



HAL
open science

Évolutions des réseaux d'acteurs le long de trajectoires de diversification touristique en moyenne montagne : de nouvelles formes de collaborations ?

Laura Rouch, Emmanuelle George, Laurent Rieutort

► To cite this version:

Laura Rouch, Emmanuelle George, Laurent Rieutort. Évolutions des réseaux d'acteurs le long de trajectoires de diversification touristique en moyenne montagne : de nouvelles formes de collaborations ?. *Géographie, Économie, Société*, 2022, 24 (3-4), pp.1-22. 10.3166/ges.2022.0011 . hal-04175028

HAL Id: hal-04175028

<https://hal.inrae.fr/hal-04175028>

Submitted on 1 Aug 2023

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.

Évolutions des réseaux d'acteurs le long de trajectoires de diversification touristique en moyenne montagne : de nouvelles formes de collaborations ?

Laura Rouch¹, Emmanuelle George¹, Laurent Rieutort²

¹ *Université Grenoble Alpes, INRAE, LESSEM, Grenoble 38000, France*

² *Université Clermont-Auvergne, AgroParisTech, INRAE, VetAgro Sup, Territoires, F-63000 Clermont-Ferrand, France*

Résumé

Dans un contexte d'adaptation aux changements globaux, les territoires de moyenne montagne structurés autour du tourisme des sports d'hiver évoluent vers des schémas touristiques plus diversifiés. Ce processus de diversification de l'offre touristique s'observe sur le long terme et modifie les trajectoires de ces territoires en élargissant le panel d'acteurs impliqués dans l'offre touristique et en jouant sur les formes d'organisation d'acteurs parties prenantes. Par conséquent, les réseaux d'acteurs sont amenés à évoluer et nous faisons l'hypothèse que ce renouvellement conduit à davantage de collaborations. L'article propose une approche évolutionniste des réseaux et des systèmes de relations entre acteurs parties prenantes de la diversification. Cette approche se formalise par des schémas multi-acteurs évolutifs et des cartographies d'acteurs sur deux terrains d'étude, le massif du Sancy, dans le massif central, et le Haut-Chablais, dans les Alpes. Il est ainsi possible d'affirmer que la diversification renforce les collaborations en rendant nécessaire l'identification d'acteurs pivots, l'affirmation de visions et d'objectifs communs, l'inclusion de la diversité d'acteurs implantés sur les territoires, l'articulation spatiale des relations, dans des contextes de dépendance plus ou moins forte à une organisation autour du tourisme des sports d'hiver. L'analyse menée sur les terrains permet de conclure que le massif du Sancy, alors plus avancé dans le processus de diversification de l'offre touristique, expérimente des collaborations plus abouties, par rapport au territoire du Haut-Chablais qui, certes est le tableau de collaboration par types d'acteurs de la diversification, mais sur lequel persiste une organisation des acteurs autour des sports d'hiver.

Mots clés: Territoires de moyenne montagne, Diversification touristique, Collaborations, Réseaux d'acteurs

Abstract

In a context of adaptation to global changes, the mid-mountain territories structured around winter sports tourism are evolving towards more diversified tourism schemes. This process of diversification of the tourism offer can be observed over the long term and alters the trajectories of these territories by enlarging the panel of actors involved in the tourism offer and, thus, by playing on their forms of organisation. Consequently, the stakeholders networks are bound to evolve and we hypothesise that this

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

renewal leads to more collaborations. The article proposes an evolutionary approach to networks and systems of relations between stakeholders in diversification. This approach is formalised by evolving multi-actor diagrams and stakeholders' maps in two study areas, the Sancy massif, in the Massif Central, and the Haut-Chablais, in the Alps. It is thus possible to affirm that diversification strengthens collaborations by making it necessary to identify pivotal actors, to affirm common visions and objectives, to include the diversity of actors established in the territories, and to articulate spatial relationships, in contexts of a variable dependence on an organisation around winter sports tourism. The analysis carried out in the field allows us to conclude that the Sancy massif, which follows a more advanced process of diversification, is experimenting with more accomplished collaborations, compared to the Haut-Chablais territory which, admittedly, is the table of collaboration by types of diversification stakeholders, but in which an organisation of actors around winter sports persists.

Key words: Mid-mountain territories, Tourism diversification, Collaboration, Stakeholders networks

Introduction

Faisant face à divers changements globaux, notamment climatiques, les territoires de moyenne montagne structurés autour du tourisme des sports d'hiver sont incités à s'engager dans des démarches de diversification de l'offre touristique (Achin, 2015). La diversification peut désigner une stratégie d'entreprise et/ou correspondre à une dynamique à l'échelle d'un secteur économique (Weidenfeld, 2018 ; Benur et Bramwell, 2015). Dans le champ du tourisme des sports d'hiver, la diversification est entendue comme « *un processus qui vise à s'éloigner des stratégies de spécialisation économique des territoires de montagne autour de l'activité touristique de ski alpin* », permettant « *soit la valorisation d'autres activités touristiques, d'autres pratiques ou d'autres ressources, en hiver ou durant les autres saisons (diversification touristique) soit la (ré)intégration autour de l'activité touristique existante d'autres secteurs économiques, préexistants ou non (diversification de l'économie)* » (Achin, 2015). Ainsi, la diversification se caractérise souvent par un plus grand nombre d'acteurs qui proposent de nouvelles activités, élargissant ainsi le spectre d'action en termes d'espaces géographiques, d'acteurs, d'activités et de temps, questionnant l'échelle territoriale historique de la station de ski (George-Marcelpoil et al., 2016).

La diversification de l'offre touristique s'articule plus ou moins au système existant, souvent spécialisé dans le tourisme des sports d'hiver, et conduit alors à une variété de trajectoires d'évolution des territoires de montagne. Selon la littérature en économie territoriale (Marcelpoil, 2008) et en Géographie Economique Evolutionniste appliquée au tourisme (Brouder et al., 2016), la différence entre ces trajectoires s'explique par des reconfigurations plurielles de modes d'organisations, de coordination et de collaborations d'acteurs (Gill et Williams, 2014 ; Sanz-Ibáñez et Clavé, 2014). Les approches évolutionnistes associent par ailleurs diversification de l'offre touristique à plasticité des trajectoires (*Path plasticity*) (Halkier et Therkelsen, 2013), expliquant alors que la diversification joue sur les trajectoires de manière incrémentale, entraînant des reconfigurations qui s'observent sur le long terme. Ainsi, l'objectif de l'article est de qualifier les renouvellements de modes d'organisations et de relations au sein de réseaux d'acteurs, en d'autres termes, de qualifier les dynamiques relationnelles liées à la diversification de l'offre. En prenant comme terrain d'analyse le massif du Sancy et le Haut-Chablais, deux territoires touristiques de moyenne montagne qui sont où ont été structurés par le tourisme des sports d'hiver, nous faisons l'hypothèse que ces dynamiques relationnelles renforcent les collaborations entre acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre (Benur et Bramwell, 2015).

L'article se propose dans un premier temps, de préciser les approches mobilisées, à savoir le corpus évolutionniste (GEE) et celui des réseaux d'acteurs au sein des territoires ainsi que la valeur ajoutée de leur articulation. Sur cette base, nous détaillons dans un second temps la méthodologie s'appuyant sur l'analyse d'entretiens semi-directifs, puis pour terminer, nous développons et discutons les résultats obtenus sur les deux terrains d'étude.

1. Collaborations: quelles lectures au sein de systèmes touristiques diversifiés ?

1.1. Des réseaux d'acteurs des stations de ski à ceux de la diversification de l'offre touristique : quels critères d'analyse des collaborations ?

1.1.1. Des acteurs aux modes de gouvernance des stations de ski

Sur les territoires de moyenne montagne, le tourisme de sports d'hiver a été et est toujours un moteur de développement, où les relations entre opérateurs de domaines skiables, élus, propriétaires ou promoteurs immobiliers ont porté la création des stations de ski (Perret, 1992). L'évolution dans le temps de ces stations de ski, alors étudiée par le prisme des Systèmes Touristiques Localisés (STL) (Perret 1992), implique d'intégrer dans l'analyse les acteurs économiques des stations (remontées mécaniques, services de location de matériel, etc.), mais aussi les acteurs politiques, la société civile, les artisans, agriculteurs et fournisseurs de services de proximité. Cette vision systémique reconnaît alors un ensemble d'acteurs, une diversité de réseaux d'acteurs qui s'organisent et échangent des intérêts communs autour des stations de ski. Une vision systémique qui a amené à identifier les modes de gouvernance des stations de ski (Flagestad et Hope, 2001 ; Gerbaux et Marcelpoil, 2003), témoins de collaborations entre acteurs historiques des stations qui se sont ancrés dans le temps et sur les territoires.

Dans la littérature anglo-saxonne et française, les modèles d'organisation des acteurs, en d'autres termes la gouvernance, des stations de ski, ont d'abord été étudiés afin d'identifier les facteurs de leur performance (Flagestad et Hope, 2001). Puis, dans un contexte d'impacts de changements globaux, la gouvernance des stations de ski a été une grille d'analyse des capacités d'adaptation des stations (Luthe et al., 2012). Représentant des modes d'organisations et de collaborations plus ou moins formalisées entre acteurs privés, publics, économiques et politiques (Gerbaux et Marcelpoil, 2003), ces différents modes de gouvernance se distinguent selon le type d'acteurs leader, le nombre de relations et la structure des réseaux d'acteurs. Ces catégorisations, à l'exemple des travaux de Flagestad et Hope (2001) sur les *community model vs corporate model*, mettent en lumière l'importance de relations formelles inter-organisationnelles, de l'existence et du type d'acteur leader, mais aussi de l'importance de relations informelles, notamment dans la création d'un référentiel commun (Marcelpoil et Boudières, 2006). Ces trois derniers critères pouvant servir à l'étude des collaborations entre acteurs touristiques.

1.1.2. De la gouvernance aux réseaux d'acteurs de la diversification

Avec l'arrivée de nouvelles activités touristiques et l'élargissement du panel d'acteurs engagés dans le processus de diversification de l'offre touristique, ces modes de gouvernance autour des stations de ski sont renouvelés, passant d'une gouvernance de la station de ski à une gouvernance de la diversification (Achin, 2015). Par le prisme de l'économie des proximités (Gilly et Lung, 2005 ; Torre et Zuindeau, 2008), Achin (2015) met en évidence plusieurs critères qui permettent de catégoriser les modes de gouvernance de la diversification (multidimensionnelle, planifiée, descendante et figée) et

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

donne ainsi des repères, de manière plus prescriptive, pour guider la mise en place de la diversification de l'offre touristique sur trois territoires de moyenne montagne¹. L'auteur rejoint en partie les travaux sur la gouvernance des stations de ski et souligne en particulier le rôle des acteurs pivots, la définition d'une échelle spatiale claire, l'inclusion d'une diversité d'acteurs au sein d'instance de concertations et le sentiment d'appartenance à la dynamique de diversification. Plus ces conditions sont satisfaites, plus la gouvernance de la diversification est multidimensionnelle et appuie la constitution de systèmes territoriaux touristiques autour de la diversification, de STL diversifiés et renouvelés de moyenne montagne (François, 2008). Ces derniers émergent et se renforcent le long de trajectoires de diversification de l'offre touristique, couplant développement de nouvelles activités touristiques, implication d'un plus large panel d'acteurs dans le secteur touristique local, et ce, sur un espace géographique plus étendu.

Outre le renouvellement des modes de gouvernance, la constitution de ces systèmes autour de la diversification de l'offre touristique, se caractérise également par des réseaux d'acteurs porteurs d'alternatives, qui évoluent, se structurent et fonctionnent sur un espace donné en s'ancrant dans des stratégies de développement territorial (Lacquement et Chevalier, 2016 ; Torre, 2016). Ces réseaux se définissent comme un ensemble d'acteurs qui se retrouvent autour d'une problématique commune, « *un découpage a priori dans un ensemble de relations non déterminées et potentiellement infinies* » (Grossetti, 2004). Ils sont étudiés à l'échelle de la destination touristique, par des méthodes quantitatives, pour mieux saisir leurs capacités de réponses ainsi que leurs facteurs de résilience et de performance (Baggio, 2017 ; Luthe et al., 2012). Appliquées à trois stations de sports d'hiver suisses (Luthe et al., 2012) ces méthodes mesurent par huit critères² le degré de collaboration entre acteurs de la chaîne de valeur touristique. Nous y retrouvons par ailleurs une partie des critères déjà identifiés, comme le leadership, auquel s'ajoutent la densité, l'intensité des liens ainsi que la création de synergie. Sur ce dernier point, les travaux de Benur et Bramwell (2015) sur la diversification de produits touristiques mettent en avant que des formes intégratives de diversification facilitent l'émergence de synergies³, thématiques ou spatiales, représentant un premier pas vers une analyse de ce qu'implique la diversification de l'offre sur les territoires en termes de collaboration d'acteurs. Dans la continuité des travaux de Luthe et al. (2012), Kelman et al. (2016) illustrent par des cartographies de réseaux d'acteurs cette question de l'arrangement spatial des réseaux d'acteurs, alors considéré comme une caractéristique à prendre en compte dans l'analyse des collaborations, rebouclant finalement avec l'école des proximités (Torre, 2016).

Ainsi, la littérature sur les modes de gouvernance des stations, les modes de gouvernance de la diversification et sur les réseaux d'acteurs de destinations touristiques mettent en avant différents critères d'analyse des collaborations entre acteurs à l'échelle de systèmes touristiques diversifiés. Ces approches permettent d'identifier les « ingrédients » des collaborations, c'est-à-dire les types d'acteurs, les relations et les modes d'organisation qui les constituent, mais ne permettent pas de comprendre les mécanismes de renouvellement des réseaux d'acteurs parties prenantes de la diversification qui amènent à davantage de collaborations. Afin de répondre à cet enjeu et pour prendre en compte la dimension

¹ Les stations du massif du Sancy, la station de la Bresse dans les Vosges et la station de Super-Dévoluy dans le Dévoluy.

² La nature horizontale ou verticale des organisations, la densité des liens, la centralité des liens, la modularité des liens, la 'clusterisation' et la cohésion au sein de la destination, l'intégration des parties prenantes au sein des structures institutionnelles locales, la centralité d'acteurs clés (leadership).

³ Selon Brunori et Rossi (2000), la notion de synergie implique des « *liens entre deux ou plusieurs entités, dont l'effort conjoint produit des effets quantitativement et qualitativement plus importants que les effets d'entités similaires lorsqu'elles opèrent seules* ».

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

temporelle des processus de diversification et de collaboration, nous proposons de mobiliser des cadres d'analyses portés sur les évolutions.

1.2. Une analyse de la collaboration qui passe par une approche évolutionniste

Selon cette littérature portée sur l'analyse quantitative des réseaux d'acteurs à l'échelle de destinations touristiques, la collaboration est reconnue comme vecteur d'adaptation au changement climatique (Luthe et al., 2012) et comme un moyen de pallier les turbulences dans des contextes incertains (Jamal et Getz, 1995). La collaboration est définie comme un processus « *de prise de décision conjointe entre les principales parties prenantes d'un domaine problématique concernant l'avenir de ce domaine.* » (Jamal and Getz, 1995), ces acteurs parties prenantes pouvant être des institutions comme des individus (Hall, 2000). La collaboration implique davantage les acteurs et renvoie à un ensemble de relations qui les amène à agir ensemble, à définir un objectif commun, à des ajustements mutuels, à des coalitions ou synergies inclusives, sous forme de réseaux structurés (Hall, 2000 ; Bramwell et Sharman, 1999).

Avec leur ancrage en science de gestion, Jamal et Getz (1995) détaillent comment un système touristique complexe peut mettre en place des collaborations en trois étapes : (1) *problem-setting*, qui revient à identifier les parties prenantes et poser les enjeux principaux, (2) *direction-setting*, qui permet d'identifier des interprétations et visions communes futures, puis (3) application, avec l'institutionnalisation de la direction partagée. Ces étapes donnent une portée évolutive, voire évolutionniste de la collaboration (Selin et Chavez, 1995). Une approche évolutionniste qui rejoint le besoin de dépasser l'analyse à un temps t afin de mieux comprendre quels sont les apports pérennes de la diversification. Ainsi, la géographie économique évolutionniste (GEE) appliquée au tourisme (Brouder et al., 2016) donne justement un cadre théorique pour qualifier l'évolution des relations vers plus de collaboration et pour se concentrer sur les dynamiques relationnelles. L'enjeu est de comprendre comment ces dynamiques relationnelles se caractérisent le long des trajectoires d'évolution des systèmes touristiques de moyenne montagne.

Suite aux premiers travaux de Butler (1980) sur les trajectoires d'évolution des destinations touristiques, la GEE s'est donné comme objectif de déterminer quels étaient les moteurs d'évolutions des destinations, les forces qui modifient ou qui renforcent certaines trajectoires (Brouder et al., 2016). Pour les destinations structurées par les sports d'hiver, ces trajectoires d'évolutions sont multiples (Marcelpoil, 2008), entre banalisation et spécification (François et al., 2013), où la diversification de l'offre peut être une de ces forces permettant de créer de nouvelles opportunités. En ce sens, la diversification de l'offre gagnerait à être lue selon des approches en GEE (Weidenfeld, 2018).

Par une étude monographique de la station de ski de Whistler au Canada, l'évolution des trajectoires de destinations de sports d'hiver vers des schémas plus durables, poussée par l'évolution des formes de gouvernance, a déjà fait l'objet de travaux en GEE (Gill et Williams, 2014 ; Nordin et al., 2019). Cependant, l'échelle d'étude reste limitée à celle de la station de ski et la diversification n'est mentionnée qu'à la marge. Pour dépasser la monographie et la lecture empirique des problématiques évolutionnistes, Sanz-Ibáñez et Clavé (2014) proposent de lier des approches en *Relational Economic Geography* (Bathelt et Gluckler, 2003), correspondant aux approches sur les réseaux d'acteurs spatialisés, à celles de la GEE appliquées aux destinations touristiques. La plus-value réside dans la mise en exergue du rôle des relations sociales entre acteurs comme moteur de changement de type de trajectoire, entre dépendance à des chemins anciens (*path dependency*), création de nouvelles trajectoires (*path creation*) ou plasticité des trajectoires (*path plasticity*). Toutefois ce cadre est purement théorique et ne précise pas le type de relations sociales à observer, ni les formes de réseaux amenant à plus de collaboration.

En résumé de la littérature, au croisement de la GEE et des théories des réseaux d'acteurs, l'article propose d'étudier les dynamiques relationnelles entre acteurs parties prenantes de la diversification, qui renforcent et modifient les collaborations selon cinq critères. L'identification des acteurs parties prenantes de la diversification et de leurs relations représente la première étape, menant ensuite à la potentielle (1) affirmation d'un ou de plusieurs acteurs pivots (Brulot et al., 2014), facilitateurs dans la collaboration. En suivant les différentes étapes de la collaboration énoncées par Jamal et Getz (1995), (2) la mise en place d'une vision et d'objectifs communs entre ces acteurs parties prenantes, permet de poser une problématique commune (*problem-setting*) pour y trouver collectivement des solutions. Les systèmes touristiques de moyenne montagne structurés autour de stations de ski sont composés d'une diversité d'acteurs, dans leurs statuts et activités, qui participent à la diversification. Un enjeu fort réside donc dans (3) l'inclusion et la participation de ces acteurs dans les prises de décisions. Plus ou moins ancrées sur les territoires, les dynamiques relationnelles autour de la diversification implique plusieurs échelles d'acteurs, questionnant à la fois (4) l'articulation de collaborations entre échelles spatiales et la création de synergies localisées. Finalement, dans des contextes tournés vers le ski alpin et l'exploitation de remontées mécaniques, la diversification interroge (5) le degré de dépendance des territoires à des configurations d'acteurs historiques, liant collectivité publique et exploitant de domaines skiables, potentiel frein dans la mise en place de collaboration avec et entre d'autres types d'acteurs. Ces cinq critères guideront l'analyse de l'évolution des collaborations le long des trajectoires de diversification des deux terrains d'étude.

2. Une méthodologie qualitative et inductive

2.1. Deux contextes de moyenne montagne : le massif du Sancy et le Haut-Chablais

Deux territoires de moyenne montagne, correspondants aux périmètres des communautés de communes du massif du Sancy et du Haut-Chablais ont été investis pour caractériser les dynamiques relationnelles entre acteurs de la diversification et puis les formes de collaboration.

Le massif du Sancy, le plus élevé du massif Central, s'est construit comme destination touristique dès les années 1850 avec le thermalisme. Le ski alpin fait son apparition à partir des années 1900, pour finalement être moteur dans l'aménagement du massif dans les années 1960, avec en 1979, quatre stations de ski, dont trois sont toujours actives. Aujourd'hui, ce territoire est une force touristique à l'échelle du département, garantissant des services touristiques (presque) à l'année. La communauté de communes du Massif du Sancy voit le jour en 2000 et mène à la création d'un Office de Tourisme Intercommunal (OTI) en 2003, synonyme d'une importante force de frappe en termes de communication et d'accompagnement de projet. S'en suit une série de politiques publiques de soutien à la diversification, portées en 2005 par le département du Puy de Dôme, en 2013 par la Région Auvergne et en 2016 par le Commissariat de massif⁴ du massif central (ANCT⁵). Cette politique de l'ANCT soutient les projets de diversification touristique dans l'objectif de garantir un tourisme à l'année et d'attirer de nouvelles populations résidentes.

Le Haut-Chablais, bien que basé sur le périmètre d'une communauté de communes, a des frontières plus floues et se compose de deux ou trois vallées, coincées entre le lac Léman et la frontière avec la Suisse. Le tourisme y a débuté par le ski alpin dans les années 1920. Comptant en tout cinq

⁴ Les Commissariats de Massif sont nés de la « Loi Montagne » en 1985, avec pour mission d'accompagner et d'animer le développement et l'aménagement des régions de montagne en France. Ils relèvent de l'autorité de l'État français, mêlant dans leur gouvernance des élus locaux, des représentants de l'État français et la société civile.

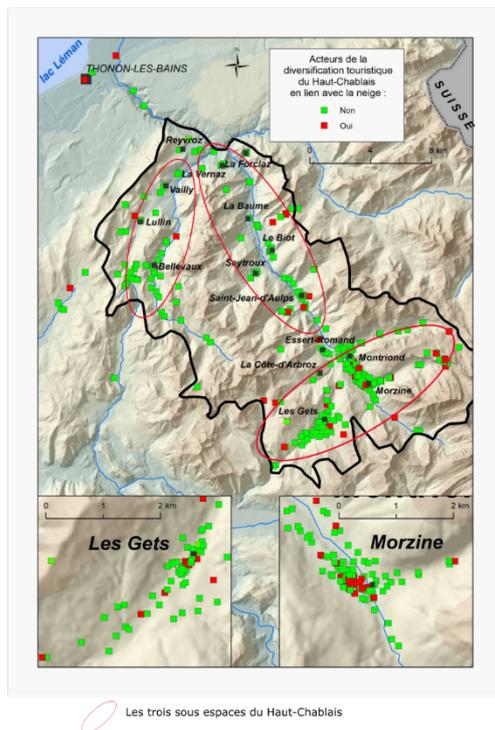
⁵ Agence Nationale de Cohésion des Territoires, ex CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires).

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

stations de ski, dont trois stations de renommée internationale⁶, ce territoire reste une destination touristique parmi d'autres dans un département, la Haute-Savoie, éminemment touristique. Depuis le milieu des années 2000, sa particularité réside dans l'établissement d'une population britannique résidente à l'année, qui s'insère dans la dynamique de diversification locale en créant de nouveaux produits touristiques. Portée par des initiatives de prestataires touristiques et parfois des communes, une bi-saisonnalité s'installe depuis les années 2000, entre ski l'hiver et activités sportives-outdoor l'été. Sur ce territoire, le dispositif des Espaces Valléens, porté par la région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) et le commissariat du Massif des Alpes (ANCT), soutient depuis 2014 des initiatives et projets de diversification de l'offre, avec l'objectif de moins dépendre de la neige tout en maintenant une attractivité touristique.

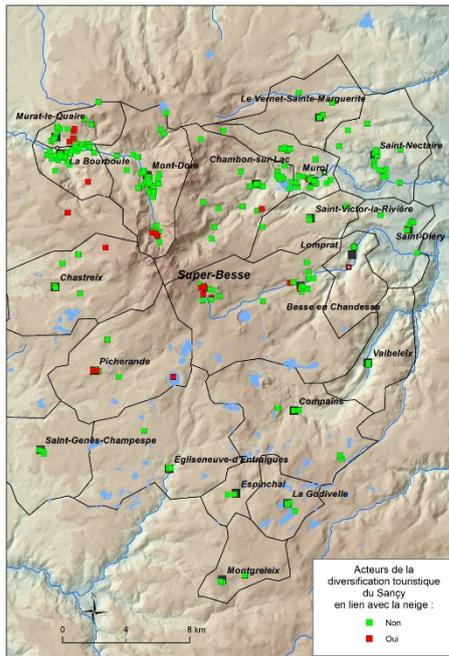
Tout l'enjeu est alors, au travers de ces deux exemples, de montrer la diversité de trajectoires d'évolution, tout en exposant les différents facteurs d'évolution au sein de réseaux d'acteurs, ainsi que leur articulation variée. Ces deux territoires de moyenne montagne sont alors similaires dans la manière dont ils ont été perçus comme plus vulnérables et ont été soutenus par rapport à des territoires de haute altitude, tout comme ils incarnent la diversité des trajectoires possibles. Ils expérimentent et sont les témoins d'un avancement plus ou moins prononcé dans le processus de diversification, notamment en termes d'acteurs porteurs de la diversification qui, selon les cartes 1 et 2, sont légèrement plus nombreux à avoir au moins une activité en lien avec la neige sur le Haut-Chablais (en rouge sur la carte 1). Ces cartes illustrent un travail de recensement⁷ de plus de 350 acteurs de la diversification sur chaque territoire. Ces acteurs sont implantés sur l'ensemble du périmètre des communautés de communes, en périphérie, avec pour le Haut-Chablais, deux pôles que sont la commune de Morzine et des Gets.



Carte 1 - Carte des acteurs de la diversification recensés sur le Haut-Chablais à l'hiver 2020 (élaboration : Éric Langlois). En rouge sont représentés les acteurs dont au moins une activité est en lien avec la neige.

⁶ Morzine-Avoriaz, Les Gets et Avoriaz 1800.

⁷ Effectué en collaboration avec des étudiants de l'IADT (Institut d'Auvergne du Développement des Territoires) durant l'hiver 2020, compilé en une base de données.



Carte 2 - Carte des acteurs de la diversification recensés sur le Massif du Sancy à l'hiver 2020 (élaboration : Éric Langlois). En rouge sont représentés les acteurs dont au moins une activité est en lien avec la neige.

2.2. Outils d'analyse et données mobilisées

Afin d'étudier les dynamiques relationnelles liées à la diversification de l'offre touristique et d'identifier les formes de collaborations qui en découlent, nous avons mené une démarche en plusieurs étapes.

L'objectif est dans un premier temps de qualifier la structure organisationnelle du réseau (Tafari, 2010), c'est-à-dire, d'identifier les acteurs parties prenantes, ou du moins les grandes familles d'acteurs, leurs positions dans le réseau et de les représenter sous forme de schémas multi-agents ou sociogrammes (Cadoret, 2006). Pour cela nous précisons en figure 1 qui sont les acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre au cœur des dynamiques relationnelles étudiées dans cet article.

Qu'ils soient acteurs socio-économiques, indépendants ou structurés, porteurs de projets, politiques, institutionnels, les acteurs dont nous faisons mention sont « multi-casquettes » (Gumuchian et al., 2003) et agissent sur les territoires en diversifiant l'offre touristique dans des contextes initialement spécialisés autour du ski alpin et du transport par câble. Ils agissent pour diversifier l'offre de trois manières différentes. Les acteurs socio-économiques qui proposent des activités touristiques sont ceux qui « font » la diversification, soit en (1) s'installant sur le territoire afin d'organiser des activités touristiques qui n'existaient pas encore, soit, (2) pour des acteurs historiques des stations de ski, en modifiant leur activité touristique initiale, en termes de période d'ouverture ou en offrant de nouveaux services. (3) Ils sont accompagnés par des acteurs souvent publics et politiques, implantés sur les territoires ou à des échelles plus large, qui soutiennent la diversification de l'offre touristique par des actions de promotion des activités, du financement de projets, entre autres.

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

L'objectif est dans un second temps de faire état des relations entre eux pour comprendre le fonctionnement des réseaux d'acteurs, et ce de manière dynamique. Pour ce faire, l'approche de Brulot et al. (2014), sur l'évolution des stratégies d'acteurs et de la gouvernance de démarches d'écologie industrielle, détaille l'arrivée, la disparition d'acteurs, l'apparition de relations de différentes natures ainsi que leur intensification, le tout par le biais de cartes sociales d'acteurs diachroniques. En s'inspirant de cette approche, plusieurs schémas multi-acteurs diachroniques se succèdent pour représenter les dynamiques relationnelles. Selon Napoleone et Jenot (2018), qui se basent sur l'élaboration de frises spatiales, il est aussi important de ne pas négliger l'aspect spatial des collaborations et de l'évolution des configurations spatiales d'acteurs, que nous éclairons grâce aux cartes 1 et 2 et grâce à l'élaboration préalable de frises chronosystémiques (Bergeret et al., 2015) de la diversification propre aux deux terrains. Plus largement, ces frises répertorient les éléments historiques éclairant ainsi les évolutions analysées dans l'article. Par souci de clarté, la nature et les différents types de relations entre acteurs parties prenantes de la diversification de l'offre ne transparaissent pas dans les schémas des dynamiques relationnelles, mais sont détaillés dans le corps du texte. Nous avons principalement suivi les travaux de Marsat et Guerra (2011) qui considèrent que la mise en place de produits collectifs, le regroupement en associations, entre autres, sont des relations entre acteurs du secteur touristique qui traduisent l'émergence de collaborations. Ainsi les schémas font apparaître sur plusieurs périodes de temps les acteurs porteurs de diversification et leurs relations. Il est alors possible d'identifier quels acteurs apparaissent à quel moment, quelles sont les relations qui évoluent et qui mènent le long du processus de diversification vers davantage de collaboration, avec pour la période 2000-2020 un focus sur l'intensification de ces relations sur les deux territoires d'étude.

Dans un troisième et dernier temps, à partir de ces schémas de dynamiques relationnelles et au regard des cinq critères identifiés dans la littérature, nous pourrions caractériser les formes de collaboration et leurs évolutions, en lien avec la diversification.

Pour mener à bien ces différentes étapes d'analyse, nous avons mobilisé 63 entretiens semi-directifs, une trentaine pour chaque terrains d'étude, auprès d'élus, de techniciens de collectivités, d'office de tourisme et socioprofessionnels du tourisme. Le type d'acteurs est codé en Annexe 1 afin d'anonymiser les verbatims. Ces entretiens portaient sur les évolutions du tourisme sur le territoire, les acteurs porteurs de cette dynamique, les relations avec d'autres acteurs, les effets de la diversification, leurs besoins, obstacles et leurs actions face aux effets du changement climatique. Une enquête en ligne, réalisée à l'hiver 2021 dans le cadre de travaux de master à l'IADT, accompagne les entretiens afin de mieux saisir les relations entre acteurs et leur intensité. Envoyée par mail auprès de 150 socioprofessionnels du massif du Sancy et plus de 200 socioprofessionnels du Haut-Chablais, nous avons reçus 45 réponses mobilisables. L'enquête posait des questions majoritairement ouvertes relatives aux actions de diversification engagées par l'acteur, à ses relations avec d'autres acteurs du territoire et sa participation au sein de réseaux d'acteurs, à l'existence d'un leadership et d'acteurs pivots dans la diversification, ainsi que sur les compétences et formations nécessaires à ses activités. La mise en place et la participation, en observation participante, à des ateliers collectifs rassemblant des acteurs de la diversification sur les deux terrains nous donnent également des éléments pour juger du degré de collaboration.

3. Analyse des dynamiques relationnelles de la diversification de l'offre touristique comme vecteurs de collaboration

3.1. Le massif du Sancy : des dynamiques relationnelles polarisées

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

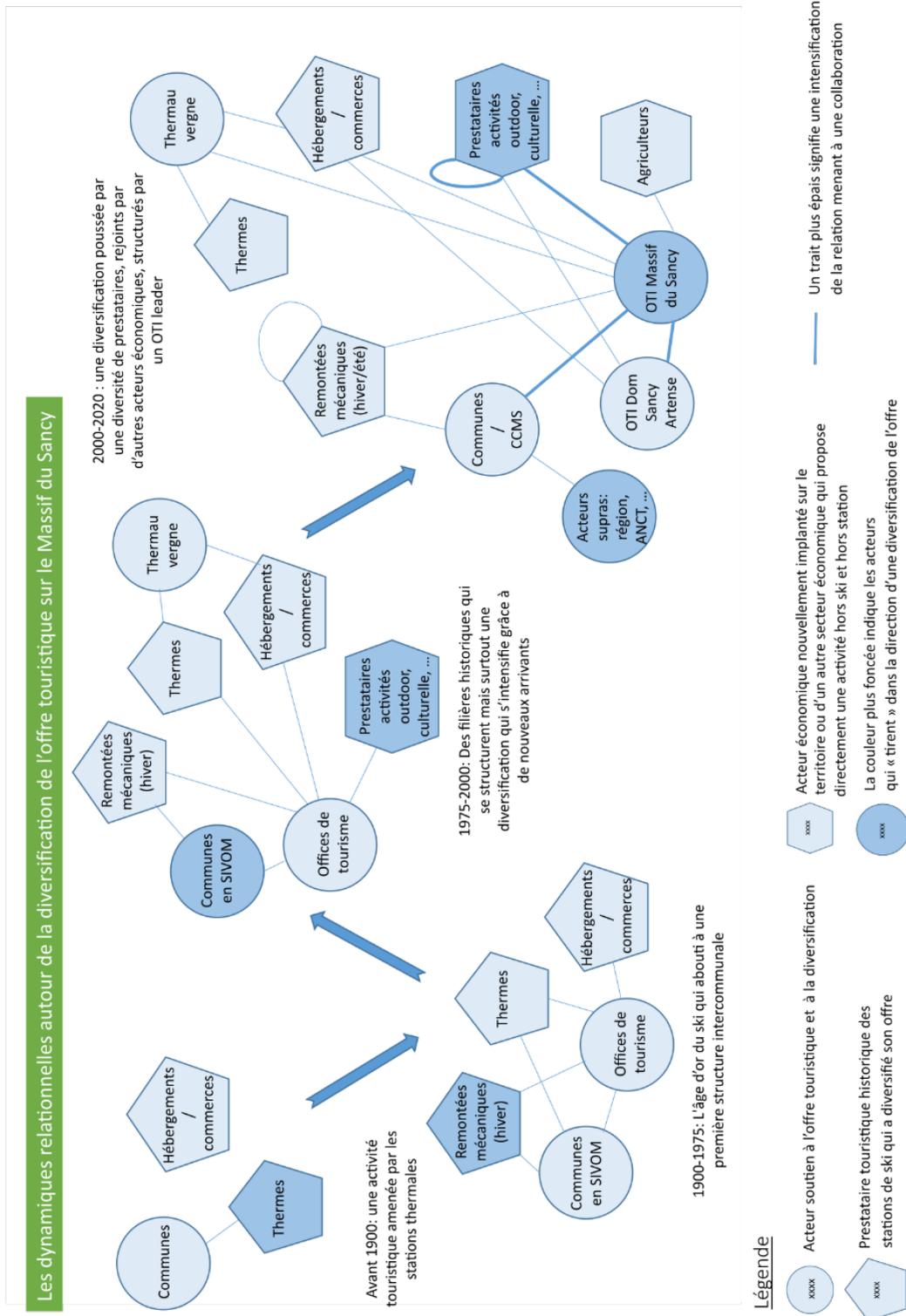
De 1850 à 1970, entre le thermalisme et le ski alpin, les initiatives touristiques sont essentiellement privées et restent cloisonnées, avec quelques échanges ponctuels chapeautés par les offices de tourisme d'époque et les communes (Figure 2). A partir des années 1970, les communes touristiques du massif du Sancy se positionnent sur la question touristique en étant force de proposition et de structuration de l'offre. Elles se structurent et collaborent avec les offices de tourisme (OT) à travers un Sivom (Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples) créé en 1972. Bien que collectif, le Sivom se traduit par un agrégat de fonctionnements et de visions communales, sans travaux sur une valorisation commune et partagée du territoire. Au même moment, certaines communes prendront en main l'exploitation de remontées mécaniques via des SEM (Société d'Economie Mixte), devenant acteurs incontournables du tourisme. Cette situation « communal-centrée » du tourisme perdurera jusqu'en 2000, jusqu'à la création de la communauté de communes du Massif du Sancy (CCMS), poussée par le département du Puy-de-Dôme et la région Auvergne. Cette intercommunalité prend alors la compétence tourisme⁸ et conduit à la fusion de tous les OT en un Office de Tourisme Intercommunal (OTI) (Figure 2).

Cette prise de compétences intercommunale et la structuration du territoire autour d'une offre touristique diversifiée et d'un tourisme à l'année, a rendu l'OTI central, omniprésent dans les prises de décisions liées au tourisme, remplaçant alors les communes dans ce rôle d'acteur pivot : [En parlant d'acteurs moteurs] « *et l'OT alors sur le Sancy, l'incontournable c'est l'office de tourisme, parce que c'est une énorme machine. C'est lui qui a l'argent, c'est lui qui a le pouvoir.* » (MS_sociopro). Avec un budget de 3,5 millions d'euros annuels, le plus important budget d'OT d'Auvergne, et représentant environ 2000 adhérents⁹, l'OTI travaille à l'année pour communiquer hors Auvergne, pour promouvoir la diversité des activités touristiques présentes sur le massif et, récemment, pour accompagner les acteurs touristiques dans leurs projets. Toutes ces missions portent sur l'ensemble du périmètre de la communauté de communes, qui, de 2000 à 2016 est passé de 8 à 20 communes. Le ski alpin, en place depuis les années 1930 sur le Sancy, mais également tout un ensemble d'activités de visites culturelles, de découverte, de sports outdoor, été comme hiver, qui ont émergé au fur et à mesure des évolutions des pratiques touristiques des années 1970 à nos jours, ainsi que des hébergements touristiques variés, des commerçants et quelques agriculteurs, sont représentés au sein de l'OTI. Le thermalisme, malgré son ancrage historique, reste en périphérie de ce réseau (Figure 2). Faisant face aux difficultés du thermalisme, les deux établissements thermaux persistant ont été repris par des structures privées, en 2010 et en 2018, dont le leader européen du thermalisme, la chaîne thermale du soleil, pour les thermes du Mont-Dore, avec une vision et une logique plus globale que celle du Sancy, sans intérêt pour une collaboration avec les acteurs locaux.

⁸ Mis à part la gestion des remontées mécaniques, les compétences liées au tourisme (promotion, rénovation d'infrastructures collectives, entretiens des chemins, etc.) sont gérées dans un premier temps par la CCMS puis déléguées si besoin aux communes.

⁹ Source: Enquête Office du Tourisme du Massif du Sancy 2020 et entretiens avec son directeur en juillet 2021.

Figure 2 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles sur le massif du Sancy
 (Source : Auteurs)



Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

La figure 2 met en exergue l'intensification des relations et le renforcement de collaborations depuis 2000 entre 4 types d'acteurs de la diversification de l'offre touristique. Pour commencer, CCMS et OTI travaillent depuis 2003 main dans la main, ce qui a pu valoir quelques critiques, avec des collaborations liées à la diversification essentiellement entre acteurs publics et peu inclusives, notamment dans les prises de décisions stratégiques (Achin, 2015).

<i>« Allez siéger dans un conseil d'administration de l'office du tourisme du Sancy une fois dans votre vie. Vous aurez compris comment ça marche, voilà le président a dit ça, le directeur a dit ça au président, donc le président a dit ça et donc tout le monde vote. »¹⁰ (MS_sociopro)</i>	<i>« Donc on n'oublie pas les prestataires, mais dans un premier temps on regarde quand même l'orientation des élus parce que ça peut jouer très fortement sur l'aménagement, sur la recherche de financement. » (MS_tech)</i>
---	--

Dans une logique de valorisation du territoire, l'OTI s'est lancé, grâce à l'impulsion de son nouveau directeur en 2005 et à la demande de socioprofessionnels, dans plusieurs expérimentations, en termes de produits touristiques, à l'image du festival Horizons Art-Nature en Sancy, et en terme de fonctionnement interne, avec le cas notamment de la mise en place d'une aire de bivouac sur la commune de Chastreix¹¹ : *« Au travers de cette réunion en physique avec une quinzaine de personnes, y a des idées qui ont été émises dont le fait de tester une aire de bivouac. Donc on s'est dit ok, la semaine d'après on est allé sur place pour délimiter le site, la semaine d'après on a dit qui fait quoi et la touche finale on met des panneaux en place. On a fait une aire de feu, on a fait des bivouacs et normalement dans la semaine elle devrait être ouverte. » (MS_tech)*. Ces expérimentations ont conduit à des collaborations plus fréquentes et systématiques entre l'OTI et les prestataires touristiques (Figure 2). Des collaborations qui vivent via des partenariats et via des temps et des plateformes d'échanges (pages facebook) animés par l'OTI. En parallèle, la CCMS soutient aussi de manière ponctuelle ces approches collaboratives, en organisant courant 2016 des ateliers auprès des prestataires de différentes filières, dans le cadre de sa candidature aux Pôles de pleine nature, dispositif de soutien à la diversification du Commissariat de massif (ANCT)¹². Ce dispositif est ainsi à l'origine de plusieurs arènes de collaborations. Effectivement, le chargé de mission mandaté dans le cadre de la politique s'occupe à la fois de la CCMS mais aussi de l'intercommunalité voisine Dômes-Sancy-Artense, renforçant les interactions entre les deux OTI des deux périmètres, qui dorénavant échangent davantage pour harmoniser leurs modes de fonctionnement et de communication auprès de leurs adhérents¹³ (Figure 2).

L'OTI du massif du Sancy, comme représentant d'un travail intercommunal, revient donc souvent comme un des acteurs centraux dans les relations entre acteurs parties prenantes de la diversification. Par son travail de promotion et de renforcement de l'image du massif du Sancy, prestataires et élus reconnaissent son rôle dans les collaborations locales en matière de tourisme: *« Je pense que la communauté de communes ça a été un quand même un déclencheur dans le sens où malgré tout ce qu'on vient de dire, ça les a obligés à se mettre autour de la table tous ensemble quand même, et à se poser des questions tous ensemble. » (MS_sociopro)*. Malgré le manque de portage politique et de stratégie touristique à l'échelle du massif ressenti par les porteurs de politiques publiques¹⁴, les 33

¹⁰ Le président de l'OTI étant également le président de la communauté de communes.

¹¹ Lors de réunions ponctuelles organisées par l'OTI, des idées d'élus et de socioprofessionnels peuvent être discutées et déboucher sur une action collective et une prise de décision commune, dans ce cas-ci, sur la mise en place d'une aire de bivouac, selon le directeur de l'OTI (entretien du 17/07/2021).

¹² Selon l'entretien auprès d'une technicienne de la CCMS le 18/02/2020

¹³ Une dizaine d'adhérents à l'OTI du massif du Sancy sont aussi adhérents de l'OTI Dom Sancy Artense.

¹⁴ Selon l'ancien coordinateur des pôles pleine nature à l'ANCT massif central (Entretien du 05/07/2019).

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

personnes interrogées sur le Sancy, représentatifs des trois types d'acteurs de la diversification, ont une connaissance de la diversité des activités et raisonnent à l'échelle du massif. Elles ont également une vision commune des atouts du territoire, avec au moins 23 interrogés proposant la Nature et la diversité des paysages comme ressources centrales du territoire. Cette vision commune et la volonté de valoriser ces ressources mènent par ailleurs à de nouvelles formes de collaborations sur le massif du Sancy, à l'initiative de prestataires d'activités touristiques.

Le long de la trajectoire de diversification de l'offre du massif du Sancy, les prestataires d'activités se sont organisés entre eux, menant à des réseaux sous forme d'associations, de partenariats ou de création de produits touristiques collectifs. C'est le cas notamment d'un collectif de prestataires d'activités de sports *outdoor*, basés sur la vallée verte, qui depuis 2015 organise un événement multi-sport, avec le soutien des deux communes supports. Leur volonté est de valoriser les spécificités naturelles de la vallée (volcan, réserve naturelle de la vallée de Chaudefour, lac), de mettre en avant leur complémentarité, mais aussi de donner à voir un territoire de vie¹⁵. Cette forme de collaboration entre acteurs directement porteurs de diversification insuffle une nouvelle dynamique dans un paysage d'associations d'acteurs historiques des stations de ski peu actives¹⁶. D'autres associations et réseaux d'entraide existent entre prestataires, souvent d'une même filière touristique, mais persistent quelques manques de coordination afin de répondre à de nouvelles demandes des clientèles¹⁷.

Ainsi, à la lecture des cinq critères de collaboration établis par la littérature, les dynamiques relationnelles sur le Sancy se polarisent autour d'un acteur pivot, l'OTI, vecteur d'une vision touristique à l'échelle du territoire depuis le milieu des années 2000 (Figure 2), en relation directe avec les prestataires « créateurs » de diversification de l'offre. Depuis 2000, les collaborations se renforcent et incluent un panel plus large d'acteurs, impliquant dans un premier temps essentiellement des acteurs publics, pour ensuite s'établir entre acteurs publics et privés, et finalement se caractériser par des collaborations entre prestataires privés. Les moyens financiers et humains – supportés à la fois par les acteurs publics locaux et supra locaux – sont de mise afin de pérenniser ces collaborations et de les articuler sur les périmètres opportuns. Hormis la commune du Mont Dore qui reste attachée à l'exploitation du téléphérique du puy de Sancy, l'organisation autour de l'exploitation des remontées mécaniques pour le ski alpin a plutôt joué dans la mise en place d'une vision globale que freiné les collaborations. Effectivement, en 2006, les SEM de Super-Besse et du Mont-Dore ont reliés leurs domaines skiables et ont appris à collaborer quant à la gestion de cette liaison (Figure 2). Certains acteurs restent certes isolés ou par filières, des ponts entre activités touristiques complémentaires pourraient encore être facilités, mais un dialogue existe entre toutes les parties prenantes.

3.2. Le Haut-Chablais: des dynamiques relationnelles articulées par types d'acteurs

Le Haut-Chablais est moins avancé dans son processus de diversification. Avec trois stations de ski de renommée internationale, la diversité des activités pourtant existante (Carte 1) et l'élargissement des saisons touristiques peinent à être reconnus comme moteurs économiques. Ce contexte se traduit par des formes de collaborations ancrées et fermées qui persistent depuis les années 1960 entre acteurs historiques des stations de ski, à savoir les opérateurs de remontées mécaniques, les communes supports, les offices de tourisme dédiés et l'association des Portes du Soleil, assurant un forfait commun aux domaines skiables partenaires. Comme indiqué en figure 3, la structure organisationnelle entre ces

¹⁵ <http://traversee-vallee-verte.com/>

¹⁶ Selon l'entretien du 20/03/2019 auprès d'élus de la CCMS.

¹⁷ Selon une technicienne de la CCMS (entretien du 18/02/20), la coordination entre 4 loueurs de VTT afin de mettre en commun 10 VTT chacun a été très lente, ne leurs permettant pas de répondre à la demande d'un comité d'entreprise.

Postprint

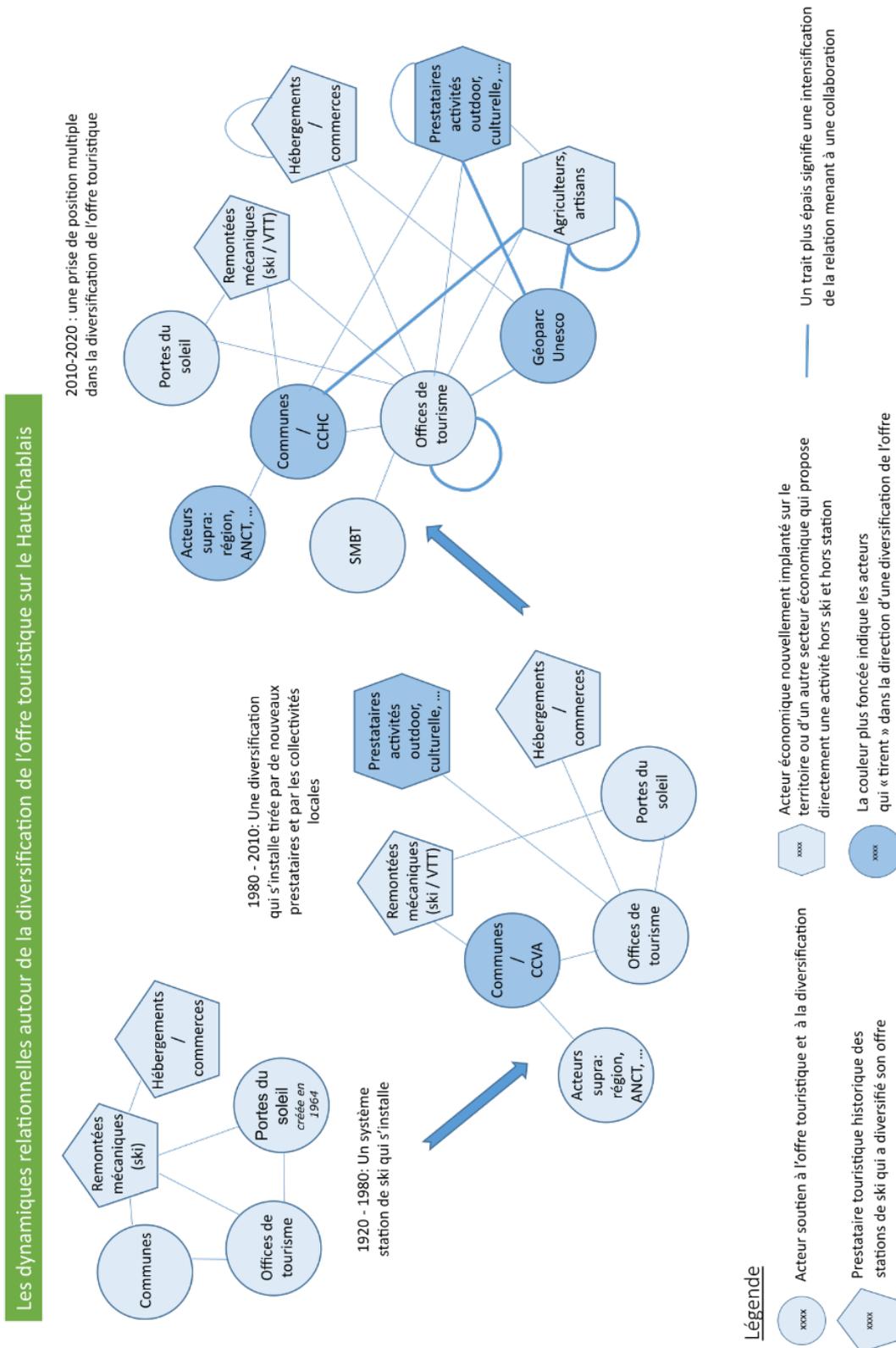
Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

acteurs n'a pas évolué depuis que le tourisme s'est établi sur le Haut-Chablais. Dans les années 1990, avec l'évolution des pratiques et l'arrivée du VTT de descente dans les Alpes, les communes des Gets et de Morzine ont poussé pour l'ouverture des remontées mécaniques l'été, afin de se positionner sur ce créneau (en grisé sur la figure 3): « *Avec une spécificité ici, où on a les clés pour faire beaucoup de choses avec la mairie. Par exemple, c'est moi qui me suis battu avec la mairie pour rouvrir les remontées mécaniques fin mai pour le VTT. Maintenant ça fait une dizaine d'années qu'on fait ça, et les sociopro on finit par nous suivre, mais c'est nous qui avons montré l'exemple.* » (HC_elu). Les acteurs de ce système, ainsi que les hébergements et commerces historiquement installés, ont alors suivi, en modifiant leurs périodes d'ouverture afin d'accueillir plusieurs événements internationaux de VTT de descente, notamment la coupe du monde en 2004. Une bi-saisonnalité hiver - ski et été - VTT se formalise durant la période 2005-2010. Un dialogue continu existe entre les acteurs historiques des stations de ski, menant à des prises de décisions collectives, sans inclure néanmoins d'autres acteurs parties prenantes de la diversification et où l' élu a souvent le dernier mot.

En effet, depuis les années 1980, de nouveaux acteurs se sont implantés et proposent de nouvelles pratiques sportives et de découvertes de la montagne, en hiver comme sur d'autres saisons, qui s'inscrivent dans une dynamique de diversification plus large. Nouvelles formes d'hébergements, guides de montagne, moniteurs de sports d'eaux vives, entre autres, s'associent pour certains en associations. Selon l'enquête en ligne, la soixantaine d'associations du Haut-Chablais sont constituées d'établissements d'une même filière touristique, dans le but d'échanger des informations propres à l'activité, ou encore pour mutualiser des compétences et du matériel. Ces fonctions sont habituelles pour des associations, mais sur le Haut-Chablais, elles sont accompagnées d'une volonté de se rassembler pour avoir plus de poids face au modèle ski, à l'exemple de la compagnie des Dranses, association regroupant les prestataires de rafting et canyoning du Haut-Chablais : « *c'est une association qui regroupe toutes les boîtes de raft qui travaillent sur la rivière Dranse. Donc on est 6, on s'est regroupé en association pour justement avoir plus de voix et se faire entendre sur différentes thématiques. [...] Parce qu'on est quand même déjà bien établi, mais malgré ça, et bien, il est toujours considéré que l'été c'est la petite saison* » (HC_sociopro). Ces associations représentent des communautés de pratiques autour d'un type d'activité touristique et de nature de la diversification, partageant des objectifs et valeurs communes¹⁸. Ces nombreuses associations sont certes des marqueurs de collaborations par filières ou types d'activités, mais sans liens inter-associations et surtout qui fonctionnent en parallèle du système station de ski toujours en place. Plus récemment, avec la transformation en 2014 de la communauté de communes de la vallée d'Aulps (CCVA) en communauté de communes du Haut-Chablais (CCHC), sur décision préfectorale, le périmètre d'action s'élargit et inclut les communes classées stations touristiques, ce qui amène la question du partage des compétences tourisme. Complexe, ce partage s'effectue donc entre ce système station de ski, avec 3 OT localisés sur les communes de Morzine et des Gets, qui restent ainsi maîtres dans leur gestion touristique, et la CCHC qui pour le bas de la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon, gère deux OTI. Il y a donc 5 offices de tourisme sur le seul périmètre de la CCHC, qui, par souci de cohérence territoriale, multiplient leurs interactions afin d'homogénéiser leurs modes de fonctionnement (Figure 3). Même si les OT tentent de collaborer, force est de constater que les communes classées considèrent que ce regroupement s'est fait à leur insu, ce qui ne facilite pas les collaborations liées au tourisme à l'échelle du territoire: « *Par contre ils sont allés chercher l'autre vallée là-bas, le Brevon, pour se mettre dans cette comcom là, sans aucune logique de territoire. [...] Et le préfet envers et contre tous les conseils municipaux, on était tous d'accord pour*

¹⁸ Selon l'enquête en ligne, 30% des répondants ont mentionné le partage d'une culture commune comme relation existante au sein de leur réseau.

Figure 3 - Schéma diachronique représentant les dynamiques relationnelles du Haut-Chablais (Source : Auteurs)



Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

aller avec la vallée d'Aulps, pour plus tard rejoindre avec Châtel, sur les portes du Soleil, on a les mêmes préoccupations, mêmes problèmes d'urbanisme. Bon ils sont passés outre. » (HC_elu).

Dans ce contexte, émergent néanmoins deux réseaux d'acteurs autour d'une dynamique de diversification de l'offre touristique, témoins de collaborations, poussés par des collectivités intercommunales depuis les années 2010. En 2012, la labellisation Géoparc Unesco du Chablais a pour but de valoriser et préserver le patrimoine géologique et historique de ce territoire montagnard, en créant et animant un réseau de prestataires du territoire formé sur cette thématique: « *ça se manifeste par la création d'un réseau de partenaires, des restaurants, des hébergeurs, des lieux de visite et acteurs touristiques qui partagent nos valeurs.* » (HC_tech). Par cette mise en réseau, la vocation du Géoparc a clairement été de s'assurer d'une vision commune du territoire afin que les membres se retrouvent pour ensemble valoriser leur patrimoine : « *Le Géoparc du Chablais, c'est un de mes partenaires chouchous dans le sens où eux ont une vocation territoriale et environnementale très forte.* » (HC_sociopro). Toutefois, ce réseau reste encore peu connu des élus et autres prestataires du Haut-Chablais, qui ne partagent pas nécessairement cette priorité. Cela montre aussi le peu d'interconnaissance entre acteurs du tourisme d'une commune à l'autre : [en parlant du Géoparc] « *On a tellement de liens que je vous en ai même pas parlé.* » (HC_elu) ; « *Chablais, Chablais, ... je connais plus Morzine - Avoriaz!* » (HC_elu).

Le second réseau est porté depuis 2017 par la CCHC, qui, grâce au soutien financier des Espaces Valléens, a abouti à la création d'une route « terroir et savoir-faire » du Haut Chablais. Initialement lancée par l'OTI des Alpes du Léman, cette route met en réseau des acteurs de la culture, des artisans et des agriculteurs, jusqu'à présent isolés du reste des prestataires et acteurs touristiques (Figure 3). Malgré le peu d'échange initial, voire les tensions entre ces acteurs¹⁹, le réseau a finalement abouti à la création d'un magasin de producteurs locaux, sous forme d'association et co-animé par la CCHC. Les acteurs et les activités mobilisés dans ce réseau et celui du Géoparc sont similaires, pourtant les deux structures porteuses n'ont pas de relations entre elles. La CCHC a néanmoins récemment tenté d'ouvrir ces différentes arènes de collaborations par le biais de démarches participatives conviant la diversité des acteurs du territoire, dans le but de candidater à la nouvelle politique Espaces Valléens 2021-2027.

L'évolution des relations entre acteurs parties prenantes de la diversification sur le Haut-Chablais suit finalement l'évolution de la nature de la diversification (Achin, 2015). D'abord sous forme de collaborations privé-public autour des domaines skiables, poussées par une diversification complémentaire au ski, de nouvelles formes de réseaux de collaborations, de synergies thématiques, ont émergé entre prestataires privés, qui se regroupent par activités touristiques et représentent la diversité présente sur place. Ensuite, les collectivités intercommunales, soutenues par des acteurs supra-locaux, se sont données comme mission de créer des réseaux de collaborations entre acteurs isolés, au savoir-faire valorisant le patrimoine local. Ainsi, trois formes de collaborations se sont instaurées sur le Haut-Chablais. Elles restent néanmoins cloisonnées en termes d'acteurs et en termes d'espaces. En effet, très peu de relations entre acteurs des deux vallées existent et ce n'est qu'à partir de la fin des années 2010, grâce à la mise en réseaux effectuée par la CCHC et le Géoparc, que quelques ponts se sont construits. Ce cloisonnement spatial des collaborations entre différents types d'acteurs de la diversification de l'offre est aussi lié à la présence de trois sous-espaces de diversification que sont les stations de ski internationales, le bas de la vallée d'Aulps et la vallée du Brevon, représentés par les cercles rouges en carte 1. De plus les dynamiques relationnelles sur le Haut-Chablais n'ont pas nécessairement abouti à l'identification d'un acteur pivot. La CCHC ou les OT ne sont pas reconnus comme légitimes, ni comme facilitateurs dans les collaborations inter-filières. Le manque de vision commune à l'échelle du territoire est aussi souvent pointé du doigt, avec une vision par vallée encore présente. La diversification a donc ici aussi renforcé les collaborations au sein d'une même famille d'acteurs de la diversification, avec

¹⁹ Selon l'entretien du 05/03/2021 auprès d'une socioprofessionnelle.

récemment des initiatives de *problem-setting* (Jamal et Getz, 1995), d'échanges sur des problématiques communes, qui restent cependant peu inclusives, en silo, sans reconnaissance d'un territoire d'action commun.

4. Discussion : quels effets en termes de collaboration ?

Que ce soit pour le massif du Sancy ou pour le Haut-Chablais, les dynamiques relationnelles de la diversification se caractérisent par davantage de relations entre différents types d'acteurs, avec parfois une intensification de la collaboration (Figure 2 et 3). Au fil de l'évolution des collaborations sur les deux terrains, on comprend que la diversification et le fait d'intégrer une plus grande diversité d'acteurs, sur un périmètre spatial plus large, ont rendu nécessaire de mieux « travailler ensemble ». Au regard des cinq critères identifiés dans la littérature, le tableau 1²⁰ résume et donne à comprendre des formes canoniques de collaborations.

Le massif du Sancy se positionne plutôt dans une forme de diversification intégrative (Benur et Bramwell, 2015), qui se traduit par des collaborations centralisées, certes critiquées, mais qui sont effectives et qui traduisent une certaine aptitude à travailler ensemble autour d'une offre touristique diversifiée et d'un tourisme à l'année. Le Haut-Chablais se positionne davantage dans une forme parallèle de diversification (Benur et Bramwell, 2015), avec de nombreux acteurs proposant une diversité d'activités qui collaborent par filières touristiques sans mise en commun. La différence avec le massif du Sancy réside notamment dans le degré d'avancement dans le processus de diversification, avec une majorité de prestataires touristiques ouvrant sur des saisons bien spécifiques, entre 3-4 mois l'hiver et 2 mois l'été, accusant d'une forte saisonnalité des activités. Les collaborations sont ainsi plus resserrées et portent principalement sur la préparation de ces saisons touristiques. Même si les deux terrains d'étude expérimentent depuis les années 2000 une intensification de quatre types de relations, Le tableau 1 conclut que les dynamiques relationnelles entre acteurs parties prenantes de la diversification sur le massif du Sancy ont abouti à des formes de collaborations plus ouvertes entre les différents types d'acteurs, poussées par des projets de mise en place de nouveaux produits touristiques, dans un mouvement d'indépendance des prestataires de tourisme vis-à-vis de l'OTI. Sur le Haut-Chablais, les collaborations se cantonnent par types d'acteurs de la diversification, un frein dans les collaborations à l'échelle du territoire, mais qui tendent à s'ouvrir grâce au travail de la CCHC, entre autres.

Notons ainsi que sur les deux territoires, la mise en place d'une intercommunalité a également joué un rôle dans le renforcement des collaborations, d'abord entre acteurs publics locaux sur des questions de partage des compétences tourisme, puis avec les acteurs économiques, à l'échelle du territoire sur le massif du Sancy, à l'échelle d'un réseau d'acteurs sur le Haut-Chablais. Précisons aussi que les actions entreprises par ces intercommunalités menant à davantage de collaborations ont été initiées dans une volonté de structurer et de représenter une offre touristique à l'année et hors ski-alpin, en d'autres termes, dans une optique de diversification de l'offre touristique. Cette question de la construction de l'intercommunalité dans un contexte de diversification de l'offre à l'échelle d'un territoire met en avant l'imbrication de processus, la coexistence et l'articulation de dynamiques sur les territoires.

²⁰ Chaque critère du tableau est entre autres une question par laquelle il est possible de répondre oui ou non, la croix (x) symbolisant une réponse plutôt négative, le symbole √ se référant à une réponse plutôt positive.

Tableau 1 - Les 5 critères d'analyse de l'évolution des collaborations sur le massif du Sancy et le Haut-Chablais

	Massif du Sancy	Haut Chablais
Objectifs communs, synergies	√ Vision commune du territoire mais pas d'espace de partage, existence de synergies	√× Pas à l'échelle du territoire, des synergies par filières touristiques
Acteur(s) pivot(s), facilitateur(s)	√ OTI	× CCHC qui commence à se positionner comme facilitateur à l'échelle du territoire Géoparc également, mais non reconnu.
Réseaux inclusifs et diversifiés	√× Des échanges inclusifs au sein de synergies, des réseaux diversifiés, mais des prises de décisions stratégiques fermées	× Tous les réseaux sont cloisonnés, avec très peu d'ouverture
Indépendance / ski alpin	√ À part la commune du Mont Dore, l'organisation historique autour du ski alpin n'est pas bloquante dans la collaboration	× Fonctionnement système station de ski imposant
Articulation spatiale	√ Des relations à l'échelle du massif et avec la communauté de communes voisine	× Des relations quasi-inexistantes entre les deux vallées. Des collaborations entre acteurs d'une même filière mais qui ne remontent pas à l'échelle du territoire

Les différences appréciées entre le massif du Sancy et le Haut-Chablais soulèvent néanmoins quelques limites de l'approche. Tout d'abord, alors que les schémas diachroniques attestent du même nombre de relations qui s'intensifient dans les deux cas, leur degré d'intensification n'est pas similaire. En effet, la mise en place de nouveaux réseaux d'acteurs autour d'un tourisme alternatif sur le Haut-Chablais n'est pas encore reconnu par l'ensemble des acteurs de la diversification comme porteur d'un produit touristique « valable » par rapport au produit ski alpin, alors que sur le Sancy, ce type d'expérimentation est davantage valorisée et encouragée. Plus largement, les rétroactions collaboration-diversification (Benur et Bramwell, 2015) peuvent induire un biais dans l'analyse. En effet, dans certains cas de mise en place collective de produits touristiques alternatifs, collaboration et diversification de l'offre vont de pair et il est mal aisé d'affirmer que la volonté de créer un nouveau produit touristique amène systématiquement à un travail collectif et à des prises de décisions conjointes.

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

Conclusion

Au sein de systèmes touristiques plus ou moins diversifiés de moyenne montagne, des réseaux d'acteurs évoluent le long de trajectoires variées de diversification. Certains acteurs apparaissent, disparaissent ou fusionnent. Certaines relations naissent, se renforcent, changent de nature ou s'effacent. L'objectif de l'article était de comprendre par quels mécanismes ces dynamiques relationnelles peuvent aboutir à des collaborations plus fortes entre acteurs. Portant sur les processus, notre cadre d'analyse combine une lecture de la structure et du fonctionnement des réseaux d'acteurs et systèmes relationnels entre acteurs du tourisme (Cadoret, 2006 ; Torre, 2016) avec une approche évolutionniste des relations et collaborations (Sanz-Ibanez et Clavé, 2014). Par des schémas multi-acteurs évolutifs, il est alors possible de traduire la structure, le fonctionnement et l'évolution de systèmes d'acteurs et de relations. Ce cadre d'analyse s'appuie sur cinq critères pour déterminer des formes canoniques de collaboration autour de la diversification, plutôt intenses car construites par des échanges autour d'objectifs communs, plutôt polarisées autour d'un acteur pivot ou parallèles, inclusives ou exclusives, dépendantes ou indépendantes au ski alpin, articulées à l'échelle du territoire ou en sous espaces. Ainsi, les collaborations naissent, se confrontent et se transforment en lien avec ce processus de diversification. Le massif du Sancy, plus avancé dans une diversification à l'année du tourisme, expérimente des formes de collaborations plus abouties, relativement descendantes et poussées par des acteurs publics depuis les années 2000, qui s'agrémentent d'initiatives entre prestataires d'activités depuis 2015. Le Haut-Chablais est plutôt une arène de collaboration par types d'acteurs de la diversification mais manque d'une vision commune à l'échelle du territoire, manque de leadership et reste confrontée au modèle autour des stations de ski encore bien ancré.

Enfin, il est pertinent de noter que la question du « travailler ensemble » va de pair avec celle du « apprendre ensemble » sur un territoire. Diversifier l'offre touristique sur un territoire produit des apprentissages (Bramwell et Sharmann, 1999), permettant ainsi de mieux maîtriser l'évolution des trajectoires futures de systèmes touristiques sujets à des pressions externes. En s'inspirant des travaux en science de gestion sur l'apprentissage social (Argyris et Schön, 1978) et sur les organisations apprenantes (Senge, 1990), plusieurs auteurs ont essayé de caractériser l'apprentissage collectif au sein de territoires (Jambes, 2001 ; Bouvier et al., 2020) ou de destinations touristiques (Schianetz et al., 2007). Leurs analyses font ressortir des conditions d'émergence de dynamiques d'apprentissage à une échelle territoriale, celles liées aux dynamiques relationnelles entre acteurs et celles liées aux modalités d'apprentissage en tant que telles (échanges d'informations, de connaissances diverses, place de la formation, etc.). La constitution d'une vision commune du territoire, la création de synergie, l'inclusion et l'ouverture au sein de réseaux d'acteurs, entre autres, sont à la fois porteur de collaboration mais aussi porteur d'apprentissage (Bramwell et Sharmann, 1999). Par ses effets sur la collaboration, la diversification de l'offre touristique faciliterait l'émergence de dynamiques d'apprentissage. Le lien entre diversification, via la constitution de réseaux d'acteurs collaboratifs, et conditions d'émergence de dynamique d'apprentissage à l'échelle d'un territoire reste encore à clarifier.

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

Bibliographie

- Achin, C., 2015. *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne: l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*. Université Grenoble Alpes
- Argyris, C. et Schön, D., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusets, USA.
- Baggio, R., 2017. Network science and tourism—the state of the art, *Tourism Review*.
- Bathelt, H. et Glückler, J., 2003. Toward a relational economic geography, *Journal of Economic Geography*, 3(2), pp. 117-144.
- Benur, A. M. et Bramwell, B., 2015. Tourism product development and product diversification in destinations, *Tourism Management*, 50, pp. 213-224.
- Bergeret, A., George-Marcelpoil, E., Delannoy, J.-J. et Piazza-Morel, D., 2015. L'outil-frise: une expérimentation interdisciplinaire. *Labex Item*, Grenoble.
- Bouvier, A., Bohelay, P., Jamoor, M., Pham, T. g. et Rieutort, L., 2020. Introduction aux villes et territoires apprenants, *Du quartier à la ville apprenante: résiliences et alliances territoriales face aux crises*, Clermont Ferrand.
- Bramwell, B. et Sharman, A., 1999. Collaboration in local tourism policymaking, *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 392-415.
- Brouder, P., Clavé, S. A., Gill, A. et Ioannides, D., 2016. 'Why is tourism not an evolutionary science? Understanding the past, present and future of destination evolution', *Tourism Destination Evolution*. New York, NY, USA: Routledge, pp. 13-30.
- Brulot, S., Maillfert, M. et Joubert, J., 2014. Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1).
- Brunori, G. et Rossi, A., 2000. Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany, *Sociol. Ruralis*, 40(4), pp. 409-423.
- Butler, R. W., 1980. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources, *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12.
- Cadore, A., 2006. *Conflits d'usage liés à l'environnement et réseaux sociaux: Enjeux d'une gestion intégrée? Le cas du littoral du Languedoc-Roussillon*. Université Paul Valéry-Montpellier III.
- Flagestad, A. et Hope, C. A., 2001. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism management*, 22(5), pp. 445-461.
- François, H., 2008. Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable: vers quelle convergence ?, *Géographie, économie, société*, 10(1), pp. 133-152.
- François, H., Hirczak, M. et Senil, N., 2013. De la ressource à la trajectoire: quelles stratégies de développement territorial ?, *Géographie, économie, société*, 15(3), pp. 267-284.
- George-Marcelpoil, E., Achin, C., Fablet, G. et François, H., 2016. Entre permanences et bifurcations: une lecture territoriale des destinations touristiques de montagne, *Mondes du Tourisme*, (Hors-série).
- Gerbaux, F. et Marcelpoil, E., 2003. Gouvernance et management local des villes et communes touristiques: le cas français. *1ères Rencontres Internationales: Démocratie et Management local*.
- Gill, A. M. et Williams, P. W., 2014. Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations, *Tourism Geographies*, 16(4), pp. 546-562.
- Gilly, J.-P. et Lung, Y., 2005. *Proximités, industries et territoires (In French)*: Groupement de Recherches Economiques et Sociales.
- Grossetti, M., 2004. *Sociologie de l'imprévisible*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Gumuchian, H., Grasset, E., Lajarge, R. et Roux, E., 2003. *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Economica.
- Halkier, H. et Therkelsen, A., 2013. The case of coastal tourism in North Jutland, Denmark, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 57(1-2), pp. 39-51.

Postprint

Version définitive du manuscrit publiée dans / Final version of the manuscript published in :
Géographie, Économie, Société 24 (2022) 339-362. DOI 10.3166/ges.2022.0011

- Hall, C. M., 2000. Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective, *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, 2, p. 143.
- Jamal, T. B. et Getz, D., 1995. Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of tourism research*, 22(1), pp. 186-204.
- Jambes, J.-P., 2001. *Territoires apprenants: esquisses pour le développement local du XXIe siècle*. Editions L'Harmattan.
- Kelman, I., Luthe, T., Wyss, R., Tørnblad, S. H., Evers, Y., Curran, M. M., Williams, R. J. et Berlow, E. L., 2016. Social Network Analysis and Qualitative Interviews for Assessing Geographic Characteristics of Tourism Business Networks, *PLoS One*, 11(6).
- Lacquement, G. et Chevalier, P., 2016. Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique, *Annales de géographie*, N 711(5), pp. 490-518.
- Luthe, T., Wyss, R. et Schuckert, M., 2012. Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region, *Regional Environmental Change*, 12(4), pp. 839-854.
- Marcelpoil, E., 2008. *Les trajectoires d'évolution des destinations touristiques de montagne*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Pau et des Pays de l'Adour
- Marcelpoil, E. et Boudières, V., 2006. Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité, *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).
- Marsat, J.-B. et Guerra, F., 2011. Les systèmes relationnels des prestataires de tourisme: caractérisation et enjeux pour le management local. Etude de cas dans le Massif du Sancy. *LVIIIème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)*, Schoelcher, France. pp.1 - 17.
- Napoleone, M. et Jenot, F., 2018. Analyser les transformations des activités laitières fromagères d'un territoire pour penser leur devenir. Guide méthodologique. Projet TRAJET, INRA.
- Nordin, S., Volgger, M., Gill, A. et Pechlaner, H., 2019. Destination governance transitions in skiing destinations: A perspective on resortisation, *Tourism Management Perspectives*, 31, pp. 24-37.
- Perret, J., 1992. *Le développement touristique local: les stations de sports d'hiver*. Grenoble
- Sanz-Ibáñez, C. et Clavé, S. A., 2014. The evolution of destinations: towards an evolutionary and relational economic geography approach, *Tourism Geographies*, 16(4), pp. 563-579.
- Schianetz, K., Kavanagh, L. et Lockington, D., 2007. The learning tourism destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations, *Tourism Management*, 28(6), pp. 1485-1496.
- Selin, S. et Chavez, D., 1995. Developing an evolutionary tourism partnership model, *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 844-856.
- Senge, P. M., 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York
- Tafani, C., 2010. *Agriculture, territoire et développement durable. Analyse systémique d'une agriculture littorale sous pression touristique: l'exemple de la Balagne en Corse*. Université de Corse, Corte
- Torre, A., 2016. Network analysis. Spatial and organizational dimensions, *Geographie, économie, société*, 18(4), pp. 455-469.
- Torre, A. et Zuindeau, B., 2008. Economie de la proximité et environnement : état des lieux et perspectives, *Can. J. Reg. Sci.*, 31(1), pp. 133-160.
- Weidenfeld, A., 2018. Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation, *Sustainability*, 10(2), p. 319.