

Gouvernance des territoires touristiques : l'économie confrontée à l'urgence de la gestion urbaine et sociale

Emmanuelle Marcelpoil, Liliane Perrin-Bensahel, Vincent Vlès

▶ **To cite this version:**

Emmanuelle Marcelpoil, Liliane Perrin-Bensahel, Vincent Vlès. Gouvernance des territoires touristiques : l'économie confrontée à l'urgence de la gestion urbaine et sociale. Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, 43e colloque de l'ASRDLF, Jul 2007, Grenoble, France. hal-03137438

HAL Id: hal-03137438
https://hal.science/hal-03137438

Submitted on 10 Feb 2021

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.

MARCELPOIL E., BENSAHEL L., VLES V., 2007, « Gouvernance des territoires touristiques : l'économie confrontée à l'urgence de la gestion urbaine et sociale », *Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires*, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet 2007, 43e colloque de l'ASRDLF, 17 p.

COMMUNICATION AU COLLOQUE de l'ASRDLF, 11-12 et 13 juillet 2007, Grenoble-Chambéry.

Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires

GOUVERNANCE DES TERRITOIRES TOURISTIQUES : L'ECONOMIE CONFRONTEE A L'URGENCE DE LA GESTION URBAINE ET SOCIALE[1]

Emmanuelle Marcelpoil, Cemagref Grenoble
Emmanuelle.George-marcelpoil@grenoble.cemagref.fr

Liliane Bensahel, PEPSE-CREPPEM, UPMF
liliane.bensahel@upmf-grenoble.fr

Vincent Vlès, UMR SET, Université de Pau et des Pays de l'Adour
vincent.vles@univ-tlse2.fr

Introduction

La communication porte sur la question de la gouvernance et des éléments de régulation qui se déploient aujourd'hui dans les territoires touristiques et notamment dans les stations de sports d'hiver. Ces territoires touristiques particuliers ont historiquement été associés à une économie de rente. Les caractéristiques naturelles, neige et altitude, ont constitué un avantage particulier, une source de revenus pour les économies locales, entraînant par là même, des comportements et des modes de fonctionnement spécifiques sur ces territoires.
Si le développement économique actuel de beaucoup de territoires montagnards reste fortement lié au tourisme, et en particulier aux stations de sports d'hiver, les incertitudes sont aujourd'hui réelles. Elles renvoient à la maturité du marché, au changement de clientèle (vieillissement de la population aisée, modes de consommation différents, demande plus labile…), à l'obsolescence d'une partie des installations, aux difficultés d'enneigement notamment en moyenne montagne, à la forte concurrence avec les nouveaux pays entrants dans l'Union européenne.

[1] Cette contribution repose sur la mobilisation de matériaux empiriques récoltés dans différents contextes territoriaux, en France, dans les massifs des Pyrénées, des Alpes et à l'étranger, notamment en Europe de l'Est ; des matériaux qui ne seront pas détaillés dans cette communication.

C'est finalement la question des capacités de régulation des stations et plus globalement des territoires touristiques qui est posée. Cette notion de régulation renvoie à l'articulation entre différentes échelles (du local au national), au statut des acteurs, privés comme publics, aux conceptions sous-jacentes en termes de développement, et fait aujourd'hui débat. Cette communication a pour objectif d'identifier et de qualifier, avec l'exemple privilégié des stations de sports d'hiver, les principales variables de la gouvernance des destinations touristiques, leur degré d'articulation ainsi que leurs conséquences en termes de développement.

Dans une première partie, nous reviendrons sur l'émergence de la gouvernance, comme marqueur de l'évolution de l'action publique, à différents échelons décisionnels.
Son application au champ du tourisme nous conduira à en préciser les caractéristiques et la pertinence dans une deuxième partie. En particulier, l'élaboration d'un projet de territoire, négocié entre les diverses logiques, est au cœur des réflexions.
Ainsi, la troisième partie mettra en lumière les caractéristiques de la gouvernance dans les territoires particuliers que sont les stations. Les projets de stations se déclinent selon différentes clefs. Le marketing est traditionnellement mobilisé pour construire et promouvoir une image et une identité pour les sites. D'autres études sociopolitiques et économiques (François, Marcelpoil, 2006) se sont intéressées aux phénomènes immobiliers et fonciers dans l'organisation, mais aussi dans l'attractivité de ces sites. La prise en compte de la main-d'œuvre est un axe plus récemment mobilisé. De simple réservoir, inépuisable et substituable, la main-d'œuvre est aujourd'hui perçue comme capital humain et donc une richesse à mobiliser. Loin d'être restrictive, l'approche en termes de capital humain peut également concerner la population permanente. Dans une dernière partie, nous examinerons les enjeux liés à la planification spatiale, domaine encore peu mobilisé en montagne, et à l'aménagement des espaces publics dans une optique de valorisation paysagère et urbaine (Vlès, 2005, et Clarimont, Vlès, 2006). La restructuration, la modernisation, le renouvellement de l'image des stations par la composition urbaine et leur mise en valeur architecturale sont devenus une des conditions de leur attractivité et ne sauraient échapper, en conséquence, à un profond réexamen de leur projet urbanistique.

I. La gouvernance marque de l'évolution de l'action publique

Un recul de l'État central

Point n'est besoin de revenir aujourd'hui sur la réalité des mutations de l'action publique aux niveaux international comme européen ; des évolutions qui vont de pair avec l'affirmation de la notion de gouvernance. L'émergence de cette notion, dans la plupart des pays européens (Lorrain, Stoker, 1995) s'inscrit dans un contexte sociétal national spécifique, marqué par la fragmentation et le retrait de l'État, centralisateur et centralisé en France (Le Galès, 1995) et l'accroissement du secteur privé. Des tendances que Le Galès (1995, 2003) confirme à propos du renouveau des villes européennes. Ces dernières sont ainsi perçues comme des « acteurs politiques, sociaux et économiques, une émergence favorisée par la remise en cause des Etats, du fait de la mondialisation de l'économie et, pour ce qui nous concerne de l'intégration européenne ».
La mobilisation de la gouvernance en lieu et place du gouvernement a pu donner lieu à débats, notamment sur le caractère interchangeable ou non des deux termes (Jouve et al. 1995 ; Le Galès,

1995) ou l'influence de la gouvernabilité des États et de leurs échecs sur le succès de la gouvernance (Mayntz, 1993).

L'affirmation d'une diversité d'acteurs

Au-delà des débats, tous conviennent du moindre poids de l'État et de l'implication grandissante des acteurs, qu'ils soient économiques ou issus de la société civile. Les sociétés se distinguent en effet de plus en plus, par l'existence de réseaux, de groupes d'acteurs ayant chacun leurs propres logiques, intérêts et dont l'autonomie, certes relative, les conduit souvent à résister aux injonctions du gouvernement central.
S'agissant des entreprises, la constitution de réseaux, de rapprochement d'intérêts met en avant l'acception stricte de la gouvernance, définie comme une forme d'organisation interentreprises que caractérisent les relations de pouvoir, au-delà du marché (Storper, Harrisson, 1992 ; Storper, Walker, 1989[2]). Ces organisations renouvellent le regard sur le partage marchand/non marchand, notamment au travers de la concurrence/coopération entre entreprises. Ce sont ces caractéristiques que Gilly (2004) a résumées dans sa typologie des modalités de gouvernance, allant d'une forme de gouvernance privée jusqu'à une modalité de gouvernance publique.
La gouvernance se doit donc d'intégrer la dilution des frontières entre privé et public. En particulier, la sphère privée ne se restreint pas aux seuls acteurs économiques, mais associe l'idée de démocratie participative, de prise en compte des participations citoyennes. Même si l'implication des populations est aujourd'hui avérée, des études (Fontan et al., 2002 ; Boudières, Gerbaux, Marcelpoil, 2004 ; Clarimont, Vlès, 2006) soulignent que la participation de la population est loin d'être pleine et entière, et ce quel que soit l'échelon considéré.

Le leadership politique et la négociation d'objectifs communs

Dans ce contexte, la gouvernance peut être définie comme l'ensemble des arrangements formels et informels entre intérêts privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions (Le Galès, 1995, 2003). La multiplicité des acteurs, de leurs statuts comme de leurs logiques, questionne le sens du leadership. Nous sommes en effet loin de « la forme organisée, rationnelle, cohérente, où l'autorité locale est le lieu naturel légitime du pouvoir local et des politiques » (Le Galès, 1995). Le pouvoir est fragmenté et soulève des interrogations quant à la nature et la forme prise par le pilotage dans la gouvernance et des fondements de cette légitimité. Est-elle individuelle, associée à un acteur ou bien parvient-on à construire une légitimité collective ?
La gouvernance souligne de fait l'incohérence, le flou dans les situations et donne un cadre d'existence et de légitimation à cette fragmentation, voire à ce que certains nomment un bricolage de l'action publique (Le Galès, 1995). Ce faisant, la présence d'acteurs divers, visant des objectifs propres, impose la définition et la négociation d'une vision partagée, d'objectifs communs. En effet, l'attente est de cerner comment une action publique peut émerger d'un complexe d'interactions entre une diversité d'acteurs et de structures privées comme publiques.

[2] Storper M., Harrison B. (1992) : « Flexibilité, hiérarchie et développement régional : les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990 », in Benko G ., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp. 265-291.
Storper M. et Walker R. (1989): *The Capitalism Imperative : Territory, technology and Industrial Growth*, New York : Basil Blackwell.

Ceci permet d'améliorer notre compréhension des effets de réciprocité, de l'intérêt mutuel, de la confiance, de la représentativité et du leadership.

II. La spécificité de la gouvernance touristique

Cette notion de gouvernance trouve un champ d'application particulièrement aigu avec le tourisme, et questionne la spécificité de la production touristique, entendue comme un service (Gadrey, 1992). L'approche par les caractéristiques du service nous donne de nouveaux éléments de gouvernance des territoires touristiques. En effet, le service repose sur une interaction entre le producteur et le consommateur. Le produit du service est une prestation qui se définit par un processus. Ceci implique, à la fois une continuité et une dynamique (il n'y a pas de coupure entre le temps et l'espace de production et le temps de consommation du service). Le consommateur participe aux processus de production du service et à la construction du résultat ; il existe de ce fait deux résultats, le service immédiat qui est l'ensemble des moyens offerts par le producteur pour réaliser les services et le résultat médiat (qui est le véritable résultat du service) qui appartient à l'utilisateur du service (Gadrey, 1992). Ce double résultat introduit une forte notion d'incertitude sur l'évaluation de la prestation, car la conséquence en est que le prestataire ne s'engage que sur les moyens mis en œuvre pour le service et que le résultat final (médiat) appartient tout entier au consommateur.

La relation au lieu

C'est à partir des difficultés posées par la spécificité de la production des services et notamment des services touristiques que l'on peut appréhender les exigences de leurs modalités de production qui imposent une approche particulière de la régulation des territoires touristiques. La référence au territoire est d'autant plus importante dans les services touristiques que ce service n'est pas transportable. On doit se déplacer dans les lieux concernés et donc ceux des hommes qui y vivent pour consommer ce service. Le lien au local est obligatoire et immédiat. Le tourisme, en tant qu'ensemble de services, a donc besoin d'un ancrage fort dans le local en tant que territoire et en tant qu'identité culturelle et humaine. La participation des acteurs locaux est un critère déterminant et renvoie à la territorialisation des ressources (François, 2007 ; Colletis, Pecqueur, 2004). C'est donc une interaction entre le touriste et l'ensemble des acteurs du territoire qui est en jeu dans le système touristique. Or, dans la plupart des cas, les projets d'aménagement sont confus et programmés à une échelle (commune, intercommunalité) qui est distincte de celle qui accueille le touriste, celle du « bassin de destination ». L'absence de prise en compte de la relation au lieu dans la gouvernance et la maîtrise d'ouvrage locales produit une grande confusion entre acteurs : on a démontré que le « millefeuille » de l'intercommunalité était une des causes principales de l'échec de la prise en compte du tourisme durable dans la gestion des ressources territoriales et l'aménagement à long terme de la montagne. (Clarimont, Vlès, 2006 : 26-38).

Le rôle de l'information

La nécessaire interaction entre le producteur et le consommateur dans la production du service introduit une véritable difficulté dans la gouvernance du processus puisque l'évaluation du

consommateur, notamment en matière de loisirs et de tourisme, est largement subjective et répond, en partie, à des attentes inconscientes ou non exprimées de sa part.
Une des façons de lever l'incertitude de l'évaluation est de donner au client le moyen de construire son évaluation (une bonne appréciation est garantie de fidélité) par la diffusion de l'information et la construction de standards. Cette production d'information pour les autres prestataires et pour le client, permet à la fois un contrôle du processus par les deux protagonistes de la production du service, donne également des éléments d'évaluation, permet une utilisation optimale des ressources du territoire et le positionne en termes d'attractivité[3].
La production et l'échange d'information sont au cœur de la production des services (on parle également d'économie informationnelle). La production d'information sur les ressources d'un territoire participe ainsi à sa régulation. Le développement des systèmes d'intelligence économique territoriale est révélateur de la nécessité de s'appuyer à la fois sur la connaissance des activités, mais également sur la connaissance des compétences et des réseaux pour développer l'attractivité des territoires. Bertacchini et Girardot (2004) définissent l'intelligence territoriale comme « un processus informationnel et anthropologique régulier et continu initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou à distance qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet »[4]. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente. Dans le cadre de la mise en œuvre de tel dispositif, « le territoire est perçu comme un système organisé d'échanges d'informations reposant sur la formation de liens sociaux » (Bouchet, 2006).

L'intérêt du capital humain

La qualité des prestations touristiques souligne la question de la confiance, qui se révèle importante dans la production du service. Elle s'appuie sur des croyances collectives, des pratiques sociales et des règles institutionnelles, elle est tacite, construite ou organisationnelle (Reynaud, 1998). La complexité d'un territoire, les contraintes du territoire touristique (grande mobilité des touristes, multitude des acteurs avec des stratégies diverses vis-à-vis du territoire touristique, compétition internationale accrue, contraintes du développement durable) nécessitent de plus en plus la construction organisationnelle de la confiance avec une attention accrue à donner aux pratiques sociales et règles institutionnelles. Elle est à la fois constructrice et utilisatrice de ressources territorialisées dont le capital humain et le capital social représentent des éléments importants[5]. Aujourd'hui, il apparaît, avec le développement des services que le capital relationnel et le capital humain effectif ou l'intelligence collective (Portnoff, 2002) sont des éléments essentiels dans la chaîne de valeur. L'évolution du modèle post-fordiste de la consommation touristique renforce la demande en matière d'encadrement (qualité des ressources

[3] on connait la primauté de la valeur symbolique des images et messages permettant de commercialiser un territoire, mais aussi de donner du sens et de la valeur pour les habitants de ce territoire.
[4] Bertacchini Y., Girardot J.J., 2004, De l'intelligence territoriale, actes du colloque TIC et territoires, quels développements ? Besançon, 2006. http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm26/3.YB-JJG-GG.pdf
[5] La notion de capital social a été théorisée principalement par des sociologues américains et européens, elle valorise les réseaux comme acteur important de la réussite des projets collectifs (Granovetter, 1974 ; Bourdieu, 1980 ; Burt, 2000 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 2000). C'est un concept polysémique qui fait l'objet de nombreux débats, notamment par les économistes, mais il est aujourd'hui largement diffusé.

humaines) et d'événements (activités proposées)[6]. La production des services transforme le rôle du travail qui devient un des éléments essentiels puisque l'homme est au centre de la relation de service (modalité particulière de la production du service où l'aspect relationnel prédomine). On est passé des qualifications aux compétences dans l'approche du travail et le travail collaboratif est l'un des modes d'organisations des services relationnels.
Le capital humain (ensemble des capacités et compétences individuelles et collectives) se situe alors au cœur de la production de service. Il doit être appréhendé non seulement en termes de niveau d'éducation, mais aussi dans les modalités d'organisation et de conditions de travail. Les exigences d'implication et de disponibilité, de technicité, demandées aux salariés sont importantes pour le bon déroulement du service. Les coûts de dysfonctionnement du service sont très importants et ont des conséquences importantes du fait de la simultanéité entre production et consommation du service. La croissance du capital humain passe bien entendu par l'accès à l'éducation pour l'ensemble des populations, l'augmentation du nombre de personnes ayant accès à l'université, mais il est aussi augmenté par d'autres facteurs que l'on identifie moins souvent comme :

- la mutualisation des pratiques et expériences, qui nous renvoie aux réseaux,
- la reconnaissance et validation des connaissances autochtones qui sont les connaissances locales, spécifiques à une société, à une culture donnée, mais aussi la base de l'information pour une société donnée qui facilite la communication et la prise de décision.

L'interaction entre capital social et services

La relation entre le capital social et le service est moins directe. Le capital social désigne les réseaux, les normes communes, les valeurs qui facilitent la coopération à l'intérieur des groupes et entre les groupes. Il prend en compte à la fois les relations sociales au sein de la famille et de la communauté, le rôle des réseaux et des normes de la société civile, la confiance, la réciprocité. Il permet d'appréhender la capacité des individus et des communautés à utiliser les ressources, les idées et les informations des institutions situées au-delà de leur cercle immédiat. Il peut être appréhendé à partir des indicateurs comme le degré de participation à la vie communautaire, l'engagement public, les actions communautaires bénévoles, la sociabilité informelle et la confiance déclarée vis-à-vis d'autrui (Putnam, 2000, 2001). Il est un élément d'évaluation de la dynamique d'un territoire et de la fragilité d'une communauté. « En posant que "les réseaux sociaux ont de la valeur" (Putnam), la théorie du capital social invite à regarder les structures sociales du point de vue du leurs "performances" en termes de bien-être individuel et d'efficacité de l'action collective » (Perret, 2002).
Nous avons déjà vu deux éléments importants pour la production des services que l'on retrouve dans le capital social : la production en réseau et la notion de confiance. Le capital social est aussi le support de l'accumulation du capital humain et de son transfert intergénérationnel. Il renvoie aux ressources qui découlent de la participation des acteurs du territoire à des réseaux de relations qui sont plus ou moins institutionnalisés (Landry, Amara, Lamari, 2001). Il devient, à ce titre, un facteur important d'innovation dans les produits et les services. Il participe de ce fait à la richesse

[6] Pascal Cuvelier parle des 4 E (Environnement, Equipement, Evénement et Encadrement) qui caractérisent le modèle post-fordiste au regard des caractéristiques du modèle du tourisme de masse : les 4 S (Sand, Sun, Sea and Sex). Cuvelier P., le modèle touristique in Cuvelier P ; Torres E., Gadrey J., *Patrimoines, modèles de tourisme et développement local*, l'Harmattan, 1994.

économique comme catalyseur pour la pleine capacité des autres ressources, car la confiance sociale facilite les échanges et les coordinations (Perret, 2002) et est un catalyseur pour la pleine capacité des autres ressources, le capital productif humain, les ressources naturelles et financières, car la confiance sociale facilite les échanges et la coordination. Une façon de développer le capital social est d'améliorer le potentiel des organisations de la société civile. La notion de capital social valorise la « proximité organisée », elle en est la base (Réquier-Desjardins, 2004), elle participe au développement de la confiance qui est l'une des règles des « institutions invisibles » (Dupuy et Torre, 1996) qui régissent les comportements des acteurs. Ces ressources participent à la dynamique et à la différenciation des territoires. Colletis et Pecqueur (2004) parlent d'une métamorphose qui permet de passer de la ressource générique à l'actif spécifique. La vitalité du capital social d'un territoire est alors une source importante de ressources, et d'innovation. Elle participe également, en relation avec l'idée de reproduction, à la dimension sociale du développement durable. Une part des impératifs du développement durable reprend les problématiques du bien-être à travers les notions de capital humain, de capital social et de durabilité sociale (démocratie, proximité, solidarité), de transmission aux générations futures. L'un des corollaires du développement humain collectif est de faire de chaque individu un agent (un acteur) en saisissant leur capacité d'initiative que l'on reconnaît les individus comme responsables (Sen, 2000).

III. La gouvernance dans les stations de montagne

La station, un ensemble de services

Les stations de sports d'hiver constituent un objet particulièrement pertinent de la réflexion en termes de gouvernance. En effet, ces entités représentent un ensemble de services. Leur production relève d'un processus particulier, impliquant le consommateur, responsable pour partie de la prestation finale et donc de la satisfaction qu'il en retire. De plus, le client a tendance à percevoir la station comme une simple « boîte noire ». Dans ce contexte, le tourisme est aujourd'hui considéré avant tout comme un pôle de services, une combinaison de plusieurs types de services, que comme une industrie[7]. Ceci signifie que ce n'est plus l'intensité capitalistique (nécessaire à la mise en place des grands projets de tourisme de masse) qui est importante même si elle demeure (et existe également dans les services), mais plus les caractéristiques liées au fonctionnement des services qui sont porteuses d'innovation. Ces particularités du fonctionnement des services peuvent être utilisées pour analyser les modalités de fonctionnement des territoires touristiques et les éléments de leur gouvernance.

La station, reflet de configurations privé-public

La lecture des stations en termes de gouvernance s'avère particulièrement pertinente, et ce à deux niveaux. Sur le plan historique, les stations ont toujours été le fruit de relations entre des acteurs privés et publics. En effet, les premières initiatives, portées par des entrepreneurs extérieurs ou

[7] Le système touristique est un phénomène complexe, qui met en relation de multiples partenaires. Le système fonctionnel réduit de Gunn, Gupta et Mc Intosh repris par Cuvelier (1994) comporte sept composantes de base qui sont : les touristes, c'est-à-dire la demande ; les attractions ; les services touristiques (logement, repas, agences de voyage, animation) ; les infrastructures de base ; les transports des passagers ; le sous-système d'information ; le sous-système de promotion et commercialisation.

des gens du pays, voire des élus ont été relayées par la force publique, notamment par le biais des financements. De même, la mise en œuvre du Plan Neige et de la station rationnelle a bénéficié de l'implication parfois centrale de la population locale et de quelques acteurs entrepreneurs. Les relations privé-public ont de fait porté le développement touristique en montagne, et la création d'un parc de stations mondialement reconnu. Plus récemment, la loi Montagne de 1985 est venue entériner et conforter ces processus de contractualisation entre intérêts privés et publics (Gerbaux, Marcelpoil, 2006). La commune ou les communes support(s) de station(s) occupe une place centrale dans le pilotage de l'activité touristique et sa pérennité. Différentes configurations existent, allant de la délégation complète à l'acteur privé, en l'occurrence le gestionnaire de remontées mécaniques, jusqu'à la maîtrise publique de la station, en passant par des situations intermédiaires.

Les stations ou la nécessité d'un pilotage partagé

Ces situations tendent à brouiller les frontières entre le privé et le public dans les stations, et ce dans le cadre des mutations de l'action publique évoquées ci-dessus. Le mode de production, particulier aux services et qui plus est aux stations, contribue à fragiliser les partenaires et leur impose des stratégies communes fortes afin de faire face à la demande.
Le pilotage est donc crucial ; il s'appuie sur le sens donné au territoire et le confirme. Il permet également de dépasser les logiques individuelles. Le partage d'un diagnostic de la station, de ses atouts comme de ses dysfonctionnements constitue un premier défi. En effet, ceci implique de dépasser la seule relation entre commune et opérateur de remontées mécaniques, pour intégrer l'ensemble des autres prestataires, souvent indépendants, qui constituent l'offre touristique. En ce sens, la station est un système économique, caractérisé par un tissu d'entreprises touristiques avec une forte proportion de travailleurs indépendants. Les entreprises sont étroitement interdépendantes et liées à une dynamique d'ensemble. Elles développent des rapports de concurrence et de coopération, permettant d'élaborer des stratégies d'adaptation plus ou moins collectives.
Le diagnostic de la station repose certes sur la performance économique, mesurée au travers de critères quantifiés telle la fréquentation touristique. Il doit cependant intégrer, nous semble-t-il, des paramètres sociaux, culturels et humains. En effet, sous l'effet de la montée des revendications participatives, portant sur des thèmes très variés, la sphère civile se structure, porte des attentes de réelle implication dans les choix de développement. Ces aspirations concernent autant l'environnement, le maintien d'un patrimoine culturel, architectural que l'amélioration des conditions de vie des actifs saisonniers ou non, et plus globalement de la population permanente.
La participation de ces divers acteurs au fonctionnement de la station souligne en premier lieu, la diversité des points de vue, oscillant entre développement économique et intérêt général. Cette variété renvoie d'autre part à la nécessité de dépasser ces logiques pour construire une stratégie partagée, commune et pilotée légitimement.

La station et l'influence du contexte territorial

L'émergence d'un diagnostic de la gouvernance touristique et de l'élaboration d'un projet de territoire repose avant tout sur les caractéristiques de la station, ses forces vives. Cependant, la

gouvernance se doit de prendre en compte les tonalités départementales et régionales dans lesquelles s'inscrivent les stations. En effet, les politiques publiques mettent en œuvre des mesures d'accompagnement aujourd'hui largement diversifiées, dans le contexte de Décentralisation et en fonction du poids économique représenté par leur parc de stations. Au-delà de la volonté quasi unanime d'asseoir et de renforcer la situation économique des stations, les politiques publiques développent des thématiques diverses. Certaines collectivités départementales à l'image de la Savoie ou des Hautes-Pyrénées, départements pionniers en matière de sports d'hiver, poursuivent leurs efforts sur l'encouragement des interconnexions des domaines skiables et des équipements en enneigement artificiel. D'autres comme l'Isère ou, à l'étranger, la Province de Huesca (Communauté autonome d'Aragon) tentent de modifier leur action et in fine leur légitimité, en cherchant à dépasser le soutien aux équipements au profit d'une stratégie à plus long terme, de diagnostic de la viabilité économique du parc de sites et de diversification de l'économie touristique.
Dans le même esprit, les collectivités régionales tentent de prendre en compte les mutations en cours pour les stations, avec des démarches très diversifiées. La région Rhône-Alpes a engagé des démarches de contractualisation ciblées sur les 65 stations moyennes, et ce depuis les deux derniers contrats de plan Etat-Région, suivie dans cette politique par les régions gestionnaires du massif pyrénéen. L'enjeu était d'améliorer la performance économique des stations, en se fondant sur le modèle de l'entreprise-station. En définitive, les stations sont insérées dans une variété de positions régionales, départementales et locales, contribuant à définir des tonalités territoriales d'évolutions des stations.

Vers l'évaluation de la gouvernance de la station

La gouvernance du produit touristique impose une évaluation du processus entre les différents prestataires et entre les prestataires et le client. L'immatérialité du service (même si celui-ci repose sur des supports très matériels comme les remontées mécaniques, les pistes, l'hébergement et la restauration dans le cadre des stations de sports d'hiver, il est bien évident que la pratique du ski dans telle ou telle station renvoie à des attentes subjectives, immatérielles importantes) impose une construction des indicateurs de l'évaluation et leur négociation avec les différents partenaires. Une partie de la contractualisation avec le client repose sur les normes et standards internationaux et sur les certifications des démarches qualité. Pour la contractualisation entre les prestataires du produit touristique, elle est à construire autour des gammes de produits. Dans ce sens, les services ont apporté une nouvelle approche de l'innovation. En effet, l'innovation des services est souvent une innovation de processus (contrairement à l'industrie ou l'innovation technologique domine), elle se traduit par des innovations relationnelle, commerciale et organisationnelle (Djellal, Gallouj, 2002). Cela permet de créer des apprentissages et des savoir-faire qui peuvent être transférés dans d'autres secteurs par cercles concentriques en commençant par les secteurs annexes au tourisme, puis ceux plus éloignés. L'innovation des réseaux montre également que le tourisme crée des ressources lorsqu'il est mis en relation avec d'autres services ou qu'il utilise les activités d'autres services (transports, communication, information) qui ne sont pas dédiés uniquement au secteur touristique. Le service se consomme en même temps qu'il se produit et l'évaluation, le management du processus productif du service est en soi une innovation qui garantit un meilleur résultat. Dans ce cadre l'approche par les services permet de minimiser la seule approche économique et ses

ressources et impose que soient prises en compte d'autres variables. Les aspects urbanistiques prennent alors tout leur sens et donnent du sens et de la valeur aux activités économiques.

Dans cette optique, la gouvernance des stations, qui intervenait traditionnellement dans un système productiviste à très court terme, est appelée à insérer son intervention sur le long terme. La notion de tourisme durable a donc fait peu à peu son apparition en haute montagne (Vlès, 2007) et est actuellement instrumentalisée de façon très diverse par des acteurs qui poursuivent des objectifs différents : la prise en compte des enjeux sociaux et de l'emploi local, l'implication des populations en amont des projets, le respect de la biodiversité dans la conduite des opérations de développement et d'aménagement touristiques. Cependant, les stations touristiques ont le plus grand mal à tenir compte de ces trois critères, car elles ont été construites à partir d'un modèle d'aménagement daté (Guérin, 1984) qui produit des dysfonctionnements économiques et urbains (donc un ancrage dysfonctionnel), dont la programmation se fait sans ancrage territorial et qui est à la recherche d'un ancrage temporel impossible : comment adapter continuellement le cadre bâti aux attentes mouvantes des clients ?

II. Le projet urbain, nouvel enjeu de gouvernance des territoires touristiques.

Les stations de tourisme, notamment celles de sports d'hiver dévolues à l'accueil de touristes, ont toujours été définies en référence à la ville. Elles en sont « l'ailleurs compensatoire » : pour la société urbaine, la montagne (comme la mer, la campagne, « l'ailleurs ») demeure un pays imaginaire, une utopie. Les citadins y transposent leurs rêves de changement et de dépaysement. Les touristes n'y cherchent pas la réalité de la vie montagnarde (le quotidien des habitants locaux y est plutôt difficile), mais plutôt l'image qu'ils s'en sont faite. Ils y projettent leurs visions, leurs rêves ou leurs nostalgies.

Un modèle daté.

Ce statut de « vacancier », fondé sur une déconnexion économique et sociale, a produit en un siècle des « archipels d'altitude », des villes touristiques coupées de l'habitat existant, affirmant symboliquement par leur cadre urbain la transposition de la cité à la montagne. Enclaves en milieu hostile, les stations cultivent davantage de liens avec la ville et le milieu naturel qu'avec la société locale. Sur la foi d'études plus de marketing que sociologiques, le planificateur a en effet considéré que le skieur n'était pas animé par une quête d'ordre ethnologique, un désir de rencontre avec l'autre, mais plutôt par celui de se détendre, de jouer, de se retrouver en groupe ou en famille... entre urbains. En partant de ce principe, l'État a produit en haute montagne des villes dont la forme et le fonctionnement ne favorisent pas la rencontre de l'univers des touristes avec celui des habitants (Wosniack, 2006).
Implantées suivant un modèle urbanistique forcément daté, sur des sites toujours choisis uniquement pour leurs qualités naturelles, les stations de sports d'hiver connaissent aujourd'hui des difficultés à s'adapter à l'évolution de la demande, à la modernisation de la vie sociale et donc à fidéliser leurs clientèles, à maintenir leur compétitivité internationale (Rolland, 2006). Conçues pour être hors du temps et de l'espace quotidien, elles ne peuvent offrir que ce que les ingénieurs, architectes, urbanistes, promoteurs, publicitaires ont projeté sur elles, cherchant à créer des désirs de vacances chez les citadins. Voilà pourquoi les connexions entre les stations et leur territoire posent problème 40 ans plus tard.
La question de l'adaptation à la modernité de leur parc immobilier et de leurs espaces publics,

celle de l'ancrage local de leur « vie de village » se posent en effet du point de vue symbolique et identitaire : l'image de la montagne évoluait vers un retour aux racines au moment même où la doctrine moderne de l'architecture touristique — la « doctrine neige » — aboutissait à une uniformisation de l'image de la montagne.
Cette question d'inadaptation est d'autant plus préoccupante que le modèle a été dupliqué à grande échelle. Dans plus de 300 stations en France, mais également en Italie et, dans une moindre mesure en Suisse, la plupart du temps, on a construit en long. Il n'y a pas de rues, pas de places, pas de vie. Les stations sont devenues des barres d'immeubles sans ville, alors que les touristes, les clients, les habitants demandent, dans un cadre reproduisant l'image onirique de la montagne, une animation, une densité, une qualité et une variété de services égales à celles trouvées dans la cité.
Aujourd'hui, le « modèle grand ski » ne répond plus à une demande qui cherche également ski nordique et de randonnée, ski de montagne, promenades à pied et en raquettes, chiens de traîneaux, engouement pour le bien-être et *l'aqualudisme,* tourisme culturel basé sur le patrimoine, les villages anciens, l'accueil chez l'habitant. L'attente en services porte également sur la vie traditionnelle du lieu, la qualité et la modernité des espaces publics et des hébergements.
Par voie de conséquence, les enjeux de la restructuration des stations sont, en France, considérables. Le « modèle de la station intégrée » a en effet produit 308 stations ou centres de ski (Alpes du Nord : 58 %, Alpes du Sud : 20 %, Pyrénées : 12 %) et 825 communes équipées pour le ski nordique, 1,5 million de lits, dont 1 100 000 a plus de 20 ans et 50 % sont à réhabiliter ! Les résidences secondaires représentent 54 % de cette capacité d'accueil, suivies par les meublés avec 22 % et quelques hébergements collectifs (8 %). Peu de jeunes achètent dorénavant en montagne. Le patrimoine immobilier, négligé, se dégrade et le réservoir de clientèles des stations décroît et vieillit (Rolland, 2006 : 23).
Les difficultés de l'attractivité des stations apparaissent dans trois domaines relevant de l'aménagement et de l'urbanisme qui méritent une analyse de fond et des interventions rapides :

L'ancrage fonctionnel des stations

Premier problème, celui de l'ancrage fonctionnel des stations (le vieillissement du système économique lié au fonctionnement de la station). L'unicité de la maîtrise d'ouvrage a produit une structure spatiale, un paysage identique à toutes les stations touristiques, peu différenciés : station située en pied de piste, dans un amphithéâtre (la « grenouillère ») qui reçoit les descentes de pistes et les départs de remontées divergentes à partir de l'urbanisation centrale, logements qui coupent toujours le stationnement (et les flux d'accès, « l'accueil en tension ») de l'espace des loisirs et de vie (les lieux de villégiature) (SEATM, 1999). Le premier problème de fonctionnement urbain de ces stations est lié à cette mono activité de la « doctrine neige » : elles ne bénéficient pas d'usages variés parce qu'étendre la saison n'est pas une priorité des organismes gestionnaires. D'ailleurs, pour ces derniers la « *haute saison ne remplit pas encore* »[8].
Effectivement, la plupart des stations de la montagne française ont été bâties pour les sports d'hiver et en tirent suffisamment de ressources pour en vivre toute l'année, toutes les stations ont tenté de développer une deuxième saison l'été, mais qui coûte plus qu'elle ne rapporte. Les intersaisons (mai/juin et automne) présentent trop d'inconvénients (en termes de coûts de production et d'entretien) à ce jour pour être véritablement des opportunités (le réchauffement

[8] Eric Guilpart, Directeur Marketing et Communication de la Compagnie des Alpes, *Imatourisme*, Moliets, 2004.

climatique rend l'enneigement onéreux).

Pour traiter le problème urbain de ces stations, lié au vieillissement de leur usage, on ne peut donc pas agir sur l'extension de la saison neige. Cependant, les attentes de la clientèle ont tout de même évolué et portent sur la qualité :

- qualité des pratiques : la pratique sportive est remplacée par un loisir ski plus « contemplatif » et « hédoniste »,
- qualité de l'immobilier : les acquéreurs ou locataires cherchent avant tout la convivialité et des appartements plus grands,
- les investisseurs sont plus exigeants et les beaux produits sont rares, les professionnels pensent qu'il faut restructurer l'offre, la rendre fiable en labellisant les produits.

Cette approche nouvelle remet donc en question la gestion uniforme des « usines à ski » : c'est désormais le concept de station-village qui a les faveurs des touristes, le produit immobilier classique des années 60 est dépassé, l'érosion de la fréquentation et la diminution de la qualité commencent à nuire sérieusement à l'économie touristique et des difficultés commerciales de plus en plus grandes se font jour depuis 1993 dans les stations conçues avant 1990.

La question de l'aménagement des espaces publics (dans une logique de rencontre entre habitants et touristes, propre aux objectifs du tourisme durable) est donc centrale, mais peu traitée. Les expériences menées dans les ORIL (leur financement est difficile) montrent la grande difficulté à les requalifier. Les flux touristiques d'arrivée en station (arrivées, départs, stationnements, signalétique), souvent difficiles, sont très mal organisés et s'apparentent, pour le visiteur, à une expérience de type « parcours du combattant » (Vlès, 2007). L'esthétique des sites devient, en raison de l'effet « mémoire » du voyageur qui compare ses destinations de vacances, une priorité : mettre en valeur les lieux d'image (le front de neige, la place centrale d'un village, les rives d'un lac, un torrent remarquable…), donner la priorité aux cheminements piétons, aux transports collectifs intra station, aux moyens d'information de la clientèle, aux équipements de loisirs marquants (casino, halle sportive ou ludique, médiathèque), à la valorisation du patrimoine historique et/ou culturel, à l'intégration à l'environnement, aux services marchands.

L'ancrage territorial des stations

Le second domaine qui pose problème est celui de l'ancrage territorial des stations (Vlès, 2007). L'offre touristique est administrativement éclatée dans la vallée : l'impossible intercommunalité rend incohérentes les stratégies de développement touristique qui se font au détriment de l'attractivité des territoires. On assiste dans les Pyrénées, mais également dans les Alpes ou encore en Cévennes[9], à un éclatement de l'aménagement, de sa gestion et une absence de planification territoriale préjudiciable à la prise en compte du long terme dans les projets. L'empilement des procédures, la fragmentation territoriale des vallées ou des pays et l'effort insuffisant d'accompagnement et de suivi des démarches de développement durable de la part de l'État, des régions et des départements rendent difficile la réelle appropriation du tourisme

[9] V. Vlès (collab), « Quel avenir pour les stations de moyenne montagne? » *Chroniques d'en Haut,* n° 262, magazine télévisé de L. Guillaume, réalisé par F. Deret, préparé K. Souchon, Lyon : France 3, BP 3092, 69399 Lyon cedex 03, 24 novembre 2005, 26 minutes 04.

durable par les acteurs de terrain. Certes les initiatives inscrites dans des programmes de tourisme durable existent bel et bien, mais elles sont souvent détournées de leurs objectifs initiaux.

L'examen attentif des opérations programmées ou en voie de l'être dans les contrats de pôle touristique montre ainsi que, dans presque tous les cas, les démarches s'insèrent dans une logique purement marketing de recherche d'augmentation quantitative des clientèles et n'impliquent guère les perspectives de tourisme durable. La politique d'innovation est défaillante, faute de temps, de méthode et de moyens. L'évaluation des risques inhérents aux nouveaux aménagements (risques naturels majeurs, ramassage et traitement des ordures ménagères, modifications économiques et sociales, précarité de l'emploi saisonnier notamment) reste très en deçà du strict nécessaire dans une démarche de tourisme durable. En effet, la montagne est aujourd'hui un « millefeuille » d'intercommunalités empilées et l'absence de transfert du tourisme en un seul bloc de compétences produit un éclatement de l'aménagement, de sa gestion et l'absence totale de planification à la seule échelle cohérente pour le tourisme : la vallée, synonyme de destination (Vlès, Clarimont, 2006). Cette notion de périmètre d'intervention renvoie plus largement aux spécificités des modèles de développement touristique : la vallée dans les Pyrénées ; les espaces valléens en Provence Alpes Côte d'Azur ou les stations moyennes en Rhône-Alpes.

Ici le tourisme durable apparaît peu être traduit dans les faits par les politiques régionales, départementales, provinciales ou locales : le choix des territoires d'application des politiques de développement (pôles touristiques, pays…) est difficile, il se heurte à des difficultés d'ordre politique : difficultés d'adoption de périmètres pertinents, volonté intercommunale défaillante, superposition de projets territoriaux disparates, système d'intervention non articulé avec le tourisme durable, réflexion et innovation défaillantes. les modifications liées aux pratiques résidentielles et touristiques d'une part, la concurrence foncière et le développement du bâti qu'elles induisent d'autre part (en concurrence pour l'usage de l'espace agricole, mais également pour l'ensemble de la fonction résidentielle), sont totalement sous-estimées actuellement par les collectivités territoriales tant au niveau régional ou interrégional qu'à l'échelon intercommunal (Janvier, 2000). On insistera sur le fait que la recherche de l'espace de projet, du bassin de production et de structuration de l'offre touristique se fait de manière très différente en France et en Espagne. L'impératif de la cohérence avec les autres échelons est loin d'être acquis sur le versant français où, pourtant, les EPCI semblent considérer l'espace du pays intéressant parce qu'il constitue l'espace de projet, le lieu de la concertation, de la mobilisation des acteurs. La naissance de la dynamique territoriale que les EPCI trouvent longue à accompagner et coûteuse à financer, car elle nécessite une animation de proximité permanente dotée en termes de management de projet trouve, dans le « *pays* », un territoire de développement moins soumis aux enjeux du court terme. Or, ici encore en France contrairement à l'Espagne, par exemple, les « *pays* » sont absents des textes relatifs au tourisme, eux-mêmes peu clairs en matière de transfert des compétences en bloc cohérent qui serait confié à une seule collectivité.

La difficile perception de la notion de « compétence », où la confusion entre compétences opérationnelles d'aménagement touristique et la compétence des offices de tourisme règne (ODIT France, FNOTSI, 2005), où la capacité à intervenir se résume souvent à identifier les moyens à mettre en œuvre, s'ajoute donc à un système de refonte institutionnelle inachevé en France dans lequel l'incitation financière n'est visiblement pas suffisante pour l'améliorer. Ces espaces où s'affirme la volonté de travailler ensemble font l'objet de politiques touristiques dont les collectivités ne souhaitent visiblement pas définir et imposer le caractère durable. D'autant

qu'elles affichent encore la plupart du temps la recherche systématique d'un accroissement de la fréquentation touristique dans leur politique de développement, ce qui est pour le moins paradoxal.

L'ancrage temporel des stations

Le troisième domaine d'action porte sur l'ancrage temporel des stations. Comment les collectivités locales peuvent-elles maintenir, moderniser et diffuser l'architecture « années 70 » ou « néo-traditionnelle » de ces *Archipels d'altitude ?* Car une des questions posées par l'attractivité du lieu touristique est celle de l'adaptation du cadre bâti aux attentes du client : les stations courent le risque de se démoder de plus en plus vite. Il est en effet difficile de modifier en permanence le bâti et les espaces publics, qui se doivent d'être pérennes alors que la mode est par nature éphémère. Pour un certain nombre d'architectes et d'urbanistes, le bâti vernaculaire incarnerait l'essence du terroir. Mais l'architecture néo-régionale, réduite à du pittoresque construit artificiellement, parvient-elle seule à exprimer « l'esprit des lieux » ? La reconstitution artificielle est-elle « régionale », alors que le mode de vie des citadins s'est uniformisé et banalisé? Si le style néo-régional a pu symboliser, à ses débuts, des revendications locales, écologiques, économiques et sociales proches de l'idéologie du développement durable, il est aujourd'hui un « produit générique » de la destination montagne*, le ressort d'un discours commercial*. La culture locale y est utilisée dans un but mercantile*, le montagnard fait partie d'un décor diffusé sur dépliants.* Les professionnels de la communication et du tourisme ont ainsi poussé à la création de nouveaux « vieux villages » donnant l'image d'une montagne préservée, vendue sur catalogues… alors que tout y est reproduit artificiellement. Les populations locales ne sortent pas grandies de ces rénovations en style néo-montagnard, puisqu'on y adapte l'habitat à des images imposées de l'extérieur… c'est tout le contraire des critères du développement durable !

Il convient de s'interroger sur l'esprit de ces nouveaux aménagements qui relève davantage de l'univers de référence du marketing territorial urbain que de la culture locale : le style néo-régional n'est le reflet d'aucune vision globale ni de stratégie à long terme ni de pensée sociale. C'est en fait une architecture de marketing répondant à une stratégie commerciale qui est programmée dans les opérations de rénovation, adaptée à des concepts réducteurs de convivialité, de sociabilité ou à un pseudo retour aux sources.
À trop vouloir incarner un monde imaginaire, l'univers de la montagne n'est-il pas en train de se dématérialiser, ses pratiques devenant plus virtuelles que réelles ? À défaut d'un réel retour à des sources (inexistantes), l'architecture « disneylandisée » des nouvelles opérations de 4e génération et des réhabilitations, le « village traditionnel » des Arcs 1950 (Intrawest) ne sont-ils pas trop dans le temps et dans l'espace ? Comment leur donner un sens pérenne ?

Conclusion

Les collectivités territoriales sont désormais fondées à examiner en quoi la réorganisation physique, paysagère, fonctionnelle des espaces publics des stations est nécessaire pour permettre une gestion touristique plus efficace du territoire et lui redonner une notoriété. Elles doivent décider de la manière dont la notion d'espace touristique sensible (la prise en compte des capacités de charge, des ambiances, de l'émotif, de l'accessible, du perceptible, de l'image) qui engage le site touristique dans son rapport au monde doit déterminer le contenu des projets de

stations ou de villages. Cette question appelle une réflexion sur l'urbanité, la culture, le patrimoine, la mobilité, la capacité d'accueil, la gestion territoriale, la recomposition des lieux et des réseaux urbains ainsi que sur la mutation des pratiques des professionnels du tourisme, des responsables et des gestionnaires du territoire. Elle illustre de nouvelles temporalités au sein desquelles temps de travail et de loisirs, mobilité et sédentarité s'agencent en permanence. Parce qu'ils sont lieux de rencontres, d'événements, d'expressions de l'identité et de l'atmosphère d'un système urbain, les espaces publics servent d'interface entre le monde du montagnard et le touriste. Ils font l'objet d'aménagements visant à mettre en scène les activités, les échanges et les rencontres qui s'y déroulent. En termes de gouvernance, cette mise en scène relève entre autres de l'urbanisme, grand absent jusqu'à présent de la gouvernance locale des stations et qui doit participer à leur transformation pour qu'elles soient mieux interprétées par les touristes en fonction de la lisibilité des informations projetées et programmées dans l'espace.

Plus largement, ceci renvoie à la nécessité de disposer d'éléments d'évaluation à adosser aux processus de gouvernance en cours et/ou à développer. La définition de ces critères d'évaluation fait référence aux projets que les territoires touristiques seront capables de développer de manière cohérente et partagée pour l'avenir.

Bibliographie

Bailly A., « Pour un développement durable des stations de sports d'hiver », *Revue de géographie alpine*, tome 90, n° 4, décembre 2002, p. 117 à 120.

Benahmed H., coord. « Les politiques de développement touristique en montagne », La politique de la montagne, volume 1, Paris : La Documentation Française, Conseil National de l'Évaluation – Commissariat Général du Plan, Rapport d'évaluation, 1999, p. 289 à 395.

Bensahel L, 1997, Introduction à l'économie du service, PUG.

Bensahel L., Billaudot B., Samson I., 2001, La relation de service : Essai de fondation théorique, Critique économique, n° 6.

Bensahel Liliane, Coissard Steven, Tourisme : des ressources au développement, à paraître

Bensahel Liliane, Donsimoni Myriam, (Eds) 1999, Le tourisme est-il un facteur de développement local ?, PUG, Collection Débats, 1999.

Bertacchini Y., Girardot J.J., 2004, De l'intelligence territoriale, actes du colloque TIC et territoires, quels développements ? Besançon, 2006. http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm26/3.YB-JJG-GG.pdf

Bouchet Y. Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride, http://isdm.univ-tln.fr.

Clarimont S., Vlès V., (dir), 2007, Tourisme durable en montagne entre discours et pratiques, Actes du séminaire international du 4 et 5 mai 2006 à l'UPPA, AFNOR, à paraître fin 2007, 180 p.

Clarimont S., Vlès V., 2007, Tourisme durable et intercommunalités dans le massif pyrénéen. Analyse comparée transfrontalière, communication au colloque Tourisme et territoires, Mâcon, 13 et 14 septembre 2007, 12 p.

Colletis G., Pecqueur B., 2004, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, 4es journées de la proximité, IED-GREQUAM-LEST, Marseille.

Cuvelier P., 1994, le modèle touristique in Cuvelier P ; Torres E., Gadrey J., Patrimoines, modèles de tourisme et développement local, l'Harmattan.

Djellal F., Gallouj F., (eds) (2002), Technologies et innovations dans la nouvelle économie des services, L'Harmattan, Collection « Entreprise et Innovation ».
Gadrey J., 1992, L'économie des services, Paris, La Découverte Collection repères, 1992.
Gerbaux F., George-marcelpoil E., « L'univers complexe des stations », in *Stations de montagne, vers quelle gouvernance ?* , Actes de la conférence-débat, 30 avril 2004, Chambéry : Éditions Comp'Act, 2004, p. 21 à 41.
Guérin Jean-Paul, L'aménagement de la montagne en France. Politiques, discours et productions d'espaces dans les Alpes du Nord, Éditions Ophrys, 1984, 467 p.
http://www.msha.fr/msha/indexvide.asp?adress=http://www.msha.fr/msha/publi/ouvrage/aff_doc.asp?chaine=P305
Janvier Y., 2006, Schéma interrégional d'aménagement et de développement du massif des Pyrénées, rapport n° 1 : orientations et axes stratégiques, document de travail, DIACT – Commissariat à l'aménagement du massif des Pyrénées – Région Aquitaine – Région Languedoc – Roussillon – Région Midi-Pyrénées, février 2006, 41 p.

Landry R.,, Amara N.et Lamari M ; (2001), « Capital social, innovation et politiques publiques >>, ISUMA, Canadian Journal of Policy Research/Revue canadienne de recherche sur les politiques, Vol. 2 no 1, p. 63–71.

Le Galès P., Tatacher N., 1995, *Les réseaux de politique publique : débat autour des policy networks*, L'Harmattan, Paris
Marcelpoil E., François H., "Mutations touristiques, mutations foncières : vers un renouvellement des formes d'ancrage territorial des stations", Séminaire *tourisme durable en montagne : entre discours et pratiques*, Pau : Université de Pau et des Pays de l'Adour, Laboratoire SET UMR 5603, 4 et 5 mai 2006, p. 244 à 263
Perret B., de la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine, http://perso.orange.fr/bernard.perret/capital%20social.html
ODIT France, FNOTSI, 2006, Radioscopie des offices de tourisme et syndicats d'initiative, bilan 2004-2005, rapport, ministère délégué au Tourisme, 120 p.
Perret, B., 2002, Rapport au CERC, Indicateurs sociaux, États des lieux et perspectives, http:/perso.wanadoo.fr/bernard.perret/indicsoc.htm
Perret, J. (1992) Le développement touristique local, les stations de sports d'hiver, thèse de doctorat. en économie appliquée, Université Pierre Mendes France.
Portnoff A.Y. : Facteurs immatériels, du capital aux indicateurs, communication dans le cadre du séminaire GEMME, Paris, 2002
Putnam R., 2001, Mesures et conséquences du capital social, ISUMA, printemps, pp. 47-59.
Putnam R.D., 2000, Bowling Alone, the Collapse and Revival of American Community, Simon and Schuster, NY.
Putnam R. D., 2001, Social capital : Measurement and Consequences, in J.F. Helliwell (ed) : The contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being : International Symposium Report, Développement des ressources humaines Canada et OCDE, Ottawa, cité dans Politiques à l'appui du développement durable, Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel.
Rallet A., Torre A., 2001, Proximité géographique ou proximité organisationnelle ? Une analyse spatiale des coopérations technologiques dans les réseaux localisés d'innovation, Economie appliquée, Tome LVI.

Rallet A., Torre A., 2004, Proximité et localisation, Économie rurale, n° 286, mars-avril, pp 25-41.
Requier-Desjardin D., 2004, Capital social et proximité : les enseignements d'un rapprochement, 4es journées de la proximité, IED-GREQUAM-LEST, Marseille.
Reynaud B., 1998, "Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du. rapport salarial", Revue économique, vol. 49, n° 6, novembre.
Rolland V., 2006, *Attractivité des stations de sports d'hiver : reconquête des clientèles et compétitivité internationale*, rapport au Premier ministre, 124 p.
Service d'Études et d'Aménagement Touristique de la Montagne, 1999, *Les espaces publics des stations de montagne*, Paris : ODIT France, 113 p.
Sen A., 2000, Un nouveau modèle économique, Éditions Odile Jacob.
Stoker G., 1998, "Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance", *Revue internationale de sciences sociales*, 155, mars, pp 19-30.
Uhaldeborde J-M., "Le tourisme durable de montagne sous le prisme du financement des petites communes", Séminaire international *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratiques*, Pau : UMR CNRS 5603, 4 et 5 mai 2006, 6 p., actes à paraître en fin 2006.
Vlès V., 2006, *Politiques publiques d'aménagement touristique*, Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, col. Le territoire et ses acteurs,, 483 p.
Vlès V. 1996,, *Le projet de station touristique*, collection Le territoire et ses acteurs, Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, C.I.D., 131, bd Saint-Michel 75005 Paris, 403 p.
Vlès V., 2004, "Espaces publics et mise en scène de la ville touristique", in *L'espace public à l'épreuve. Régressions et émergences*, BERDOULAY V. ; DA COSTA GOMEZ P.C. ; LOLIVE J. (dir.), Bordeaux : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 224 p., pp. 177-186.
Vlès V. (dir), Clarimont S., Berdoulay V., 2005, *Espaces publics et mise en scène de la ville touristique*, rapport de recherche, Paris : ministère délégué au Tourisme, direction du Tourisme – SET UPPA-CNRS n° 5603, 97 p.
Vlès V. (dir), Clarimont S., 2006, *Tourisme durable et intercommunalité dans le massif pyrénéen, Analyse comparée transfrontalière*. rapport de recherche, ministère de l'Écologie et du développement durable, ministère de l'Équipement – PUCA, Programme de recherches "Politiques territoriales et développement durable", Pau : UPPA, 96 p, 8 cartes.
Vlès V., 2007, Tourisme durable et attractivité : peut-on relancer le projet urbain des stations touristiques ? (l'exemple des stations de montagne) PUCA – Séminaire du 15 mai 2007, Paris "Politiques de développement durable et projets", actes à paraître en 2007.
Wozniak M., 2006, L'architecture dans l'aventure des sports d'hiver, stations de Tarentaise, 1945-2000, Chambéry : Facim, 239 p.