



HAL
open science

Management of natural amenities : how to build alliance strategies between actors of environment and actors of tourism ?

Jean-Bernard Marsat

► To cite this version:

Jean-Bernard Marsat. Management of natural amenities : how to build alliance strategies between actors of environment and actors of tourism ?. Humanities and Social Sciences. AgroParisTech, 2008. English. NNT : 08AGPT0043 . pastel-00004693

HAL Id: pastel-00004693

<https://pastel.hal.science/pastel-00004693v1>

Submitted on 25 Jun 2009

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.

Résumé de la thèse

présentée et soutenue publiquement par

Jean- Bernard MARSAT

le : 27 Juin 2008

pour obtenir le grade de Docteur

**de l'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement
(Agro Paris Tech - ENGREF) , Spécialités :**

Science de l'environnement et Sciences de gestion

**Valorisation et gestion des aménités naturelles :
Comment construire des stratégies d'alliance
entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme ?**

Directeur de thèse : Laurent MERMET, Professeur, AgroParisTech

Devant le jury :

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

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

Table des matières

1	La problématique.....	3
2	Références théoriques et Méthodologie	4
	Le tourisme et ses relations avec l'environnement	4
	Tourisme et gestion intentionnelle des aménités naturelles	5
	Les cadres théoriques (2) : du management stratégique des organisations au management territorial	6
	Des applications dans nos deux domaines thématiques : tourisme et environnement.....	7
	Méthodologie.....	7
3	Les études de cas	9
4	Produits de la thèse – le dispositif d'aide à la conception d'alliances.....	14
4.1	<i>Modèle de l'alliance</i>	<i>14</i>
4.2	<i>L'analyse des acteurs</i>	<i>16</i>
	Acteurs d'environnement : l'acteur intégrateur mixte avec le PNR comme archétype.....	16
	L'acteur intégrateur mixte – Le PNR comme archétype	16
	Les logiques d'acteurs du tourisme.....	17
	Les collectivités locales comme acteurs du tourisme et acteurs mixtes	18
	Les "opérateurs de ressources pour le tourisme"	18
4.3	<i>Un modèle de tourisme favorable à l'alliance.....</i>	<i>19</i>
	<i>L'intégration territoriale du tourisme</i> comme facteur favorable à l'alliance et à son efficacité.....	19
	Le fonctionnement touristique d'un territoire <i>inspiré par le modèle de la servuction</i>	19
4.4	<i>L'analyse de deux outils majeurs : les réseaux, et la Charte</i>	<i>20</i>
	Des réseaux "polarisés" comme outil de l'alliance	20
	Un kit stratégique : la Charte européenne du tourisme durable.....	21
4.5	<i>Des éléments de stratégie.....</i>	<i>22</i>
	Principes génériques, à destination de l'acteur moteur d'alliance, AE ou AT	22
	Stratégies propres au domaine traité, formulées pour l'AE	22
5	Discussion	23
	La diversité des situations selon les enjeux	23
	Des tensions dialogiques	23
	Alternatives stratégiques en termes d'acteurs-cibles.....	24
	Alternatives aux stratégies indirectes et locales	24
	Généralisation de la problématique à toute activité valorisatrice des aménités	25
	Retours sur le cadre théorique : ASGE, gestion patrimoniale, collaboration	25
	De la stratégie de l'organisation, aux stratégies collectives	26
6	Conclusion	28
7	Références citées	31

1 La problématique

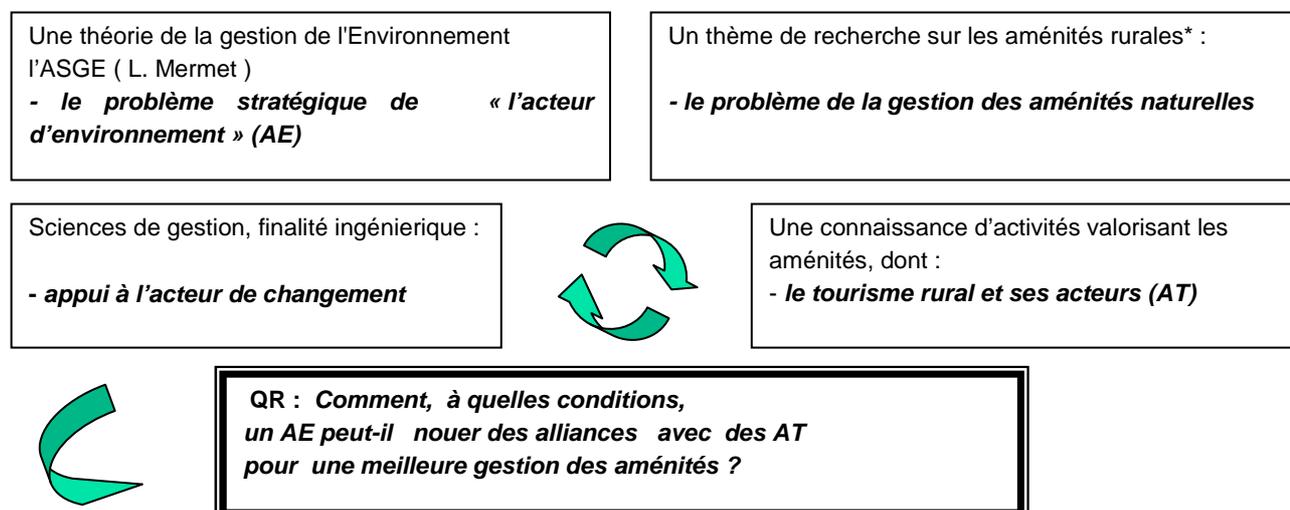
La thèse est issue de la rencontre entre : une problématique traitée au Cemagref autour de la caractérisation et de la gestion des « aménités naturelles », la théorie de la gestion de l'environnement développée par Laurent Mermet, le choix disciplinaire des sciences de gestion, et la connaissance de secteurs d'activités économiques particulièrement ancrés dans le territoire, connaissance issue de notre pratique professionnelle et de plusieurs études antérieures.

Les aménités naturelles désignent l'ensemble des attributs de l'environnement naturel qui sont susceptibles d'être « valorisés » (OCDE, 1999) ; elles sont localisées, offrent des perspectives de contribution au développement rural, elles ont souvent la nature de biens collectifs, et posent de nombreux problèmes d'identification, d'évaluation, de valorisation et de gestion.

L'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE), développée par (MERMET, 1992), met au centre de la problématique de gestion environnementale le rôle stratégique d'acteurs qui ont une intention sur cette gestion, appelés les « acteurs d'environnement » (AE). Ceux-ci doivent influencer sur les décisions et comportements d'autres acteurs, tels que les agriculteurs par exemple, pour atteindre leurs objectifs. Un large éventail de modalités d'action leur est ouvert. Nous émettons alors la proposition, encore peu étudiée, selon laquelle des stratégies d'alliance avec des acteurs économiques pouvaient conforter l'action de ces acteurs d'environnement. En effet certains secteurs d'activité économique valorisent des aménités naturelles, au point que celles-ci constituent des ressources essentielles pour eux, et nous faisons l'hypothèse que les acteurs concernés intégreront des objectifs de bonne gestion de ces ressources.

Le secteur économique valorisateur retenu pour la thèse est celui du tourisme et des loisirs en milieu rural. Ce secteur est d'une grande importance relative dans de nombreux territoires ruraux, et sa transversalité ouvre sur une large palette d'enjeux et de relations. Le tourisme est une activité de service, pour laquelle les aménités sont un « bien support ». De plus une part des acteurs du tourisme (AT) est nécessairement présente sur les lieux de "consommation" et de gestion des aménités. Notre hypothèse selon laquelle des acteurs du tourisme intégreront des objectifs de bonne gestion des aménités aboutit à plusieurs questions de recherche consistant à savoir s'ils le font spontanément, s'ils peuvent répondre à des sollicitations d'acteurs d'environnement, et au final *comment peuvent se construire des stratégies d'alliance entre acteurs de ces deux types.*

L'objet central de la thèse est donc l'alliance entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme autour de la gestion des aménités naturelles, et la question centrale (QR) est formulée dans une visée ingénierique permise par les sciences de gestion.



2 Références théoriques et Méthodologie

L'approche disciplinaire est celle des *sciences de gestion*, plus précisément *du management stratégique*, et dans une visée *ingénierique* : il s'agit *d'aider à la conception* de stratégies d'alliance. Or, selon nos travaux préliminaires et les références bibliographiques, *la problématique relève d'une vision innovante* : les acteurs, notamment, ne font pas notre analyse spontanément, même s'ils la partagent a posteriori. La thèse doit donc viser à *construire et proposer un cadre conceptuel* pour cette aide à la conception d'alliances. Ce cadre doit comprendre une caractérisation de l'alliance envisagée et de ses avantages, une aide à l'analyse des acteurs concernés, une identification et l'évaluation d'outils disponibles, la proposition de principes stratégiques.

La démarche est *inductive* : à partir d'éléments empiriques nous avons proposé une caractérisation de ceux-ci, puis une généralisation sous la forme des éléments du cadre conceptuel. Enfin la thèse est fortement *exploratoire*.

Pour instruire la Question de recherche, compte tenu des choix préalables, une mobilisation de la littérature est effectuée dans deux directions : celle du domaine d'application (relations entre tourisme et environnement) et celle du management stratégique de l'action collective, en sciences de gestion. Puis les choix de méthodologie sont précisés. A noter que nous ne pourrions citer ici toute la littérature la plus généraliste sur les thèmes traités, qui forme cependant un socle.

Le tourisme et ses relations avec l'environnement

Le tourisme est d'abord défini ici de la façon la plus large, associant tourisme et loisirs, englobant les résidents secondaires et les populations locales parmi les acteurs concernés (FNCDT, 2003). Tourisme et loisirs sont une activité de nature très transversale, qui met le touriste en contact très diversifié avec un territoire appelé "la destination". L'offre de tourisme est une activité de services, qui implique de nombreux acteurs sur le lieu même de la consommation. Ces acteurs du tourisme sont très divers, en statut, en taille, en logiques (VIOLIER, 1999) ; les acteurs publics sont très présents ; enfin la population locale participe aussi à l'ambiance touristique.

La thèse porte plus particulièrement sur le tourisme diffus en espace rural (VITTE et JAMOT, 1995). Celui-ci souffre d'un manque de visibilité, de la difficulté d'évaluer ses impacts économiques, d'une grande difficulté d'organisation et de pilotage (GERBAUX, 1999). L'organisation du tourisme est atomisée, avec de nombreux recouvrements de compétences ; il n'y a pas de profession unifiée du tourisme, pas de représentation consulaire dédiée, pas de lieu d'échange entre tous ses acteurs.

De nombreux rapports officiels se sont penchés sur les besoins de politique publique touristique, qui ont mis en lumière le déficit de reconnaissance, le besoin d'approches plus fines de la demande, la nécessité de stratégies volontaristes, d'une meilleure coordination. Le patrimoine culturel et naturel y est reconnu comme un atout, une ressource pour le tourisme, à protéger et à valoriser; de plus la gestion des espaces et de leur fréquentation est un enjeu fort.

Le "tourisme durable" est l'application du concept de développement durable, au secteur du tourisme. Il fait l'objet d'une large promotion d'esprit normatif (OMT, 1999; Cahiers_Espaces, 2000; AFIT, 2001). Des indicateurs, des outils de certification sont mis au point, une Charte du tourisme durable est proposée aux espaces protégés. Mais des interrogations demeurent, tant sur ses bases théoriques (LAURIOL, 2003), sur la gestion du pari qu'il représente (CHAZAUD, 2000), sur sa capacité opérationnelle notamment devant les dilemmes inévitables (CERON et DUBOIS, 2002; RYAN, 2002), sur les risques de dévoiement (CAIRE, 2003). Enfin il est difficile d'intéresser les entreprises de tourisme au développement durable (VERNON, ESSEX et al., 2005).

Par ailleurs un autre modèle de tourisme met l'accent sur son besoin de transversalité, caractéristique du tourisme qui nous l'a fait choisir comme domaine d'alliance avec la gestion de l'environnement. Ce modèle est celui du "Tourisme (territorialement) intégré", développé dans le cadre du programme européen de recherche SPRITE (JENKINS, OLIVER et al., 2001). Ce tourisme est défini comme "explicitement lié aux ressources économiques,

sociales, culturelles, naturelles et humaines des régions d'accueil". Le modèle pose sept dimensions pour l'évaluation de l'intégration territoriale : l'échelle, l'endogénéité, la durabilité environnementale, l'ancrage, la complémentarité, le fonctionnement en réseau et le contrôle local.

Des sociologues et des géographes ont exploré *l'importance de la nature* dans les motivations et les pratiques touristiques. De même le paysage peut être considéré comme un "capital" pour le tourisme. Deux formes de tourisme proches de la nature sont à la fois des modèles pour les pratiquants et pour les prestataires de service : le tourisme dit "de nature" et "l'écotourisme". L'écotourisme se distingue du précédent par l'engagement plus fort qu'il suppose en faveur de la protection du milieu observé, tant naturel que humain.

Mais l'accès aux aménités et leur usage pour le tourisme et les loisirs font également l'objet de difficultés nombreuses et de travaux de recherche très actuels (MERMET et MOQUAY, 2002). Et le tourisme a aussi des *impacts négatifs sur l'environnement*, entraînant de nombreux travaux de dénonciation, de caractérisation, et/ou de recherche de solution. Ceci amène aux approches consacrées à l'action intentionnelle pour mieux gérer ces relations entre tourisme et environnement.

Tourisme et gestion intentionnelle des aménités naturelles

La reconnaissance des impacts de la sur-fréquentation touristique a conduit à *des politiques de gestion technique* de ces inconvénients, notamment par l'usage du concept de "capacité de charge". Plus généralement *la politique des Parcs naturels* tente d'associer gestion du milieu naturel et pratique du tourisme et des loisirs, jusqu'au développement économique et social des territoires concernés : *les Parcs naturels régionaux (PNR) ont été précurseurs à cet égard*. Certaines pratiques relèvent ainsi d'une véritable "*gestion locale conjointe du tourisme et des aménités*". Des stations touristiques vont jusqu'à rémunérer leurs agriculteurs pour leur contribution à l'attractivité du lieu. Plus indirect, mais efficace, est le lien entre valorisation touristique des produits de terroir et production paysagère liée aux formes d'agriculture concernées, ce lien peut être reconnu, protégé, encouragé (MARSAT, 2000).

Ce thème fait l'objet de *recherches qui tiennent compte du caractère de biens collectifs des aménités*, telles que : l'application des principes économiques du bénéficiaire payeur (PBP) ou du fournisseur payé (PFP), la reconnaissance de la complexité de gestion des biens collectifs multi-usages (BRIASSOULIS, 2002), les formes de gestion alternatives à la gestion privée (HEALY, 2006), la coopération inter-firmes (HUYBERS et BENNETT, 2003). La question de *la participation directe éventuelle du tourisme au financement de la gestion des aménités* est effleurée en France (AFIT, 2000), elle est plus avancée dans le monde anglo-saxon. En France la taxe de séjour est une recette fiscale dont le produit peut sous condition participer à cette gestion ; mais les acteurs du tourisme ne sont pas (encore) ouverts à cette hypothèse¹.

Un aspect central pour la problématique est celui des *logiques des acteurs du tourisme*. Plusieurs études, appuyées sur des cas, détectent des facteurs favorables (l'évidence de l'enjeu, la qualité des coordinations ...), des limites, des réticences ou des conflits, et l'importance du rôle joué par l'acteur public (GETZ et JAMAL, 1994; HEALY, 1994; VOURC'h, 1999) .

Enfin *la position des acteurs d'environnement (AE) vis-à-vis du tourisme* est également explorée. Elle est marquée par une histoire de conflits, ou de collaborations méfiantes (KOUSIS, 2000; AAS, LADKIN et al., 2005). Mais de nombreux types d'AE pratiquent eux-mêmes une activité d'accueil, en tant que gestionnaires d'espaces protégés, et/ou au titre de la pédagogie à l'environnement. Beaucoup sont partagés entre ouverture et réserve à l'égard du tourisme. France-Nature-Environnement a proposé des pistes d'action (FNE, 2003).

¹ De plus cette recette est mal recouvrée, il est intéressant de signaler un outil volontaire, innovation de type managériale qui est destiné à faciliter la généralisation de la taxe mais dans un dispositif plus global : c'est la "carte d'hôte" qui vise à améliorer la relation client, et indirectement la gouvernance touristique locale.

Les cadres théoriques (2) : du management stratégique des organisations au management territorial

L'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE) partage certaines racines avec la théorie de la Gestion Patrimoniale de (OLLAGNON, 2001), (BAROUCH, 1989) et al. . Notamment l'approche "système-acteurs" est proche de la Sociologie de l'action organisée de (FRIEDBERG, 1993), et nous adoptons, avec discussion, les concepts de jeu d'acteur, de pouvoir, le respect de la contingence des situations... L'ASGE est particulièrement centrée sur le problème de l'acteur de changement, plus précisément ici l'Acteur d'Environnement (AE). Elle a cadré notre problématique et peut s'articuler à des cadres théoriques complémentaires.

Un premier examen de *littérature disciplinaire* a porté sur les approches du tourisme en sciences de gestion : le tourisme, *en tant qu'activité de service* transversale, est appréhendé par des approches de marketing et de management spécifiques, qui seront mobilisées (la servuction de (EIGLIER et LANGEARD, 1987)), le marketing territorial y trouve un champ d'application privilégié (NOISETTE, 1996).

Par ailleurs, dans la problématique d'ensemble, nous voulions "ouvrir des boîtes noires" importantes que sont les logiques d'organisation, d'entreprise, et donner une *dimension managériale* à la problématique : concevoir et piloter des alliances... Dans ce but la revue des approches mobilisables a principalement porté sur *le management stratégique des organisations, et, s'agissant de concevoir des alliances*, au-delà des approches égocentrées, *sur les approches développant particulièrement la prise en compte de « l'autre »*.

Tout d'abord l'esprit et l'épistémologie de la stratégie sont explorés. Puis nous articulons plusieurs approches (au sein d'un paysage de la stratégie dont (MINTZBERG, AHLSTRAND et al., 1999) font la somme typologique). L'approche politique de (MARTINET, 1984) conçoit très tôt l'entreprise comme composition interne d'acteurs avec son noyau stratégique, son corps social, son aspect institutionnel, et de plus cette approche analyse et outille ses besoins d'interaction avec des parties prenantes externes. La stratégie en milieu complexe de (AVENIER, 1997) remet en cause les frontières de l'organisation, réfléchit au dialogue interne entre ses niveaux, du global au local et assume le caractère "tâtonnant" de la stratégie. Enfin la grille de lecture stratégique de l'entreprise/organisation proposée par (MARCHESNAY, 1993) nous servira d'outil, avec ses quatre piliers pour l'analyse¹. Dans une vision systémique, les relations entre piliers comptent autant que ces derniers.

S'agissant d'une problématique d'alliance les approches ouvrant l'organisation à la prise en compte de son environnement sont privilégiées (KOENIG, 1996). La théorie des parties prenantes, initiée par (FREEMAN, 1984), ouvre à deux usages : un usage instrumental pour lequel nous utiliserons la typologie des parties prenantes proposée par (MITCHELL, AGLE et al., 1997), et un usage normatif éventuel.

Sous le titre de "*stratégies collectives*" nous évoquons les approches qui analysent les enjeux et les contextes pour l'action collective, puis ses modalités, allant de l'alliance (DUSSAUGE et GARRETTE, 1991; PUTHOD et GANASSALI, 1996), à des collectifs plus larges (ASTLEY et FOMBRUN, 1983). Diverses applications nous intéressent, sur le cas des TPE, sur des formes coopératives, voire des structurations de filière. Dans le prolongement, *les théories des réseaux stratégiques* concernent les réseaux *finalisés* (vs la notion métaphorique de réseau). (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988) jettent les bases (le réseau comme forme hybride d'organisation, le rôle du projet partagé, de la confiance, la dynamique du réseau...) ; l'école suédoise (HAKANSSON et SNEHOTA, 1995) propose une structuration analytique en trois plans² ; certains travaux s'attachent à l'étude des rôles au sein d'un réseau, notamment celui de l'acteur "pivot" (LECOCQ, 1999). Et nous empruntons aussi à l'analyse structurale des réseaux par les sociologues (BURT, 1992), en complément des analyses substantives³.

¹ celui des finalités, celui de l'organisation, celui de l'activité et celui de l'environnement de l'organisation

² les acteurs, les activités, les ressources

³ analyses nécessaires, notamment sur les particularités des rôles et des flux au sein de la structure

Enfin la nature territoriale des enjeux de gestion des aménités, comme celle du tourisme, nous a conduit au *management territorial* (DECOUTERE, RUEGG et al., 1996). Celui-ci est au confluent de travaux sur la gestion du développement, autour du couple entreprises-territoire (MARCHESNAY et FOURCADE, 1996; GOUTTEBEL, 2001; CAPIEZ et GIRLANDO, 2004), sur les processus de stratégie territoriale (ARADEL, 1999; CHAPPOZ, 2000), et sur le management des organisations publiques territoriales (HURON et SPINDLER, 1998; HUTEAU, 2002). (FAVOREU, 2000) analyse les processus de développement impulsés par de grandes collectivités territoriales, et pointe les nombreux transferts possibles entre stratégie d'entreprise et management public territorial. Tous les auteurs cités en soulignent aussi les différences : la *mission* publique¹ vs la liberté stratégique privée, la particularité du citoyen-client-électeur, la différence entre l'intérêt général et la segmentation marketing d'intérêts particuliers...

Des applications dans nos deux domaines thématiques : tourisme et environnement

Les applications de certaines de ces approches théoriques au domaine du tourisme sont déjà consistantes.

Les réseaux peuvent prendre une grande place dans l'organisation du tourisme, et (TREMBLAY, 1998) en donne analyse et illustrations générales, tandis que (SAXENA, 2005; DREDGE, 2006; NOVELLI, SCHMITZ et al., 2006) analysent des cas avec leurs facteurs favorables et leurs difficultés, notamment sur la relation public-privé. De même une littérature touristique anglo-saxonne abondante s'est consacrée aux coordinations entre acteurs, coopération ou conflits, avec une référence fréquente à *la théorie de la collaboration* proposée par (GRAY, 1989). Celle-ci traite des conditions et des formes de la collaboration, dans une approche des *processus*, davantage que celle des structurations.

Enfin, dans le domaine de l'environnement, (MARTINET et REYNAUD, 2004) ont proposé un cadre conceptuel complet pour *des modes de management d'entreprise qui intègrent les enjeux écologiques* dans le fonctionnement et dans les structures (politique de légitimité, marketing écologique, recherche de compétences centrales ...).

La section "discussion" de la thèse, et de ce résumé, reviennent sur les approches majeures, leurs utilisations dans nos travaux et les prolongements qu'elles inspirent.

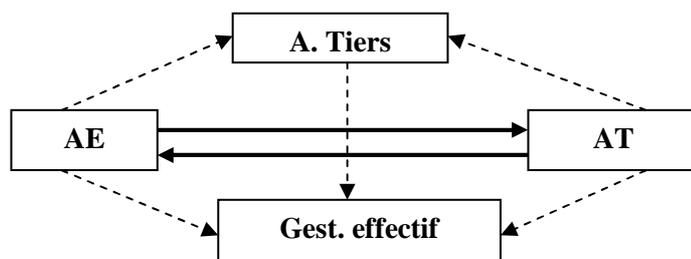
Méthodologie

Des *propositions de cadrage* sont formulées pour guider le travail d'examen empirique et d'induction :

- les acteurs du tourisme valorisent les qualités de l'environnement naturel, qui sont ainsi pour eux des ressources. Ils sont donc des alliés possibles de l'acteur d'environnement, avec un certain potentiel d'influence dans une part significative des territoires ruraux ...
- Les acteurs spécialisés du tourisme 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 ...
- Une forme privilégiée d'alliance entre AE et AT passera par l'organisation en réseau

Un modèle stratégique simplifié, de relations et d'interactions, est proposé, dit "modèle stratégique de base" ; il représente les deux alliés, dans un jeu avec deux autres types d'acteurs : 1- des acteurs-cibles, les "gestionnaires effectifs des aménités", c'est-à-dire tous ceux dont les actions, intentionnelles ou non, ont des impacts effectifs sur les aménités, et 2- tout acteur tiers, notamment des régulateurs dont l'appui, ou l'arbitrage, seront utiles.

¹ avec en corollaire la préoccupation de *cohérence* avec le territoire,



Une définition de l'alliance est choisie, et une caractérisation typologique a priori est dessinée pour le domaine traité : elle se caractérise par les actions qu'elle peut entraîner de la part de l'AT (selon 4 modalités), ou par les avantages liés à la relation d'alliance elle-même.

Actions de l'AT	Directes / aménités	Indirectes
Internes	<i>Intra-muros</i>	<i>Influence interne au secteur T</i>
externes	<i>extra-muros</i>	<i>Influence externe, politique</i>
Relation	<i>Échanges / actions conjointes</i>	

(typologie des avantages de l'alliance pour l'AE)

La méthode de l'étude de cas a été choisie pour mener la phase empirique, dans une visée compréhensive (YIN, 1994; HLADY RISPAL, 2002; DAVID, 2004). Dans les deux cas principaux, une posture de *recherche-intervention* a été adoptée.

Ces deux cas principaux sont retenus pour le fait qu'ils donnent à voir de façon approfondie deux situations dites « polaires » :

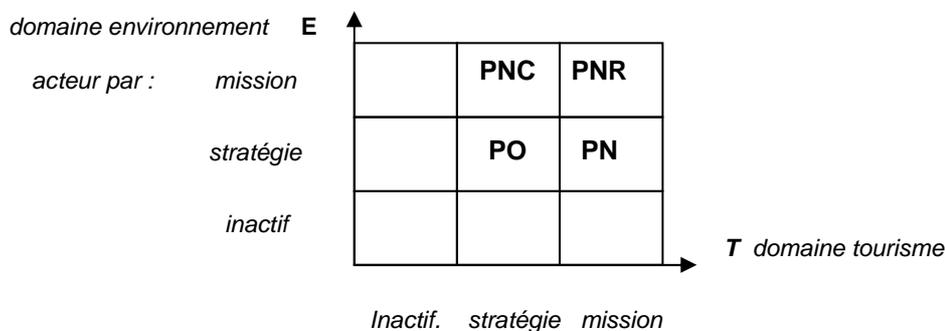
Dans le cas du PNR du Livradois-Forez (PNR), c'est un acteur d'environnement qui mène des actions favorables à l'alliance avec les acteurs du tourisme : il sensibilise ces acteurs à travers ses propres actions d'aide à un développement économique durable, il les invite à des concertations relatives à la gestion de l'espace, il constitue des réseaux de professionnels qui rendent visibles, relaient et amplifient ces orientations du Parc.

Dans l'autre cas, celui du programme de recherche-développement Porta Natura (PN), ce sont des acteurs liés au tourisme qui ont développé un modèle et une démarche-type en faveur d'une meilleure gestion territorialisée du tourisme. Ce modèle, transposé de celui de la servuction, et cette démarche, peuvent particulièrement conduire les acteurs du tourisme à être favorables à l'alliance, dans le sens où le territoire et notamment « l'espace » y ont une place centrale.

Deux autres cas sont traités de manière moins approfondie, pour leurs éclairages partiels, permettant d'élargir le champ exploré, ou d'anticiper sur l'évolution possible du cas principal. Le cas du Parc National des Cévennes (PNC) permet d'examiner une démarche d'alliance en cours de réalisation et ses outils : la Charte européenne du tourisme durable et un réseau de prestataires d'écotourisme. Le cas du Pays de l'Ours (PO), dans les Pyrénées, permet d'illustrer le potentiel élevé d'appui politique que l'acteur d'environnement peut retirer d'une alliance avec des professionnels du tourisme.

Les cas peuvent être situés dans une typologie qui caractérise les acteurs centraux selon qu'ils mènent des actions dans les deux domaines de l'environnement et du tourisme par mission ou par choix stratégique. L'intérêt de cette façon de qualifier l'action résulte des travaux dont l'exposé va suivre, aussi la figure qui suit anticipe sur les résultats :

Particularités des cas selon le type d'acteur central



3 Les études de cas

Le cas Livradois-Forez (LF) est celui d'une organisation territoriale établie de longue date avec une mission de *démonstration du développement durable*. Ce PNR a choisi dès l'origine d'assumer à *parts égales* ses missions de protection et de développement. Pour cette stratégie, c'est un acteur légitime et doté de ressources mais qui ne peut que convaincre et animer des stratégies collectives.

En tant qu'acteur d'environnement, un PNR et sa Charte relèvent de la gestion patrimoniale, dont la mise en œuvre passe par des stratégies de mission (modifier les pratiques d'autres acteurs). Dans ce territoire, l'absence d'autre AE notable donne une responsabilité particulière au PNR LF dans ce domaine. En matière de gestion de l'espace, des paysages et des milieux naturels, l'une des options majeures des PNR est de pratiquer la concertation, voire la médiation : une opération pilote à cet égard a montré ici que *les acteurs du tourisme peuvent exprimer beaucoup d'attentes et de propositions*. De façon plus diffuse, *l'argument du tourisme et des loisirs* aide à faire reconnaître certains enjeux (gestion des Hautes Chaumes, gestion de l'eau).

Concernant le développement économique et social, ce PNR s'est investi fortement, notamment dans le secteur du tourisme, avec *plusieurs modes d'incitation au tourisme durable* : en particulier il a créé de *nombreux réseaux*, par filière. Ces réseaux visent à aider les prestataires touristiques par une action à la fois économique et durable. Les premiers réseaux correspondaient à l'alliance que nous étudions, sous une forme dite « faible » dans le sens où ils ont conduit leurs membres à des actions favorables "intra-muros", mais pas particulièrement à des actions extra-muros, ou « politiques », en faveur de l'environnement. *Mais il s'est formé ainsi un fort groupe d'AT favorables à l'existence du Parc et à son action générale, qui ont appuyé notamment sa nouvelle stratégie touristique (cf infra)*.

L'étude du cas a permis de développer la connaissance du sous-système touristique : transversalité de l'activité, forte présence des acteurs publics, diversité et dispersion des acteurs privés, gouvernance structurellement difficile.

Les aménités naturelles sont reconnues comme étant de loin la principale ressource touristique, mais les AT en laissent globalement la gestion aux acteurs publics. Toutefois le détail des logiques d'acteurs permet de concevoir des stratégies d'intéressement telles que celles menées par ce PNR, avec des prolongements possibles. L'étude a permis également une caractérisation d'acteurs, tels que les agriculteurs ou les forestiers, que nous avons défini comme des « gestionnaires effectifs de ressources naturelles pour le tourisme », à partir à la fois de l'ASGE et du cadre conceptuel du Tourisme Intégré.

Ce PNR a reconnu l'intérêt de définir une stratégie spécifique touristique pour le territoire. Nous avons pu analyser de l'intérieur l'exercice d'élaboration de cette nouvelle stratégie. Celle-ci a permis d'explicitier des choix de *développement durable* dans le tourisme, qui se sont imposés non sans débat, mais sans conflit. L'un de ces choix est *le renforcement d'une spécificité-parc, par l'écotourisme, avec notamment la constitution d'un nouveau réseau dédié.*

Cette stratégie "collective" de territoire doit être considérée en relation avec *l'ensemble du problème stratégique « privé » du PNR*, qui comprend la meilleure mobilisation de ses ressources et de ses outils, le repositionnement dans la gouvernance locale, ou le respect de l'équilibre entre ses missions. Le Parc s'affirme comme le garant de la stratégie touristique du territoire. C'est une articulation entre stratégie privée du Parc et stratégie ouverte du territoire. Ainsi formulés, tous ces éléments nous semblent généralisables à l'ensemble des PNR. *L'action publique passe ici par des acteurs locaux suffisamment autonomes pour déployer des stratégies élaborées, dans un contexte de plus en plus complexe, que la notion de « gouvernance » résume bien. De plus, s'agissant de PNR, acteur créé pour innover, l'incertitude est donc doublement la règle.*

Tous les outils d'analyse ont été utilisés dans ce cas central : sur les acteurs de différents types (cf la section "résultats de la thèse"), sur le système touristique, sur les réseaux, sur le PNR en tant qu'organisation... En particulier, la méthode d'analyse des parties prenantes a été adaptée utilement autour d'un enjeu¹ (et non d'un acteur focal) et pour un usage dynamique (évolution possible des positions). L'élaboration de la nouvelle stratégie touristique du territoire a été relue à travers une grille associant théories du management et de la collaboration en privilégiant les aspects « politiques » du processus. Celui-ci, très polarisé autour du PNR, relève du management public territorial stratégique.

Le cas montre les acquis du PNR, sur les options qu'il a prises (équilibre entre missions, mode d'action par la mise en réseaux) mais il montre également que le PNR doit améliorer son efficacité : le développement est limité face aux tendances lourdes adverses, l'adhésion de la population est incomplète...

L'équilibre entre missions de protection et de développement nous apparaît constituer *un modèle, que nous appellerons de "l'acteur mixte"*. Ce modèle peut appeler certaines réserves, et nous proposons des adaptations (création d'un réseau d'acteurs d'environnement, renforcement de l'innovation ...). L'acteur mixte recherche à la fois la durabilité sociale et environnementale et une plus grande efficacité technique et économique ; *ce n'est donc pas un compromis, mais une dialogie ...*

Le cas Porta Natura est polaire du cas Livradois-forez dans notre problématique puisqu'il s'agit d'un processus à l'initiative d'un acteur « du tourisme » et qu'il permet d'étudier les possibilités d'alliance AT-AE dans le vrai sens symétrique du concept.

¹ *l'enjeu du Tourisme intégré et durable*

Porta Natura était un projet européen de recherche développement, avec l'objectif « de répondre aux nouvelles demandes des clientèles touristiques européennes et urbaines particulièrement motivées par les territoires ruraux de moyenne montagne, *en diffusant de nouvelles pratiques de management des acteurs touristiques locaux (organisation et pilotage) ainsi que les compétences nécessaires à leur mise en œuvre* ».

Le programme a fait concourir : 1- une approche *marketing* pilotée par la demande (étude de la clientèle potentielle, dans ses représentations et ses attentes, puis conception d'une offre adaptée), 2- un effort d'innovation en matière d'organisation et de *management* du tourisme à l'échelle des territoires reconnus pertinents par l'étude de la demande ; la priorité a ainsi porté sur l'organisation des acteurs et leurs compétences. Le cas relève explicitement de l'approche marketing et managériale de *la servuction*. Il se prête particulièrement à une réflexion illustrée sur *le parallèle entre entreprise et territoire* puisque le projet Porta Natura revient à *organiser et piloter le territoire comme une quasi entreprise unique de services, pour l'offre de tourisme*. Au final, le programme Porta Natura a mis au point une méthode qui comporte *un modèle du fonctionnement idéal d'un territoire touristique et une méthode de conception et de conduite d'un processus de changement* pour atteindre le modèle précédent.

Deux applications locales (en Aubrac et Haut-Allier) ont permis de tester la méthode.

Le cas permet l'étude d'un processus, des jeux d'acteurs, mais aussi d'un cadre de représentations et de logiques d'acteurs. *Les applications locales sont marquées par la prééminence des acteurs publics* dans le système touristique pour les types de territoires que nous avons sélectionnés (milieu rural et tourisme diffus). La dynamique territoriale et/ou celle des structures publiques locales (SMAT en Haut-Allier) ou des projets (projet de PNR en Aubrac) conditionne l'acceptation du projet, puis son succès ou non. La dynamique forte impulsée par le promoteur de l'opération, l'UCCIMAC (Union des CCI du Massif Central) ne suffit pas *à elle seule*, pour inscrire le projet dans la durée à l'échelle locale. *Les mises au point locales, dans les deux territoires, ont porté en priorité sur les problèmes de relation et d'organisation au sein du système d'offre*, et non sur la demande, qui était pourtant le point de départ de la démarche. Ce processus local a abouti dans les deux applications à faire ressortir spontanément *le rôle majeur des agriculteurs* pour le tourisme, confirmant notre qualification de "gestionnaires effectifs de ressources".

L'application en Aubrac a montré une réelle possibilité d'influencer le jeu d'acteurs et l'organisation du système grâce à la conjonction d'un contexte de projet territorial favorable, et d'une dynamique réussie dans l'application spécifique Porta Natura. En fin d'opération, Porta Natura s'est effacé derrière le projet de PNR. La conduite de l'application a montré certaines caractéristiques saillantes en termes de *management de processus* : une gestion stratégique des relations avec les élus, une mise au point cohérente et aboutie sur les questions de structuration de l'équipe, d'assistance et de formation (ingénierie territoriale), et le bon fonctionnement du « groupe de référents », dans ses divers rôles, de réflexion, validation, relais auprès d'autres acteurs. En revanche le processus ne comporte pas de dispositif a priori de participation plus large. Les agriculteurs en particulier n'ont pas été associés, à ce stade où l'on s'est surtout préoccupé de savoir comment les aborder. L'analyse stratégique nous a conduit à *explicitement les logiques des CCI*, au-delà même du cas : elles envisagent un fonctionnement plus proche des territoires ; l'UCCIMAC, avec ce projet, les aide en ce sens.

Des démarches telles que Porta Natura peuvent favoriser des alliances entre AE et AT. Nous proposerons un modèle qui donne une place plus explicite à l'enjeu de la gestion effective et de la gestion intentionnelle des ressources, et en tire les conséquences en termes de système de pilotage.

Dans le cas du Parc National des Cévennes (PNC), l'acteur d'environnement est un acteur relativement spécialisé dans sa mission environnementale et doté de réels moyens, réglementaires, humains... ce que nous avons résumé sous le vocable d'*AE fort*. Cela ne le dispense pas de rechercher une meilleure efficacité de son action au delà de la mise en œuvre directe de ces moyens.

Il a cherché intentionnellement une alliance avec des acteurs du tourisme, des prestataires privés qui participent à un dispositif d'écotourisme : le Parc leur propose l'application volontaire du volet II de la *Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés*. Ce volet consiste en la mise en œuvre de "plans de progrès" individuels, qui engagent le prestataire signataire à des avancées sur chacun des trois volets du développement durable. Les volontaires sont groupés au sein d'une association Cévennes Ecotourisme (CET), partenaire du Parc pour l'application de la Charte. *Ce dispositif relève bien du modèle de l'alliance* : il y a eu rencontre entre les intentions de l'AE et des AT concernés ; il y a un certain équilibre entre les deux parties, l'association Cévennes Ecotourisme (CET) a une part d'autonomie.

CET témoigne de la possibilité de trouver des AT prestataires favorables à une gestion intentionnelle de l'environnement et pro-actifs collectivement, voire individuellement en ce sens. Il est vrai qu'un Parc National, territoire d'exception, s'y prête. L'étude de l'association montre tout de même des diversités de profils et de logiques individuelles, tant sur l'activité touristique, que sur la prise en compte de l'environnement, et enfin particulièrement sur l'action collective. La vie du réseau manifeste un apprentissage collectif. Son existence reconnue, ses premières actions en font un acteur à part entière.

Sur un autre plan, *l'étude des adhérents de CET et l'analyse des contenus des plans de progrès alimentent la connaissance, encore embryonnaire, sur les attributs concrets de la relation entre activité touristique et engagement environnemental*.

La stratégie du Parc part d'une intention d'efficacité environnementale, en recherchant l'intégration de ses objectifs dans des logiques touristiques, et par la recherche de relais et de soutiens. Cette stratégie articule la co-création d'un réseau de prestataires motivés, l'apport de moyens à ce réseau, la mise en œuvre de la Charte européenne qui légitime le Parc dans le domaine à la fois sectoriel et territorial du tourisme. *Le volet II de la Charte constitue un outil à multiples bénéfices*. Le Parc en garde la maîtrise d'ouvrage, de même qu'il reste un soutien indispensable à l'association CET. Ainsi l'alliance est à la fois équilibrée et ne menace pas le Parc.

Le Parc des Cévennes était *le Parc National qui préfigurait au mieux l'évolution actuelle prescrite à tous les Parcs nationaux*. Cette évolution met notre problématique d'articulation entre action environnementale et action de développement au centre des préoccupations des acteurs d'environnement publics territorialisés. Les évolutions stratégiques et managériales qui s'en suivent sont un champ largement ouvert.

Plusieurs approches théoriques ont été particulièrement éclairantes ici. L'analyse stratégique relie l'action indirecte du Parc, la coopération stratégique consentie par des prestataires dans leur diversité et par des organisations qui deviennent partenaires, l'alliance, ... La théorie des réseaux est mobilisée, tant pour comprendre CET en interne que l'architecture globale du réseau d'écotourisme ; la théorie de l'alliance en est complémentaire pour ce cas équilibré entre PNC et CET. Les approches en management des organisations éclairent particulièrement l'ensemble du problème stratégique du PNC et sa démarche de changement.

Le cas du Pays de l'Ours est celui d'une association qui s'est constituée dans les Pyrénées sur un objectif environnemental (la protection de l'ours), avec également une mission volontaire de développement, et qui mène une stratégie explicite d'alliance avec des AT. Des chartes sont proposées dans chaque filière touristique à des prestataires qui s'engagent à soutenir la protection de l'ours. Pour sa part l'association (PO-ADET) leur fournit des informations sur les ours, du matériel de communication, un site internet.

L'association dit vouloir préfigurer et stimuler une politique de développement durable prenant l'ours comme marqueur, et se déclinant en actions sectorielles en faveur d'activités intégrées territorialement. *Sa démarche actuelle dans le secteur du tourisme est au cœur de notre problématique sur l'alliance et les modalités de l'alliance* : les chartes, le réseau. Elle mérite pleinement la qualification de recherche d'alliance puisqu'elle vise à mettre en avant un tourisme durable mais aussi particulièrement pro-actif dans la période actuelle de combat pour la protection de l'ours.

Le projet présente différentes dimensions de "l'intégration territoriale du tourisme" : complémentarité entre activités valorisant l'identité pyrénéenne, ancrage au sein de la population, participation des professionnels du tourisme à la gestion de l'enjeu, collaboration entre AT, élus et AE ... En menant de front sa démarche en direction de plusieurs secteurs d'activité, les plus à mêmes de valoriser l'identité pyrénéennes et le respect de l'environnement, *l'association PO-ADET a une action intégratrice assez complète* puisqu'elle est également par elle-même un lieu de rencontre entre acteurs économiques et collectivités locales, et enfin puisqu'elle travaille étroitement avec le milieu associatif environnemental. En revanche il est encore difficile d'en évaluer l'effet intégrateur concret en termes de partenariats productifs, ou de collaborations public-privé *locales*. *La densité du réseau* est encore limitée.

Les Chartes proposées aux prestataires en sont l'outil actuel. Elles ne *créent* pas la volonté individuelle d'un AT de soutenir la présence de l'ours, mais elles alimentent et affichent la dynamique d'alliance. Sur la portée économique de la démarche, seule une étude plus approfondie permettra de la valider ou non. Par ailleurs un réseau de fait, en étoile, s'est formé entre l'association et les prestataires, et deux sous-réseaux locaux par filière permettent une efficacité renforcée. L'alliance et son extension nécessiteront que le réseau global puisse être conforté par une animation plus intense ou plus structurée.

L'appui des prestataires à la protection de l'ours s'est manifesté sur un plan "politique" (intervention dans des débats houleux, comptabilisation en appui dans des procédures de consultation...), *et dans un contexte très conflictuel* il a été précieux pour l'association.

Au final ce cas conforte notre problématique, il en confirme l'étendue de l'aire de pertinence : *il est celui dans lequel l'alliance a une portée politique la plus évidente* Par ailleurs la stratégie observée associe tourisme et autres activités, acteurs économiques, associatifs et élus, dans une vision intégratrice d'un développement identitaire. Enfin ce cas est celui dont l'acteur d'environnement central n'est pas un Parc. Même si l'association est née de l'initiative de quelques communes, elle n'a pas les attributs d'un acteur public légitime sur son territoire et disposant de ressources réglementaires, financières et politiques. *Le cas illustre ainsi ce que peut faire un acteur d'environnement associatif, avec ses capacités d'initiatives originales et ses contraintes.*

4 Produits de la thèse - le dispositif d'aide à la conception d'alliances

Les productions de la thèse se rangent en deux grandes parties :

- 1- *des connaissances intermédiaires* sur le tourisme et ses relations avec l'environnement et sa gestion, les cas interprétés qui alimentent une base de cas prolongeant la littérature, et une illustration par l'usage, des méthodologies choisies pour l'étude des cas
- 2- Un "*dispositif d'aide à la conception d'alliances*" : c'est ce dernier qui sera détaillé ici

Il est construit par induction à partir du rapprochement des *quatre études de cas*, il comprend :

- un *cadre conceptuel* composé de 3 modèles liés

L'alliance

Les acteurs

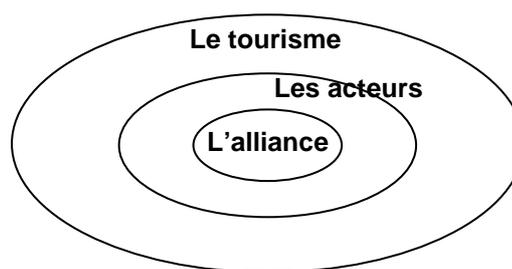
Le tourisme intégré et durable, pro-actif

- *des outils*, proposés avec leur évaluation

Réseau stratégique « polarisé »,

Charte

- *des éléments de stratégie* pour un AE



4.1 Modèle de l'alliance

La caractérisation de l'alliance selon des descripteurs de ses effets attendus, présentée en page 4 de ce document, est le premier composant du modèle. Il permet une réflexion sur les alliances "faibles" (actions directes intra-muros) et les alliances fortes (allant jusqu'aux actions indirectes extra-muros comme dans le cas du Pays de l'ours) et une réflexions sur des *dynamiques* possibles allant des premières au secondes par divers chemins).

Les études de cas ont permis *d'illustrer* chaque descripteur.

Actions d'AT privés	Directes	indirectes
Actions « en Interne » = dans le champ de l'entreprise et des autres AT	économies (eau , énergie) productions bio camping sans « mobile home » entretien de la propriété à venir : démarche de progrès par la Charte européenne	Sensibilisation des <i>touristes</i> et information sur le Parc LF Entre prestataires : un <i>effet réseau</i> qui se renforce avec le réseau HN
Actions « en Externe » dans le territoire	<i>Participation</i> à des nettoyages de berges, de chemins Constitution d'un <i>groupement paysager</i> local (PNC gîte Panda) <i>Participation financière directe ?</i> (pas de cas étudié)	<i>Demande générale</i> sur la gestion et la valorisation des aménités <i>Expression directe</i> ponctuelle : (cas éoliennes, et cas très notable du Pays de l'ours) <i>Soutien à stratégie T durable</i> <i>Soutien général au Parc</i> <i>Mécénat ?</i> (pas de cas étudié, mention du PNR des Vosges du Nord)

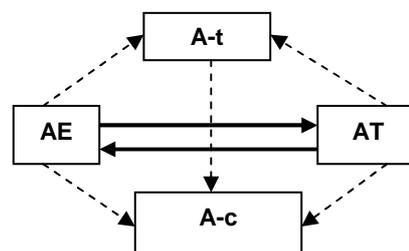
<p>Sur la relation Services rendus à l' AE allié Ou Par la relation : Actions conjointes</p>	<p><i>Apport d'idées et de compétences</i> (CET : mise au point des règles APN...) <i>Apport d'information</i> (observation des clientèles, observation du milieu naturel,...) <i>Réalisation d'actions en commun avec l'AE</i> (promotion, pédagogie, observation ...) <i>Participation aux concertations organisées par l'AE</i> (boisement, SAGE)</p>
--	---

(modèle de l'alliance selon ses effets)

L'alliance est décrite également par un *schéma stratégique* dit de base, décrivant un jeu entre 4 types d'acteurs :

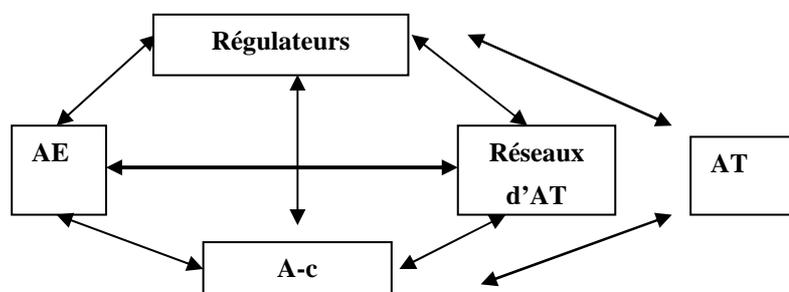
- les deux alliés,
- un "acteur-cible" (A-c) dont les alliés veulent influencer le comportement (par exemple les agriculteurs),
- et un "acteur tiers" (A-t), dont la fonction n'est pas spécifiée a priori :

les études de cas et l'induction transversale, suggèrent que cet acteur tiers peut être soit un régulateur, soit un prescripteur (notamment la presse), soit un acteur mixte AE - AT, telles que les collectivités locales, etc...

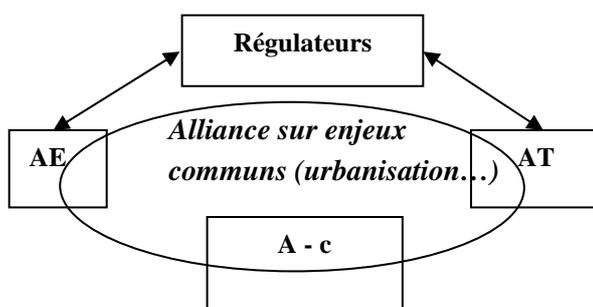


Les études de cas ont permis d'utiliser ce schéma de base, qui est sous-jacent aux exemples d'action favorables de la part des AT, actions exposées et replacées dans le tableau précédent.

Les études de cas ont également permis d'identifier et d'utiliser des variantes telles que celles ci :



Le réseau d'acteurs du tourisme comme intermédiaire, allié de l'AE (cas de Cévennes Ecotourisme)



Une alliance à trois se noue entre AE, AT et Acteurs gestionnaires d'aménités, par exemple avec les agriculteurs, autour d'enjeux communs telle que la maîtrise de l'urbanisation¹.

¹ (cas du PNR LF dans le secteur sous influence urbaine)

4.2 L'analyse des acteurs

Acteurs d'environnement : l'acteur intégrateur mixte avec le PNR comme archétype

Les logiques des acteurs d'environnement sont analysées, la typologie suivante est un guide utile, elle est présentée ici avec des exemples, de façon réduite aux seules activités intentionnelles (il ne faut donc pas oublier l'importance des acteurs qui ont des impacts non-intentionnels dans un champ ou dans l'autre, cf. infra).

<i>Gestion intentionnelle de E par Mission</i>	WWF (3), PNC (4) MEDAD (5), DIREN (6)	Les PNR, Autres (1)
<i>Gestion intentionnelle de E par Stratégie</i>	PO – ADET (2), Autres (associations...)	PN-UCCIMAC (7) Autres AT pro-actifs
<i>Environnement Tourisme</i>	<i>Activité intentionnelle T Par Stratégie</i>	<i>Activité intentionnelle T par Mission</i>

(1) Notamment les acteurs de « l'accueil pédagogique » qui perçoivent cette fonction de plus en plus comme étant très proche d'une activité touristique ; (2) l'association PO-ADET milite pour un développement durable (dont T) et la protection de l'ours (E) ; (3) WWF a créé le label Gîtes Panda , (4) Le PNC applique la Charte européenne du tourisme durable, (5) le MEDAD a collaboré avec l'ODIT pour définir le tourisme durable, il a créé des labels nationaux : paysages de reconquête, sites remarquables du goût... ; (6) des DIREN ont mené des réflexions sur la possibilité de valoriser les sites Natura 2000 par le tourisme... ; (7) Avec Porta Natura (PN), l'UCCIMAC a développé une stratégie de meilleure intégration territoriale du tourisme, qui inclut une prise en compte de E plus explicite et instrumentée.

L'acteur intégrateur mixte – Le PNR comme archétype

Nous proposons d'appeler « acteur mixte » un acteur doté de missions dans plusieurs domaines, ce que nous distinguons d'une simple diversification d'entreprise, par la recherche de cohérence et de synergie maximales entre ces activités ; en quelque sorte *c'est le produit qui doit être mixte*.

Le problème du développement durable est comparable à celui de la « synergie » entre activités d'une organisation/entreprise, mais il s'agit d'une *synergie renforcée* car elle n'est pas seulement un objectif interne, au seul bénéfice de l'organisation, mais plutôt *un objectif portant sur le « produit » lui-même, au bénéfice de tous, à valeur démonstrative et innovante*. Dans le cas contraire, on aurait pu confier les missions élémentaires à des organisations différentes. De plus la difficulté de l'exercice tient à ce que les objectifs de développement et de protection sont partiellement antagonistes.

Enfin l'ASGE définit l'acteur intégrateur comme celui qui tend à intégrer ou à faire intégrer les objectifs de bonne gestion de l'environnement au sein de ses objectifs habituels ou de ceux d'autres acteurs.

L' « acteur intégrateur mixte » sera défini comme :

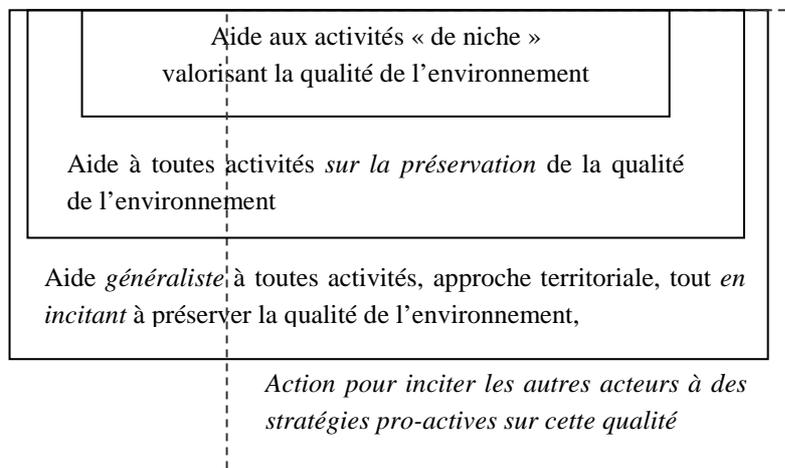
« Acteur ayant l'objectif de faire intégrer par d'autres des objectifs particuliers, par le moyen d'une activité propre multiple et fortement synergique dans l'ensemble des champs concernés »

Pour l' « acteur d'environnement intégrateur mixte », les champs concernés sont ceux de la gestion de l'environnement et du développement. Le PNR en est l'archétype.

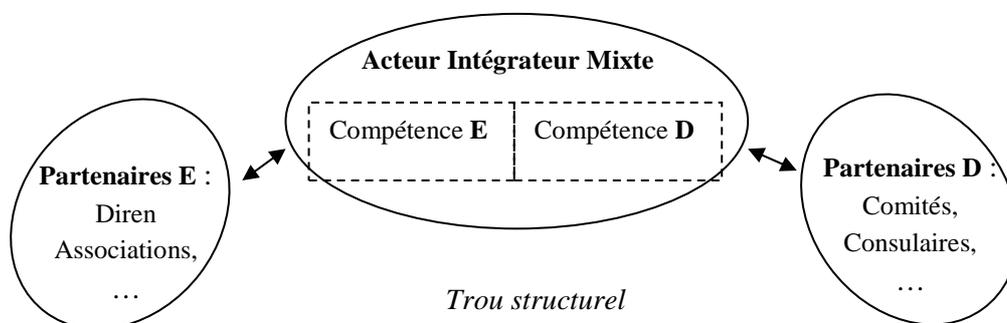
Nous analysons ce profil particulier avec les approches du management des organisations, notamment la grille de M. Marchesnay ((1993)), qui articule l'examen de la nature des activités (leur transversalité et leur nécessité

d'innovation), de la structure de l'organisation et la pluridisciplinarité des équipes, des relations avec le contexte. Sur ce plan les PNR sont soumis à plusieurs types de mises en examen :

- concernant l'équilibre entre leurs missions, et une certaine tendance actuelle à les recentrer vers la gestion environnementale, nous dressons une typologie des activités possibles en matière de développement prenant en compte l'environnement ; cette typologie est assortie de réflexion sur les jeux d'acteurs correspondants :



- concernant les arbitrages entre objectifs partiellement antagonistes et notamment le souci de transparence, au-delà des réponses par la structure institutionnalisée de ces syndicats mixtes avec leurs attributs participatifs (Charte, commissions...), nous proposons que les PNR se placent au centre d'une structure de réseau équilibrée entre partenaires de chaque domaine. Plus généralement, cette vision réseau est la plus conforme à l'exercice des missions d'animation-démonstration qui sont le propre des missions des PNR :



Les logiques d'acteurs du tourisme

Notre problématique rencontre bien les logiques de certains prestataires de tourisme qui répondent activement aux offres de l'AE (Cévennes écotourisme, soutiens de l'ours). Plus généralement, l'activité touristique est confirmée « de l'intérieur » comme étant très liée aux ressources naturelles : tous les acteurs spécialisés du tourisme rencontrés dans toutes les études de cas expriment l'importance des qualités naturelles pour leur activité, et formulent des attentes à cet égard, mais surtout si on les interroge et non pas de façon spontanée.

Mais il y a des dissonances, par exemple dans les Parcs certains prestataires divergent de la vision dominante qui accepte la régulation des Parcs : c'est le cas de restaurateurs-hôteliers qui souhaitent la clientèle rentable des « sports » mécanisés ; c'est le cas de quelques prestataires entrepreneurs, qui contestent certaines contraintes d'urbanisme. Enfin la notion de développement durable a encore un faible pouvoir mobilisateur individuel. Même dans un PNR, un grand nombre de prestataires ont une difficulté à adhérer vraiment à la notion de tourisme durable, ou à la traduire en actions de changement pour eux-mêmes.

Les prestataires sont également partagés sur leur responsabilité dans la gestion des aménités. Une majorité d'entre eux considèrent que la question relève d'acteurs publics, soit par leur conception de la gestion des biens publics (pour eux le Parc et les collectivités sont responsables de la gestion des aménités), soit par leur propre incapacité à intervenir. Ainsi ils sont partagés en trois groupes de *déclarations* sur une éventuelle implication plus active de leur part:

- *oui* (je m'implique),
- *oui si* (si j'avais le temps, ou s'il y avait urgence),
- *non car* (car il y a des pouvoirs publics et je paie des impôts pour cela)

Enfin il faut prendre en compte la diversité des logiques touristiques elles-mêmes au sein de la population si hétérogène des prestataires touristiques (ainsi au sein des réseaux touristiques les plus favorables à la gestion de l'environnement, et alliés des AE, on trouvera tant des prestataires dont l'engagement professionnel touristique est limité, que des prestataires fortement engagés dans les deux domaines). Cette analyse de la diversité des logiques a été pratiquée utilement en utilisant et en adaptant la grille proposée par Marchesnay (1998), qui croise deux logiques d'entreprise et deux logiques d'ancrage territorial.

Les collectivités locales comme acteurs du tourisme et acteurs mixtes

Les études de cas ont confirmé le poids et l'engagement des collectivités locales dans le tourisme, phénomène largement amplifié par la montée en puissance des communautés de communes. Ces acteurs publics interviennent traditionnellement de façon particulière dans ce secteur d'activité du fait de la transversalité de celui-ci, et du fait que la carte du tourisme est encore souvent considérée comme la dernière voie de développement en zone fragile; il s'agit alors de pallier les défaillances du secteur privé.

Du fait de leurs responsabilités en matière de gestion de l'espace, et de l'environnement, les collectivités locales sont un autre exemple "d'acteur mixte", mais, à la différence des PNR, elles sont davantage impliquées dans l'action directe et moins dans la mission "intégratrice" visant à modifier les comportements des autres acteurs.

Les "opérateurs de ressources pour le tourisme"

La notion "d'opérateur de ressources" désigne ici tout acteur ayant une action ou une influence sur les ressources d'une activité focale, ici le tourisme. *Le terme influence est pris dans un sens large de « ce qui permet ou non » au tourisme d'en faire un actif.* Comme dans les autres domaines, la notion de ressource couvre un large éventail d'objets : infrastructure matérielle ou immatérielle (paysage, biodiversité), générale ou spécialisée (financement, conseil...), etc...

Cette fonction "d'opérateur" peut répondre -ou non- à une intentionnalité touristique. Conformément à la problématique de cette thèse, nous avons veillé, dans les enquêtes, à traiter à part égale les opérateurs « intentionnels » de ressources et les opérateurs « non-intentionnels », au sens de la « gestion effective » de (MERMET, 1992): par analogie, nous parlerons « *d'opérateur effectif* ». Dans l'étude du cas Porta Natura, ce sont les applications de terrain qui ont mis en évidence cette notion d'opérateur effectif de ressources, à travers l'importance reconnue spontanément *aux agriculteurs*, par les acteurs *locaux* du projet eux-mêmes.

L'attention portée aux comportements non-intentionnels permet d'explicitier *diverses dynamiques et stratégies possibles* : par exemple, un AE peut viser à promouvoir la diversification des agriculteurs vers l'agri-tourisme puis leur sensibilisation à la gestion des aménités. Plus généralement, la diversité des opérateurs de ressources, et leur importance, renvoient à la nécessité d'en faire l'analyse stratégique : les critères de (MITCHELL, AGLE et al., 1997) sur la « saillance » des parties prenantes, sont applicables, et on peut les compléter par des questions substantives sur ce que veulent ces acteurs et autres éléments de leurs logiques. La notion "d'opérateur de ressources" est ainsi un élément important d'un modèle de tourisme favorable à l'alliance, qui est proposé dans la section suivante.

4.3 Un modèle de tourisme favorable à l'alliance

Ce que nous examinons ici, pour les transformer, sont les « modèles » proposés aux acteurs : le tourisme durable, le tourisme intégré territorialement, l'organisation et le fonctionnement touristique d'un territoire, Notre propos n'est pas de construire « le modèle » du tourisme, mais à la fois de proposer un modèle "qui convient"¹, et de montrer comment les modèles peuvent être construits, ou transformés, dans un but stratégique. L'acteur stratège peut s'inspirer d'un modèle pour sa propre stratégie.² Le modèle peut également intervenir comme instrument dans des démarches collectives.

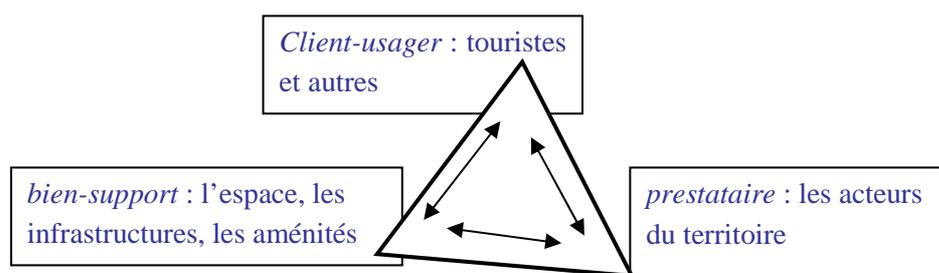
L'intégration territoriale du tourisme comme facteur favorable à l'alliance et à son efficacité

Nous émettons la proposition selon laquelle la mobilisation d'acteurs d'un secteur d'activité dans une gestion territorialisée de l'environnement ne peut qu'être renforcée par un processus d'intégration de cette activité au sens de SPRITE, c'est à dire le renforcement des liens avec les dimensions économique, sociale et naturelle du territoire. Les arguments en sont détaillés pour chaque dimension du modèle. De plus la notion de « contrôleurs de ressources », est un point fort du modèle pour sa contribution possible à l'alliance ; et nous distinguons leur rôle « effectif » ou « intentionnel », en référence à l'ASGE.. L'action collective et publique en faveur de *l'intégration territoriale du tourisme* est donc un des éléments de stratégie recherchés.

Le fonctionnement touristique d'un territoire inspiré par le modèle de la servuction

Porta Natura a transposé à l'échelle du territoire le concept du « triangle de service » qui distingue trois pôles : le client, le prestataire et un "bien support du service" ; dans cette transposition le support est "l'espace" et le prestataire englobe le plus grand nombre « d'acteurs », du territoire et au-delà, participant intentionnellement (front et back offices) ou non (population) au service (MARSAT, BRAULT et al., 2009).

Nous étendons cette modélisation en prenant en compte le rôle prescripteur du client, l'utilisateur, et surtout, *tous les rôles de la population envers le pôle "espace"*, ce qui intègre la notion de "contrôleur de ressource" au sens du tourisme territorialement intégré vu ci-dessus. Ainsi le pôle "acteurs" est-il le plus complet, et sa modélisation croise la dimension "fonctionnelle" et la dimension "intentionnelle" ce qui permet un raisonnement stratégique. Le modèle de servuction territoriale est tout d'abord schématisé ainsi

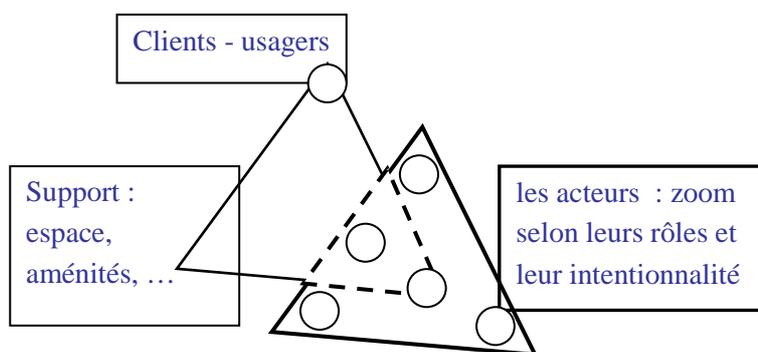


Puis la modélisation complétée du pôle "prestataire" se traduit par le dessin d'un deuxième triangle, homothétique du précédent *pour situer toutes les fonctions d'acteur au regard des trois pôles initiaux* : le client, mais aussi le bien-support (espace, infrastructures, aménités).

¹ Au sens constructiviste

² Ainsi la Charte du Tourisme durable, constitue-t-elle un modèle d'action stratégique qui a influencé l'équipe du PNR LF. De même le modèle du tourisme intégré de Sprite, par notre intermédiaire, a inspiré de façon ponctuelle certains contenus du plan stratégique final.

Ce deuxième triangle déborde du précédent pour symboliser le fait que *les acteurs au centre de la superposition (pointillé) exercent leur fonction intentionnellement, et les autres non-intentionnellement.*



L'ensemble constitué par ces deux modèles initiaux, complétés et articulés l'un à l'autre, permet une réflexion à la fois fonctionnelle (le triangle de service, les types d'acteurs définis par leurs rôles), évaluative (les dimensions synthétiques de SPRITE), et pré-stratégique (par la distinction relative à l'intentionnalité des rôles).

4.4 L'analyse de deux outils majeurs : les réseaux, et la Charte

Des réseaux "polarisés" comme outil de l'alliance

Nous avons fait l'hypothèse que des réseaux d'AT spécialisés pouvaient jouer un rôle important dans les stratégies d'intéressement de l'AE, et nos questions de recherche étaient de *savoir dans quelle mesure et comment* : 1- *les réseaux d'AT assurent une fonction d'intermédiaire entre l'AE et les AT individuels, et 2- ils deviennent eux-mêmes acteurs dans le territoire, possibles alliés pour l'AE.*

En synthèse de la recherche sur ce point, nous proposons plusieurs résultats, qui sont illustrés par l'étude comparative de 4 réseaux et discutés (voir aussi Marsat, (MARSAT, 2007)).

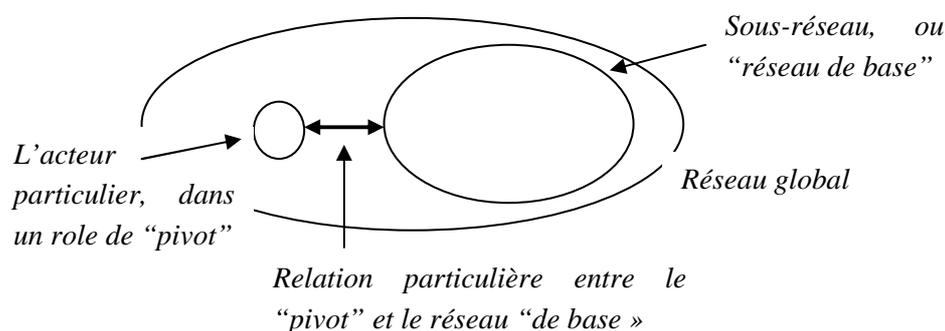
La première proposition est de caractériser les fonctions que l'outil réseau peut apporter à l'alliance selon quatre modalités ; les réseaux d'AT peuvent assurer des fonctions :

- 1- de « communication » entre l'AE et les AT individuels,
- 2- de « cognition » en modifiant les représentations, en influençant les logiques de leurs membres
- 3- de « réalisation » (conjointe ou concertée), notamment de « mise en acte » des principes de durabilité
- 4- de « soutien politique » dans le territoire : soutien à une vision proactive de la durabilité, à l'action et à la légitimité de l'AE ...

Les modalités 3 et 4 prises ensemble traduisent que les réseaux sont alors *des acteurs au sens complet.*

De plus nous proposons de distinguer deux configurations relationnelles (deux structures du réseau global liant AE et AT) :

- 1- soit les AT constituent entre eux un réseau formel (par exemple une association), appelé « réseau de base », et l'AE est en relation avec le réseau de base dans son ensemble



- 2- soit les AT et l'AE constituent un seul réseau (dont le Pays de l'ours donne un exemple de structure en étoile autour de PO-ADET)

Concernant le jeu des AT, nous proposons de caractériser leurs logiques de participation selon trois dimensions :

- l'intérêt utilitaire de l'action collective
- l'engagement pour des valeurs
- l'attrait des relations sociales

Concernant la stratégie de l'AE,

- *les mises en réseaux sont des outils de constitution d'alliance*
- *la stratégie de l'AE peut être de se porter acteur « pivot » de réseau, d'abord « architecte », puis « coordinateur » ou « facilitateur ».*
- *l'AE- pivot peut et doit agir sur des facteurs critiques (qui peuvent être : la confiance, le consensus sur le projet partagé, les règles, le coût des relations, la performance...) et veiller au renouvellement stratégique du réseau.*

Un kit stratégique : la Charte européenne du tourisme durable

La Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés rassemble en une sorte de « kit stratégique » un grand nombre d'éléments constitutifs du processus et du dispositif d'alliance. *La Charte* comporte trois volets concernant : le territoire, les prestataires, les tour opérateurs. *Le volet I se compare à une charte de territoire*, mais qui n'engage formellement que l'organisation Parc. *Le volet II est plutôt un contrat entre une entreprise et le Parc ; c'est une forme d'action publique descendante, mais basée sur le volontariat et adaptée au cas par cas.* L'entreprise s'engage sur une *démarche de progrès et non sur l'atteinte de standards.*

Selon nos observations¹, les AE Parcs apprécient le volet I, notamment comme guide stratégique, mais hésitent beaucoup encore aujourd'hui à s'engager dans le volet II de la Charte. En effet *le travail d'animation nécessaire est lourd*, surtout s'il va vers une aide individualisée à une véritable réflexion stratégique d'entreprise. Nos trois exemples français donnent à voir des objectifs variés, et évolutifs. Du côté des AT, plusieurs dizaines de prestataires se sont déclarés *volontaires* dans chacun des Parcs. C'est le signe qu'il existe un public pour ce dispositif. Ces volontaires, certes actifs, resteront une minorité dans la population totale, ce paramètre est à piloter. Et leurs *perceptions et motivations sont diverses* : certains adhèrent plutôt dans l'espoir d'en retirer des avantages économiques, d'autres pour des valeurs, qui peuvent s'opposer aux pratiques économiques (marketing...), etc.... Une association comme Cévennes Ecotourisme régule cette diversité.

Nous proposons de compléter le modèle de la Charte par un volet engageant les collectivités locales afin de marquer plus clairement *l'enjeu de l'action touristique des collectivités locales, principalement les nouvelles intercommunalités* : il s'agit de les inciter à souscrire un engagement volontaire, sorte de stratégie de tourisme durable.

Concernant le volet II relatif aux entreprises, nous avons dressé une première typologie commentée des actions inscrites dans les premiers plans de progrès déposés dans le PN Cévennes. Celles-ci *illustrent notre modèle de l'alliance* : Actions locales intra muros, Actions locales extra muros, Pédagogie / visiteurs (extra muros), Partenariat PNC. *Elles dépassent souvent l'objectif défensif* : il y a *amélioration* du milieu, du bâti, des paysages, parfois sur de grandes surfaces (cas d'AT exploitants agricoles)².

Les principales questions que nous discutons portent sur : le pouvoir d'orientation de l'outil Charte, le lien entre volet territorial et volet entreprise (souplesse actuelle, enjeux), le caractère volontaire de la Charte (effet d'entraînement ou résultats limités ?), les avantages et difficultés liés à la notion de "démarche de progrès". En l'absence d'une théorie complète du développement durable, il est naturel de penser en termes de démarche de

¹ Les deux études de cas complétées par un suivi participatif, à l'échelle du Massif Central et à l'échelle nationale

² Mais il y a aussi *des cas de régression* sur une la composante environnementale, pour des causes techniques, économiques ou sociales, ce qui rappelle que *les 3 dimensions du tourisme durable ne sont pas indépendantes l'une de l'autre.*

progrès¹. Ce choix est lié également à la volonté stratégique d'aller vers le plus grand nombre de prestataires. *Mais des difficultés sont liées à la disjonction entre notions de « progrès » et d'« état »*². *Il faut penser conjointement le dispositif de progrès et les dispositifs de marketing*³.

En conclusion, une démarche comme celle de la Charte est lourde mais cohérente et ambitieuse, au potentiel élevé pour notre problématique. Pour l'AE « gestionnaire de l'espace protégé », la Charte se présente comme une *démarche stratégique* : meilleure organisation de son action, et surtout meilleure interaction avec son entourage, gain d'influence et de légitimité. Elle est un outil de sensibilisation des partenaires à la gestion des aménités. Toutes les composantes de notre modèle de l'alliance sont abordées (actions directes et indirectes, intra et extra muros), et ici nous avons des exemples jusqu'à l'extrémité la plus pro-active du spectre⁴. Il existe un éventail d'autres outils stratégiques impliquant conjointement les Parcs et les prestataires et nous proposons que le volet II de la Charte soit compris comme l'ensemble de toutes ces actions : démarche individuelle de progrès, création de produits de tourisme durable, évolution et harmonisation des marques (marques Parc, marque Panda).

4.5 Des éléments de stratégie

Principes génériques, à destination de l'acteur moteur d'alliance, AE ou AT

Un rappel de la place de l'analyse stratégique contingente : dans les sections consacrées aux études de cas nous avons mené des analyses stratégiques spécifiques (contingentes). Au-delà de la recherche d'invariants, nous ré exprimons la place centrale que la démarche stratégique contingente tient dans cette thèse : la dimension idiosyncratique de chaque cas renvoie aux capacités d'analyse et d'initiative des acteurs concernés (AE et AT), assistés par la méthode générale

Associer stratégies « privées » et « ouvertes » : par exemple on peut considérer que la stratégie d'alliance visant à ce que les AT soutiennent les actions de l'AE, est *une stratégie privée car formulée en termes de dissymétrie*. Mais pour autant que les l'AE dispose de légitimité, il peut *afficher des stratégies ouvertes*, telles que la promotion du tourisme durable, et la sensibilisation à un enjeu de gestion patrimoniale des aménités.

Connaître l'autre : l'acteur-sujet doit viser à connaître la logique de l'acteur dont il envisage l'alliance. Cette proposition correspond à notre vision de coordination « ciblée », notamment bilatérale⁵.

Promouvoir ses alliés, « la force des alliés forts » : si l'acteur sujet est certain de conserver des pouvoirs *satisfaisants*, notamment par sa position structurelle (position de pont structurel...), par sa légitimité, par ses ressources, et par les contenus des relations (alliance), alors il visera à ce que ses alliés soient « forts ».

Associer plusieurs temporalités et penser à long terme : l'alliance peut résulter d'une rencontre entre logiques conformes, et se nouer rapidement. Mais nous faisons l'hypothèse que *l'acteur doit penser à la construction de l'alliance dans une démarche de long terme*, perspective qui n'est pas centrale dans les champs de la concertation, de la collaboration, de la négociation. Il y aura donc trois scènes d'actions possibles : celle du long terme (construction de réseaux...), celle du moyen terme (planifications, projets de territoires, ...) et celle du court terme (concertations diverses).

Stratégies propres au domaine traité, formulées pour l'AE

Promouvoir l'écotourisme et plus généralement le Tourisme territorialement intégré, durable et pro-actif

La cohérence de ce modèle de tourisme, tient aux synergies entre ses composantes

¹ qui pourrait être reformulée ainsi, à la façon de l'optimum de Pareto : « progresser [le plus possible et sur le plus grand nombre de dimensions et d'indicateurs] sans régresser sur aucun d'entre eux »

² ainsi on peut être agréé et aidé en partant d'une situation médiocre pour arriver à une situation passable

³ Il est envisageable qu'une démarche de progrès aboutisse à ce que le prestataire obtienne une marque ou gagne un degré dans une marque...

⁴ au sein du réseau Europarc : Parcs *britanniques* avec la participation le tourisme à l'entretien des aménités (schémas de type « visitor payback », ...), PNR des Vosges du Nord avec la création d'une Fondation pour le patrimoine,

⁵ par contraste avec la théorie de la collaboration, ou les pratiques de concertation, qui traitent d'ensembles d'acteurs aux logiques diverses.

(exploitation durable des ressources locales, fonctionnement en réseau, recherche de complémentarités, ancrage local, gouvernance démocratique...)

Notre propos a été d'établir *comment* le tourisme intégré et durable est à même de favoriser l'implication des acteurs spécialisés du tourisme dans les affaires du territoire et notamment dans la gestion des aménités, pour autant que les acteurs d'environnement, souvent collectifs/publics, les sollicitent en ce sens. Des formes d'organisation ont été évaluées, de même que des processus.

Pour chaque situation la stratégie est à réinventer, et devra notamment traiter le problème récurrent de l'intéressement des acteurs : faire monter le thème dans la hiérarchie des priorités pour des AT spécialisés préoccupés de leur survie économique ; sensibiliser durablement des gestionnaires effectifs de ressource (agriculteurs, forestiers, ...) aux enjeux du tourisme au point qu'ils y consentent un investissement d'abord en temps de concertation ; etc...

Associer une approche de marketing stratégique, tester la viabilité de l'offre de TID, voire le renforcement de ses spécificités

Nous n'avons pas adopté le marketing stratégique comme approche systématique, mais Porta Natura nous en donne une démonstration partielle, articulant une étude de la demande et un modèle, puis un processus de structuration de l'offre. Beaucoup de territoires, dont les Parcs, pratiquent implicitement un « marketing de l'offre ». Il est indispensable de mener une approche marketing dans chaque situation pour s'assurer que l'offre de tourisme intégré et durable envisageable y est viable et pour informer sa conception détaillée.

Avoir une stratégie spécifique envers les collectivités locales, acteurs publics locaux du tourisme

La recherche empirique a confirmé et caractérisé l'ampleur des fonctions assurées par les collectivités locales et leurs groupements dans le tourisme. *Un AE doit donc développer une stratégie spécifique pour nouer également des alliances avec ces acteurs.* Notamment le modèle de « territoire touristique intégré et durable » s'adresse aux élus en tant que noyau du « back office », autant qu'aux autres acteurs. De même *une démarche de charte* peut être proposée aux élus, ainsi que nous l'avons proposé pour la Charte européenne du tourisme durable dont un volet II pourrait être inséré pour s'adresser explicitement aux collectivités locales¹. *Un label « territoire de tourisme durable »* peut être mis au point, et faire l'objet de politiques d'aide spécifiques, etc.

5 Discussion

La diversité des situations selon les enjeux

Nous avons voulu étudier les situations de tourisme rural diffus, pour leur grande généralité sur le territoire français, donc leur intérêt dans la question de l'environnement « ordinaire »; les enjeux de préservation sont ressentis comme modérés, et la mobilisation des acteurs est assez faible. Lorsque les problèmes d'environnement sont aigus, les comportements d'acteurs seront plus contrastés; c'est souvent le cas des stations touristiques du littoral ou de haute montagne (cf infra "synergie et conflit AE-AT) ; un troisième type de situations est proche du " cas de l'ours ", dans lequel des enjeux sont forts mais sans avoir pour origine la pression touristique.

Des tensions dialogiques

La présente thèse est marquée par une reconnaissance constante de la notion de "tension" que notre revue théorique a identifiée sous diverses conceptualisations chez des auteurs comme E. Morin, A-C Martinet, E. Bernard-Weil, G. Koenig... nous utilisons ici la notion de « tensions dialogiques » et nous en discutons certains points durs :

Synergie et conflit entre tourisme et environnement :

Nous avons privilégié l'étude de situations sans conflits majeurs entre tourisme et environnement, considérant que ces situations sont courantes et méritent ce travail ; mais de nombreuses autres situations, et aussi la perception générale des acteurs, sont imprégnées d'une dualité avec la figure du conflit.

¹ dans le même esprit que celui du volet II actuel qui s'adresse aux prestataires

Il sera donc utile de compléter notre travail de ce côté (cas des stations touristiques ou autres cas).

Diversité des logiques d'acteurs au sein des types (AE ou AT)

Plusieurs AE peuvent avoir des intentions différentes sur l'état de l'environnement. Il est possible de traiter plusieurs jeux entre AE différents et AT. De même, les logiques des AT sont et resteront diverses, certaines défavorables à l'alliance. Renforcer l'organisation et le poids du tourisme renforce un « groupe d'acteurs » aux logiques composites. Il faut alors adapter les analyses précédentes.

Innovation concurrentielle et outil de politique publique :

L'orientation environnementale est source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, tant qu'elle est inégalement distribuée entre des « leaders » et des « suiveurs ». C'est la voie généralement ouverte par les labellisations « vertes ». Il y a tension avec la volonté de généraliser au plus vite un comportement favorable à l'environnement. Pour l'AE public, il faut envisager les autres leviers de diffusion, telle que la généralisation réglementaire, et toute façon de concilier la récompense des innovateurs et la stimulation des suiveurs.

Articulation entre niveaux d'action publique

Comment les normes et les outils que crée l'action publique de niveau supérieur cadrent-ils l'action stratégique locale ? Et, en retour, comment l'action publique « centrale » prend-elle en compte les innovations « locales » ? Ce sont des questions que nous illustrons. On peut imaginer qu'une politique locale de participation directe des acteurs du tourisme à la gestion commune de l'environnement inspire une politique globale.

Alternatives stratégiques en termes d'acteurs-cibles

L'AE peut promouvoir le tourisme ou en tirer argument, sans participation active des AT

Notamment à partir d'une compétence d'accueil pédagogique, l'AE peut promouvoir lui-même le développement de certaines prestations touristiques à destination du grand public. Plus généralement il peut tirer argument du tourisme auprès de la population et des régulateurs sans passer au préalable par une participation active des AT. Il contourne ainsi la question de l'alliance.

Autres acteurs-cibles : des prescripteurs, des « donneurs d'ordre »

On a pu noter l'influence qu'ont *les donneurs d'ordre*, sur la sensibilisation des entrepreneurs au développement durable. L'intérêt de certaines clientèles est déjà un argument de poids. Influencer ces donneurs d'ordre sera donc une stratégie en soi pour l'AE. Par exemple la Charte européenne du tourisme durable a prévu un volet III destiné aux voyagistes (TO).

Diversification touristique des « acteurs de la gestion effective des ressources »

Les acteurs économiques peuvent se diversifier dans une activité touristique et on peut émettre l'hypothèse que cette diversification modifiera leur comportement; *s'il s'agit d'acteurs de la gestion effective, leur comportement intra-muros sera significatif en matière d'impact global sur l'environnement. On pense d'abord à l'agritourisme, mais aussi au secteur forestier*¹. Favoriser ces diversifications est pour l'AE une stratégie alternative, mais difficile.

Alternatives aux stratégies indirectes et locales

Alliances a-territorialisées :

La stratégie d'alliance pour une meilleure gestion de l'environnement n'est pas nécessairement territorialisée : les partenariats de WWF l'illustrent ; mais le cas des gîtes Panda est mixte à cet égard, puisque ce sont les PNR qui animent la démarche dans chaque territoire. L'engagement environnemental d'un opérateur, ou réseau national de tourisme ne sera suivi d'effet que s'il est capable de piloter l'engagement effectif de ses établissements locaux, ou de ses membres.

Politiques incitatives et réglementaires

Une politique nationale pourrait organiser de façon puissante un retour économique de l'activité touristique vers la gestion de l'environnement ; un champ de réflexion est celui de la « taxe de séjour ». Notre hypothèse initiale est que l'action publique gagne toujours à "intéresser" ses cibles. Ainsi des dispositifs, d'inspiration gestionnaire et stratégique, tel que celui de la « carte d'hôte » (qui complète la taxe de séjour), se montrent utiles,

¹ par exemple, une grande organisation comme l'ONF se diversifie également, difficilement, dans le tourisme

tout comme l'action de fond et de long terme (l'alliance AE-AT) dont nous explorons les voies et les moyens dans cette thèse.

Politiques organisationnelles

Le niveau central peut poursuivre un travail d'organisation du secteur tourisme, et d'organisation des transversalités. Des exemples sont donnés par d'autres pays, sur le statut des AT et leur qualification, sur les moyens et droits des Offices de Tourisme dans l'action locale ... Nos travaux antérieurs ont détecté une demande d'un « lieu de rencontre entre acteurs du tourisme »¹. Autant de leviers pour une stratégie d'intéressement et d'alliance envers les acteurs du tourisme.

Généralisation de la problématique à toute activité valorisatrice des aménités

La problématique est généralisable à toute activité valorisatrice des aménités, et sans doute aussi à l'ensemble de ces activités sur un territoire donné. C'est le cas des Sites remarquables du goût, ou de la démarche des gestionnaires d'espaces protégés qui souhaitent valoriser Natura 2000. Notre schéma stratégique de base est enrichi, dans le sens où certains alliés possibles, notamment les agriculteurs engagés dans les productions de terroir, sont directement *acteurs de la gestion effective des aménités, qu'ils valorisent*.

Retours sur le cadre théorique : ASGE, gestion patrimoniale, collaboration

Notre question de recherche est directement formulée dans le cadre théorique de l'analyse stratégique de la gestion de l'environnement (ASGE). Celle-ci nous a guidé par certains aspects plus que d'autres : son analyse générale de la gestion de la nature, ses concepts stratégiques, sa réfutation de la « gestion directe », sa critique des dérives de la "gestion intégrée". *Les arguments politiques nous ont autorisé à focaliser la problématique de l'AE sur la recherche d'alliés. C'est une stratégie "de mission", focalisée ici sur un secteur (tourisme) et ses acteurs, mais nous la concevons comme devant dialoguer avec une stratégie de gestion intégrée.* Nous ne traitons pas la problématique complète de l'ASGE qui part du problème (l'état de la nature), alors que nous partons d'un élément de solution ; nous devons veiller à l'évaluation et aux garde-fous possibles.

Analyse des logiques d'acteurs : nous les avons inférées à partir de comportements observés, mais aussi de leurs déclarations, ainsi que des sources extérieures. De plus nous utilisons les connaissances techniques, économiques et de gestion acquises sur le secteur d'activité : il s'agit de mieux comprendre les règles du système touristique. Des grilles d'analyse propres aux sciences de gestion ont été utilisées, cf infra. Certaines logiques d'acteurs seront ainsi mieux connues que d'autres. Le risque d'erreur semble réel par ce biais, il faut donc conserver les méthodes d'analyse exhaustives à l'échelle du système-acteurs, contextualiser les "zooms", etc...

Enfin l'exercice peut se poursuivre en direction de l'aide à la conception, pour inférer des stratégies d'acteurs, et des jeux stratégiques *possibles*.

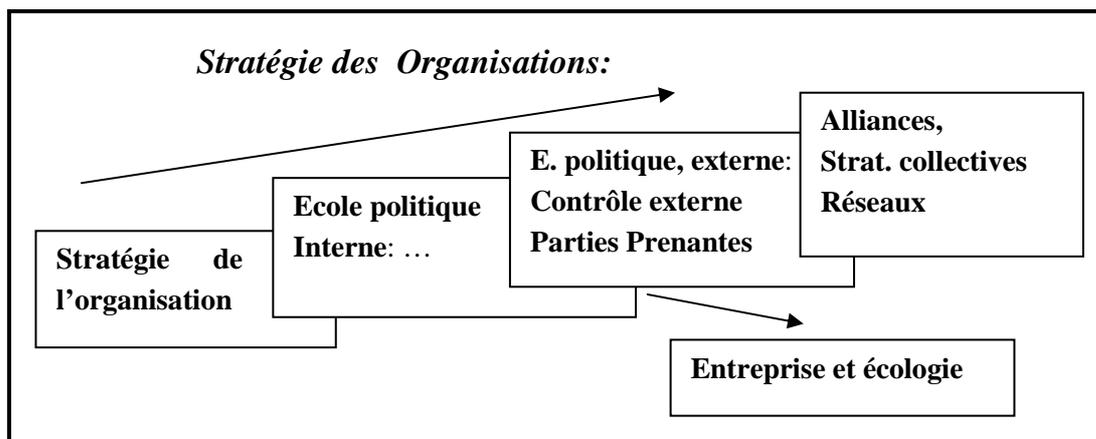
La théorie de la « collaboration » d'après B. Gray a été présentée, ainsi que de nombreux travaux en tourisme qui s'en réclament. Nos travaux ont permis de retrouver et d'analyser dans leur contexte *un grand nombre de facteurs* identifiés ... Mais nos cas se distinguent par la pré-existence d'acteurs centraux. Plus généralement l'alliance se différencie de la collaboration, comme de la gestion patrimoniale (GP), qui englobent tout le domaine du problème et a priori toutes ses parties prenantes. L'un des points communs est la notion d'interdépendance. Concernant les conflits, pour la collaboration comme pour la gestion patrimoniale, il s'agit de les résoudre, les dépasser ou les éviter sans prendre parti, à la différence de la stratégie égo-centrée : *l'ASGE prend parti pour l'acteur d'environnement*.

Le cadre théorique de la thèse inclut aussi des approches qui donnent certaine "épaisseur" aux logiques d'acteurs individuelles et collectives. C'est le parcours suivant, opéré au sein du management stratégique des organisations, jusqu'au management territorial :

¹ (certains conseils régionaux vont dans ce sens, mais beaucoup d'acteurs voudraient un lieu indépendant des pouvoirs politiques)

De la stratégie de l'organisation, aux stratégies collectives

Le schéma suivant résume la progression que nous avons suivie pour mobiliser et relier différentes écoles du management stratégique des organisations :



(management stratégique : écoles mobilisées de l'individuel au collectif)

Le management stratégique de l'organisation et l'analyse politique interne

Le recours à cette discipline était justifié par l'intention de mieux *comprendre* les logiques : 1- des AT qui sont des organisations et des entreprises, 2- de certains acteurs-clés qui sont des organisations.

Les logiques des AT ne pouvaient faire l'objet d'une analyse individualisée, au vu de leur nombre. De plus ce sont des TPE, souvent unipersonnelle. *C'est une approche typologique qui a été utilisée*, à partir notamment des travaux de M. Marchesnay. *En revanche les problèmes stratégiques d'organisations-clés* telles que les Parcs, les CCI, l'ONF ont été analysés avec les outils visant à éclairer les déterminants de leurs comportements. *Le modèle en diamant de Michel Marchesnay* nous a servi de grille de lecture, avec une attente particulière sur le pilier environnement/contexte, *ce à quoi ont répondu les approches Parties prenantes, et Stratégies collectives*, et les travaux de A-C. Martinet qui développe particulièrement l'analyse politique interne et externe. Un exemple d'articulation des diverses approches est notre étude du cas du PN des Cévennes (PNC), autour d'un triptyque mission-alliance-mutation.

La théorie du contrôle externe, les approches Parties Prenantes

La théorie du contrôle externe initiée par Pfeffer et Salancik pourrait inspirer l'ensemble des AT en faveur d'une stratégie de meilleur contrôle sur les aménités, et d'alliance avec les AE. Ce n'est pas encore identifiable¹.

Les approches Partie prenantes (AC Martinet ou E. Freeman et al.) sont polarisées autour de la firme ou d'un problème à résoudre. Leur prolongement en théorie de la responsabilité sociale ou sociétale ne touche pas encore les PME françaises. Nous avons utilisé cette théorie d'une façon instrumentale (et dynamique) pour procéder à une analyse enrichie des acteurs et de leur évolution possible dans les systèmes observés. *La typologie de Mitchell* et al. est à la fois robuste et assez fruste. Elle peut être complétée pour arriver à une palette de questionnements :

Quelles sont les PP « qui comptent » (MITCHELL, AGLE et al., 1997) ? ; Quels sont leurs pouvoirs d'entrave vs de soutien ? Sont-elles « favorables » ou « défavorables » ? (MARTINET, 1984) ; Quelle est leur évaluation du problème d'environnement selon des critères patrimoniaux égo-centrés (richesse, menace, adaptabilité, cohérence) (MERMET, 1992) ? Comment leurs positions peuvent-elles évoluer ?

La théorie des services

Les services ont pris une place nouvelle dans l'économie. L'économie des services et le management des services se réfèrent au même modèle dit du "triangle de service" (EIGLIER et LANGEARD, 1987; GADREY, 1994).

¹ ni les TPE ni les organisations institutionnelles du tourisme rural diffus n'assurent la propagation de telles influences théoriques

Cette modélisation liant des acteurs et des objets nous semble très porteuse pour aborder les questions d'interdépendances. Elle peut faire l'objet de prolongements où des triangles distincts seraient articulés en réseau. De plus le management des services a ouvert la boîte noire du prestataire, distinguant notamment front et back offices, permettant des analyses organisationnelles. Le modèle a été transposé par (MEYRONIN et VALLA, 2004) et l'équipe de Porta Natura (MARSAT, BRAULT et al., 2009) à l'échelle d'un territoire considéré comme prestataire de services. Enfin par croisement avec l'ASGE, nous avons proposé le modèle fonctionnel et pré-stratégique de tourisme territorialisé. Toutes ces pistes semblent devoir être poursuivies.

Management stratégique et écologie

L'ouvrage de (MARTINET et REYNAUD, 2004) représente un exercice assez *comparable au nôtre* : *il élabore un dispositif, voire une théorie, mais pas une norme*, car la question est moins de démontrer la nécessité de s'engager dans une voie plus écologique¹, que de construire un cadre pour penser la problématique et les stratégies possibles à travers toutes les catégories du management stratégique. Il peut inspirer les stratégies des partenaires des entreprises et celles de l'AE. Pour réaliser pleinement un *transfert de cette approche*, *il faudrait poursuivre son adaptation, notamment dans deux directions* :

1- la meilleure adaptation au cas des TPE, avec référence à M. Marchesnay et al.

2- le transfert au cas du « territoire vu comme une entreprise avec les précautions exprimées dans la thèse », autrement dit une formulation de « management territorial et écologie ».

Notamment les questions de structures et de compétences aptes à la « gestion de l'environnement » relèveraient de « l'ingénierie territoriale » ; sous l'angle stratégique on retrouve la question des « compétences centrales » (REYNAUD et ROLLET, 2001) : *la gestion territoriale de l'environnement, avec alliances, ne peut-elle être un champ de « compétences centrales territoriales » ?*

Les stratégies collectives

Le concept de stratégies collectives est paradoxal, *car la stratégie a d'abord été fondée sur l'identité et l'unicité du stratège. La question est donc ici celle de la tension entre pluralité des intentions et des décisions et unicité de la stratégie*. Nous avons étudié des alliances entre un acteur (public) particulier et des populations d'AT souvent commensaux ce que nous proposons de définir comme « stratégie collective polarisée », qui s'accompagne d'un *réseau polarisé* ; une sorte de relation symbiotique place l'acteur public dans un rôle de pivot. *Notre questionnement porte sur l'évaluation ex ante de cette figure dans les stratégies privées des acteurs, puis sur la "composition" des stratégies privées, etc...*

Plusieurs thèmes sont ouverts pour des recherches futures ; Said Yami en propose une liste (YAMI, 2006), *nous ajoutons la question du jeu des stratégies individuelles dans la formation et la dynamique de la stratégie collective*. D'autre part, selon nous, un travail s'impose de *mise en relation des différentes approches*, celle(s) des parties prenantes, celle(s) des réseaux stratégiques et celle(s) des stratégies collectives.

Comment l'organisation analyse-t-elle son environnement, entre l'analyse individuelle des parties prenantes, celles de leurs interactions possibles, la proposition, faite par (BOUGLET, 2005), de qualifier *les attentes en jeu* et non les porteurs d'attentes, notre idée selon laquelle les attributs du collectif deviennent des critères pour la conception de la stratégie privée de chacun, ...?. Comment les *cadres d'analyse stratégique égo-centrés* s'adaptent-ils à l'étude des stratégies collectives²? Comment l'analyse des *réseaux stratégiques* s'articule-t-elle ? Peut-il y avoir réseau stratégique sans stratégie collective ?...

Vers une science du management (stratégique) territorial ?

Le management territorial au sens de la mise à disposition de concepts et d'outils de management, au service de l'action collective, réflexive et intentionnelle, dans une vision polycentrique du territoire, est encore mal défini.

¹ (les premiers chapitres en donnent des arguments généraux, mais ils permettent surtout une sensibilisation à l'enjeu)

² Les cadres de A-C Martinet (systémique ouvert et politique) ou celui de M-J Avenier (systémique ouvert et tâtonnant) nous semblent particulièrement adaptables.

Le management *public* territorial reste centré sur l'action des collectivités publiques qui sont acteurs majeurs au sein du territoire considéré. Les proximités et les différences entre territoire et entreprise ont été examinées. Elles autorisent à pratiquer des transferts d'un domaine à l'autre, dans une vision dialogique.

L'objet « gouvernance » tend à devenir transdisciplinaire entre économie, politique, aménagement. Les « institutions intermédiaires » des économistes sont des « organisations » pour les sciences de gestion ... Enfin le champ nouveau de « l'ingénierie territoriale » se distingue mal du management. Nous avons traité de *la gouvernance comme contexte pour l'action stratégique* de l'acteur-sujet (AE ou AT).

Dans ce paysage, *le management stratégique territorial ne s'est pas (encore) distingué*. Pourtant ses questions de recherche sont distinctes de celles des autres sciences. Par exemple il ne s'agit pas d'examiner « l'efficacité des réseaux », ou « le rôle de la proximité », ou « la dépendance de sentier », etc... dans une position de surplomb, mais de *considérer « l'action en situation »*.

Les organisations (Parcs, Pays, UCCI...), créées par une politique publique sous forme d'acteurs *à la fois institutionnalisés et relativement autonomes*, nous intéressent par le fait qu'elles sont de ce fait *stratégues*. Nous avons observé ainsi leur jeu, avec une palette de ressources et de moyens d'action : assistance individuelle, mise en réseau, actions fédératives (stratégie pour le territoire, charte, outils de qualification...). Et nous leur proposons des outils conceptuels pour agir.

Concernant l'articulation de logiques sectorielles et territoriales, Porta Natura, surtout, nous a donné l'occasion d'analyser *une figure d'organisation de projet*, entre l'initiative sectorielle, la légitimation territoriale et la maîtrise d'œuvre mixte¹. *Le paradigme du projet stratégique* est un cadre adapté pour une forme d'exercice de management territorial, comme stratégie collective : nous avons analysé deux processus de projet (PNR LF et PN). Mais des éclairages complémentaires sont souhaitables. Le paradigme du projet est de type « procédural », il n'appréhende pas les questions substantives, ni celle de la *permanence* des objectifs et *des structures*.

Enfin, au-delà des analogies avec l'entreprise ou le projet, il faut prendre en compte et traiter la dimension politique dans le « territorial » de ce management, *c'est la prise en compte de toute la population, du bien public et de l'intérêt général*.

6 Conclusion

La pertinence de l'alliance entre acteurs du tourisme et de l'environnement

Une activité de veille nous a permis de constater une évolution de la Société dans le sens d'une explicitation de plus en plus ouverte de relations synergiques entre acteurs du tourisme et de l'environnement, même si le concept d'alliance n'est pas employé. *Il y a déjà des exemples d'action publique en ce sens*. Des *acteurs institutionnels locaux* participent, dans leur mission, à réguler la relation entre loisirs et protection des milieux (les Parcs...). Ces acteurs locaux, autonomes, stratégues et innovateurs, prennent des initiatives dans le sens de l'alliance. *Des acteurs d'environnement plus spécialisés en viennent à s'ouvrir au jeu des autres acteurs et à la recherche d'alliance* : c'est le cas des gestionnaires d'espaces protégés Natura 2000. *Enfin il y a des exemples d'alliance réelle entre acteurs d'environnement et du tourisme avec un rôle politique fort dans un contexte conflictuel* : le cas du Pays de l'Ours en est l'emblème.

Le potentiel du tourisme pour appuyer la gestion des aménités est à la fois considérable et peu activé.

La thèse donne à voir l'influence considérable que le tourisme joue dans les politiques et les stratégies en milieu rural. *L'organisation de l'activité touristique progresse*.

¹ par un groupe d'acteurs sectoriels, d'élus et de techniciens publics ; cette figure comprenait même une *organisation graduée entre élus*

Ainsi le poids du tourisme va se renforcer mais en même temps les termes de la négociation tourisme / environnement peuvent se durcir : pour le moins cette *négociation* se fera sur un mode plus « rationnel » qu'auparavant. *Nous avons pu étudier des cas contrastés* selon que l'initiative est prise par un AE spécialisé (PNC), ou mixte (PNR, PO), ou par un AT (PN).

La thèse identifie et caractérise les facteurs qui rendent l'alliance le plus souvent partielle et modérée, amenant les AT à être durables principalement « intra-muros » (sauf Pays de l'ours). Concernant les acteurs spécialisés du tourisme diffus, plusieurs facteurs expliquent leur engagement faible, à l'échelle individuelle et à l'échelle collective ... L'implication traditionnelle des acteurs publics dans le tourisme a aussi une influence démobilisatrice : la question des aménités leur est laissée d'autant plus facilement. Pour les mêmes raisons, *il y a un fort potentiel d'alliance auprès des collectivités locales*. Mais les cas montrent diverses raisons de s'intéresser aussi fortement aux prestataires spécialisés, et nous en avons trouvé partout des exemples *pro-actifs*. *Enfin le cas Porta Natura montre un potentiel d'implication du tourisme plus large, celui de s'organiser territorialement et de se préoccuper lui-même de la gestion de ses ressources.*

La thèse aboutit à plusieurs propositions :

La théorie de l'alliance relie entre eux plusieurs éléments : une caractérisation des acteurs principaux, des typologies de leurs logiques d'acteurs, un modèle de l'alliance, une évaluation de certaines de ses modalités (constitution de réseaux, chartes), et des outils cognitifs particuliers (modèles du tourisme).

Un modèle d'acteur, appelé acteur mixte, est mis en exergue, en relation avec une structure du système d'acteurs qui prolonge cette mixité. *Nous contribuons ainsi aux débats très actuels qui tournent autour des formes territoriales locales de l'action publique*: Parc national, PNR et Pays (recentrage éventuel des PNR et articulation PNR / Pays). *Un autre type d'acteur est mis en exergue, celui de « gestionnaire effectif des (aménités vues comme) ressources pour le tourisme »*. L'étude empirique confirme que ces acteurs et ceux du tourisme se connaissent mal, se fréquentent peu, et peuvent avoir des logiques adverses.

Notre proposition de tourisme territorialement intégré consiste à émettre l'hypothèse selon laquelle toutes les proximités que cultive ce tourisme intégré vont faciliter l'établissement de l'alliance. *Cette proposition se prolonge par celle d'un modèle, dit modèle du tourisme durable intégré et pro-actif*. En tant que modèle, il a 1- une finalité rhétorique, et 2- une finalité organisatrice et évaluative ex ante, d'aide à la conception et à la réalisation d'un tel tourisme. *Les réseaux et les chartes (au sens large) sont vu comme outil d'une stratégie* ; nous avons d'abord considéré celle d'un acteur qui s'adresse à une population ; ceci peut être généralisé en considérant une problématique d'alliance entre deux populations d'acteurs, une alliance de réseau à réseau.

La problématique est une question de sciences de gestion, sur une interface entre objet environnemental et objet économique : la caractérisation du type d'acteurs « *gestionnaires non-intentionnels de ressources* » en est une illustration. On note la tension : 1- entre concepts de l'économie et concepts de la stratégie, 2- mais aussi entre la notion d'environnement et la notion d'aménités (une des visions économiques de l'environnement), en sachant qu'il n'y a pas entre elles d'équivalence conceptuelle, ni de coïncidence concrète.

Le paradigme principal de la thèse est stratégique, et nous en développons la vision dialogique

Directement inspiré par l'ASGE, le schéma stratégique de base qui distingue 4 types d'acteurs (AE, AT, A-cibles et A-tiers) est une proposition a priori de notre part; il s'est avéré structurant, certaines implications et variantes seront à traiter dans d'autres travaux.

La thèse adopte une vision particulièrement dialogique : ainsi nous avons établi et fait un usage constant d'une *cartographie dialogique*. Cette approche heuristique a une portée générale, croisant une dimension « développement » et une dimension « protection », *porteuses à la fois de synergie et d'antagonisme*. Cette prise en compte des dilemmes, des oppositions, de la dialectique, est également partie intégrante de la stratégie telle que la voient Alain-Charles Martinet et d'autres auteurs.

Concernant le détail des cadres théoriques mobilisés en aval de l'ASGE, plusieurs dimensions sont structurantes : 1- celle du management stratégique de l'organisation, 2- celle des stratégies relationnelles, 3- celle de la théorie des services, 4- celle de la prise en compte de l'écologie et 5- celle de la prise en compte du territoire.

Elles ont fait l'objet d'une revue rétrospective dans la section "discussion". Celle-ci a insisté sur la progression allant de la stratégie égo-centrée vers les approches relationnelles et collectives. Par ailleurs la théorie des services ouvre des perspectives pour nos problématiques. Sur les *relations entre management stratégique et écologie*, les travaux cités peuvent éclairer des stratégies d'intéressement d'entreprises, mais s'agissant des AT il faudra prendre en compte les particularités des TPE ; une autre direction de recherche est celle du transfert de ces approches au territoire, soit le thème « *management stratégique territorial et écologie* ». Enfin s'agissant de « *management territorial* », nous espérons avoir modestement contribué à la construction de cette discipline.

Au final, cette thèse a un caractère exploratoire marqué, et sur un champ large : elle ne se focalise pas sur un seul objet, sur une seule hypothèse, il s'agit plutôt de la matrice d'un programme de recherche.

Elle alimente la connaissance du tourisme dans ses structures propres et son fonctionnement ainsi que dans ses relations avec la nature. Elle propose une théorie de l'alliance entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme, théorie dont la généralisation est possible pour s'appliquer à d'autres activités valorisant les aménités naturelles.

Elle est systémique et dialogique, l'une des illustrations en est son propos d'articulation entre stratégie « privée » d'alliance et stratégie de gestion concertée globale. Elle interroge sur la construction d'une théorie générale stratégique de l'action collective polycentrique, dont une discipline du « management territorial », à consolider, pourrait s'inspirer.

7 Références citées

- AAS, C., A. LADKIN, et al. (2005). "Stakeholder collaboration and heritage management." Annals of Tourism Research Vol. 32(N°1): pp. 28-48.
- AFIT (2000). Sites Naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien. Paris, AFIT.
- AFIT (2001). Piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises. Paris, AFIT Editions.
- ARADEL, Ed. (1999). Impulser, concevoir et animer une stratégie de développement territorial. Les cahiers du développement économique. Lyon, Association Rhone-alpes des professionnels du développement économique local.
- ASTLEY, W. G. et C. J. FOMBRUN (1983). "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments." Academy of Management Review vol. 8(4): pp. 576-587.
- AVENIER, M. J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.
- BAROUCH, G. (1989). La décision en miettes. Paris, L'Harmattan.
- BOUGLET, J. (2005). La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes. XIV^e conférence internationale de Management Stratégique, Angers, AIMS.
- BRIASSOULIS, H. (2002). "Sustainable tourism and the question of the commons." Annals of Tourism Research 29(4): 1065-1085.
- BURT, R. S. (1992). Structural holes - The social structure of competition, Harvard University Press.
- Cahiers_Espaces (2000). Tourisme durable. Paris, Editions Touristiques Européennes.
- CAIRE, G. (2003). Une évaluation critique de la politique de développement durable du groupe Accor. 5^{èmes} Journées française de l'évaluation: Evaluation et développement durable, Limoges, Société Française de l'Evaluation.
- CAPIEZ, A. et N. GIRLANDO (2004). Approche méthodologique du développement régional. Management local et réseaux d'entreprises. M. ROUSSEAU. Paris, ECONOMICA: pp. 19-39.
- CERON, J.-P. et G. DUBOIS (2002). Les enjeux oubliés du tourisme durable. Cahiers Espaces. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série n°67: pp. 16-20.
- CHAPPOZ, Y. (2000). La stratégie de territoire - Une formulation et une formalisation "chemin faisant". Maire et environnements, menaces ou opportunités ? - 3^è Rencontres Villes-management. R. LE DUFF et J.-J. RIGAL. Paris: pp. 177-192.
- CHAZAUD, P. (2000). "Une application du principe de précaution ?" Cahiers Espaces vol. 67(Nov 2000): pp.94-103.
- 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., J. RUEGG, et al., Eds. (1996). Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes.
- DREDGE, D. (2006). "Policy networks and the local organisation of tourism." Tourism Management Vol. 27: pp. 269-280.
- DUSSAUGE, P. et B. GARRETTE (1991). "Alliances stratégiques - mode d'emploi." Revue Française de Gestion Septembre-Octobre 1991(Septembre-Octobre 1991): p.4.
- EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.
- FAVOREU, C. (2000). La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs. I.A.E. Aix-en Provence, UNiversité d'Aix-Marseille III: 628 p.
- FNCDDT (2003). Livre blanc : Tourisme et Territoires. Paris, Fédération Nationale des CDDT: 139 p.
- FNE (2003). Tourisme-environnement-territoire: quels chemins pour un véritable tourisme soutenable ? Paris, France-Nature-Environnement: 28 p.
- FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- FRIEDBERG, E. (1993). Le pouvoir et la règle - dynamiques de l'action organisée. Paris, Seuil.
- GADREY, J. (1994). L'économie des services. Paris, La Découverte.
- GERBAUX, F. (1999). Le développement touristique local, entre régulations sectorielles et gestion territoriale. Le tourisme, facteur de développement local, Coll. Débats. L. Bensahel et M. Donsimoni. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble: p.71-87.
- GETZ, D. et T. B. JAMAL (1994). "The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning." Journal of sustainable tourism Vol. 2(n°3): pp. 152-173.
- GOUTTEBEL, J.-Y. (2001). Stratégies de développement territorial. Paris, ECONOMICA.
- GRAY, B. (1989). Collaborating : finding common ground for multiparty problems. Oxford, Jossey-Bass Publishers.

- HAKANSSON, H. et Y. SNEHOTA, Eds. (1995). Developing Relationship in Business Networks. London, Routledge.
- HEALY, R. G. (1994). "The "common pool" problem in tourism landscapes." Annals of Tourism Research vol. 21(n°3): pp. 596-611.
- HEALY, R. G. (2006). "The commons problem and Canada's Niagara falls." Annals of Tourism Research vol. 33(n°2): pp. 525-544.
- HLADY RISPAL, M. (2002). La méthode des cas - application à la recherche en gestion. Bruxelles, De Boeck Université.
- HURON, D. et J. SPINDLER (1998). Le management public local. Paris, LGDJ.
- HUTEAU, S. (2002). Le management public territorial. Paris, Editions du papyrus.
- HUYBERS, T. et J. BENNETT (2003). "Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations." Journal of Socio-Economics Vol. 32: pp. 571-587.
- JARILLO, J. C. (1988). "On strategic networks." Strategic management journal Vol. 9: pp. 31-41.
- JENKINS, T., T. OLIVER, et al. (2001). Tourisme intégré : cadre conceptuel - Programme SPRITE: 65 p.
- KOENIG, G. (1996). Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissages. Paris, Nathan.
- KOUSIS, M. (2000). "Tourism and the environment - a social movements perspective." Annals of Tourism Research Vol.27(No. 2): pp. 468-489.
- LAURIOL, J. (2003). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. Atelier Développement Durable de l'AIMS, Angers, AIMS.
- LECOCQ, X. (1999). "Le "pivot" : figure emblématique des réseaux d'entreprises - Une approche par le réseau social." Les Cahiers de la Recherche - CLAREE: 34 p.
- MARCHESNAY, M. (1993). Management stratégique. Paris, Eyrolles Université.
- MARCHESNAY, M. (1998). L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités. Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités. G. MICLET, L. SIRIEX, S. THOYER et al. Paris, ECONOMICA: pp. 199-220.
- MARCHESNAY, M. et C. FOURCADE (1996). Rationalités des politiques de développement local et PME. ...
- MARSAT, J.-B. (2000). Tourisme - agriculture - environnement . Coordination des acteurs . Vers une approche de gestion. Paris, Cemagref-Engref: 109 p. + annexes.
- MARSAT, J.-B. (2007). Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable - applications en tourisme -. XLIII^e colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.
- MARSAT, J.-B., S. BRAULT, et al. (2009). "Le management territorialisé du tourisme - Des enseignements à partir du programme Porta Natura." TEOROS (à paraître): 15 p.
- MARTINET, A.-C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Paris, EDISCIENCE.
- MARTINET, A.-C. et E. REYNAUD, Eds. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie. Gestion. Paris, ECONOMICA.
- MERMET, L. (1992). Stratégies pour la gestion de l'environnement - la Nature comme jeu de société ? Paris, L'Harmattan.
- MERMET, L. et P. MOQUAY, Eds. (2002). Accès du public aux espaces naturels - outils d'analyse et méthodes de gestion. Hermès sciences. Clermont-Ferrand, Lavoisier.
- MEYRONIN, B. et J.-P. VALLA (2004). Vers la notion de « servuctions urbaines », ou les apports du marketing des services au marketing territorial. CONGRES PARIS-VENISE -4^eème Congrès Tendances du Marketing, VENISE, AIMS.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND, et al. (1999). Safari en pays stratégie. Paris, Village Mondial.
- MITCHELL, R. K., B. R. AGLE, et al. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts." Academy of Management Review Vol.22(n°4): PP; 853-886.
- NOISETTE, P. (1996). Le Marketing Urbain: outil du MT. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG et D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: p.166-192.
- NOVELLI, M., B. SCHMITZ, et al. (2006). "Networks, clusters and innovation in tourism : a UK experience." Tourism Management vol.27: 12 p.
- OCDE (1999). Cultiver les aménités rurales - une perspective de développement économique. Paris, OCDE.
- OLLAGNON, H. (2001). Stratégies patrimoniales pour un développement durable. Patrimoine - approches croisées - Séminaire "patrimoine". E. d. d. s. j. é. e. d. gestion. Reims, Université de REIMS - faculté de sciences économiques et de gestion: p. 48-64.
- OMT (1999). Guide à l'intention des autorités locales: développement durable du tourisme, OMT Organisation Mondiale du Tourisme: 223 p.

- PUTHOD, D. et S. GANASSALI (1996). L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la pme. Congrès international francophone de la PME, Trois Rivières.
- REYNAUD, E. et A. ROLLET (2001). Les compétences centrales "environnement" comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité. Stratégies: actualité et futurs de la recherche. FNEGE. Paris, Vuibert: pp. 303-324.
- RYAN, C. (2002). "Equity, management, power sharing and sustainability--issues of the 'new tourism'." Tourism Management 23(1): 17-26.
- SAXENA, G. (2005). "Relationships, networks and the learning regions : case evidence from the Peak District National Park." Tourism Management Vol. 26: pp. 277-289.
- THORELLI, H. B. (1986). "Networks: between Markets and Hierarchies." Strategic Management Journal Vol. 7(1986): p. 37-51.
- TREMBLAY, P. (1998). "The economic organisation of tourism." Annals of tourism research Vol. 25 Number 4: p. 837-859.
- VERNON, J., S. ESSEX, et al. (2005). Sustainable Rural Tourism Business Practice: progress and policy in South East Cornwall. Aspects of tourism. D. HALL, I. KIRKPATRICK et M. MITCHELL. Clevedon, Channel view publications: pp. 323-352.
- VIOLIER, P. (1999). L'espace local et les acteurs du tourisme. Rennes.
- VITTE, P. et C. JAMOT, Eds. (1995). Le tourisme diffus. Clermont Ferrand, CERAMAC.
- VOURC'h, A. (1999). Faire participer le tourisme à la gestion des sites naturels. Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger. E. T. Européennes. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série: p. 90-96.
- YAMI, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. G. R.F.G. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 91-104.
- YIN, R. K. (1994). Case study research. Beverly Hills, SAGE Publications.