

**Formes de développement et positionnement touristique  
des espaces sportifs de nature**

Corneloup J., Bouhaouala M., Vachée C., Soulé B. (2001), "*Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature*", revue *Loisir et société*, Canada, vol. 24, n° 1, pp. 21-46.

**Jean Corneloup**

Maître de conférences - Chercheur à l'IGA, UMR CNRS TEO 5038, Grenoble

1 rue de Prat, Gergovie

63670 La Roche Blanche

tel : 04 73 79 46 23 - e-mail : [j.corneloup@libertysurf.fr](mailto:j.corneloup@libertysurf.fr)

**Malek Bouhaouala**

Chercheur Associé, EROS, Grenoble1

05, rue Romain Rolland

38400, St-Martin d'Hères

tel : 06 15 10 47 57 - e-mail : [Malek.Bouhaouala@ujf-Grenoble.fr](mailto:Malek.Bouhaouala@ujf-Grenoble.fr)

**Cécile Vachée**

Chercheur Associé, EROS, Grenoble1

tel : 06 08 00 29 08 - e-mail : [Cecile.Vachee@ujf-Grenoble.fr](mailto:Cecile.Vachee@ujf-Grenoble.fr)

**Bastien Soulé**

Doctorant CRCS, Paris XI, ATER, EROS, Grenoble1

tel : 06 63 01 00 85 - e-mail : [Bastien.Soulé@ujf-Grenoble.fr](mailto:Bastien.Soulé@ujf-Grenoble.fr)

## **Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature**

**Résumé :** les loisirs sportifs de nature et l'activité socio-économique qu'ils génèrent représentent des enjeux certains pour les espaces de nature qui se positionnent comme territoires touristiques. Ils sont constitués de stations sportives, de centres de loisir et de parcours touristiques divers qu'on valorise parfois en édifiant des parcs régionaux. Comment sont pensés la gestion et les aménagements récréatifs de ces espaces ? L'action de développement des acteurs du tourisme de plein air se réfère-t-elle exclusivement au management classique ou repose-t-elle sur des modèles culturels et des éthiques divergents voire opposés ? Ce travail en articulant des approches théoriques et empiriques vise à montrer que le fonctionnement des espaces touristiques met en présence une pluralité de modèles de management et de logiques d'action spécifiques aux catégories d'acteurs.

**Abstract:** outdoor sports and socio-economics activities which are generated form an ensemble of interests for rural areas. These latter constitute natural territories, which regional parks try to protect, dedicated to tourism activities. They comprise sports resorts, leisure parks, holidays places and tourism itineraries. So how are thought the management and recreation development of these natural spaces? Economical practices of local suppliers are they based on managerial rationality or are they lied to several cultural models? This research aims to point out such territories complexity of functioning trough the diversity of actors logic of action.

## **Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature**

Le tourisme sportif de nature, secteur en pleine croissance, voit se multiplier prestataires, produits sportifs et aménagements d'espaces de nature. Cette situation n'est pas sans poser un certain nombre de questions quant à la forme de développement sur laquelle repose la construction de ce tourisme. A partir du moment où le marché du tourisme sportif de nature se complexifie (segmentation de la clientèle, exigence de qualité, etc.), la nécessité de développer un marketing stratégique (Pigeassou et Ferguson, 1997) s'impose. Les questions de position sur le marché ne peuvent plus être traitées superficiellement, suite à la déstabilisation du management fordiste et taylorien des espaces de nature (Chazaud, 2000 ; Violier, 1998). Les acteurs, qu'ils soient prestataire en loisir sportif, directeur de station, responsable d'office de tourisme ou maire d'une commune touristique, présentent des conceptions différenciées du développement de la nature, de la clientèle, des relations avec les partenaires et des manières de vendre leur produit. Tous participent à la mise en forme d'un espace qui se transforme, bien souvent, en territoire touristique, en fonction des choix opérés.

Considérant que les territoires de nature sont construits sur du sens et des valeurs (Di Méo, 1998 ; Augustin, 2000) participant à la production d'une organisation culturelle et sociale de l'espace considéré (Cunha, 1988), l'identification de formes de développement auxquels se réfèrent les acteurs semble nécessaire. Elle permet d'affiner la compréhension des logiques d'action (Amblard et al, 1996) des acteurs du tourisme engagés dans des activités de prestations de service et d'aménagement de la nature. Les travaux de théoriciens en sociologie des organisations et en management (Amblard et al, 1996 ; Friedberg 1993 ; Mintzberg, 1990 ; Ramanantsoa, 1985 ; Sainsaulieu, 1977) nous ont déjà sensibilisés à l'idée

que les entreprises – et d'une manière plus générale les organisations – sont des structures humaines. De sorte que les notions de culture, d'identité, de valeurs et de mentalités ne peuvent être sous-estimées dans la compréhension des mobiles et stratégies managériales qui sous-tendent l'investigation de terrain. Le management des espaces sportifs de nature n'échappe pas à cette approche humaine des organisations qui servira de guide dans la théorisation de notre objet de recherche.

## **I. Détour théorique et problématique**

Un espace touristique doit se saisir comme un système au sein duquel des interactions se construisent entre des acteurs et des publics en fonction des finalités poursuivies et des jeux de rôles entre les différentes parties prenantes. Selon les formes de régulation, la présence de forces endogènes et/ou exogènes à ce territoire touristique (Violier, 1998), les logiques d'action en présence et les jeux de pouvoir dominant, la forme de développement ne sera pas de même nature. Celle-ci est attachée à des principes qui, une fois activés, participent à l'orientation et au positionnement touristique de ce territoire. Ces principes s'inscrivent au sein de trois processus (écologique, économique, politique) qui participent à décliner l'identité et l'organisation d'un site de pratique (schéma 1).

### **I.1. Un processus écologique basé sur la vision de la nature et la relation au lieu**

• *1<sup>o</sup> principe* : la multiplicité des approches philosophiques (Dagognet, 2000 et Godin, 2000) rend difficile la définition du concept de nature. Toutefois, il semble possible de montrer la présence de sentiments de nature divergents en fonction des religions et des pays (Bourg, 1993 ; Eliade, 1989), des idéologies (Ferry, 1992), des cultures (Sfez, 1995 ; Le Breton, 1990) et des imaginaires (Durand, 1992). La vision de la nature est un construit social constitué d'images, de symboles et de représentations qui se transforment au cours des temps, par les usages et connaissances qui se développent au sein d'une société ou d'un groupe

social donné. Dès lors, les formes de développement n'échappent pas à ces visions plurielles de la nature et renvoient à des scénarios écologiques divergents (Bourg, 1996). Selon la place accordée à Dieu, au Cosmos, à l'animalité, à l'Homme, à la technique, à l'économie, à la durabilité ou encore à la diversité, des différences apparaissent, productrices de controverses.

La naturalité évoque la part que les développeurs accordent à la relation contractée avec la nature. Celle-ci est forte lorsque l'artificialité est la plus discrète possible. En fonction de la profondeur de l'échange avec le milieu naturel, différents degrés de naturalité sont observables qui sont l'objet de tensions entre les développeurs. Par exemple, en montagne, Bozonnet (1992) évoque les oppositions entre les aménageurs et les contemplatifs selon la place accordée à l'équipement, à la sécurité, à la route aménagée, à la signalisation, à l'espace sauvage, aux matériaux bruts, au rustique... Il qualifie différentes approches de la naturalité. Des oppositions émergent entre la vision protectrice et libérale de la nature, ainsi qu'entre son aménagement *hard* ou *soft*.

• *2° principe* : La prise en compte de l'environnement social et culturel participe aussi à la gestion d'un site touristique en fonction de la place que les acteurs accordent à cet espace, en termes d'écosystème, d'habitat et d'espace de vie. Différentes visions et relations avec un lieu de nature apparaissent. La notion de lieu est relative à la culture, au lien social, aux valeurs partagées et à l'histoire singulière que les uns et les autres entretiennent avec un site (Augé, 1992). La prise en compte de la symbolique du lieu et des formes d'échanges contractées entre les acteurs en présence, les locaux et les usagers sportifs et/ou clients s'impose. **L'enjeu porte sur le poids donné au patrimoine, à l'esthétisme, aux acteurs locaux, au relationnel et à l'identité du lieu dans la déclinaison des formes de gestion. Tous ne s'accordent pas sur la forme du lieu.** En terme marketing, des choix d'orientation sont envisageables selon la priorité donnée à une standardisation des activités et des produits ou à une adaptation aux caractéristiques locales (Lambin, 1998). On retrouve les oppositions

classiques entre deux types d'aménagement de la nature que Kalaora (1986) a théorisé dans son approche sociologique des espaces forestiers.

## **I.2. Un processus économique basé sur des éthiques sportives et des rationalités plurielles**

• 3<sup>o</sup> *principe* : en escalade, Corneloup (1999, I) a mis en évidence l'existence de valeurs spécifiques auxquelles chaque pratiquant se réfère selon son style de pratique. Une analyse factorielle permet de faire émerger une corrélation entre les symboles (risque, jeu, engagement, affrontement,...) et les comportements sportifs. Un champ d'opposition est ainsi identifié, au sein duquel l'analyste peut positionner les acteurs (prestataires, institutions, figures sportives) et les familles de pratiquants. Le rôle des représentations et des cultures sportives ne peut dès lors être sous-estimé dans la déclinaison des usages de la nature et des pratiques professionnelles (Debarbieux, 1990 et 1997 ; Vachée, 2000). Concernant le développement des territoires sportifs, on fait l'hypothèse que le positionnement dans un modèle est attaché à une éthique sportive qui définit des formes de rapport à la pratique, aux objets, aux autres et à la nature. Différentes éthiques sportives sont à prendre en compte dans la manière dont les gestionnaires aménagent les sites de pratique (Augustin, 1995 ; Pigeassou, 1997, Loret, 1993). Les pratiques sportives sont façonnées par des dynamiques institutionnelles, économiques, culturelles et pédagogiques (Pociello, 1995) en fonction des intérêts et des enjeux auxquels elles sont liées. La gestion des espaces sportifs de nature ne se réduit pas à des actions économique, technique, touristique, politique (Bouhaouala, 2001b). Elle est fondée sur la prise en compte d'un ensemble de valeurs attachées aux pratiques sportives que diffusent les acteurs. Les logiques d'action (marketing et managériales) qui en découlent alimentent et expliquent les controverses entre acteurs selon leur attirance pour telle ou telle formes de développement. Des correspondances existeraient entre les logiques d'action professionnelles et styles sportifs développés. Les écrits d'A. Loret (1995) montrent

bien comment les managers s'approprient les valeurs de la culture sportive pour élaborer leur produit participant à la mise en forme des éthiques sportives. Des jeux d'opposition sont observables entre la culture digitale (fédérale et républicaine) et analogique (informelle et transgressive) qui engagent des logiques d'aménagement et des éthiques professionnelles différentes.

- *4° principe* : la compréhension des logiques d'action des acteurs ne peut se réduire aux modèles de la micro-économie standard. Weber (1972) a montré que l'on ne pouvait se satisfaire d'une approche en terme de rationalité en utilité pour comprendre l'action sociale. La prise en compte des rationalités en valeur s'impose. En marketing des entreprises, des types de comportement éthique ont été identifiés par Reidenbach et Robin (1991) selon les priorités données à certaines valeurs. En management, Mintzberg (1990) a identifié des modèles d'entreprises et dans le domaine sportif, les travaux de Bouhaouala (2001b) et Loret font état d'éthiques professionnelles différentes selon les visions du monde et les valeurs auxquelles les acteurs se réfèrent. Les rationalités des managers sont multiples (Tribou, 1993).

Dans cette perspective, en référence aux théories de l'action (Pharo, 1990), l'étude des micro-mentalités et des logiques d'action des acteurs permet de mieux saisir leurs mobiles pratiques. Une vision managériale pragmatique peut être identifiée permettant d'observer chez les entrepreneurs des rapports divergents au monde, à l'économie et à l'espace (Bouhaouala, 2001b). De sorte que les orientations stratégiques des prestataires en loisir sportif peuvent prendre des directions déviantes vis-à-vis des principes utilitaires de l'économie (qui renvoie à la maximisation systématique des profits). La recherche d'indépendance (Collins et Randolph 1991), d'accomplissement de soi (Bouhaouala, 1999 ; Julien et Marchesnay, 1996), la possibilité de vivre de sa passion (Bouhaouala, 1996, 2001a ; Lahlou, 1991) et le rapport au territoire (Marchesnay, 1998) constituent des facteurs explicatifs pertinents dans l'analyse des identités professionnelles. La prise en compte de

processus non-économiques sportifs ne peut être sous-estimée dans la compréhension des actions professionnelles au sein de territoires sportifs. Le détour par une approche anthropologique du management (Corneloup, 1999, II) est dès lors justifié pour observer les formes paradoxales<sup>1</sup>, présentes dans la gestion des sites de pratique.

### **I.3. Un processus politique basé sur des conventions et des prises de décision**

• 5° principe : dans la continuité de cette analyse, le propos consiste à montrer en s'appuyant sur les travaux de Bolstanski et Thévenot (1991) que la gestion des espaces de nature renvoie à des modèles que l'on peut évoquer en terme de "*cités ou formes touristiques*". Selon les cités de référence, l'économie des grandeurs convoquée n'est pas la même. L'étude d'un lieu sportif impose de comprendre les liens qui unissent les acteurs participant à la production d'un ensemble de conventions. Ce cadre commun, en fonction du niveau de traduction opérant (Callon, 1986), définit le style managérial d'un lieu. Sur un plan économique, les acteurs engagés dans des actions touristiques ont à créer des partenariats et/ou gérer des liens pour favoriser la réussite de leur entreprise. En effet, des ententes et des règles s'établissent pour réguler l'offre sur le marché et les rapports entre prestataires que la concurrence soit faible ou forte (Bouhaouala, 2001b ; Marchesnay, 1998, Raveyer et Saglio, 1984). Cette situation est d'autant plus effective sur des espaces touristiques socialisés et territorialisés à l'image des stations sportives maritimes, rurales ou de montagne. La saisie des principes actifs dans le développement des différentes formes de management au sein de ces espaces touristiques doit donc être effectuée afin d'envisager leur développement et de mieux réguler les rapports entre les acteurs.

• 6° principe : au niveau décisionnel, l'idée de développement des lieux sportifs pose la question de la genèse de compromis acceptables. Ce principe renvoie aux modèles de décision participant à la régulation des relations entre prestataires d'une part, et entre

---

<sup>1</sup> On fait référence à la sociologie de Y. Barel (1979) au niveau de son chapitre : Stratégies sociales et paradoxe.



prestataires et usagers d'autre part. Tous ne s'accordent pas sur les changements à apporter, les règles d'usage, les normes à définir et les procédures décisionnelles à suivre pour gérer cet ensemble. Si par principe, les services sportifs en plein air s'inscrivent dans un modèle de la co-production et du co-pilotage des pratiques (Pigeassou, 1997), des différences émergent quant à la forme de régulation choisie. Certains donneront la priorité à une gestion élitiste et technocratique (Crozier, Friedberg 1981) alors que d'autres choisiront la médiation (Callon, 1986) ou la participation pour tendre vers une gestion plus démocratique (Pages, 1996). Les différences perceptibles selon les modèles renvoient de manière élargie à la question du politique (Mouffe, 1999). Comment tendre vers une forme et une procédure acceptables en limitant l'arbitraire inhérent à toute prise de décision ? On retrouve à ce niveau les débats classiques en politique concernant la gestion de l'espace public (Pharo, 1988 ; Habermas, 1995) que certains théoriciens ont appliqué dans l'étude de l'aménagement de la nature (Lafaye et Thévenot, 1993). Dans une optique de développement durable, nombreuses sont les études réalisées afin de mieux intégrer l'opinion publique dans la gestion de l'environnement (Dobré, 1995 ; Joly, 1999).

#### **I.4. Synthèse**

Les logiques d'action développées par les acteurs en fonction des principes et processus d'action présentés engagent le territoire dans une forme de développement (Simmel, 1981 ; Maffesoli, 1996) participant à son marquage identitaire. Dans une perspective marketing et géographique, le territoire s'imprègne d'une image et se positionne sur le marché des destinations touristiques et des territoires de nature (Micoud, 1991 ; AFIT, 2000). La forme émergente d'usage et de signification de l'espace produit une attirance plus ou moins forte auprès des publics et définit des accès filtrés. Des segments de clientèle et d'usagers sont déclinables en fonction de leurs préférences pour certaines formes emblématiques.

Les acteurs qui s'inspireront d'une vision mécaniste de la nature, qui feront abstraction du lieu ou encore qui développeront une rationalité marketing de leur action économique seront à l'opposé de ceux qui attacheront de l'importance à une nature animiste, au développement local, au bénévolat et à la concertation démocratique. Chaque forme de développement est ainsi attachée à ces six principes qui ne seront pas traités de la même façon en fonction du jeu des acteurs. L'approche des principes que nous avons effectuée avait pour objet de montrer la variété des orientations possibles. L'hypothèse que nous faisons est la suivante : si la combinaison de ces six principes théoriques en fonction des priorités accordées permet de créer une grande diversité de formes, il est tout de même possible d'identifier des formes remarquables autour desquelles s'organisent les enjeux du développement touristique. La relation entre les principes et les formes de développement sera présentée en synthèse (tableau 2).

## **II. Les modèles de développement**

Une typologie de huit modèles de développement des espaces sportifs de nature a été élaborée. Cette construction repose sur une approche formiste (Maffesoli, 1996), mi-spéculative mi-empirique, qui puise ses fondements dans l'observation de terrain, dans l'étude de micro champs sportifs (escalade, stations de sports d'hiver, marché des prestations du plein air,...), dans la connaissance des cultures sportives de nature et l'expertise de sites sportifs du plein air (Corneloup, 2000). La prise en compte de l'histoire du développement des espaces du plein air et des politiques françaises d'aménagement s'impose aussi pour observer le poids des conjonctures dans le façonnage des sites de pratique. Enfin, dans un souci d'évaluation de la pertinence de ces formes et de montrer la valeur heuristique de cette approche spéculative, une illustration systématique est réalisée par des travaux empiriques récents (Bouhaouala, 2000 et 2001b ; Soulé et Corneloup, 2001 ; Vachée, 2000, 2001).

Un champ des formes de développement est alors identifiable, au sens de Bourdieu (1987) au sein duquel des acteurs sont en lutte pour imposer ou valoriser leur vision du monde, du loisir et du plein air. Au-delà des aspects techniques et pratiques, ce sont les dimensions culturelles et symboliques de ces formes que nous avons cherché à rendre compte. Des cités touristiques sont ainsi en circulation sur un marché du plein air, de plus en plus ouvert à de multiples influences. Mais cette ouverture n'est pas le signe d'un relativisme total. Des jeux de force entre la tradition et le changement, le repli et la transgression, le local et le mondial, l'éducatif et le consommatoire, ... sont repérables qui participent à structurer les relations entre les formes de développement expertisées ci-dessous.

#### **A- Modèle républicain et anthropocentriste**

Ce modèle est au plus proche d'une relation urbaine à la nature avec l'idée dominante que cette dernière est au service de la ville. L'aménagement de la nature est ici pensé dans l'optique de répondre aux besoins des urbains et des citoyens. La valorisation de la nature se conçoit comme antidote aux effets néfastes des villes. Elle a pour fonction de canaliser la violence urbaine, de "destresser" et "déroutiniser" les gens de la ville, de créer de l'ailleurs et de la distinction. La nature devient le jardin de la ville, le jardin post-moderne à la française. C'est la nature domestiquée qui doit dominer, celle qui séduit les codes de lecture du citoyen, bien loin de l'anxiété produite par la nature sauvage. Dans certains cas, on va jusqu'à reproduire la ville à la campagne. Rien ne peut alors contraindre la démarche de celui qui veut aménager, façonner et modeler la nature.

La logique de l'aménageur (Bozonnet, 1992) domine pour la satisfaction du citoyen et du plus grand nombre. On pense ainsi aux stations de ski de la troisième génération comme emblème de la réussite technologique française, aux parcs nationaux et aux fédérations sportives de nature axées sur la compétition. Le localisme ne fait pas partie des priorités dans

la valorisation du milieu naturel pour ceux qui s'inscrivent dans ce cadre de pensée. Bref, l'intérêt général et l'utilité publique prédominent sur l'écologique et le local. En ce sens ce modèle s'inscrit pleinement dans la  *cité civique*  identifiée par Boltanski et Thévenot (1991). Ce management républicain repose sur une approche élitiste du politique. A partir du discours d'experts, la gestion des parcs nationaux (Blondel, 1993) et de zones rurales dédiées au tourisme repose sur ce modèle.

Le rapport anthropocentriste à la nature observé chez les moniteurs d'escalade (Vachée, 2000) illustre ce type de développement. Les espaces naturels doivent être sauvegardés et préservés afin de permettre aux hommes d'en pérenniser le capital pour leurs activités. La nature représente ici la matière première de l'activité. Un aménagement raisonnable des territoires naturels doit être pensé, mais dans l'optique prioritaire de satisfaction des besoins et du plaisir des pratiquants. Les actions de nettoyage garantissent le bon déroulement des activités humaines. Elles sont justifiées et légitimes dans cette perspective. Le moniteur-aménageur s'impose en tant que gestionnaire rationnel des espaces. L'acte vertical s'inscrit dans un imaginaire d'une domination raisonnée sur la nature. La réglementation pour réguler les flux et limiter la sur-fréquentation est nécessaire, non pas pour des raisons d'ordre écologique mais pour assurer un accès convivial et sécurisé à cette nature socialisée. Elle doit rester souple, négociée et réfléchie afin que chacun puisse jouir d'une liberté d'accès optimal (Vachée, 2000).

## **B- Modèle technocratique et normatif**

En référence à ce modèle, la priorité est accordée d'une part à une approche législative et normative du développement touristique, et d'autre part aux procédures techniciennes dans la gestion des espaces.

La logique de l'aménageur et le projet cartésien qui consistent à devenir "maître et possesseur de la nature" sont poussés à l'extrême. Seule la nature aseptisée et domestiquée a un sens pour le technocrate et le législateur dans le respect des principes républicains, cartésiens et jacobins. Bref, les modèles de l'utilité civique et du "sportivement correct" tendent à imprégner l'univers des pratiques de nature pour limiter les abus en matière commerciale, sécuritaire, etc. De cette manière, le législateur qui tend à influencer le management des espaces de nature s'inscrit également dans la  *cité civique* . La présence de plus en plus forte des juges et des textes produit en effet des règles drastiques qui encadrent l'offre de tourisme et de loisir sportif, augmentant ainsi la part de responsabilité des acteurs.

La démarche technocratique se perçoit lors de l'imposition de normes allant de la conception de produits "nature" aux conditions sanitaires des lieux d'hébergement. La fermeture de gîtes et de restaurants en milieu naturel est par exemple engagée sans se poser la question de savoir si les normes urbaines doivent s'appliquer de la même manière aux structures en nature. Dans les années à venir, sous la pression des normes européennes, les responsables de refuges en montagne seront peut-être conduits à fermer pour non-conformité avec la législation en vigueur! Bien que cette manière de gérer les espaces touristiques soit perçue comme une valorisation par "les technocrates", d'autres vecteurs incitatifs constituent une alternative à l'autoritarisme : labellisation des produits touristiques de nature (Pigeassou, 1993), édification de chartes de qualité ou encore établissement de  *schémas locaux d'adaptation de l'offre d'itinéraires en montagne*  (Giard, 2000).

En matière de sécurité des pratiquants, les recherches de Soulé et Corneloup (2001) analysant les logiques d'action des acteurs de la sécurité en station de ski montrent combien la démarche sécuritaire des maires et des responsables de services des pistes est imprégnée du souci permanent "d'être en règle" vis-à-vis des textes législatifs. Dans bien des cas, la prégnance du pôle normatif prend le dessus sur l'efficacité des actions de neutralisation du danger engagées. Il s'agit de manière rationnelle de se protéger d'éventuelles poursuites

judiciaires en cas d'accident. Le transfert de la responsabilité des pratiquants vers la responsabilité des prestataires privés et magistrats municipaux (Morand, 1999) interpelle ces derniers qui se contentent de réagir aux normes de sécurité. Cette approche génère des dysfonctionnements : d'une part parce qu'on ne va pas au-delà des prescriptions normatives, une fois celles-ci atteintes, et d'autre part parce que les décisions prises pour se parer de toute mise en cause ultérieure ne rentrent pas nécessairement en correspondance avec les principes qui président à une prophylaxie efficace.

### **C- Modèle de l'éducateur républicain**

Un projet citoyen et éducatif de la nature est promulgué légitimant une autre forme de management des lieux sportifs de nature. Pour ces acteurs en loisir sportif, l'encadrant a une mission à remplir qui consiste à éduquer le touriste et le citoyen en prenant appui sur les vertus pédagogiques de la nature.

Ce modèle s'oppose à un usage consommatoire en réaction à une mentalité et à un comportement général du public. La logique de l'éducateur veut changer le regard urbain du pratiquant de loisir et l'ouvrir à la "vraie" pratique en nature. La mission des professeurs d'EPS, des instituteurs et de tous les éducateurs en plein air s'inscrit dans cette perspective<sup>2</sup>. Les principes d'action développés par Pociello (1995) dans son analyse de la sphère éducative au sein du système des sports s'appliquent totalement à ce modèle. La fonction d'utilité publique et éducative qui renvoie à la *Cite civique* est ainsi totalement légitimée. Les cycles en sport de nature organisés par les enseignants en E.P.S. (éducation physique et sportive), les différents centres accueillant des classes vertes, les stages organisés dans un cadre scolaire et autres centres de loisirs proposant des activités sportives durant les vacances s'inscrivent dans cette dynamique. Le développement de projets pédagogiques et l'aménagement des espaces

de nature pour favoriser les apprentissages et les initiations sportives et culturelles sont encouragés. Les sentiers et activités d'interprétation qui constituent des "produits" émergents s'inspirent de ce modèle culturel. Les parcs de nature (Australie, USA, Canada), les centres océanographiques (Canada) et météorologiques (le Mont Aigoual en France) constituent des exemples de site où se développe ce type d'action.

Certains vont encore plus loin dans cette éducation citoyenne par la nature. Ils reconnaissent alors la possibilité donnée à cette dernière de constituer un champ de valeurs et de propriétés propres. Par le contact avec cette nature "authentique", le projet éducatif peut remplir une mission de toute première importance. Les fonctions vertueuses, saines et rédemptrices de la nature sont prônées. Cette dernière devient en tant qu'espace éducatif une école de vie et de formation des caractères. Elle possède des qualités éducatives attachées à des principes élémentaires : rusticité, vie simple, logique de l'épreuve, ruralité, absence d'une logique marchande, isolement et prise de distance avec la ville et les réseaux de sociabilité classique. Cette relation forte et profonde avec la nature permet l'expression des qualités réflexives et introspectives de l'individu, confronté qu'il est à sa nature personnelle. Elle permet aussi le renforcement des valeurs de solidarité lorsque les individus se trouvent face à la difficulté de l'épreuve. Toutes les pratiques issues du "scoutisme", du "cafisme", de "l'hébertisme" font référence. Les actions de réinsertion pour les toxicomanes, les déprimés et les asociaux se réalisent pour certains au sein de centres placés au contact de la nature sauvage. Une relation bien particulière se construit entre les éducateurs et les publics-pratiquants autour de cette symbolique et des vertus éducatives de la nature.

#### **D- Modèle du marketing des services**

---

<sup>2</sup> On pourrait ajouter les missions que se donnent les parcs régionaux (à l'image du parc des Graoux et des Vosges) qui se donnent pour mission d'éduquer les visiteurs (Shiler, revue Espace, 1995).

Dans un univers marchand, marqué par une concurrence forte et par des clientèles exigeantes, les prestataires doivent répondre et savoir s'adapter aux transformations du marché. Une culture marketing du tourisme de nature se développe.

Ce modèle faisant référence à la  *cité marchande*  de Bolstanski et Thévenot (1991) et à l'utilité marchande devient un discours de circonstance pour valoriser les espaces touristiques en milieu naturel. L'important consiste à récolter des devises, faire de l'argent et satisfaire la clientèle citadine. On embellit la nature ; on rénove les refuges et les gîtes en montagne ; on développe une signalisation "design". Dans cette optique, l'apparence de la nature, sa mise en spectacle et le service au "client roi" prennent le dessus sur d'autres considérations culturelles. La relation "authentique" avec la nature – celle qui sent la vache, les miasmes putrides des sous-bois, l'odeur du feu de bois qui s'imprègne dans les vêtements, l'eau froide des gîtes d'antan ou le bruit des mulots dans le grenier... – n'a pas de sens dans cette perspective. Un zeste de nature est accepté ; juste ce qu'il faut pour satisfaire les nouvelles logiques culturelles des citoyens à fort pouvoir d'achat.

Cette démarche fondée sur le principe du marketing management (Marion, 1999) devient la règle et la nouvelle norme dans le management du loisir de nature, ainsi que pour créer des emplois dans ce secteur. La culture du privé s'immisce dans l'univers du plein air lorsque les prestataires en loisir sportif cherchent à créer des produits rentables. On quitte l'univers de la passion et du bénévolat, issu de la culture fédérale associative ou du secteur public ou para-public<sup>3</sup>, pour celui de l'intérêt (Hirschman, 1980). Bref, cette tendance à la servuction des espaces de loisirs de nature est dans l'air du temps. Les communes orientées vers le loisir et le tourisme de nature n'y échappent pas<sup>4</sup>. Le développement du néo-régionalisme dans l'architecture des villages-vacances s'inscrit dans cette logique pour

---

<sup>3</sup> On peut évoquer à ce titre le changement de politique et de stratégie de la FOL à Lus-La-Croix haute qui a appris les principes de la culture marketing pour renouveler sa clientèle scolaire, en perte de vitesse (Besson, revue espace n° 160, 1999).

<sup>4</sup> De nombreux écrits relatent cette situation marquée par la montée de la gestion privée des équipements publics (revue espace n° 154).



façonner des lieux commerciaux adaptés aux goûts des nouveaux consommateurs du plein air (Brusson, 1997).

La question de la nature et de l'écologie locale est secondaire, à l'exemple du "Center parc" de Sologne (Clary, 1993). Tout un discours émerge qui modifie les représentations et les catégories de lecture des lieux de nature. L'activité devient un produit, l'utilisateur un client, le temps de l'argent, la nature une ressource de base. La symbolique de la nature n'a de sens que dans une perspective marketing. L'échange marchand devient prédominant conformément à la rationalité du "marketer" et à la manière dont il appréhende le "client roi" (Marion, 1995). L'éthique ludique et celle du consommateur s'imposent dans la conception des produits sportifs de nature en référence aux écrits de Pigeassou et Fergusson (1997). Les aménagements pour une pratique ludique se développent à l'image des parcs aventure qui sont élaborés autour d'un jeu avec le vertige et les sensations dans un cadre sécurisé où la prise de risque est simulée.

On retrouve cette même approche chez une catégorie de moniteurs d'escalade (Vachée, 2000) lorsque l'encadrement de cette pratique est valorisé par un décor de qualité. La fréquentation de ces espaces – aménagés, accessibles et aseptisés – prend un caractère folklorique. Les paysages possèdent des "qualités esthétiques", offrent de "bons points de vue" et sont animés par la présence de volatiles qui leur donnent toute leur valeur "authentique" (chants, vol, etc.). Cette "nature de substitution" (Dewailly, 1992), s'inscrivant dans une culture de "l'hypernaturel" devient un faire-valoir au service des activités humaines, sportives et commerciales. La nature devient un gigantesque parc d'attraction. Elle offre aux citoyens des prestations touristiques emplies de sensations nouvelles, d'émotions et d'inattendu qui sont autant d'arguments pour les offreurs d'activités. Partie intégrante de cette nature, la falaise devient un simple support pour les activités de grimpe. Elle se présente comme un terrain de jeu privilégié rendant possible des expressions ludiques. La finalité est la conquête de toujours plus de terrain de jeu, sans restriction. Les espaces naturels

appartiennent à l'homme qui peut en faire ce qu'il veut. Les éventuels impacts des activités humaines sur les équilibres écologiques sont la plupart du temps minimisés par "cette famille" de moniteurs d'escalade.

### **E- Modèle entrepreneurial et logique productiviste**

Dans ce modèle, la finalité consiste à améliorer la performance des opérations professionnelles. Une logique productiviste, pour le manager, est à l'œuvre à partir du moment où l'efficacité de l'entreprise et du secteur devient la priorité absolue.

Les particularismes locaux et territoriaux importent peu. L'administrateur et le gestionnaire ont un rôle entrepreneurial. Le pilotage par la norme s'impose dans cette référence à la *cité industrielle* (Bolstanski et Thévenot, 1991). Certaines structures à l'image des sociétés d'exploitation de remontées mécaniques (Transmontagne, SETAM, etc.) fonctionnent selon ce modèle. La finalité est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise : plus de débit sur les remontées, plus de forfaits vendus pour une rentabilité maximale. Dans cette optique, on se rapproche d'une logique en flux tendus où l'équilibre est toujours fragile. La nature n'est qu'un objet au service "de la saison à faire". Les guides qui "enchaînent" les clients sur la voie normale du Mont-Blanc ; les moniteurs qui composent plusieurs canyons dans une même journée, parfois au détriment des principes sécuritaires, s'inscrivent dans cette cité. Le client n'est pas la priorité ; ce sont les parts de marché et l'efficacité qui orientent l'action des prestataires.

Pour ces entrepreneurs, les aspects naturel et social du territoire sont conçus comme des ressources externes se caractérisant par des potentialités positives au service de l'action entrepreneuriale. L'espace naturel, par ses capacités favorables à la multi-activité sportive, constitue un champ idéal de production pour les entrepreneurs de l'*outdoor*. En effet, la nature est instrumentalisée et se distingue par la présence de fortes potentialités commerciales en

terme d'attractivité pour la clientèle. La démarche, si nécessaire, consiste à adapter l'espace naturel au produit et aux attentes des consommateurs (Bouhaouala, 2001b).

La nature est un espace de pratique sur lequel le prestataire envisage de multiples formes d'aménagement. Cette dynamique d'action est bien souvent freinée par les organismes de protection des espaces naturels. Contrairement au marketing passionnel (Bouhaouala, 2001a), le territoire est, d'une manière explicite, asservi pour les fins de l'entreprise et de l'entrepreneur (rentabilité, croissance, etc.). Ce dernier adopte donc un rapport instrumental à l'espace naturel et commercial avec les pratiquants, considérés comme des consommateurs de sensations extrêmes.

Dans le domaine de l'escalade, les espaces de nature constituent, avec les salles et les falaises périurbaines, les lieux de travail des moniteurs progressistes (Vachée, 2000). Le rapport particulier à la pratique, axé le plus souvent sur la performance, la volonté de progression, l'enseignement de techniques et de compétences engendre une symbolique particulière dans les relations avec la nature. Cette relation de technicien induit une vision rationnelle de la nature marquée par un souci d'optimisation et d'efficacité. La performance et le progrès sont sans cesse évoqués dans les échanges qu'ils construisent avec les autres et la nature. Les systèmes de représentations basculent vers la métaphore d'une nature atelier où l'espace de pratique se transforme en lieu professionnel. Les éléments se trouvent "dénaturés" et placés au rang de simples éléments utilitaires (Vachée, 2000).

La maîtrise des techniques et de la gestuelle renvoie à la maîtrise des éléments. La part progressiste semble davantage basée sur une rationalité calculée à des fins de rentabilité avec des objectifs de développement des sites en terme d'aménagement, d'équipements et de confort, parfois même au détriment des obligations réglementaires et/ou écologiques.

## **F- Modèle traditionaliste et conservateur**

Dans ce type d'organisation, on retrouve une place de choix occupée par les acteurs du lieu, à l'image des grandes familles locales investies dans la gestion de stations de ski. On quitte l'univers de l'entrepreneuriat pour une approche plus locale où le rapport à l'action et au risque financier se transforme. Une forme de conservatisme affecte les formes de gestion des espaces de pratique.

Dans cette logique d'action, la conservation des traditions, la maîtrise du pouvoir local, le respect des ententes et des anciens prédominent. Les logiques marketing, écologique et autres important peu. Les compétences sont le produit de l'histoire que l'on se transmet de génération en génération. En cela ce modèle, inscrit dans la  *cité domestique*  de Boltanski et Thévenot (1991), est le principe supérieur commun qu'il importe de respecter. Les aménagements réalisés, les produits développés ou encore les actions commerciales lancées ne sont pas forcément d'une grande qualité. On essaye de profiter des rentes dégagées (Bouhaouala, 2000 ; Marchesnay, 1998) par la richesse du site sans stratégie de développement forcément bien construite.

On pourrait prendre l'exemple de la station de ski des Sept Laux (Grenoble) où quelques grandes familles locales maîtrisent le pouvoir au sein du syndicat intercommunal (Le Pleynet). Le fonctionnement de certains prestataires en loisir sportif est proche de ce modèle à l'image de la plupart des écoles de ski françaises et de la compagnie des guides de Chamonix. Certaines associations de nature, marquées par la tradition, reposent aussi sur ce modèle. La "maison" est tenue par des locaux qui tiennent à conserver les usages ancestraux du lieu et le fonctionnement patrimonial. Le "bon sens local", l'histoire politique de la localité, le jeu des familles participent à la définition de l'organisation locale.

L'entreprise familiale identifiée sur le Vercors (Bouhaouala, 1999, 2000) s'inscrit dans ce modèle. Le maintien de l'entreprise dans le patrimoine familial constitue l'axe stratégique

prédominant. La constitution de bénéfices et l'augmentation du capital sont bien souvent antinomiques avec la nécessité de garantir des revenus suffisants à toute la famille sans risquer de mettre en péril l'entreprise. Un tiraillement est ainsi présent entre le but idéal et les objectifs à court et moyen terme. Cette configuration conduit le dirigeant à adopter un mode de gestion conservateur et une production traditionaliste et implicite lui donnant le sentiment d'éviter la prise de risque (Bouhaouala, 2001b).

Au même titre que le savoir-faire hérité des anciens, l'espace naturel est une ressource interne à l'entreprise familiale. Au regard de leur ancrage territorial, les dirigeants conservateurs ont intégré l'espace dans le patrimoine collectif de toutes les anciennes familles locales. L'essentiel des ressources de base est constitué par le lieu et ce qu'il offre comme possibilités de séjours et de pratiques. De ce fait, les touristes qui ne consomment pas localement et "qui ne laissent pas quelque chose" aux commerçants conservateurs ne sont pas des bons clients.

Le territoire représente également un champ social où les entreprises familiales détiennent un pouvoir certain, en terme politique, foncier et social. Ce pouvoir est exercé sur le marché local au travers de réseaux locaux couvrant l'ensemble du territoire. La règle sociale est constituée par des conventions héritées des parents que l'on adapte à l'air du temps. En cela, l'entreprise familiale devient productrice de rentes plus ou moins importantes. Elles ne les engagent pas dans des démarches marketing dynamiques demandant des investissements importants (Bouhaouala, 2001b). Ce type de démarche se rapproche de celle l'entrepreneur notable décrit par Marchesnay (1998).

### **G- Modèle du développement local**

Cette approche globale du local cherche à situer la valorisation de la nature dans une perspective d'aménagement du territoire, de création d'emplois, de sauvegarde de la ruralité,

de développement d'activités de proximité. Le projet est encore plus complexe lorsque les acteurs du lieu pensent le développement du loisir et du tourisme sportif en étroite synergie avec la promotion du patrimoine historique et du tourisme culturel.

Un développement durable, construit sur la dynamique locale, est préconisé en intégrant toutes les forces issues du lieu. Ce modèle de gestion cherche à redonner de la présence aux acteurs politiques et aux conseillers en développement local dans cette volonté de limiter les effets négatifs d'une trop forte privatisation des lieux de nature. Il s'impose aussi pour combler le manque d'investissements privés. Dans cette perspective, le secteur public, parapublic ou associatif, désintéressé par l'appât du gain financier est le mieux placé pour impulser une dynamique de développement conséquente. Un management anthropologique des lieux de nature est ainsi défendu par une valorisation harmonieuse du milieu naturel considérant que les acteurs marchands sont incapables de gérer la globalité du processus de valorisation du milieu naturel. Des méthodes d'expertise ont été élaborées pour inscrire le territoire sportif dans un tourisme durable soucieux du développement d'une cité écologique (AFIT, 1999).

En détaillant un peu plus, on s'aperçoit que le manager parle de valorisation du milieu naturel pour créer de l'activité et justifier la mise en place d'un projet collectif. La valorisation de la nature et du patrimoine local est évoquée pour sauvegarder l'écosystème local, son patrimoine et la culture propre à chaque lieu. La priorité va bien souvent à un tourisme doux et aux sports écologiques capables de s'intégrer à la culture du lieu et d'épargner les susceptibilités locales. Dans une perspective théorique, on pourrait parler d'utilité écologique et sociale pour justifier la mise en place de ce type de management fonctionnant selon les principes d'une "*cité écologique*". En référence aux principes de la gouvernance locale (Gerbaux, 1996), la participation massive des citoyens locaux est une revendication forte. Pour renforcer l'image de ce management écologique, il importe de donner la priorité à une agriculture biologique et traditionnelle ; d'entreprendre des actions pour vivre et faire

travailler au pays les locaux ; de redonner de la valeur aux terroirs et aux rites écologiques dans un subtil équilibre entre les loisirs, une économie pastorale et une consommation écologique de la nature. Le modèle de l'utilité marketing et celui du management local anomique sont alors dépassés au profit d'un principe supérieur, celui de l'utilité locale pour la perdurance de l'économie, du vitalisme et de la vie locale.

Les objectifs fondamentaux de ce type de management se concentrent sur la dynamique de l'économie locale et la relance de l'emploi par les organisations associatives ou parapubliques. En d'autres termes, bien qu'il y ait une recherche d'efficacité et de rentabilité économique, l'objectif premier de certaines petites entreprises du plein air (Bouhaouala, 2000) est de participer au développement local et à la stimulation de la vie sociale du lieu.

Le territoire naturel représente alors la ressource de base constituant la force de vente et l'atout commercial de ce type d'organisation. Les activités sportives ne sont que des produits d'appel pour séduire les clients et infléchir leur décision d'achat du séjour. Pour le prestataire, le territoire est perçu comme un lieu de travail et un espace social présentant des atouts commerciaux (capacité d'attraction de séjournants). Cette richesse est globalement mise au service du développement local (création ou maintien des emplois). Du moment que l'intérêt du lieu l'exige, ce type de management est capable d'exploiter toutes les ressources locales (culturelles, sociales, naturelles, etc.). Le client, dans cette perspective, est perçu comme un partenaire à satisfaire en vue d'atteindre les objectifs socio-économiques que l'organisation s'est fixée. Le dirigeant de ce type d'organisation locale est conduit à adopter un rôle de chargé de mission ou de conseiller en développement local. La stratégie de l'entreprise est orientée par le projet socio-économique des actionnaires qui sont en majorité des acteurs locaux. Ce type d'orientation stratégique est fondé sur deux dimensions apparemment contradictoires : "sociale" et économique. La réalisation des buts sociaux devient alors tributaire de l'efficacité économique et l'existence économique de l'organisation se justifie par les effets sociaux recherchés localement. Le marché et le client sont alors considérés comme

des moyens indispensables pour la réalisation des projets collectifs. Celle-ci constitue une mission peu évidente à remplir, car il est souvent difficile de trouver "la logique alternative" au tout économique lorsque l'intérêt collectif dépend du marché (Bouhaouala, 2001b).

## **H- Modèle inspiré de l'écologie des profondeurs**

L'approche ne serait pas complète si l'on oubliait d'évoquer une dernière forme de management des pratiques sportives dans les lieux de nature. Ce modèle exprime la tendance extrême d'un management qui cherche à prendre ses distances vis-à-vis de la ville, de l'urbanité et de la consommation.

Ce modèle valorise la nature contre l'urbanité et contre la "nature-produit". Dans cette perspective, on reconnaît à la nature des droits inaltérables que l'on cherche à défendre. L'optique consiste à gommer le maximum d'artifices et de béton pour donner la priorité aux produits et pratiques naturels au mépris de la culture et des attentes urbaines. Les urbains doivent ainsi s'adapter à cette nature sauvage, en comprendre et en saisir les profondeurs. Toute démarche marketing est condamnée, seule la rencontre fortuite et initiatique est reconnue comme valorisante. En aucun cas, la rentabilité financière impose et doit imposer ses modèles d'action.

La priorité est ainsi donnée sur un plan sportif aux puristes, aux californiens et aux néo-aventuriers ; ceux qui sont au plus près d'une conception extrême, dure, mystique et écologique de la nature. Le contact proximal avec celle-ci est valorisé ; la vie de trappeur et de nomade dans un esprit communautaire et autarcique fait partie des modes de vie fortement appréciés. On est proche ici de la *cité inspirée* de Boltanski et Thévenot (1991)   partir du moment où le profit et la rentabilité ne sont pas des enjeux majeurs. Sur un plan managérial, le projet consiste à développer de petites structures légères et flexibles s'inspirant d'un management alternatif (Michaud, 1989).



En référence à ce modèle, le territoire est conçu comme un lieu de vie offrant un bien être supérieur. Il est en même temps un espace de pratique sportive et un espace de fusion avec la nature. L'espace naturel répond au besoin de liberté et de plaisir dans le travail. Le but idéal à atteindre pour ce type de prestataire est de vivre de sa passion sur le lieu. Le territoire naturel n'est pas "instrumentalisé" ou asservi pour rendre possible des gains financiers. L'activité sportive n'est pas transformée en une activité commerciale pure. Elle rend possible une relation de proximité avec l'espace naturel qui n'est pas construite sur un échange marchand. La relation avec le client est fondée sur le partage d'une passion identique pour le sport de nature. Elle est par conséquent davantage amicale que commerciale. Le client n'est pas perçu comme un simple consommateur. Il est avant tout un pratiquant auquel il faut transmettre le respect et les secrets du lieu et de l'activité. Le but du partage de la passion est de conduire ce dernier vers une relation fusionnelle à l'espace naturel. De ce fait, le recours à des formes organisationnelles simples du type micro-firme n'est pas révélateur d'un manque de volonté de développement, de créativité, et/ou de maîtrise de techniques de gestion. Ce choix est à mettre en relation avec le refus du prestataire passionné de la croissance et de l'industrialisation de son activité. Ce qui le conduirait à des contraintes non-voulues (travail, horaire, investissement, endettement, embauche...) et à une "instrumentalisation" de son rapport au territoire naturel. La micro-firme sportive et l'indépendance de l'entrepreneur deviennent respectivement une voie et une garantie qui permettent de vivre un rapport écologique avec le lieu de vie et passionnel avec la pratique sportive (Bouhaouala, 2001a).

## **Conclusion**

Les huit modèles de développement présentés et les cités touristiques s'y rapportant renvoient à trois macro-formes managériales : la première à dominance institutionnelle et civique (modèles républicain, éducatif et technocratique), la seconde à dominance

commerciale (modèles entrepreneurial et marketing) et la troisième à dominance locale (modèles patrimonial, écologique et inspiré). Bien souvent, l’empreinte des deux premières formes est exogène à l’espace local. De grandes entreprises perçoivent le lieu touristique comme un marché au sein d’un espace déterritorialisé et résillé. A l’inverse, la troisième forme est d’origine endogène, la question du développement global s’inscrivant au cœur du local (Violier, 1998). Lorsque cette troisième macro-forme est suffisamment présente, toutes les conditions semblent réunies pour que des conflits surgissent : le lieu devient marqué par une multitude d’acteurs locaux aux intérêts divergents et en interaction avec des acteurs extérieurs, eux mêmes porteurs de logiques d’action contradictoires et opposées aux intérêts locaux. Bref, dans une telle configuration, la présence d’un espace multiscalair rend délicate l’approche globale et unifiée du développement local. La mise en place de lectures singulières et contextualisées s’impose alors avec d’autant plus de nécessité.

Il est à ce stade souhaitable de faire ressortir une carte synthétique des formes de développement et des cités touristiques organisant la distribution des rôles au sein du monde du plein air. A partir des critères retenus, un système d’oppositions et différentes cultures managériales engagent les acteurs dans des politiques de développement et de créations de produits divergentes.

*Insérer ici tableau II*

Dès 1988, Cunha a distingué les éthiques de développement productiviste et “ territorialiste ”. Dans le premier cas, les échanges sont organisés en donnant la priorité au progrès, à l’efficacité et à la domination sur la nature. Dans le second cas, la priorité va à l’humain, à l’harmonie avec la nature, à l’être sur l’avoir et à la différence sur

l'uniformisation. Sans contredire les propos de ce chercheur, un affinement de la lecture du développement est proposé à partir d'une vision élargie des logiques d'action ne se réduisant pas à un diptyque élémentaire.

Outre la différenciation des sites de pratique selon le modèle de développement dominant, la modélisation construite possède un second intérêt heuristique, dans une optique non plus seulement discriminante mais également dynamique. La perspective temporelle ne doit en effet pas être écartée des analyses envisageables. L'interprétation des écrits d'Augustin (1995) montre que la généalogie de la création des stations de sports d'hiver en France renvoie directement à certaines formes de développement présentées : modèle patrimonial pour les stations de 1<sup>ère</sup> génération, modèle républicain pour la 2<sup>ème</sup> génération de stations, modèle entrepreneurial pour la 3<sup>ème</sup> génération et enfin modèle local pour la 4<sup>ème</sup> génération. En resserrant encore l'analyse, un site spécifique est également passible d'une lecture chronologique renvoyant à des modèles dominants successifs. Ces derniers évoluent et se transforment alors en fonction du jeu entre les forces endogènes et exogènes pesant sur le territoire. Les travaux de Zuanon (2001) et de Debarbieux (1990) sur l'histoire du développement de Chamonix (Haute Savoie) illustrent parfaitement cette réalité dynamique. En un siècle, cette ville est passée d'une gestion patrimoniale ("le territoire des chamoniards") à un aménagement "républicain" (sous l'influence du Club Alpin Français), pour se caractériser ensuite par une gestion mi-locale, mi-républicaine (marquée par des conflits entre forces exogènes, le C.A.F. souhaitant freiner le développement, et endogènes, les acteurs locaux étant favorables à l'expansion). Enfin, la période actuelle est marquée par la prédominance des forces locales et la présence soutenue de partenaires privés (société des téléphériques, prestataires multiples) qui participent grandement à la transformation du modèle de développement du site.

Les formes de développement des espaces sportifs de nature peuvent ainsi être l'objet d'une observation sous l'angle de la diversité inter-sites ou intra-site. Dans chaque cas, cette

variété de formes prend racine dans une relation ambiguë entre le centre urbain et la périphérie rurale. Le développement touristique local repose sur des interactions entre des acteurs et des publics partageant des valeurs plurielles. Dès lors, les démarches dans la gestion des espaces entrent en correspondance avec les cultures des usagers effectifs et potentiels de ces espaces de nature. De ce fait, en complément des études partielles réalisées par les grands organismes d'enquête sur les styles de vie (Viard, 1998), une typologie des segments de clientèle pourrait être construite afin de mieux saisir les usages touristiques et sportifs de la nature. Suite à une telle identification, les stratégies de développement gagneraient en cohérence, puisque l'adéquation des logiques d'aménagement aux segments repérés présiderait au choix d'une orientation sur le marché (Lambin, 1998). Par exemple, les parcs de loisir renvoient actuellement à des concepts différents (nationaux, interprétatifs, ludiques, pédagogiques, d'aventure, patrimoniaux ou écologiques) qui ne drainent pas les mêmes publics en fonction des formes mises en jeu.

Cette approche mixte du management des espaces touristiques en milieu naturel, à la fois théorique et empirique, met en évidence la complexité du fonctionnement de ces derniers, et incidemment de leur observation. En effet, si dans certains cas le fonctionnement d'un site est en totale correspondance avec un modèle, dans d'autres, l'analyse du management d'un espace ne peut se faire en référence à un modèle exclusif. Le fonctionnement d'un territoire touristique particulier doit parfois faire l'objet d'une analyse prenant en compte le croisement de plusieurs modèles. A titre d'exemple, une étude réalisée dans le Val de Sioule (région rurale de l'Allier) permet de saisir la présence en ces lieux d'un management turbulent, de zones de conflits et de blocages. Le recours à des médiateurs s'impose alors pour harmoniser les relations entre des acteurs aux intérêts divergents (responsables politiques, prestataires privés, acteurs associatifs, techniciens territoriaux). Les clivages entre acteurs publics/privés et politiques/techniciens participent grandement de la production de ces turbulences. Ce type de configuration a été observé par d'autres chercheurs (Delignières, 1998 ; Ardillier-Carras,

1999) qui attestent de la difficile harmonisation des forces engagées dans le développement local. Cependant, dans d'autres cas, des réseaux locaux se construisent au travers d'interactions entre les différentes logiques d'action qui aboutissent à un système de régulation local tendant vers un développement équilibré, bien que toujours fragile (Bouhaouala, 2001b, Richez, 1996). La prise en compte de cette complexité paraît nécessaire dans une optique d'adaptation des aides et d'élaboration de programmes de développement durable. En effet, dans le cas d'un territoire se distinguant par une dominance univoque de développement, il serait efficace et relativement simple d'adapter les mesures incitatives (installation, création, etc.) et les aides (financement, formation, promotion, etc.). En revanche, si une absence de dominance est constatée, les actions de développement mériteraient d'être d'abord orientées vers l'élaboration d'une politique socio-économique locale à des fins d'organisation et de canalisation des énergies vers un but collectif. On rejoint là le nécessaire processus de traduction que Callon (1986) préconise dès lors que l'absence de consensus autour d'un projet est avérée.

## **Bibliographie**

Agence Française d'Ingénierie du Tourisme (1999). Programme expérimental sur l'évaluation et la mise en place d'un tourisme durable sur les territoires, Rapport 1998 et perspectives 1999. Ministère du tourisme, Paris : AFIT

Agence Française d'Ingénierie du Tourisme (2000). Carnet de route de la montagne. Paris : AFIT.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.F. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris : Seuil.

Ansel, P. et Pagès, J.P. (1996). Démocratie, scène médiatique et mesure de l'opinion. Actes du colloque Atome et Société. Centre Antoine Béchère, Paris, 113-124.

- Augé, M. (1992). *Non-Lieux*, Paris : Seuil.
- Augustin, J.P. (1995). *Sport, géographie et aménagement*. Paris : Nathan
- Augustin, J.P. (2000). Activités ludo-sportives et médiations territoriales. *Montagnes Méditerranéennes*, 11, 29-32.
- Barel, Y. (1979). *Le paradoxe et le système*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Besson, C. (1999). A Lus-la-Croix-haute, la F.O.L. ne baisse pas les bras. *Revue Espaces*, 160, 56-60.
- Blondel, P. (1993). Texte d'ouverture. *Annales du colloque du 30<sup>ème</sup> anniversaire des parcs nationaux de France*. Chambéry.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Métailié.
- Bouhaouala, M. (1996). Passion et profit dans le marché de l'offre des services sportifs. *Revue STAPS*, 40, 89-92.
- Bouhaouala, M. (1999). *Micro-mentalités et logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du Tourisme Sportif*. Thèse de doctorat non publiée, Université Joseph Fourier, Grenoble 1, Laboratoire EROS.
- Bouhaouala, M. (2000). Petites entreprises et territoire : le cas du secteur du tourisme sportif dans le Vercors. *Montagne Méditerranéennes*, 11, 41-47.
- Bouhaouala, M. & Chifflet, P. (2001a). Logiques d'action des moniteurs des sports de pleine nature : entre passion et profession. *Revue STAPS*, 56 (sous presse).
- Bouhaouala, M. (2001b). Relations inter-entreprises dans un marché local : le cas des PE-TPE du tourisme sportif en Vercors. *Espace et Société*, 102 (sous presse).
- Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*, Paris : Ed. de Minuit.
- Bourg, D. (1993). *Les sentiments de la nature*. Paris : La Découverte.

- Bourg, D. (1996). Les scénarios de l'écologie. Paris : Hachette.
- Bozonnet, J. P. (1992). L'imaginaire social de la montagne. Grenoble : Presse Universitaire de Grenoble.
- Brusson, J. P. (1997). L'architecture néo-régionaliste se moque-t-elle du lieu ? *Espaces* 148, 31-34.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36.
- Candau, P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'Economie Industrielle*, 16, 17-33
- Chazaud, P. (2000). Les logiques du tourisme sportif face aux stratégies de développement du territoire. *Montagnes Méditerranéennes*, 11, 49-54.
- Clary, D. (1993). Le tourisme dans l'espace français. Paris : Masson
- Collins, M. & Randolph, L.(1991). Business or hobby ? Small firms in sport and recreation. In Veal, A.J. & Jonson, P. *Leisure and Tourism : social and economic change*. University of Technology, Sidney.
- Corneloup, J. (1999 I). Les imaginaires en escalade. *Les cahiers de l'imaginaire*, n° 18. 43-54
- Corneloup, J. (1999,II). Pour une autre approche en management du sport. *Revue Gestion* 2000 (3), 33-60.
- Corneloup, J. (2000). Le développement d'une station sportive en milieu rural. *Montagnes méditerranéennes*, 11(7), 33-40.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Cunha, A. (1988). Systèmes et territoire : valeurs, concepts et indicateurs pour un autre développement. *L'espace géographique*, 3, 181-198.
- Dagognet, F. (2000). *Considération sur l'idée de nature*. Paris : Vrin.
- Debarbieux, B. (1990). *Chamonix. Les coulisses de l'aménagement*. Grenoble : Presse universitaire de Grenoble.

- Debarbieux, B. et Marois, C. (1997). Le mont Royal. Forme naturelle, paysages et territorialités urbaines. Cahiers de géographie du Québec, 113, 171-200.
- Delignières, V. (1998). Les acteurs territoriaux du tourisme dans le Morvan. In P. Violier, *L'espace local et les acteurs du tourisme* (p. 19-32). Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Dewailly, J.M. (1992). Les citadins et les loisirs de nature. Tourisme et Environnement, Ministère du tourisme. Paris : La documentation française.
- Di Méo, G. (1998). Géographie sociale et territoires. Paris : Nathan.
- Dobré, M. (1995). L'opinion publique et l'environnement. Orléans : IFEN.
- Durand, G. (1992). Les structures anthropologiques de l'imaginaire. Paris : Dunod.
- Eliade, M. (1989). Mythes, rêves et mystères. Paris : Folio.
- Ferry, L. (1992). Le nouvel ordre écologique. Paris : Grasset.
- Friedberg, E. (1993). Le Pouvoir et la règle. Paris : Edition du Seuil.
- Gerbaux, F. (1996). Vers une gouvernance locale. Cahier Espaces, 47, 65-70.
- Giard, D. (2000). *L'adaptation des refuges de montagne à l'évolution des pratiques*. Montagnes Méditerranéennes, 11, 57-60.
- Godin, C. (2000). La Nature, Paris : Editions du Temps.
- Habermas, J. (1995). Reconciliation through the public use of reason : remarks on John Rawls's political libération. The journal of philosophy, 92. 109-131.
- Hirschman, A. (1980). Les passions et les intérêts. Paris : Presse universitaire de France.
- Joly, P.B. (1999). Quand les candides évaluent les OGM. In *L'opinion publique face aux plantes transgéniques*. Colloque de la Villette (p. 137-155). Paris : Albin Michel Idées.
- Julien, P.A. & Marchesnay, M. (1996). Paris : L'Entrepreneuriat. Economica.



- Kalaora, B. (1986). La forêt pacifiée. Paris : L'Harmattan.
- Lafaye, C. & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique. *Revue Française de Sociologie*, 34, 495-524.
- Lahlou, S et al. (1991). Régulation des marchés culturels, le rôle de la passion. Rapport du CREDOC, Paris.
- Lambin, J.J. (1998). Le marketing stratégique. Paris : Ediscience.
- Le Breton, D. (1990). Anthropologie du corps et modernité. Paris : Presse universitaire de France.
- Loret, A. et al. (1993). Sport et management. Paris : Dunod.
- Loret, A (1995). Génération glisse. Paris : Autrement. Série mutations, 155-156.
- Maffesoli, M. (1996). Eloge à la raison sensible. Paris : Grasset.
- Marchesnay, M. (1998). Confiances et logiques entrepreneuriales. *Economies et Sociétés*, 8-9.
- Marion, G. (1995). Le marketing management en question. *Revue Française de Gestion*, n° 102, 15-30.
- Marion, G. (1999). La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing. *Revue Française de Gestion*, n° 125, 81-89.
- Michaud, D. (1989). L'avenir de la société alternative. Paris : Logiques sociales.
- Micoud, A. (1991). Des Hauts-lieux. Gap : Editions du CNRS.
- Mintzberg, H. (1990). Le management. Paris : Editions d'Organisation.
- Morand, G. (1999). La gestion de la sécurité sur les domaines skiables. *Cahiers du C.S.S.M.*, 11.

- Mouffe, C. (1999). La politique démocratique doit-elle être fondée sur la raison. L'irrationnel menace ou nécessité. Paris : Seuil.
- Pharo, P. et al. (1990). Les formes de l'action. Paris : Ecole des Hautes études en Sciences Sociales.
- Pharo, P. (1998). Les limites de l'accord social. *Revue Française de Sociologie*, 39-3, 591-609.
- Pigeassou, C. (1993). La labellisation des activités sportives de loisir. In A. Loret (dir.), *Sport et management*. Paris : Dunod
- Pigeassou, C. et Ferguson, R. (1997). Du concept de stratégie au management stratégique des organisations de services sportifs. In C. Pigeassou, *Management des organisations de services sportifs* (p. 128-153). P.U.F., Paris.
- Pociello, C. (1995). Les cultures sportives. Paris : Presse universitaire de France.
- Ramanantsoa, B. et al. (1985). Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris : Les Presses universitaires de France.
- Raveyer, M. F. et Saglio, J. (1984). Les systèmes industriels localisés : éléments pour une approche sociologique des ensembles de petites et moyennes entreprises industrielles. *Sociologie du travail*, 2, 157-176.
- Reidenbach, R.E. & Robin, P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business ethics*.
- Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail. Paris : FNSP.
- Sfez, L. (1995). La santé parfaite. Paris : Seuil.
- Simmel, G. (1981). Sociologie et épistémologie. Paris : Les presses universitaires de France.
- Soulé, B. et J. (2001). La gestion des risques en station de sports d'hiver : le cas de la station village du Mont-Dore. *Revue Européenne de Management du Sport*, 5, 69-118.

Tribou, G. (1993). Ethique sportive et culture d'entreprise. in A. Loret (dir.), Sport et Management (p.55-70). Paris : Dunod.

Vachée, C. (2000). Représentations de la nature et comportements d'offre en escalade. Etude à partir de trois catégories d'acteurs : dirigeants de club, équipiers de falaises et moniteurs brevetés d'Etat. Thèse de doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble 1, Laboratoire EROS.

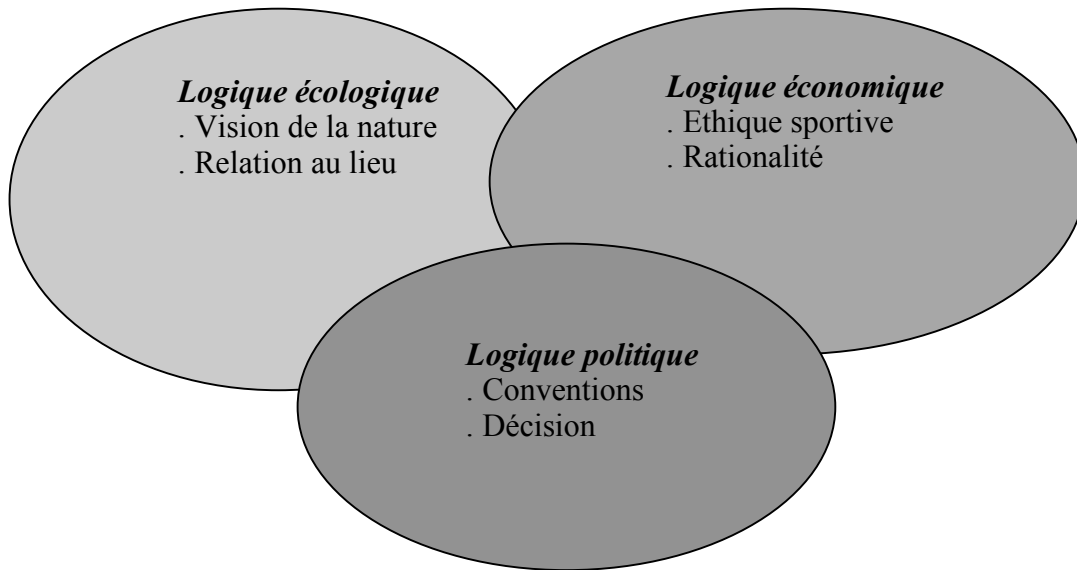
Vachée, C. (2001). Représentations de la nature et comportements d'offre chez les moniteurs d'escalade. Science et Motricité (sous presse).

Viard, J. (1998). Réinventer les vacances. Paris : La documentation Française.

Violier, P. (1998). L'espace local et les acteurs du tourisme. Rennes : Presse universitaire de Rennes.

Weber, M. (1972) ; Economie et société. Paris : Plon.

Zuanon, J. P. (2001). Le CAF et la vallée de Chamonix. Babel, 5, Université de Toulouse, 161-173.



**Schéma 1 : Processus et principes en action dans la déclinaison des formes de développement des espaces touristiques**

**Tableau 2 : typologie multicritère des formes de développement**

		<b>Formes de développement</b>							
		<b>Républicain</b>	<b>Technocratique et législatif</b>	<b>Educatif</b>	<b>Marketing</b>	<b>Entrepreneurial</b>	<b>Traditionaliste et conservateur</b>	<b>Développement local</b>	<b>Ecologique</b>
<b>Caractéristiques</b>	<b>Dominances</b>	<b>Institutionnelle et civique</b>			<b>Commerciale</b>		<b>Locale</b>		
	<b>Acteurs</b>	Etat et collectivités territoriales	Législateurs et institutions ministérielles	Enseignants et éducateurs	Organisations commerciales	Entreprises de l' <i>outdoor</i>	Familles et acteurs locaux	Organisations associatives et parapubliques	Travailleurs indépendants, prestataires passionnés et Californiens
	<b>Publics <i>a priori</i> concernés</b>	Les citoyens (urbains)	Les pratiquants protégés	Les groupes d'élèves et de stagiaires	Tous les segments de clientèles	Segments de clientèles particuliers	Segments de clientèles fidélisés, la famille locale.	Eco-touristes	Les pratiquants passionnés, initiés et convertis
	<b>1° principe Relation à la nature</b>	Domestiquée (nature jardin)	Contrôlée et aseptisée	Educative pédagogique	Commerciale (nature marché)	Productiviste (nature usine)	Patrimoniale et conservatrice	Partagée et collective	Sauvage et mystique
	<b>2° principe Relation au lieu</b>	Exogène Territoire national	Exogène	Exogène	Exogène	Exogène	Endogène	Endogène	Endogène
	<b>3° principe Ethique</b>	Nature bien public ; le sport républicain	Production de la règle et des normes	Transmission de valeurs par la nature	Profit et argent ; éthique ludique	Productivité Ethique méritocratique	Maintien des traditions et de l'ordre local	Art de vivre local	Repli et autarcie locale Ethique californienne
	<b>4° principe Rationalité</b>	Procédure républicaine ; culture digitale	Démarche de l'expertise	Transmission d'un savoir, heuristiques	Etude de marché, marketing stratégique	Rationalité instrumentale, logique de l'innovation	Savoirs-faire locaux, conserver l'entreprise familiale	Rationalité locale et participative.	Culture analogique. Vivre sa passion
	<b>5° principe Principes supérieurs communs</b>	Bien collectif et utilité publique	La loi et la règle	Education et formation citoyenne de l'individu	Profits financiers et parts de marché	Rentabilité et efficacité	Rente familiale, patrimoine et pouvoir	Politique socio-économique équilibrée	Authenticité, passion et fusion avec la nature
	<b>Cités touristiques</b>	"Urbaine"	"Normative"	"De la connaissance"	Marchande	Industrielle	Domestique	"Ecologique"	Inspirée
	<b>6° principe Modèle de gestion et décision</b>	Centralisée et structure pyramidale	Démarche qualité, technostructure	Le projet éducatif, l'équipe pédagogique	Le plan marketing, Equipe de projets, étude de satisfaction	Le patron, l'organisation performante	Le patriarcat	Scène locale participative, médiation	Communautarisme, logique tribale et anarchique
<b>Exemples de lieux emblématiques</b>	Parc national, régional, et sites périurbains	Sites sportifs sécurisés, Natura 2000, sites labellisés, normes iso	Centres et camps de vacances éducatifs, sentiers d'interprétation, scoutisme	Centres d'accueil de vacanciers (Maeva, MMV, Center Park, etc.)	Parcs de loisirs Stations de ski, Transmontagne	Bureau des guides, écoles de ski, Le Pleynet	Stations-villages. Parc écologique,	Le Claret, le Vercors, le Verdon ; l'offre artisanale du passionné	