



HAL
open science

L'action des Parcs Naturels Régionaux pour un tourisme durable

J.B. Marsat

► **To cite this version:**

J.B. Marsat. L'action des Parcs Naturels Régionaux pour un tourisme durable. 2014, HS N°2, pp.105-119. hal-02601478

HAL Id: hal-02601478

<https://hal.inrae.fr/hal-02601478>

Submitted on 16 May 2020

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.

L'action des Parcs naturels régionaux (PNR) pour un tourisme durable

Jean-Bernard MARSAT

*Docteur en sciences de gestion, Ingénieur-chercheur,
UMR METAFORT - IRSTEA*

Résumé

Les Parcs naturels régionaux français agissent pour le développement durable y compris dans le domaine du tourisme, ce qui met en jeu les acteurs des sphères touristique, environnementale, et territoriale. L'analyse part de l'autonomie stratégique des PNR et rend compte de leurs options : s'engager plus ou moins dans l'action pour le tourisme, recourir aux outils comme le marquage des prestations (marque parc), et/ou la mise en réseau des prestataires. La Charte du tourisme durable dans les espaces protégés se pose comme cadre d'une stratégie complète de tourisme durable. Deux cas sont présentés, ceux des 2 PNR en région Auvergne, ainsi que la stratégie nationale du réseau des PNR.

Mots clés

Développement durable; tourisme; parc naturel régional; management territorial stratégique; stratégies collectives; charte; réseau;

Problématique et cadre théorique

Les PNR comme acteurs d'une alliance environnement tourisme

La question du développement durable peut être abordée sous l'angle stratégique au sens de (Mermet 1992), c'est-à-dire en se demandant qui est l'acteur de changement en sa faveur, pour analyser les termes du problème qui se pose à lui, des stratégies qu'il peut développer, et avec quels outils. C'est une approche relevant des sciences de gestion. Laurent Mermet s'est attaché plus particulièrement à la problématique de l'acteur de changement en faveur de l'environnement (ce qui traite partiellement du développement durable).

En continuité et en extension de cette démarche, nous nous sommes interrogé sur la possibilité et les modalités d'une véritable alliance entre acteurs d'environnement et acteurs d'un secteur économique, pour qui la qualité de l'environnement serait une ressource. Le secteur retenu est celui du tourisme, qui bénéficie bien de la qualité de l'environnement, illustrant ainsi le concept "d'aménités naturelles" (OCDE 1994).

La recherche nous a mené à des cas dans lesquels ce sont des Parcs naturels qui ont pris l'initiative de rechercher ces alliances. Ils se constituent eux-mêmes comme acteurs à la fois du tourisme et de l'environnement. Leur activité touristique les met au contact des acteurs sectoriels spécialisés auxquels ils vont proposer à la fois des stratégies touristiques et diverses modalités d'engagement en faveur de l'environnement et de la durabilité en général.

Un Parc Naturel Régional (PNR), en tant que *territoire* aux patrimoines riches et fragiles, et en tant qu'organisation publique chargée de sa gestion est institué par la Loi qui lui assigne des missions, tout en lui laissant une large autonomie. Les organisations-PNR ont donc leurs stratégies propres, tout en étant soumises à un contrôle distant lié à leurs missions. Ces dernières comprennent notamment une mission de protection des patrimoines, et une mission de contribution au développement économique et social du territoire. La question de recherche globale est donc de savoir comment une organisation (institutionnelle) peut assurer cette double fonction. La recherche effectuée examine cette question dans le domaine du tourisme.

Tourisme et gestion intentionnelle des aménités³⁷ naturelles

Tenter d'associer gestion du milieu naturel et pratique du tourisme et des loisirs, jusqu'au développement économique et social des territoires concernés est ambitieux : les Parcs naturels régionaux (PNR) ont été précurseurs à cet égard. Ce thème fait l'objet de recherches qui tiennent compte du caractère de biens collectifs, ou biens communs de la plupart des aménités : l'usage par un utilisateur en réduit la quantité (ou qualité) disponible pour d'autres, mais l'exclusion d'utilisateurs supplémentaires est difficile ou impossible. C'est ce que (Hardin 1968) a vulgarisé sous le nom de "*tragedy of commons*", bien que (Ostrom 1990) en réfute l'apparente fatalité.

Dans le domaine du tourisme, (Briassoulis 2002) expose la complexité de gestion de ces biens communs, d'autant que les usages sont multiples, au sein même du tourisme et aussi entre domaines d'activité différents. (Healy 2006) explore les formes de gestion alternatives au libre usage, et à la gestion privée, et trouve des formes semi-publiques. (Huybers et Bennett 2003) étudient la coopération entre firmes de tourisme et de loisirs en vue de protéger les aménités : cette coopération est difficile mais possible sous conditions et avec l'aide d'organisations externes. Une étude de l'ex-Agence française d'ingénierie touristique envisage la participation directe éventuelle du tourisme au financement de la gestion des aménités (AFIT 2000). Pour notre part nous avons étudié le lien positif entre le tourisme et une activité agricole de terroir productrice de paysages (Marsat 2000).

³⁷ Les aménités rurales sont définies par l'OCDE (1996, 1999) comme les attributs (naturels ou culturels) de l'espace rural qui sont appréciés et (donc) susceptibles d'être valorisés

Un aspect central de la problématique est celui des *logiques des acteurs du tourisme, face aux enjeux de bon usage, de protection, de bonne gestion des aménités*. Plusieurs études détectent des facteurs favorables (l'évidence de l'enjeu, la qualité des coordinations ...), mais elles constatent des limites, des réticences ou des conflits, et soulignent l'importance du rôle joué par l'acteur public (Getz et Jamal, 1994; Vourc'h, 1999; Augustyn et Knowles, 2000).

Les cadres théoriques en sciences de gestion : du management stratégique des organisations au management territorial

Notre problématique est multi-acteurs, dans un système « polycentrique ». Elle conduit à privilégier les approches de la stratégie qui s'attachent particulièrement à la prise en compte par les organisations des autres acteurs de leur environnement. (Martinet, 1984) développe une approche "politique" de la stratégie : en même temps que (Freeman, 1984), il pose l'existence des *parties prenantes*, externes et internes à l'organisation, et livre un cadre d'analyse de celles-ci et des besoins d'interaction avec elles. (Mitchell et al. 1997) proposent de tenir compte des parties prenantes en fonction de leur *pouvoir*, de leur *légitimité* et de l'importance de l'enjeu qu'elles portent ("urgency").

La coordination polycentrique, d'un ensemble d'acteurs divers, est très nécessaire dans le domaine du tourisme, d'abord pour assurer l'offre d'un service complexe, à un client unique, le touriste, à partir d'activités et de services nombreux et fragmentaires, et aussi pour assurer localement un développement harmonieux, une planification participative du tourisme, voir par exemple (Jamal et Getz, 1995; Tremblay, 1998). Dans le prolongement, nous mobiliserons la figure du réseau stratégique, réseau finalisé, avec ses conditions d'existence, ses particularités de structure, de rôles d'acteurs, ses règles de fonctionnement, et autres facteurs de réussites ou d'échec. Dans le domaine du tourisme (Gundolf, 2006) étudie le rôle des organisations institutionnelles locales dans les stratégies collectives de très petites entreprises. Elles examinent le cas de 4 réseaux contrastés et opposent les réseaux d'initiative descendante, et les réseaux spontanés d'entreprises, qui seraient plus durables. Plus proche du développement durable, (Berger-Doucé, 2004) examine comment une organisation institutionnelle (CCI) peut être à l'initiative d'une démarche collective environnementale.

Enfin la nature territoriale des enjeux de gestion des aménités, comme celle du tourisme, conduit au *management territorial*, nouveau champ défriché notamment par Decoutère et al. (1996). Celui-ci est au confluent de travaux sur le couple entreprises-territoire, sur les processus de stratégie territoriale, et sur le management des organisations publiques territoriales (Huron et Spindler, 1998; Huteau, 2002; Hernandez, 2006). Favoreu (2000) en particulier pointe les nombreux transferts possibles entre stratégie d'entreprise et management stratégique territorial.

Méthodologie

Cadre méthodologique

La recherche est de type inductif et ingénierique : il s'agit de caractériser et de comprendre la nature de phénomènes observés (abduction) et d'imaginer comment cette compréhension peut aider à la conception de stratégies dans une autre situation (induction ingénierique). Compte tenu de la complexité assumée de la problématique, des objets étudiés, la méthode retenue est celle de l'étude de cas compréhensive, en profondeur, au sens de (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; David, 2004).

Propositions et questions de recherche

Nous avons formulé quelques propositions préalables qui ont guidé la recherche :

- les acteurs économiques du tourisme valorisent les qualités de l'environnement naturel, qui deviennent ainsi pour eux des ressources. Les acteurs spécialisés du tourisme (entreprises et institutions sectorielles) peuvent évoluer, spontanément et de façon incitée et assistée, vers un respect croissant des valeurs du développement durable. En revanche ils ne sont pas actuellement moteurs collectivement d'une gestion intentionnelle de l'environnement ...

- Les collectivités locales et territoriales jouent un rôle particulièrement important dans la relation entre tourisme et environnement, du fait de leur implication à la fois dans le tourisme et dans la gestion des biens collectifs environnementaux ... Les PNR sont un archétype de cette double implication ; leur mission est de démontrer le développement durable à la fois au quotidien mais aussi dans une échelle de temps prospective. En revanche ils ne sont pas opérateurs directs, mais acteurs "intégrateurs" qui doivent susciter l'adhésion des opérateurs directs publics et privés aux principes du développement durable et stimuler l'adoption de pratiques en ce sens.

L'objectif de recherche traité dans ce texte est de caractériser les stratégies de PNR en matière de tourisme durable en liaison avec leurs missions, leurs moyens et leurs contextes. Il s'agit d'aider partiellement à la conception, à l'évaluation ex ante de ces stratégies. L'une des questions centrales est celle du *positionnement* des PNR au sein du système d'acteurs concernés. Sur ce point l'analyse des parties prenantes (PP) sera effectuée autour de l'enjeu de mobilisation sur le développement durable et reprendra les trois dimensions de Mitchell et al.

Les questions de recherche déclinent alors les conséquences de la double mission des PNR : quel positionnement peuvent-ils prendre dans le système touristique local, en fonction de la diversité des parties prenantes ? Quels outils peuvent-ils développer, quels processus mener, pour quels objectifs ?

Une posture de recherche intervention

Nous avons mené *des études de cas en profondeur*, notamment en nous intégrant *aux équipes menant des processus de projets stratégiques*. L'un était l'élaboration d'une stratégie spécifique de tourisme par le PNR du Livradois -Forez (PNR-LF) en 2004-05. Le second était l'adhésion du PNR des Volcans d'Auvergne (PNR-VA) à la Charte européenne du tourisme durable, qui sera présentée ci-dessous (2008-09). Enfin, la Fédération nationale des PNR a élaboré une stratégie touristique pour l'ensemble du réseau des PNR, processus de diagnostic et de formulation commencé en 2008. Nous avons participé au groupe de travail national ad-hoc. Actuellement nous sommes associé à divers travaux dans trois PNR du Massif-Central. L'ensemble relève de la *recherche-intervention*, au sens élargi que propose (David, 2001).

Etude de cas en région Auvergne

Actions des PNR du Livradois-Forez et des Volcans d'Auvergne

Le PNR du Livradois-Forez est un territoire de tourisme diffus, comportant diverses attractions naturelles, dont les crêtes du Forez, et plusieurs pôles touristiques d'importance moyenne, à base patrimoniale culturelle.

L'organisation PNR mène depuis l'origine des actions directes de nature touristique, telles que des actions de promotion du territoire, et une *politique de développement touristique* tournée vers les prestataires locaux. Cette politique a pris la forme de stratégies particulières établies par micro filière touristiques, prolongées par la constitution de réseaux stratégiques. Ces réseaux intègrent les objectifs de tourisme durable portés par le PNR : un réseau de prestataires qui s'engagent à montrer leur métier, un réseau de centres d'accueil pédagogique, un réseau d'éco-gîtes, etc... A l'occasion, les membres de ces réseaux défendent les valeurs portées par le PNR, par exemple lors des concertations pour établir la stratégie touristique du territoire.

En 2004-05 l'organisation PNR a piloté l'élaboration d'une stratégie spécifique pour le tourisme, en complément de sa Charte de Parc. Ce processus a abouti à son adhésion à la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (Cetd).

La "Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés" veut rassembler en une sorte de « kit stratégique » un grand nombre d'éléments constitutifs d'un processus et d'un dispositif de tourisme durable. Elle comporte trois volets concernant : le territoire, les prestataires, les voyageurs. Le volet I se compare à une charte de territoire. Le volet II propose des contrats aux entreprises volontaires pour s'engager sur les trois dimensions du développement durable, à travers une démarche de progrès. Le volet III proposera également des accords entre le Parc et les voyageurs.

La première orientation de la stratégie dans sa version actuelle concerne les aspects d'organisation et de gouvernance, elle réaffirme la nécessité de *faire partager et d'animer* cette stratégie pour un tourisme durable "misant sur l'image de Parc Naturel". La deuxième orientation est de développer une "offre Parc", définie par des publics cibles et des produits spécifiques autour de la nature et autres patrimoines. C'est un aspect central d'une stratégie de tourisme durable. La troisième orientation comporte une originalité de cette stratégie, apportée par le volet II de la Ceted qui s'adresse aux entreprises locales, pour leur proposer des démarches de progrès. Sur la base d'un diagnostic assisté et d'un projet individuel de développement durable, les volontaires sont alors accompagnés par les divers organismes de développement, sous leadership du Parc. Ainsi était traitée, au passage, une préoccupation de l'équipe stratégique qui souhaitait dès 2005, *élargir la base des entreprises partenaires du Parc*, base qui était quelque peu figée au sein de réseaux historiques.

Deuxième particularité de cette nouvelle stratégie : en complément de son activité originellement tournée vers le tourisme diffus, le PNR a arrêté une nouvelle politique d'assistance aux principales destinations touristiques infra-parc, c'est-à-dire une action en direction des *collectivités locales* (communes ou EPCI) concernées.

Ainsi cette stratégie vise-t-elle à assurer une large couverture du système touristique local. Elle n'est possible qu'avec des partenaires, ceux-ci étant liés de façon plus ou moins précise, par la stratégie touristique de territoire, dont le PNR est l'animateur et le garant. De plus une structuration progressive du système a abouti à la création d'une "Maison du tourisme" qui sera évoquée dans une section suivante.

Le PNR des Volcans d'Auvergne est un territoire plus contrasté, comportant des secteurs de tourisme très diffus, et d'autres de tourisme beaucoup plus concentré, autour de sommets, sièges de stations de sports d'hiver associées à du thermalisme et du tourisme d'été bien diversifié. L'ampleur de l'activité touristique est plus grande qu'en Livradois-Forez avec 3 à 4 fois plus d'opérateurs. Le PNR s'est constitué sur l'objectif très dominant de la protection d'un patrimoine exceptionnel. Il a fortement infléchi son action générale depuis 5-6 ans, en s'engageant beaucoup plus dans le domaine du développement. En 2008 il a, lui aussi, établi une stratégie touristique d'ensemble amenant à l'adhésion à la Ceted. Celle-ci prescrit comme en Livradois-Forez le développement "d'une offre qualifiée selon des thématiques identitaires", et des loisirs de pleine nature, à développer mais aussi à encadrer particulièrement. S'y ajoutent l'orientation de favoriser la "diffusion" des fréquentations à partir des points forts, celle de développer les mobilités douces, et celle d'améliorer la participation des habitants. Enfin les deux PNR contribuent à la promotion touristique et ils ont surtout le souci de veiller à ce que les autres intervenants en ce domaine assument l'identité Parc et l'orientation tourisme durable.

La Ceted amène donc ce Parc également à travailler avec toute entreprise qui sera volontaire pour une démarche de progrès (volet II). Le PNR peut travailler

également avec les destinations touristiques présentes sur son territoire, sans que ce ne soit systématique, au vu du contexte. Point particulier, la présence des stations de montagne, et d'autres grands équipements, amena le Ministère en charge de l'environnement, tutelle des PNR, à se préoccuper des impacts possibles du tourisme sur l'environnement; la question fut traitée avec les collectivités locales concernées comme une des conditions au renouvellement de la Charte générale du PNR. Le cas du Massif du Sancy est riche pour cette problématique : ce Massif concentre trois stations de ski alpin et présente de nombreuses offres de tourisme d'été. Le PNR-VA y est impliqué sous plusieurs aspects :

- les collectivités approuvent la Charte du PNR et l'équipe du PNR donne un avis dans la quasi-totalité des procédures d'aménagement et développement touristiques (hors marketing), parfois conflictuelles comme le fut celle de l'aménagement du domaine skiable.
- dans son rôle d'aide au développement, le PNR intervient, comme ailleurs, par des démarches de soutien à des prestataires, centrées sur certains types d'offre. Les prestataires de station, hôteliers, restaurateurs et autres commerces étaient peu approchés, mais pourront être volontaires pour la Cetd. Concernant le fonctionnement courant du tourisme et le marketing des stations, le PNR n'intervient pas.
- le PNR apporte son concours à l'élaboration de la "Charte en faveur d'un développement durable dans les stations de montagne", à laquelle les collectivités locales ont adhéré spontanément.
- dans son rôle de gestion des patrimoines, le PNR est gestionnaire direct des deux grandes réserves naturelles établies dans ce massif : la plus ancienne de ces réserves est largement fréquentée devenant l'une des attractions touristiques du Massif en été.

L'articulation avec une politique régionale particulièrement active

Les deux cas auvergnats sont marqués par une articulation nécessaire avec les politiques locales, d'autant plus que le conseil Régional aidé par le Comité de Développement Touristique d'Auvergne, (CRDTA) mène une politique très active et vigoureuse dans plusieurs dimensions importantes, principalement : l'action marketing, le développement, et l'organisation du système touristique. Deux exemples illustreront la question de l'articulation avec les PNR.

La Région a mis en place une politique de structuration de tout le territoire en entités géo-touristiques de grande taille et de mutualisation des activités des Offices de tourisme concernés aboutissant à une politique de fusion. Le croisement de ce type de politique avec l'action d'un PNR peut être une affaire complexe, comme ce fut le cas initialement dans le Livradois-Forez, où le territoire du PNR est comparable à celui d'une ALT en terme géo-touristiques, et où l'organisation-PNR a mené dès

l'origine une politique active en tourisme, allant déjà dans le sens d'une mutualisation (difficultés de périmètre, d'arbitrage entre chartes graphiques, tensions sur le degré d'intégration à atteindre). Il reste que le PNR accompagne activement le processus de fusion des Offices.

Nattitude est une démarche régionale visant à élever le niveau qualitatif de l'offre touristique. Un ensemble de critères d'appréciation forment le corpus de qualité Nattitude. Ils comprennent un volet environnemental : Nattitude est une contraction de "Nature-attitude", ici la nature est d'abord reconnue par l'argument marketing, une fois constaté le fait que les clientèles de l'Auvergne recherchaient cette composante de l'offre. Les aides de la Région sont réservées aux projets qualifiés Nattitude, qui bénéficient ensuite de promotion préférentielle. Les prestataires correspondants sont également accompagnés (formations, eductours) : ainsi se constitue *un réseau*, en prise directe avec le Comité régional du tourisme. Cet accompagnement permet explicitement *une démarche de progrès*. Ainsi l'articulation entre Nattitude et les dispositifs Parc (marque et démarche de progrès) est-elle une question incontournable.

Etat des lieux pour l'ensemble des PNR

La Fédération nationale des PNR compte parmi ses activités, le suivi et l'animation des activités des PNR, en synergie avec les Parcs eux-mêmes qui forment réseau. De plus, la Fédération coordonne l'application du dispositif de "marque Parc", qui comporte une déclinaison touristique. Plus ponctuellement, la Fédération avait noué un partenariat stratégique avec l'ONG environnementale WWF et avec le réseau national Gîtes de France autour de la marque "Gîtes Panda". Enfin, dans les années 1990 la Fédération Europarc qui regroupe des parcs naturels européens de différents statuts, a mené l'élaboration de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (Cetd), l'animation technique en fut confiée à la Fédération des PNR de France. L'actualité est celle d'une adoption progressive de cette charte par les PNR.

En 2007 la Fédération et le réseau des PNR ont ressenti le besoin de définir une véritable stratégie globale pour le tourisme à l'échelle de l'ensemble des PNR.

Le cadre stratégique national confirme la généralité de nos observations auvergnates

Le premier résultat du travail stratégique fut d'établir la légitimité, l'intérêt, et la réalité de l'engagement des PNR dans l'action touristique. Légitimité et intérêt sont argumentés par la conjugaison de la base fortement patrimoniale du tourisme dans les PNR, avec la place du tourisme pour le développement local, et avec la nécessité de l'orienter, parfois de la maîtriser. La réalité de l'engagement des PNR est constatée

en 2008 par un état des lieux : les équipes estiment les fréquentations touristiques de leurs espaces "moyennes à fortes", les PNR désignent dans 3/4 des cas un chargé de mission tourisme, tous consacrent un chapitre de leur Charte au tourisme, 2/3 d'entre eux ayant développé en complément une stratégie tourisme spécifique. Les orientations arrêtées et les réflexions en cours portent sur : - la reconnaissance de l'excellence et de la spécificité des destinations Parcs, - la construction d'offres spécifiques, leur promotion et la recherche de canaux de mise en marché, le développement de l'innovation, - les outils à ajuster et mettre en harmonie : trois marques distinctes et les démarches de progrès Ceted, - les partenariats à cultiver ou développer. L'analyse de la problématique stratégique complète du réseau des PNR et de la Fédération dépasserait le cadre de ce texte. Nous relevons seulement que *cette dynamique donne une certaine généralité à nos observations* des deux parcs auvergnats.

Eléments d'analyse stratégique

Ici nous explorons certaines dimensions de l'analyse stratégique, en les illustrant par des problématiques significatives pour le sujet traité. Une autre analyse de l'activité des PNR en tourisme est donnée dans (Marsat 2015) : elle suit une grille de lecture visant à savoir comment le management stratégique d'une destination touristique peut être distribué entre quelques acteurs principaux, parmi lesquels les collectivités territoriales et leur groupements ont leur place. Le cas des PNR y est pris comme illustration.

Le positionnement : cas de l'environnement inter-organisationnel

Pour exercer leurs activités, les PNR sont engagés dans des relations de coopération avec d'autres organisations institutionnelles, notamment les organisations de développement territorial, les établissements de coopération intercommunale (EPCI) qui montent en puissance au sein de leurs territoires et les organismes de développement sectoriel, Chambres consulaires, Comités départementaux et régionaux du tourisme (CDT, CRT)... Cette coopération est mêlée, pour une part, de ce qu'on appellerait "compétition" s'il s'agissait d'entreprises : les questions d'ajustement avec les politiques de CDT et du CRT, les relations avec les Pays, les choix des contours de l'activité PNR, pointent une certaine complexité dans les relations inter-organisations institutionnelles. Cette dialogie *coopération-compétition* est théorisée dans le domaine de l'entreprise, moins dans le domaine institutionnel où l'on affirme rechercher les complémentarités et proscrire la redondance à l'identique ; le recours aux mêmes fonds publics est un argument pour "rationaliser" l'organisation globale ; le critère de légitimité intervient fortement.

La légitimité de l'action des PNR en matière de développement s'appuie sur leurs missions légales, même si un débat peut porter sur l'interprétation de l'importance

respective que le législateur a voulu donner à l'une ou l'autre. De plus les PNR se créent sur un projet du territoire, élaboré de façon concertée, formalisé par la Charte de parc : si débat il y a, il est *régulé* ainsi. Un autre critère est celui de *non-redondance* entre organisations institutionnelles différentes : sur ce point les organisations présentent des différences, notamment en ce qui concerne leurs échelles d'intervention respectives, ou l'importance accordée à la durabilité dans leurs missions.

La coordination entre organisations institutionnelles est organisée par la Charte même de chaque PNR, elle se double de formalisations par conventions, comme celle qui a été prescrite par la loi entre les PNR et les Pays. Elle se pratique enfin sous forme de réseaux inter-institutions, comme celui que le PNR du Livradois-Forez anime entre tous les acteurs techniques de l'accueil d'entreprises, ou celui qu'il a initié entre tous les acteurs locaux du tourisme, publics et privés (en réseaux), aboutissant à une seule agence locale de tourisme pour tout le territoire.

Les "cibles" de l'action : acteurs publics et privés, aux logiques diverses

Toute organisation territoriale d'échelle importante, poursuivant des objectifs de développement durable aura comme publics des acteurs divers. Le tourisme se prête bien à cette analyse, car c'est une activité très transversale, particulièrement marquée par la diversité des enjeux et des acteurs impliqués (Violier 1999) : organisations publiques, entreprises privées (ou publiques), associations, jusqu'à la population elle-même (dans ses rôles multiples "d'ambassadeur", d'accueillant, de soutien -ou non- aux politiques locales).

A l'égard de tous leurs publics, les PNR ne disposent pas d'outil financier direct, mais pratiquent divers modes d'action, d'incitation. Ils sensibilisent, conseillent, montent des projets pilotes, ils peuvent intervenir en médiateurs, ou proposer des actions en commun. En amont, *la Charte du PNR et la Cetd constituent les outils d'alignement sur les principes et les stratégies*. **La diversité des acteurs** "cibles" de ces actions est à prendre en compte, diversité dans les activités et diversité de logiques d'acteurs.

On note **l'importance des acteurs publics** dans le tourisme, puisqu'ils y interviennent comme régulateurs, comme développeurs et aménageurs et aussi parfois comme opérateurs directs. De plus ils sont des acteurs centraux de la gestion des aménités, biens collectifs, et nous *proposons de reconnaître à la gestion des aménités un statut de fonction stratégique pour le tourisme*, tant au titre du management des services, qu'au titre des approches "ressources et compétences". La charte européenne du tourisme durable s'adresse à tous les acteurs du territoire dans son premier volet, mais elle gagnerait selon nous à prescrire explicitement l'accompagnement des collectivités locales dans des démarches de progrès, comme elle le fait pour les entreprises. Diversité : au-delà de l'approbation de la Charte, un

PNR est confronté à des différences de "logiques communales" et de comportements. L'efficacité des mécanismes relationnels (modes de représentation,...), et celle des pratiques relationnelles sont cruciales.

Concernant **les acteurs privés**, nous ne traiterons que du cas des acteurs économiques (entreprises ou particuliers). Ces acteurs sont nombreux au sein d'une destination touristique et les entreprises sont très majoritairement très petites (TPE). *Comment le PNR peut-il les inciter au développement durable et les accompagner ?* Encore plus que pour les collectivités locales, il peut proposer des apprentissages, des services et des actions *en commun* dont la recherche de durabilité sera une composante centrale. Parmi ces services "conditionnels" on trouve le marquage, et l'accompagnement dans les démarches de progrès³⁸.

Organisation et stratégies collectives

La "mise en réseau" d'entreprises

Les PNR peuvent pratiquer une stratégie forte de "mise en réseau" d'entreprises autour d'objectifs initiaux (par filière, ou par projet), puis accompagner les réseaux sur un plan opérationnel, et sur un plan stratégique, suscitant des évaluations et réorientations. Ils jouent ainsi un rôle de "pivot" extérieur au réseau strict d'entreprises, le pivot étant successivement "architecte" (l'initiateur) et "faciliteur". Le PNR vise ainsi certains objectifs au service du développement durable : des fonctions de " communication " via le réseau avec les acteurs du tourisme, de " cognition / apprentissage " en faveur des principes de durabilité au sein du réseau, de " réalisation / exemplarité " par des actions visibles, conformes aux principes promus et " d'appui politique " du réseau à ces mêmes principes (Marsat 2007). Les analyses de (Gundolf et al. 2006) sur un échantillon donné de cas contrastés, laissent penser que les réseaux d'initiative institutionnelle sont moins viables que les réseaux spontanés ou bottom-up, d'initiative privée. Dans nos observations, les deux PNR ont aussi à connaître de ces réseaux spontanés. Certains réseaux suscités par le PNR en Livradois-Forez ont périclité ou deviennent des réseaux sociaux, mais certains demeurent bien actifs. Il y a donc à la fois des motifs pour une stratégie pro-active de la part de l'organisation institutionnelle, et pour les réseaux un besoin d'équilibre entre soutien et autonomie.

Une configuration organisationnelle intégratrice : l'organisme local de tourisme (OLT)

Généralement des "organismes locaux de tourisme" sont destinés à réunir et coordonner les divers acteurs du système touristique. En Livradois-Forez le PNR a

³⁸ En revanche la promotion du territoire, "l'image parc" profiteront à toute entreprise présente, y compris les passagers clandestins

suscité une coordination aboutissant à une structure, reconnue par la Région, la "Maison du Tourisme". À présent une fusion de certains des Offices de tourisme s'opère au sein d'un Office intercommunautaire (OTI) qui sera lié par convention au PNR. La relation entre le PNR et la Maison du tourisme, puis l'OTI, porte *un enjeu de centralité pour le PNR* (le premier essai de structuration, en 2005, avait conduit à un système qui avait mal fonctionné en tant qu'organisation bicéphale : celle-ci permettait des divergences dans la stratégie comme dans les pratiques ; une première refonte avait permis une clarification et un resserrement des liens).

Portée et limites de l'action (les effets d'entraînement espérés)

Les outils évoqués ne peuvent convenir à tous : c'est le cas de la marque-parc (comme de Nattitude), ou de la démarche de progrès. Certains acteurs tendront à rester isolés, à l'écart des coordinations, a fortiori lorsque celles-ci sont proposées par une organisation institutionnelle³⁹. Par ailleurs tous ces outils ont un coût important de mise en œuvre, en termes de temps passé (pour le PNR, comme pour le CRT concernant Nattitude). Pour ces deux raisons (taux de réponse limité de la part des entreprises, limite des capacités d'animation) les démarches étudiées mobiliseront chacune une minorité des entreprises potentiellement concernées. Mais les Parcs (comme la Région pour ses actions propres), en attendent plusieurs types d'effets, dont seul le premier est lié à la taille du public atteint : effet direct auprès des intéressés, effet d'entraînement auprès des autres acteurs, retombées sur tout le territoire-destination, notamment en termes d'image et d'attractivité.

L'évaluation stratégique et le repositionnement

La stratégie est devenue partie intégrante de la culture des organisations, et les PNR s'y prêtent doublement : par l'élaboration de leurs Chartes de Parc, et en tourisme par l'adhésion à la Charte européenne qui est très explicitement un cadre stratégique. Ces chartes sont régulièrement révisées. L'évaluation de l'exercice précédent, l'actualisation du diagnostic (évolution du contexte, des moyens propres de l'organisation, notamment) et l'actualisation des intentions, amènent des inflexions. Par exemple l'un des deux parcs envisage de (re)-centrer son action plus strictement sur certains segments de l'activité touristique, jugés les plus proches de l'identité PNR.

³⁹ Nos enquêtes ont toujours révélé une perception floue, voire critique, d'un grand nombre de prestataires de tourisme, quant aux missions, aux activités, aux chevauchement de compétences des organisations institutionnelles en tourisme.

Conclusion

Partant de la recherche d'alliance entre gestion de l'environnement et activités économiques valorisatrices des aménités naturelles, nous avons traité ici de l'action des PNR en faveur d'une évolution de l'activité tourisme vers le modèle du développement durable. Un exposé plus complet porterait sur toute l'action du même acteur dans le domaine de l'environnement pour mieux comprendre l'articulation entre ces deux missions et ensembles d'actions.

Cet acteur PNR peut à présent être qualifié ainsi : acteur institutionnel, doté à la fois de missions et d'autonomie stratégique relative, ayant pour mission d'assister et d'orienter l'action des autres acteurs (les aider à "intégrer" des objectifs de développement durable), et présent dans les deux domaines de la protection et du développement. C'est ce que nous avons appelé un "acteur intégrateur mixte" (AIM) (Marsat, 2009).

La plupart des PNR de France semblent pouvoir relever de ces analyses, malgré des situations contrastées, comme le sont déjà celles des deux parcs auvergnats : l'un marqué par des enjeux environnementaux plus forts, une activité touristique plus forte également, ne revendique pas un rôle central dans la gouvernance du système touristique, l'autre marqué par une intention de développement plus ancienne et une situation de tourisme plus diffus s'est placé au centre de la gouvernance du système, tout en évoluant vers un dispositif nouveau.

Certains aspects positifs de ce profil d'acteur ont été observés : par exemple, dans le cas relativement le plus tendu d'antagonisme potentiel entre protection et développement, le PNR concerné, par l'exercice équilibré qu'il pratique entre les deux domaines, a acquis une certaine confiance de la part d'acteurs locaux, qui le qualifient à la fois de partenaire au quotidien, mais aussi "d'allié" et de "garde-fou".

Sur le plan disciplinaire, la transversalité du tourisme, la nature territoriale de la gestion des aménités et la nature institutionnelle de l'acteur focal, inscrivent ces travaux dans le champ du management territorial. L'entrée "stratégie collective" est ici particulièrement complexe puisqu'il s'agit d'acteurs divers (publics et privés) et d'enjeux multi-sectoriels. Nous avons abordé divers aspects relevant de l'analyse stratégique, jusqu'aux outils à disposition du PNR : chartes, mises en réseau, constructions structurelles (maison du tourisme).

En matière de prolongements sur le plan thématique, un exposé complémentaire comporterait des analyses plus complètes d'un PNR (son organisation interne, sa gestion de ressources, sa dynamique...). S'y ajoute un besoin d'évaluation sur les résultats atteints, sur les effets propres de l'action.

Une montée en généralité sur les actions de développement durable, passera par la prise en compte d'autres secteurs d'activité, et par la comparaison avec d'autres acteurs proches dans le paysage institutionnel, notamment les Pays. Enfin il conviendrait de

situer ce niveau local d'action dans le dispositif multi-échelles des politiques publiques. Comment le PNR, en tant qu'acteur local institutionnel est-il à la fois stratège autonome, et instrument de politiques globales ?

Références bibliographiques

- AFIT (2000), *Sites Naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien*. Paris, AFIT.
- AUGUSTYN M., KNOWLES T. (2000), "Performance of tourism partnerships: a focus on York." *Tourism Management*, 21, pp. 341-351.
- BERGER-DOUCE S. (2004), *La démarche collective, catalyseur de l'engagement environnemental en PME ?* 13^e conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- BRIASSOULIS H. (2002), "Sustainable tourism and the question of the commons", *Annals of Tourism Research*, 29(4), pp. 1065-1085.
- DAVID A. (2001), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?", in David A., Hatchuel A., Laufer R., Fnege, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Ed. Vuibert, pp. 193-213.
- DAVID A. (2004), *Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. 13^e conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (1996), *Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes.
- EISENHARDT K. (1989), "Building theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, n°4, pp. 532-550.
- FAVOREU C. (2000), *La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs*, I.A.E. Université d'Aix-Marseille III, 628p.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- GETZ D., JAMAL T. B. (1994), "The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning", *Journal of sustainable tourism*, vol 2, n°3, pp. 152-173.
- GUNDOLF K. (2006), *L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises: étude comparée de sites touristiques de montagne*, Département économie et gestion - ERFI Université Montpellier I, 293 p.
- GUNDOLF K., JAOUEN A., LOUP S. (2006), *Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits*. R. F. d. Gestion. Paris, Lavoisier, vol 32, pp. 141-156.
- HARDIN G. (1968), "The tragedy of the Commons", *Science*, n°162, pp. 1243-1248.
- HEALY R. G. (2006), "The commons problem and Canada's Niagara falls," *Annals of Tourism Research*, vol 33, n°2, pp. 525-544.
- HERNANDEZ S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires - étude comparée de métropoles européennes*. Institut de management public et de gouvernance territoriale Université d'Aix-Marseille III Doctorat.

- HURON D., SPINDLER J. (1998), *Le management public local*, Paris, LGDJ.
- HUTEAU S. (2002), *Le management public territorial*. Paris, Editions du papyrus.
- HUYBERS T., BENNETT J.(2003), "Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations" *Journal of Socio-Economics*, vol 32, pp. 571-587.
- JAMAL T.B, GETZ D. (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of tourism research*, 22, n°1, pp. 186-204.
- MARSAT J.B. (2000), *Tourisme - agriculture - environnement. Coordination des acteurs. Vers une approche de gestion*. Paris, Cemagref-Engref: 109p.+annexes.
- MARSAT J.B. (2007), "Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable - applications en tourisme", *XLIIIè colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires*, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.
- MARSAT J.B (2009), "Des organisations locales acteurs de transversalités intersectorielles : les PNR comme archétypes "d'acteur intégrateur mixte (AIM)", *XLVIè colloque ASRDLF*, Clermont-Ferrand.
- MARSAT J.B. (2015), "Strategic management of tourism destinations within territories : key players and the example of Parcs Naturels Régionaux (Regional Natural Parks)" in J.-C. Dissart, J. Dehez and J.-B. Marsat, *Tourism, Recreation and Regional Development : Perspectives from France and Abroad*. Ashgate: pp. 77-92.
- MARTINET A.C (1984), *Management stratégique: organisation et politique*. Paris, EDISCIENCE.
- MERMET L. (1992), *Stratégies pour la gestion de l'environnement - la Nature comme jeu de société ?* Paris, L'Harmattan.
- MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol 22, n°4, pp. 853-886.
- OCDE (1994), *La contribution des aménités au développement rural*. Paris, OCDE.
- OSTROM E. (1990), *Governing the commons*, Cambridge University Press.
- TREMBLAY P. (1998), "The Economic organisation of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol 25, n°4, pp. 837-859.
- VIOLIER P. (1999), *L'espace local et les acteurs du tourisme*, Rennes.
- VOURCH A. (1999), *Faire participer le tourisme à la gestion des sites naturels. Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger*. E. T. Européennes. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série : pp. 90-96.
- YIN R. K. (1994), *Case study research*. Beverly Hills, SAGE Publications.