif du Sancy étant la destination touristique qui "pèse" la moitié du tourisme départemental et le quart de celui de la région, il est l'objet à un haut degré des politiques des Conseils général et régional : leur forte incitation a joué un rôle dans la constitution de la CC, leurs aides financières sont importantes, de même que les apports en matière grise. Nous rappelons enfin le projet établi en 2005 par le CDT de l'époque, visant à constituer un syndicat mixte entre CC, Département, PNR et Région.

5 DISCUSSION - CONCLUSION

Ainsi dans ce travail exploratoire, nous avons suivi les deux axes de cadrage initiaux, à savoir : 1 – la possibilité d'un management stratégique distribué de destination touristique et 2 – le recouvrement large entre ce management sectoriel et le management territorial, et l'importance des collectivités locales à ce titre .

Le cas du Sancy montre un type d'organisation originale. Certaines questions se sont posées en termes de *dilemmes* au stade de la conception des structures : faut-il une communauté de commune touristique ou deux CC et un syndicat ? Jusqu'où étendre une CC touristique pour mieux régler les questions territoriales au risque de diluer le projet touristique ?

Ce cas exposé n'est pas représentatif des situations auvergnates, mais au contraire il a été choisi pour ses particularités : intensité de l'activité touristique et originalité de son organisation sectorielle et territoriale. La dynamique de la structuration touristique, fédération d'entités fortes, peut être posée en idéaltype, comme pourra l'être, à l'opposé, celle d'un territoire moins développé mais plus homogène, qui évoluerait sous l'impulsion d'une organisation forte en ingénierie, tel qu'un syndicat mixte.

Il y a des éléments pour un management stratégique dont la CC est bien leader, ce qui n'occulte pas l'autonomie conséquente des communes, sans parler de celle des opérateurs privés ; et réduire la distance entre les prestataires privés et les leaders publics reste un enjeu important. Tous les contenus d'une stratégie partagée ne sont pas encore explicités. Dans l'attente d'une vision commune, et pour composer avec des logiques diverses, les acteurs partagent au moins une reconnaissance de la dynamique enclenchée et semblent compter sur *un savoir-faire que nous dirons "managérial"* pour progresser.

Satisfaire l'objectif de développement sectoriel (avec les multiples logiques à fédérer), mais aussi celui de l'ancrage territorial de l'activité touristique, de sa relation avec la population, concerne le *recouvrement du MsDT avec le management territorial*. D'une part le savoir-faire managérial évoqué ci-dessus, doit être particulièrement "politique" et/ou orienté vers la gestion des "parties prenantes", au sens de l'une des écoles de la stratégie (Freeman, 1984), (Martinet, 1984), voir aussi (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999) . D'autre part le lien au territoire est au centre des enjeux pour l'approche stratégique "ressources et compétences". Il sera notamment utile de mieux articuler cette approche de la ressource avec celles des autres sciences régionales, voir notamment (François, 2006; François, Hirczak et Senil, 2005).

En discussion de l'hypothèse même de MsDT distribué, deux questions se posent, l'une sur la composition de logiques d'acteurs différentes, l'autre sur la capacité des acteurs à contribuer sur le mode stratégique à ce MsDT. La première question n'est pas traitée ici. Concernant la deuxième, on pourrait penser que "la stratégie se divise mal", mais l'évolution de la stratégie des 30 dernières années a donné des outils pour en reconnaître et traiter la complexité : approche politique de A-C Martinet (1984)¹, approche "chemin faisant" de (Avenier, 1997)², théorie de la stratégie émergente (H. Mintzberg, par exemple 1999).

¹ avec les concepts de "noyau stratégique", de "corps social de l'organisation", de "parties prenantes"

² Avec ses réflexions sur le flou dans les frontières de l'organisation, sur les dialogues stratégiques internes entre le niveau central et le niveau local

La grille de lecture du système, sous la forme du tableau de croisement "fonctions stratégiques X acteurs", se veut utile pour les acteurs eux-mêmes. Elle leur permet de prendre en considération tout l'éventail des fonctions, de réfléchir aux positions des acteurs sur les fonctions assurées, et enfin de noter les fonctions en attente¹. Cette grille doit encore être mise en test sur d'autres cas.

REFERENCES

- Arrègle, J.-L. et B. Quelin (2001). L'approche fondée sur les ressources. Stratégies: actualité et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert: pp. 273-288.
- Avenier, M.-J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.
- Bories-Azeau, I. et A. Loubes (2009). Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ?
- Crouch, G. I. et J. R. B. Ritchie (1999). "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity." Journal of Business Research vol. 44: pp. 137–152.
- David, A. (2004). Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13^e conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- Defélix, C. (2008). "Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale." Management et avenir Vol. 6 (n°20): pp. 9-29.
- Denicolai, S., G. Cioccarelli et A. Zucchella (2010). "Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence." Tourism Management Vol 31: pp. 260-266.
- Doria, M. et CNT (2005). Tourisme et intercommunalité. Paris, Conseil National du tourisme: 82 p.
- Dredge, D. (2006). "Policy networks and the local organisation of tourism." Tourism Management Vol. 27: pp. 269-280.
- Eiglier, P. et E. Langeard (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.
- Flagestad, A. et C. A. Hope (2001). "Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective." Tourism Management 22(5): 445-461.
- François, H. (2006). "Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable : vers quelle convergence ?" Ingénieries-EAT.
- François, H., M. Hirczak et N. Senil (2005). La ressource territoriale : pour une définition économique de la notion de patrimoine. XL^e colloque ASRDLF : Villes et territoires face aux défis de la mondialisation, Dijon.
- François, H. et E. Marcelpoil (2006). Mutations touristiques, mutations foncières : vers un renouvellement des formes d'ancrage territorial des stations SET, Pau.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- Gerbaux, F., V. Boudières et E. Marcelpoil (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 E. George-Marcelpoil (2004). L'univers complexe de stations. Stations de montagne, vers quelle gouvernance ?, Chambéry, FACIM.
- Gerbaux, F. et P. Moreau (1996). Le management des stations de montagne face au marché touristique - vers une gouvernance locale ? Intercommunalité et tourisme. Paris, ETE. n°47 : p.40-48.
- 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.
- Gouttebel, J.-Y. (2001). Stratégies de développement territorial. Paris, ECONOMICA.
- Gundolf, K., A. Jaouen et S. Loup (2006). "Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme." Revue française de gestion Vol. 8 (n°167): pp. 141-155.

¹ On notera que nous n'avons pas traité ici les stratégies de production ou technologiques ni les démarches qualité.

- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas - application à la recherche en gestion. Bruxelles, De Boeck Université.
- Huron, D. et J. Spindler (1998). Le management public local. Paris, LGDJ.
- Huteau, S. (2002). Le management public territorial. Paris, Editions du papyrus.
- Marcelpoil, E., L. Bensahel et V. Vles (2007). Gouvernance des territoires touristiques : l'économie confrontée à l'urgence de la gestion urbaine et sociale. XLIII^e colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.
- Marcelpoil, E. et L. Langlois (2006). "Protection de l'environnement et développement touristique en station : du conflit à l'organisation des proximités." Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 : Proximité et environnement: 15 p.
- Marsat, J.-B. (2008). Valorisation et gestion des aménités naturelles - comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs de l'environnement et acteurs du tourisme ? Environnement - sciences de gestion. Paris, AgroParisTech-Engref 600 p. +annexes.
- Marsat, J.-B. (2009). Des organisations locales acteurs de transversalités intersectorielles : les PNR comme archétypes "d'acteur intégrateur mixte (AIM)". XLVI^e colloque ASRDLF, Clermont-Ferrand, ASRDLF.
- Marsat, J.-B. et A. Bonniot (2010). Penser un "tourisme territorial intégré" et sa gouvernance – Modèles et pratiques. L'écotourisme visité par les acteurs territoriaux. C. Gagnon et S. Gagnon. Montréal, PUQ: pp. 93-120.
- Marsat, J.-B., S. Brault, B. Dazet, et al. (2009). Le management territorialisé du tourisme - Des enseignements à partir du programme Porta Natura. Destinations et territoires. J.-P. Lemasson et P. Violier. Montréal--Québec, UQAM - ESG- TEOROS. Vol. 1: pp. 168-177.
- 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.
- Martinet, A.-C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Paris, EDISCIENCE.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999). Safari en pays stratégie. Paris, Village Mondial.
- OCDE (1994). La contribution des aménités au développement rural. Paris, OCDE.
- Perrin-Malterre, C. (2009). Fonctionnement et dysfonctionnements des systèmes d'acteurs de deux stations de sports d'hiver françaises en moyenne montagne. Destinations et territoires. J.-P. Lemasson et P. Violier. Montréal--Québec, UQAM - ESG- TEOROS. Vol. 1: pp. 136-145.
- Ritchie, J. R. B. et G. I. Crouch (2000). "The competitive destination : a sustainability perspective." Tourism Management Vol. 21: pp. 1-7.
- Sainaghi, R. (2005). "From content to processes : Versus a dynamic destination management model." Tourism Management Vol. 27(n°5): pp. 1053-1063.
- Tremblay, P. (1998). "The economic organisation of tourism." Annals of tourism research Vol. 25 Number 4: p. 837-859.
- Tywniak, S. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Repenser la stratégie. H. Laroche et J.-P. Nioche. Paris, Vuibert: pp.166-204.
- Van der Yeught, C. (2007). La Resource based view et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques. XVI^{ème} Conférences internationale de Management stratégique, Montréal, AIMS.
- Yin, R. K. (1994). Case study research. Beverly Hills, SAGE Publications.