

## Les différentes configurations des projets territoriaux dans le champ touristique et sportif

Jean Corneloup, Pascal Mao, Philippe Bourdeau

► **To cite this version:**

Jean Corneloup, Pascal Mao, Philippe Bourdeau. Les différentes configurations des projets territoriaux dans le champ touristique et sportif. Sciences sociales et loisirs sportifs de nature. Contribution à la diffusion et au partage de la connaissance, Editions du Fournel, 2007, 978-2-915493-62-7. halshs-01148804

**HAL Id: halshs-01148804**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01148804>**

Submitted on 6 May 2015

**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.

# **Les différentes configurations des projets territoriaux dans le champ touristique et sportif**

J. Corneloup, P. Mao, Ph. Bourdeau, groupe C. I. T., CERMOSEM, Territoires, UMR PACTE CNRS

Le développement des territoires s'oriente vers une démarche affinée concernant la définition des orientations stratégiques. D'une époque marquée jusqu'au début des années 1990 par une absence de stratégie ou par l'évocation de quelques projets pour définir la politique à venir, on est passé depuis quelques années à une nouvelle phase où il s'agit de mieux rationaliser la stratégie territoriale. Chacun est ainsi amené à définir son projet de territoire dans la volonté d'organiser les forces et ressources locales et d'élaborer d'une manière plus structurée les objectifs à atteindre en fonction des secteurs et des activités considérés comme stratégiques. Cependant, si aujourd'hui cette procédure semble partagée par le plus grand nombre, il semble nécessaire d'interroger la notion de projet pour éviter des confusions quant à l'enjeu relevant de l'usage de cette notion. Au fond, le projet ne peut se réduire à la reproduction du même que l'on enveloppe d'une nouvelle terminologie pour coller à de nouvelles nomenclatures sémantiques. De même, on ne peut réduire la démarche projet à une seule forme de pratique. L'étude de terrain et les réflexions théoriques effectuées permettent d'envisager différentes formes d'engagement dans cette activité qui traduisent bien souvent une vision particulière du territoire et de son développement.

## **1. Principes et esprit du projet territorial**

Le projet ne peut se réduire à organiser une pratique dans un lieu donné. Celui-ci doit impérativement concerner le futur (proche) dans la perspective d'anticiper les changements structurels et de définir les actions à mener dans les années à venir pour répondre du mieux possible aux enjeux territoriaux. Le projet doit ainsi s'engager sur l'avenir en faisant des choix à partir d'une évaluation de la situation actuelle et en réfléchissant sur les tendances d'évolution des pratiques, des attentes, du marché et de l'environnement national et international. On ne peut ainsi dissocier la définition de projets spécifiques (construction d'un équipement, augmentation de la fréquentation, développement d'une pratique ou d'un service,...) du projet territorial qui donne les grandes orientations à suivre. Les projets spécifiques ont pour finalité d'apporter un changement et d'innover lorsque le système territorial présente quelques dysfonctionnements, incohérences ou inadaptations par rapport à la conjoncture émergente. Des programmes d'action sont ainsi élaborés qui devront se traduire en projet opérationnel et spécifique. Procédure qui ne va pas de soi et qui peut provoquer de la déstabilisation, des résistances et des conflits en fonction de la réorganisation des jeux de pouvoir possibles. Sans aucun doute, il faut aussi rappeler que le projet territorial s'inscrit dans une stratégie collective qui engage le devenir d'un collectif, de citoyens, d'une économie et de pratiques diverses mais qu'il est aussi fortement lié à la définition de l'identité locale. Le projet induit l'entrée du territoire dans une approche systémique où il s'agit d'apprendre à gérer la complexité, l'incertitude, le multiple ou encore la différence. De même, contrairement aux approches classiques orientées vers un contrôle par la norme, les

nouvelles formes d'organisation structurée autour du projet reposent sur la gestion de compétences et la mise en place de réseaux d'acteurs et de pratiques évaluatives dans une perspective constructiviste d'accompagnement (Marion, 1999).

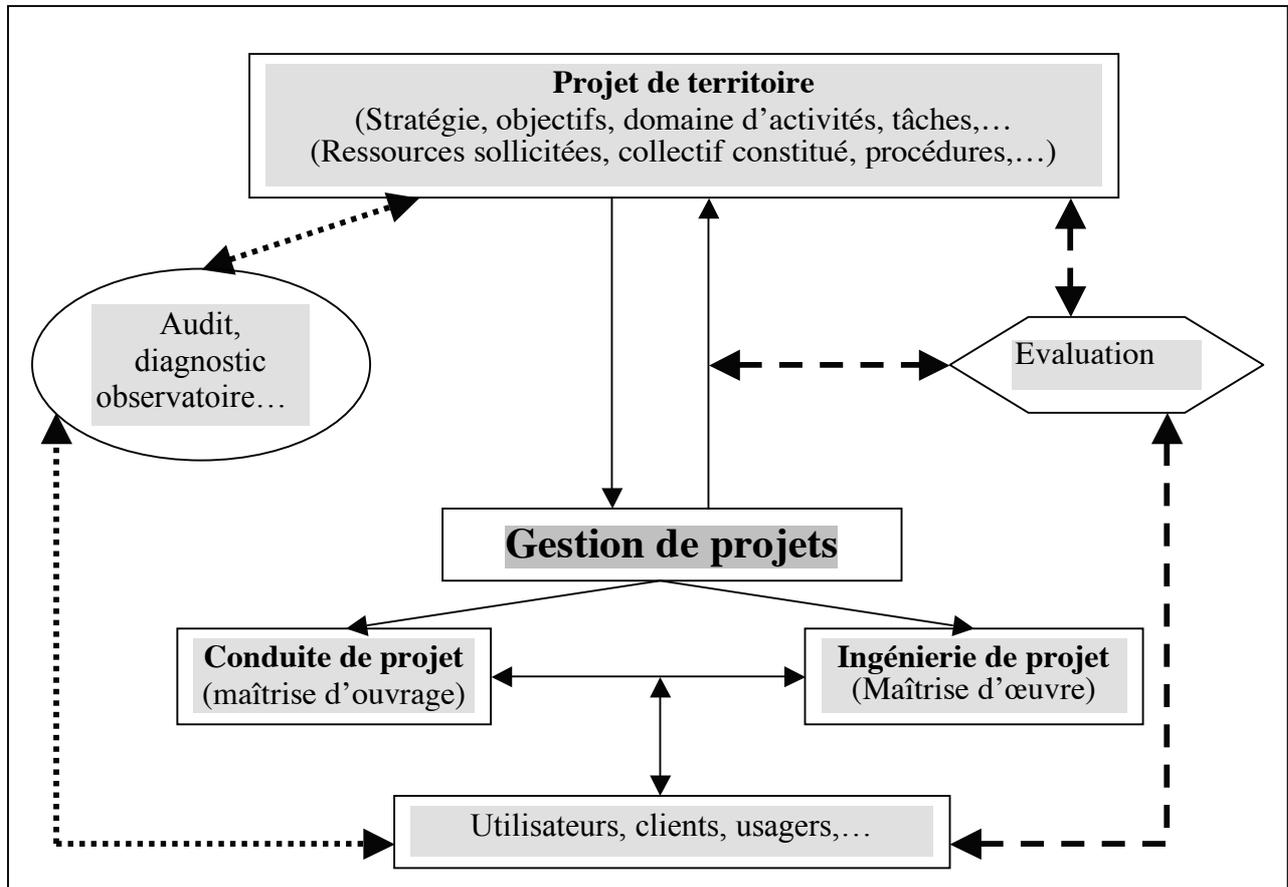


Figure 1 : la démarche projet, de la stratégie à l'opérationnel

A la déclinaison de ces principes, il faut ajouter la prise en compte de l'esprit du projet territorial qui participe à modifier les pratiques de gestion. En effet, nombreux sont les théoriciens (Marion, 1999 ; Jambes, 2001 ; Hazebroucq, 1999) qui considèrent que la culture du projet s'inscrit dans les nouvelles formes de gestion des organisations. Dans le monde de l'entreprise, cette pratique a permis de renouveler la manière de penser les services, les produits, le changement et de réorganiser le fonctionnement des équipes (Lambin, 1998). Concernant le territoire, l'assimilation a été plus tardive mais elle semble de plus en plus effective depuis quelques années. On peut rapidement évoquer les éléments qui participent à valoriser cette procédure en l'inscrivant dans un cadre territorial recomposé (Debarbieux, Vanier, 2002) :

- Le projet se justifie lorsqu'il se produit un changement dans la manière d'organiser un collectif territorial. Sous l'effet de la décentralisation et de la montée en puissance des pays, des communautés d'agglomération ou de commune, une autonomie plus forte a été accordée aux collectivités territoriales pour gérer de multiples pratiques et développer de nombreuses activités touristiques et sportives. De fait, au-delà de la question du territoire pertinent qui

devient un enjeu central aujourd'hui, les acteurs territoriaux disposent de plus de moyens et de compétences pour organiser le développement de leurs sites et des pratiques sportives qu'ils souhaitent soutenir. On passe ainsi d'une gestion républicaine à une gestion territoriale qui peut favoriser la mise en place d'une démarche et d'une culture de projet dans la manière de gérer le développement. Sous l'impulsion de l'Etat, de l'Europe, des entreprises, des formateurs, des universités,... mais aussi à cause de la présence d'une nouvelle vague d'acteurs territoriaux, la gestion des territoires se modifie progressivement en valorisant cette procédure et en accordant plus d'autonomie aux différents groupes de projet engagés dans des secteurs spécifiques<sup>1</sup>. Une nouvelle dynamique territoriale émerge ainsi qui ne recoupe pas forcément le territoire de la représentation politique et ceux de l'administration territoriale décentralisée ou déconcentrée (Jambes, 2001). Nombreux sont ainsi les géographes (Vanier, Debarbieux, Fourny, Giraut, Bourdeau...) qui parlent maintenant de réseaux, de tiers espace, de confins et de marges impulsant de nouvelles territorialités et maillages porteurs de projets multi-formes.

– Le passage d'une gestion par le haut (top down) à une gestion par le bas (bottom up) a pour effet de modifier les procédures décisionnelles. On entre alors dans une démarche qui souhaite valoriser l'émergence d'un acteur collectif engagé dans le développement de la gouvernance. Dès lors, il se produit un élargissement des acteurs présents dans la gestion d'un territoire qui ne se réduisent plus aux seuls acteurs politiques. La démarche projet impose le passage d'une gestion linéaire et hiérarchique à une approche transversale et horizontale tout en favorisant le plus possible la participation du public, des services et des utilisateurs à la procédure. Le degré d'implication du public comme critère permettant d'évaluer la forme participative retenue s'évalue en fonction de la profondeur et de la largeur de leur présence (Baron, 2003). C'est cette ouverture à plus de concertation, de transversalité et de dialogue favorisant l'émergence de l'agir communicationnel (Habermas, 1986) autour de projets de développement qui définit la particularité de cette démarche. Sans doute, à cela, il faut ajouter la volonté de favoriser l'innovation territoriale par cette capacité que doivent cultiver les organisations à devenir des territoires apprenants (Jambes, 2001). Plus que jamais, le management des savoirs et des ressources immatérielles au sein de réseaux réflexifs constitue des actifs stratégiques pour valoriser le développement territorial (Tarondeau, 1998). La démarche projet cherche ainsi à valoriser la mise en place de ces milieux innovateurs (Aydalot, 1986) à la source de l'adaptation et de la création d'activités novatrices.

– L'entrée dans une société et des territoires qui se complexifient participe aussi à valoriser cette procédure. En effet, le temps de l'immobilité et de la fermeture est terminé lorsque l'ouverture à l'international, la mondialisation, l'effervescence technologique et la compétition généralisée participe à modifier la gestion des organisations. A cela, il faut ajouter l'entrée dans l'ère du multiple au niveau des pratiques sportives, des formes touristiques, des types d'aménagement, des styles et des cultures sportives... qui nécessite une capacité de réaction et d'adaptation plus rapide. Le temps des équipements structurants qui étaient plus ou moins similaires d'un lieu à un autre est terminé ; chacun doit plus qu'avant se singulariser, se positionner et faire des choix en fonction de stratégies territoriales définies et des ressources présentes (Gouttebel, 2003). Des compétences plus spécifiques sont à développer pour augmenter le niveau d'expertise nécessitant parfois le recours à des assistances à la maîtrise d'ouvrage (AMO). Mais le changement porte aussi sur la manière de concevoir l'activité concernée qui dépasse aujourd'hui la simple réflexion sur les équipements

---

<sup>1</sup> Des critiques expriment des limites à ce mouvement de décentralisation marqué par la présence d'un conservatisme et/ou par la montée d'un « présidentielisme local » (Ohlnet, 1996)

et les aménagements. La gestion des ressources humaines, la prise en compte des clients, le développement de services, la modification des process et les multiples formes d'innovations territoriales possibles participent à transformer la conception du développement et la manière de s'engager dans une démarche projet.

– Enfin, on est bien obligé de constater que ces changements participent à changer la vision du politique. La tendance va vers une plus forte combinaison public – privé - associatif dans la manière de penser les territoires. Il s'agit moins de s'opposer ou de s'imposer que d'engager des procédures contractuelles et combinatoires (Pecqueux, 1998) ; tout comme, la fonction du politique se transforme lorsqu'il s'agit moins de gérer que d'impulser des changements, des synergies, de la flexibilité, de la coopération et de l'innovation territoriale. Ce sont bien des nouvelles formes d'action qui doivent émerger localement au sein desquelles la démarche projet se présente comme une opportunité pour transformer les approches politiques classiques, historiquement présentes. La réflexion sur le projet devient ainsi centrale dans la manière de penser la constitution de groupes d'étude et de conception, de développer des compétences spécifiques et de valoriser des ressources innovantes dans la perspective d'adapter les territoires à la réalité et aux enjeux de demain. Toute la difficulté porte sur la manière de penser le projet qui ne peut se réduire à une forme canonique et standard.

## **2 – Les diverses configurations des projets territoriaux**

En observant les différentes manières dont les uns et les autres s'engagent dans une démarche de projet, on peut noter la présence de configurations diverses dont les différences ne sont pas que techniques mais définissent des manières de concevoir ou de penser le développement. Dans une perspective synthétique, on peut retenir quatre configurations : fonctionnelle, marketing, territorialisée et culturelle que l'on peut succinctement présenter.

**La configuration fonctionnelle du projet territorial** : c'est la plus classique, celle qui s'inspire le plus des modes de gestion et de développement passés. L'approche publique reste dominante dans la manière d'envisager le futur au nom de l'intérêt général. Deux démarches sont possibles.

La première peut être qualifiée de structurelle. Elle consiste à développer des macro-projets stratégiques dans la perspective de définir les grandes orientations de la planification opérationnelle. Depuis quelques années, les collectivités territoriales se sont engagées dans cette démarche en développant des programmes de développement mono- ou pluri-sectoriels à partir d'un diagnostic structurel qui consiste à effectuer l'état des lieux concernant le social, l'économique, le culturel, le démographique,... Approche bien souvent analytique, élémentaire et technicienne, parfois politicienne, qui est la moins engagée dans la culture du projet<sup>2</sup>. Retenons cependant son importance dans l'évaluation de la faisabilité structurelle du projet sur un plan financier, juridique, technique,... par rapport aux caractéristiques du territoire concerné (démarche du gestionnaire). Plus spécifiquement, dans le milieu du tourisme et des loisirs sportifs de nature, la mise en place des CDESI (Commission Départementale des Espaces, Sites et Itinéraires) s'inscrit dans cette vision du territoire qui

---

<sup>2</sup> On retrouve dans cette procédure bien des aspects décrits par Augustin (1998) et Pociello (1995) dans la manière dont a été pensée la politique d'équipements en France, tout en évoquant de nouvelles pistes structurelles (et complexes) pour gérer les équipements innovants présentées par C. Pociello.

s'inspire d'une démarche administrative, financière, juridique et institutionnelle limitant fortement l'approche par le projet localisé.

La seconde est axiologique : elle consiste à penser le territoire de futur en référence à des valeurs et à une conception politique affirmée. Ce n'est pas seulement la fonctionnalité structurelle qui domine ici dans la volonté de maîtriser le développement du territoire quels que soient les moyens mais de favoriser une orientation en fonction d'une conception du développement. Dans cette perspective, la mise en place des Agenda 21, de références au développement durable et à des pratiques éco-touristiques (Carlier, 2003) tout comme le soutien à des actions en économie sociale et solidaire (Loquet, 2004 ; ODIT, 2005) ou encore à une politique favorisant la mixité, la participation du plus grand nombre... s'inscrivent dans ce mouvement.

**La configuration marketing du projet territorial :** le territoire est ici pensé comme un ensemble de services où il s'agit de répondre du mieux possible aux attentes de la clientèle tout en favorisant la consommation des produits les plus rentables pour les prestataires et gestionnaires des sites de pratique. Le projet territorial consiste à améliorer la qualité des services et à affiner la stratégie marketing pour augmenter la fiabilité de la chaîne de la valeur. Plus globalement, cette forme s'intéresse à l'analyse des consommateurs, des tendances d'évolution du marché, des cycles d'évolution des produits et des pratiques pour envisager les projets du futur. De même, elle intègre une étude de la concurrence territoriale en vue de réfléchir sur son positionnement et sur les projets porteurs d'avenir. Les groupes projet doivent ainsi être réactifs et capables de s'adapter rapidement aux nouvelles conjonctures et pratiques marketing. Trois formes de projet marketing sont possibles : la première construit son projet sur les principes du marketing stratégique (Lambin, 1998) en appliquant les différentes théoriques et outils d'action spécifiques (positionnement, stratégie d'attaque, matrice BCG, système d'information, portefeuille d'activité, attractivité, compétitivité,...) en fonction du diagnostic marketing effectué qui s'inscrit bien souvent dans une approche structurelle du marché mais attentive aux évolutions et aux changements. La deuxième valorise une démarche qualité où en référence aux normes de certification, à la labellisation, aux normes ISO, le projet consiste à améliorer la qualité du service. Le développement d'études de satisfaction ou d'audit permettant d'évaluer les écarts ou la conformité à la norme font partie de la démarche projet dans la perspective de définir les objectifs à atteindre. La troisième considère le service comme une organisation où il s'agit d'observer les relations entre les acteurs et les publics engagés dans un service spécifique pour proposer l'émergence de nouveaux services plus en correspondance avec les attentes du public ou de modifier le fonctionnement du service actuel à partir de l'étude des discours, des logiques professionnelles, des pratiques et de la servuction.

**La configuration territorialisée du projet territorial :** bien éloignée de la forme structurelle, la démarche consiste à penser le changement et le futur en rapport avec les configurations socio-géographiques du territoire. Celui-ci est perçu comme un système touristique localisé (STL) au sein duquel se construit un ordre local, des liens, des conflits ou encore des divergences dans la manière de penser les orientations touristiques. Le détour par l'étude des formes de développement (Corneloup, 2001) localement situées permet d'observer les dispositions novatrices et les conceptions du changement que les uns et les autres envisageables en fonction de leur ancrage touristique dans le territoire. Mais en même temps, un territoire produit des ressources matérielles et immatérielles et une intelligence territoriale pour penser et activer le développement. La conception du projet territorial ne peut faire ainsi abstraction de la connaissance du STL, des forces en présence ou encore des compétences disponibles et mobilisables. C'est donc à partir de la configuration du STL et de la

gouvernance locale développée que va se poser la question de la présence ou non d'un acteur collectif capable d'impulser l'émergence d'une forme territorialisée de projet en liaison avec la constitution d'un territoire apprenant. Dans cette perspective, l'ingénierie du projet puisse ses ressources d'action et ses compétences dans le management des savoirs, dans le développement de réseaux et de milieux innovateurs, dans la constitution de groupes de réflexivité et dans tout ce qui permet de créer de la médiation constructive dans un territoire donné. L'assimilation des principes de la participation (Ramecourt, 2003), de la traduction (Callon, 2001), du territoire apprenant et de l'intelligence créatrice (Jambes, 2001) ou encore de l'argumentation s'impose pour élaborer cette forme de projet. L'ancrage territorial en tant que principe d'action élaboré sur la capacité à maîtriser et à impulser des forces de changement et de l'intelligence territoriale innovante participe largement à qualifier cette disposition locale<sup>3</sup>. Sans doute, faut-il évoquer la nécessaire présence de flexibilité et de marge pour laisser se constituer ces territoires innovants dans la continuité des perspectives énoncées par Debarbieux et Vanier (2002).

**La configuration culturelle du projet territorial** : la perspective consiste à penser que l'on ne peut évoquer le territoire et son développement sans prendre en compte le marquage et l'univers culturels des pratiques et activités proposées localement situées. Le projet consiste à réfléchir sur la façon dont un territoire développe ses pratiques, les met en scène ou encore les façonne pour répondre aux attentes de groupes de pratiquants et quelles peuvent être les perspectives d'évolution de ce marquage dans les années à venir. Le projet porte ainsi sur la manière dont il est possible d'améliorer la qualité du système culturel localisé (Corneloup et al, 2004) en vue de produire de l'attractivité, de l'identification et de l'enculturation. L'entrée dans le projet est donc culturelle considérant que ce n'est pas l'objet, le signifiant, le service, l'équipement qui créent la demande et l'unicité d'un lieu mais bien la symbolique, le signifié, le référent géographique (Debarbieux, 2004), l'univers culturel. On dépasse alors la vision de la valeur comme étant une valeur d'utilité, d'usage ou marketing pour accorder de l'importance à la valeur sociale, idéologique et culturelle dans la manière dont le lien se construit entre les acteurs et les publics d'un territoire. L'ingénierie territoriale porte alors sur l'étude des ressources culturelles localement situées, sur l'évaluation du patrimoine matériel et immatériel possédé, sur la cohérence de la chaîne culturelle territoriale et sur les expériences touristiques permises. Le projet culturel consiste alors à alimenter sans cesse la construction de ce marquage qui n'existe que dans la production d'une pratique sociale et culturelle constamment réactivée et dans la capacité à saisir et à s'appropriier les changements, les tendances d'évolution, les transformations des univers culturels au sein de la société. C'est donc autour de l'intelligence culturelle localisée développée par des réseaux culturels localisés que se situe la force constitutive du projet territorial.

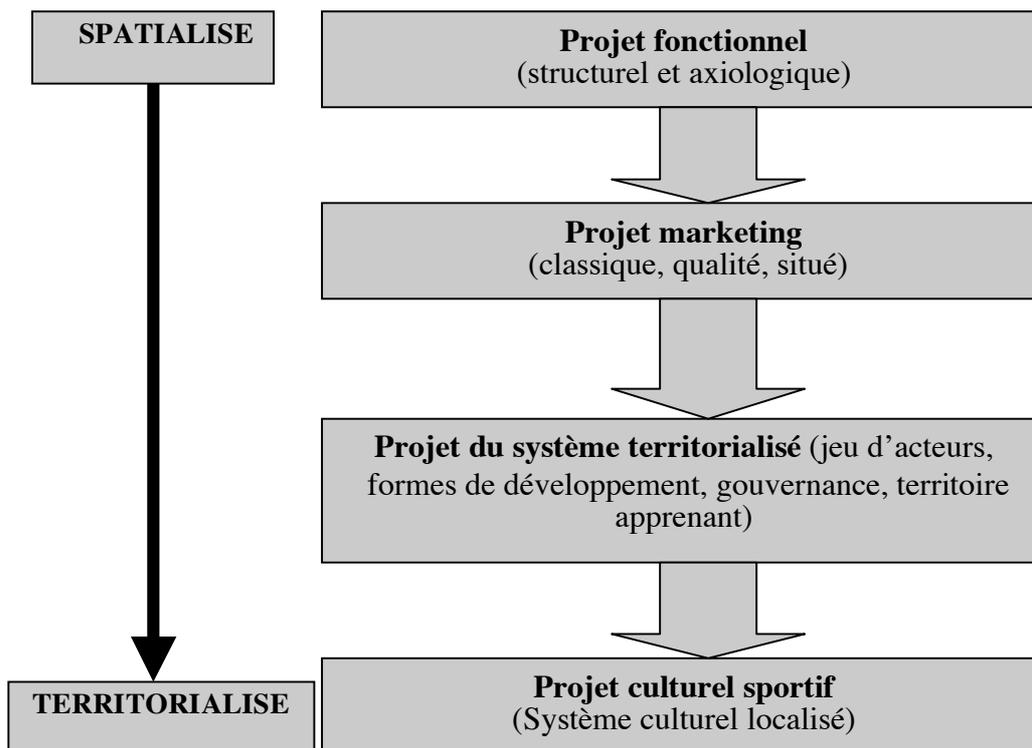
### **3 – Discussion**

L'objet de cet écrit porte sur l'idée que l'on ne peut considérer le projet comme étant une démarche générique où il suffit d'envisager une action territoriale, méthodologiquement élaborée, au sein d'un collectif pour s'inscrire dans cette perspective. Si l'usage du projet ne

---

<sup>3</sup> Les recherches effectuées par Ferrandon (2004) montrent l'intérêt d'utiliser le modèle pragmatique de l'innovation qui évoque le caractère situé de la connaissance créé par une communauté d'individus qui partagent une pratique ou un problème. L'enjeu consiste à construire cette communauté de pratique propice à l'action innovante à partir de l'assimilation de cette connaissance en action (Knowing).

date pas d'hier et renvoie historiquement à la volonté d'agir sur le monde, d'avoir de l'ambition, d'organiser le développement d'un lieu, de structurer sa vie d'une manière cohérente et ambitieuse en dépassant la logique du présent et du quotidien, on est bien obligé aussi de constater que la manière de penser le projet a évolué. On entre ainsi dans une approche plus interactive du projet qui prend ses distances avec ces longues procédures et planifications structurelles et qui apporte plus de flexibilité dans la manière de le penser aujourd'hui et demain. Le découpage administratif, linéaire et hiérarchique du projet est contourné pour favoriser la constitution de réseaux projets plus ouverts sur la créativité, les conjonctures, la flexibilité... en fonction des situations et des contextes rencontrés. Un temps plus discontinu et complexe émerge où les réseaux projet doivent être mobiles, interactifs, transversaux et recomposables en fonction des thématiques et des problèmes à gérer.



**Figure 2 Projet de territoire : du global au spécifique, du générique au singulier**

Mais en même temps, les acteurs engagent des visions du territoire et du développement particuliers dans la façon dont ils s'investissent dans un projet. Il n'existe donc pas une manière de faire du projet mais plusieurs en fonction des formes d'action privilégiées, des ressources locales disponibles et des dispositions cognitives à partir desquelles les acteurs conçoivent le concept projet. Ce sont donc bien des intelligences territoriales que l'on engage dans l'approche du projet et cet écrit tente de montrer la présence de différents niveaux de conceptualisation et d'affinement de la démarche projet<sup>4</sup>. Au fond, le propos consiste à dire

<sup>4</sup> Les écrits de Debarbieux et Lardon (2003) sont particulièrement intéressants pour évoquer la présence de différentes figures du projet territorial en fonction des représentations spatiales construites, de la vision de l'acteur et de la manière d'utiliser la carte en tant que représentation graphique du territoire. En évoquant l'insuffisance aujourd'hui de la référence au système euclidien, il en vient à remettre en cause la forme fonctionnelle (et structurelle) du projet territorial pour comprendre les territoires de demain et concevoir les formes émergentes de représentations territoriales. Ces référents géographiques innovants permettront de

que la forme fonctionnelle est la plus globale, classique et utilisée actuellement en invitant les acteurs territoriaux à s'orienter vers les autres formes qui affinent la manière de penser le développement. Bien sûr, il est possible de combiner ses formes en fonction des configurations et de contextes territoriaux tout comme il est possible de s'inscrire dans la forme territorialisée en minimisant les autres... L'enjeu consiste à sensibiliser les acteurs qu'un bon projet doit se situer au carrefour de ces quatre formes et surtout de considérer que la forme fonctionnelle est aujourd'hui largement insuffisante pour penser le futur. C'est en quelques sortes cette « révolution conceptuelle » que doivent faire les porteurs de projet territoriaux s'ils souhaitent répondre aux enjeux de demain.

Les réflexions d'un consultant en tourisme de nature<sup>5</sup> (Bouchet E. 2006), spécialisé dans le projet territorial, viennent conforter cette approche lorsque celui-ci critique la pratique actuelle du projet par les acteurs locaux que l'on peut rapidement présenter : la lenteur des démarches administratives (il faut plusieurs années avant que le projet aboutisse) pose le problème du décalage entre l'opportunité du projet dans la phase initiale et sa pertinence bien des années plus tard lorsque l'équipement voit enfin le jour (évolution des demandes, des technologies, des réglementations et changement de conjoncture économique). La présence de nombreux conflits entre acteurs et pratiquants (randonneurs, cycliste, motards, chasseurs, pêcheurs,...) bloque l'innovation territoriale. L'absence et la méconnaissance de la culture marketing se traduisent par une sur-valorisation d'une entrée par l'offre, une vision rousseauiste de la nature, la difficulté à penser le développement en fonction de la concurrence territoriale, la priorité donnée à une approche technicienne et imitative. On préfère copier ce que font les autres et s'investir dans le balisage de chemins plutôt que de réfléchir sur la construction de la chaîne territoriale de la valeur et sur la procédure pour créer un avantage concurrentiel et un marquage spécifique. La vision des pratiques touristiques semble fortement marquée par une approche élitiste et spécialisée, privilégiant la culture de l'excellence. L'aménagement des sentiers de randonnée (en VTT ou pédestre) reste encore pour la majorité d'entre eux pensé sur la durée et dans une perspective énergétique alors que la demande s'est largement transformée. De même, on observe un cloisonnement culturel dans la manière de concevoir des aménagements ; chaque filière touristique n'est pas vraiment disposée à entrer dans une démarche transversale. Alors que la tendance est au développement de sentiers thématiques, de fortes différences culturelles persistent entre la conception du prestataire sportif, du moniteur spécialisé, des pratiquants, du spécialiste en interprétation et en patrimoine culturel. Ces différences se perçoivent de la même façon parmi les ministères et services administratifs. La structuration verticale et institutionnelle des uns et des autres, centrés sur leur vision du développement et du tourisme et engagés sur des réglementations et agréments particuliers en fonction des ministères, bloque les approches transversales et complémentaires. Comment envisager alors des projets multi-culturels lorsque l'organisation structurelle des administrations bloque toute ouverture vers une vision plus moderne du projet (innovant) ?

Ces observations pratiques notées par E. Bouchet auxquelles ils ajoutent celles concernant l'âge des décideurs, leur manque d'ouverture scientifique ou encore leur méfiance envers les consultants participent largement à bloquer l'évolution des formes de projets dans la perspective de dépasser la sur-présence de la forme structuro-fonctionnelle. De même, Hazebroucq (1999) et Godet (1997) s'inscrivent dans la même critique lorsqu'ils constatent

---

repenser le rapport aux territoires tels qu'ils se dessinent aujourd'hui...

<sup>5</sup> Eric Bouchet, communication au congrès Sports de montagne et de nature, quelle stratégie pour quel projet de territoire, Salon Loisir, tourisme et sport, Grenoble, 25 – 27 janvier 2006.

l'échec de bien des projets territoriaux par manque de communication, de concertation, de territorialité (facteur soft) et une trop forte place accordée à la démarche technologique et instrumentale (facteur hard). Une fois de plus, on en vient à revaloriser le détour par les formes territorialisées et culturelle pour effectuer des projets de qualité redonnant de la place au social, au facteur humain et au management culturel des organisations (Corneloup, 1999). Mais comment faire ? Lors de multiples échanges avec des opérateurs touristiques, on peut observer la présence de formes marketing, territorialisé et culturel que les uns et les autres adoptent pour s'engager dans le développement de leur territoire. Ainsi la commune d'Argentière-La-Bessée a su d'une manière remarquable passée d'une forme structurelle à une forme culturelle dans la manière de concevoir son projet de reconversion économique de son territoire. C'est autour de la définition d'univers culturels particuliers (verticalité rocheuse, verticalité glacière, ludisme aquatique) qu'ils ont élaboré un système culturel localisé permettant de dynamiser leur chaîne territoriale de la valeur. Dans un autre registre, un groupe de créativité s'est constitué à Courchevel pour produire de l'innovation territoriale dans la perspective de repenser les usages et les fonctions des aménagements, des services, des équipements et des espaces locaux. On est bien ici en présence d'un territoire apprenant qui a su valoriser ses ressources locales immatérielles pour imaginer d'autres dynamiques culturelles et sportives. On donne ainsi la priorité à la forme territorialisée dans la manière de penser le projet territorial autour de petits groupes de créativité qui se situent aux confins du territoire institué...

### **En guise de conclusion, approche des combinaisons – articulations possibles des configurations de projets territoriaux**

Un pays s'engage dans un projet de développement de son territoire. Plusieurs acteurs se réunissent pour discuter des actions à mener : un des acteurs inscrit dans la forme structuro-fonctionnelle souhaite réaliser un parc aventure sur sa commune. Ils peuvent obtenir des aides financières et dans le plan de développement quadriennal, le collectif avait suggéré l'idée de renforcer les équipements en loisirs sportifs de nature. Le deuxième en référence à la forme marketing pose la question de l'opportunité de cette proposition étant donné que leur positionnement ne correspond pas à ce type de clientèle et que le cycle d'évolution du produit est en phase de déclin. En référence à une enquête qualité qu'il a menée auprès des touristes, il pense plus important de renforcer la qualité de l'accueil et la signalétique pour une meilleure gestion de l'offre existante... Le troisième en référence à la forme territorialisée considère que la construction de cet équipement n'est pas souhaitable. Il produirait des conflits entre acteurs touristiques, étant donné qu'il s'inscrirait dans une autre forme de développement que les locaux avec lesquels il a organisé récemment une rencontre dans la perspective de réfléchir à un projet porteur. A partir de la connaissance des ressources locales et des pratiques de terrain, ils ont évoqué la possibilité de réaménager une vieille ferme avec la mise en place de pratiques d'éco-développement en partenariat avec les écoles primaires et les associations de loisirs. Enfin, le dernier engagé dans la forme culturelle suggère que ce lieu pourrait aussi devenir un centre d'expérimentation de pratiques d'aventure sur le thème du moyen-âge étant donné que le canton possède un riche passé cathare. Cette dynamique culturelle permettrait ainsi d'organiser des événements autour de cette thématique, d'animer des séminaires autour de la chevalerie et de proposer des parcours d'aventure pour des jeunes qui viendrait passer des séjours à la ferme...

## Bibliographie

- AUGUSTIN J. P. (1998), Sport, géographie et aménagement, Nathan, Paris.
- AYDALOT P. (1986), Milieux innovateurs en Europe, Paris, Gremi.
- BARON G. ET MONNIER E. (2003), Une approche pluraliste et participative, in L'évaluation des politiques publiques, Informations sociales n° 110, pp. 120-129.
- BRECHET J. P. (1996), Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre, Ed. ESKA, Paris.
- CALLON M., LASCOUME P. et BARTHE Y. (2001), Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris, Seuil.
- CASTELLS M. (1996), La société en réseaux. Fayard, Paris.
- CARLIER B. ET MARTINETTI J. P. (2003), La conduite de projets touristiques, Dossier d'experts, ed. La Lettre du cadre territorial, Voiron.
- CHANUT R. (2003), Conduire un projet de développement de produit, Editions d'organisation, Paris.
- CORNELOUP J., BOUHAOUALA M., VACHEE C., SOULE B. (2001), Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature. *Loisir et société*, Canada, 2001, vol. 24, n° 1, 21-46.
- CORNELOUP J., BOURDEAU P., MAO P. (2004), Le marquage culturel des territoires sportifs de nature, *revue de géographie alpine*, déc. 2004, 21-32
- DEBARBIEUX B. (2004), De l'objet spatial à l'effet géographique, in DEBARBIEUX B. et FOURNY M. C., *L'effet géographique*. MSH – Alpes, Grenoble, 11-36.
- DEBARBIEUX B. VANIER, M., dir. (2002), *Ces territorialités qui se dessinent*, La Tour d'Aigues : Ed. de L'Aube, Datar.
- DEBARBIEUX B., LARDON S. (2003), Les figures du projet territorial, Ed. de l'Aube, Datar, Collection Bibliothèque des Territoires.
- FERRANDON B. (2004), Croissance et innovation, in cahiers français n° 323, nov. Dec. 2004. La documentation française.
- GIARD V. (1991), Gestion de projets, Economica, Paris.
- GIRAUT F., ANTHEAUME B. (2005), "Au nom du développement, nouvelle refabrication des territoires ", ANTHEAUME B., GIRAUT F. ed., *Le territoire est mort. Vive les territoires !*, Paris : IRD, pp. 9-36
- Gouttebel J. Y. (2003), Stratégies de développement territorial, Economica, Paris.
- HABERMAS J., 1986. *Morale et communication: conscience morale et activité communicationnelle*, Cerf, Paris.
- HAZEBROUCQ J. M. (1999), *Management des projets de tourisme et de loisirs*, Gaëtan Morin éditeur, Levallois-Perret.
- JAMBES J. P. (2001), *Territoires apprenants*, L'Harmattan, Paris.
- LAMBIN J. J., 1998. *Le marketing stratégique*, Ediscience, Paris.
- LOQUET P. (2004), *L'économie sociale et solidaire au service d'un projet de territoire*, Dossier d'experts, Eds La lettre du cadre territorial, Voiron.
- MARION A. (1999), (ss la direction), *Le diagnostic d'Entreprise*, Economica, Paris.
- ODIT, 2005, *Réussir son projet touristique avec un financement solidaire de proximité. La finance solidaire*, Collection guide du savoir-faire, ed. ODIR, Paris.
- OHNET J. M. (1996), *Vers un changement de modèle ? in la Décentralisation en France*, La Découverte, Paris, pp. 427-432.
- PECQUEUX J. L. et al. (1998), *Gestion privée des équipements publics*, revue *Espaces* n° 154, ed. Espaces.

POCIELLO C. (1995), Les cultures sportives, PUF, Paris.

RAMECOURT M. et PONS F. M. (2001), L'innovation à tous les étages (comment associer les salariés à une démarche d'innovation), Ed. d'organisation, 2001, Paris.

TARONDEAU J. C. (1998), Le management des savoirs, PUF, Paris.