



Territoires de montagne
OSEZ LE GRAND SAUT
VERS LA TRANSITION





Les illustrations de ce manuel ont été réalisées par **Malou Allagnat**, illustratrice en médiation scientifique et docteure en géographie sociale. Passionnée par le rôle du dessin dans la recherche, elle conçoit des outils de médiation et met en image les résultats scientifiques.

Lien vers son portfolio :

www.behance.net/MalouALLAGNAT

PUBLICATION : Fondation USMB - Août 2026.
MAQUETTE : Audrey Tomadon. IMPRESSION : Kalistene.

LIVRE BLANC CHAIRE TOURISME DURABLE

Territoires de montagne

OSEZ LE GRAND SAUT VERS LA TRANSITION

FONDATION UNIVERSITÉ
SAVOIE MONT BLANC

LES MÉCÈNES



Institut pour
la recherche



stratorial
Conseil en gestion et finances locales

LES PARTENAIRES



L'ÉCOSYSTÈME UNIVERSITAIRE



PRÉFACE

Lancée en juillet 2021, la chaire Tourisme durable de la Fondation Université Savoie Mont Blanc s'est inscrite dans la dynamique initiée par les États généraux de la transition du tourisme en montagne organisés par la SUERA (Stratégie de l'UE pour la région Alpine), dans un contexte post-Covid.

Pendant ces cinq années, la chaire s'est donnée pour ambition d'identifier comment les territoires touristiques de montagne intègrent la durabilité dans leur modèle de développement, dans un contexte de réchauffement climatique et de raréfaction de la ressource en neige.

Pour y parvenir, elle a fédéré une équipe d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion, et associé des partenaires publics et privés.

Ces partenaires jouent un rôle essentiel : ils ouvrent des terrains d'expérimentation, facilitent l'accès aux acteurs socio-professionnels, apportent leur expertise de terrain et soutiennent la recherche par du mécénat financier ou de compétences.

Les chercheurs, de leur côté, observent et analysent des cas d'étude, en tirent des enseignements plus généraux en mobilisant des cadres théoriques, afin d'apporter des recommandations managériales.

Ce modèle de chaire partenariale illustre pleinement l'action de la Fondation USMB : se positionner sur les enjeux du territoire des deux Savoie, produire et diffuser des connaissances sur le sujet, créer du lien avec les acteurs, animer une dynamique collective autour des travaux de recherche et enrichir les formations à destination des étudiants.

À travers ce manuel « *Osez le grand saut vers la transition* », l'équipe de la chaire Tourisme durable est heureuse de vous partager ses résultats.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Pour faciliter le parcours de lecture, chaque article suit le même cheminement : *je m'équipe*, avec les cadres théoriques, *je m'entraîne* sur les études de cas, *je prends conseil* via les préconisations, *j'ai peur mais j'y vais*, en prenant mes notes personnelles.



DOMINIQUE KREZIAK

Dominique Kréziak est professeure des universités en marketing à l'Université Savoie Mont Blanc (laboratoire IREGE), directrice de la chaire de recherche Tourisme Durable de la Fondation USMB et directrice du Master Événementiel de l'IAE Savoie Mont Blanc.



MATTHIEU BATTISTELLI

Matthieu Battistelli est normalien et agrégé en économie-gestion, maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont-Blanc (laboratoire IREGE). Il est également directeur du département CITHÈME au sein de l'IAE Savoie Mont Blanc.



ELODIE MANTHÉ

Elodie Manthé est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont-Blanc (laboratoire IREGE). Elle étudie les comportements charitables dans des contextes de consommation, notamment touristique.



RÉMI ARDIET

Rémi Ardiét a été chercheur post-doctorant au sein de la Chaire Tourisme Durable de 2024 à 2026, financé par INNTO. Il est désormais maître de conférences en sciences de gestion à l'USMB (laboratoire IREGE). Ses travaux portent sur les dynamiques organisationnelles, interorganisationnelles et territoriales face aux grands défis contemporains, en particulier celui de la transition écologique.



ANGÈLE RICHARD

Angèle Richard est docteure en sciences de gestion. Après avoir soutenu sa thèse à l'IAE Savoie Mont Blanc (laboratoire IREGE), elle est désormais chercheuse postdoctorale à l'INRAE de Dijon.



FLORENTIN MOENNE LOCCOZ

Florentin Moenne-Loccoz est doctorant en sciences de gestion (laboratoire IREGE). Il a été ingénieur d'études - chaire tourisme durable - pour le projet Grand[la]Bo en 2023 et 2024.



EMILIE MEYNET

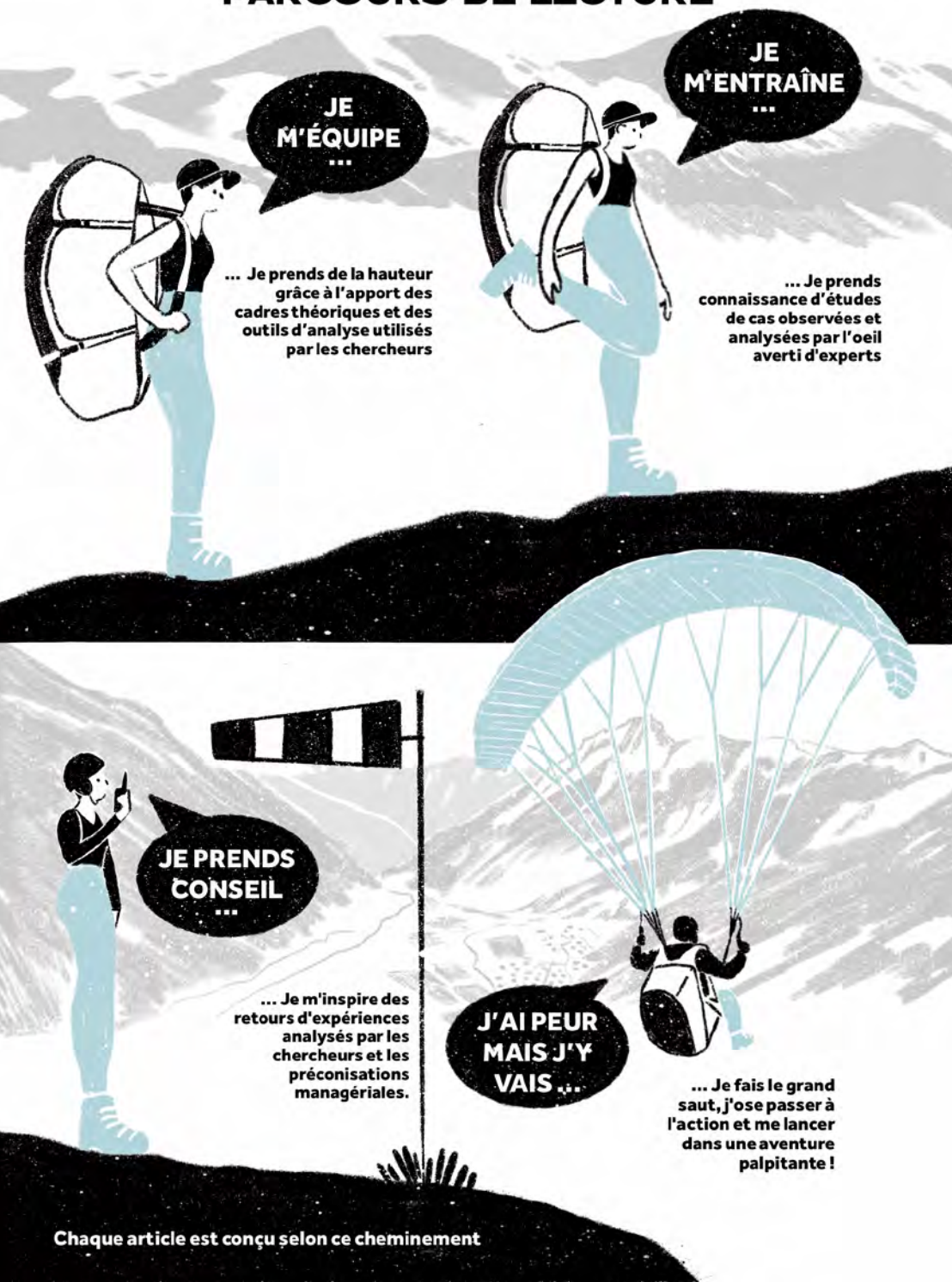
Emilie Meynet est consultante en tourisme durable et RSE, ainsi qu'ingénieure d'études pour la chaire tourisme durable de la Fondation USMB.



EMELINE DAUMARD

Emeline Daumard est responsable des partenariats et du mécénat à la Fondation USMB et coordinatrice de la chaire tourisme durable et de la chaire VALCOM - Valoriser les communs.

PARCOURS DE LECTURE



SOMMAIRE

PRÉFACE	05
L'ÉQUIPE	06
INTRODUCTION	10
AXE 1 : BUSINESS MODELS SOUTENABLES	13
Cartographier le portefeuille de business models du territoire : un levier pour la transition des villages de montagne	14
Concevoir un business model soutenable : une approche cognitive par les imaginaires	24
Quand la neige fond : quelles adaptations ?	32
AXE 2 : ÉMERGENCES ET USAGES	41
Touristes ou résidents temporaires ?	42
AXE 3 : ORCHESTRATION ET ACCÉLÉRATION	51
La course du Comité RSE : l'entraînement pour un virage durable ?	52
Transition d'une destination de montagne : articuler la vision à long terme et l'action à court terme	62
La labellisation comme marche d'approche de la transition : le cas du méta-label Flocon Vert	72
CONCLUSION : L'APPORT DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION	83
REMERCIEMENTS	90
RESSOURCES	92

INTRODUCTION

Les travaux conduits dans le cadre de la chaire tourisme durable convergent vers une même lecture de la transition en montagne : celle d'un processus progressif qui touche conjointement les modèles économiques, les usages et les formes d'organisation territoriale.

Les trois axes du programme en proposent des éclairages complémentaires. Ils mettent en lumière, chacun à leur manière, une facette de cette transformation et les conditions de sa mise en œuvre.

TRANSFORMER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES : LA TRANSITION COMME TRAVAIL STRATÉGIQUE ET COGNITIF

Les contributions réunies dans l'axe 1 montrent que la transition se joue d'abord au cœur des modèles économiques. Cartographier les business models, analyser leur dépendance aux ressources naturelles et explorer les conditions cognitives de leur transformation conduisent à adopter une lecture multi-échelle, articulant dynamiques individuelles

d'engagement, choix stratégiques organisationnels et trajectoires territoriales. La transition se construit à l'intersection des représentations des acteurs, des capacités collectives d'organisation et des contraintes structurelles auxquelles les territoires sont confrontés.

TRANSFORMER LES USAGES : LA TRANSITION COMME RECONFIGURATION DES RELATIONS AU TERRITOIRE

L'axe 2 prolonge cette réflexion en s'intéressant aux usages émergents. Tourisme régénératif, philanthropique ou expérientiel ne renvoient pas seulement à l'apparition de nouvelles niches de marché. Ces formes de tourisme traduisent aussi une évolution plus profonde des attentes du côté de la demande, en reconfigurant les relations entre visiteurs, acteurs économiques et territoires. Les cadres théoriques mobilisés, comme les résultats obtenus, rappellent que du côté des touristes, les pratiques participent à la structuration de formes d'engagement individuel.

Du côté des habitants, ces pratiques émergentes reconfigurent les attachements territoriaux et sociaux. Ces nouveaux usages montrent ainsi que la durabilité déborde largement le seul registre de la contrainte environnementale : elle constitue aussi un vecteur de sens, susceptible de recomposer les liens entre acteurs et de redéfinir la valeur créée par le territoire comme par le visiteur lui-même.

ORCHESTRER LA TRANSFORMATION : DE L'INITIATIVE À L'ORGANISATION

L'axe 3 met en lumière une condition souvent sous-estimée : la transformation ne prend véritablement corps que lorsqu'elle fait l'objet d'une organisation collective. Articuler court et long terme à travers des « *utopies réelles* », créer des espaces de discussion ouverts lors d'événements, structurer des démarches de transition à l'échelle territoriale : nos travaux montrent combien la transition suppose des mécanismes d'alignement, de coordination et d'organisation.

Dans des territoires de montagne composés d'une multitude d'acteurs autonomes, aucun centre unique ne peut fixer seul une direction commune. La dynamique de transition repose dès lors sur des formes d'organisation variées, sur des espaces de délibération, sur des dispositifs de suivi et sur des engagements progressifs. L'enjeu n'est pas tant de centraliser l'action que de produire un niveau suffisant de structuration pour éviter la dispersion et donner corps à une intention stratégique à l'échelle territoriale.

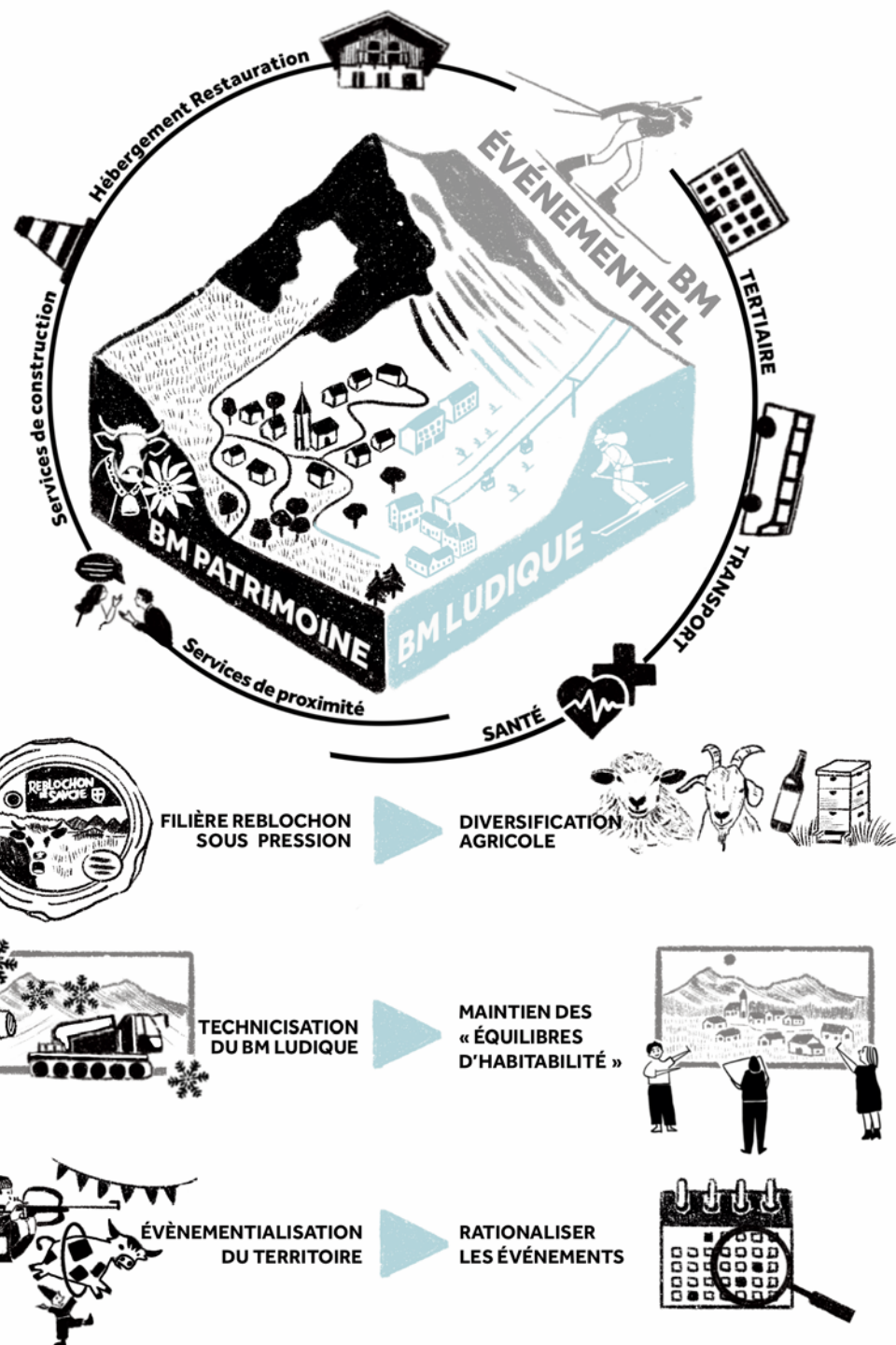
Transformer les modèles (axe 1), reconfigurer les usages (axe 2) et organiser les dynamiques collectives (axe 3) constituent ainsi les trois grandes entrées de ce manuel.

Ensemble, elles invitent à penser la transition comme une trajectoire territoriale cohérente. Les enjeux seraient d'orienter les modèles économiques vers la soutenabilité et l'habitabilité, d'anticiper les mutations des pratiques touristiques et de produire les modalités organisationnelles nécessaires pour assumer, le cas échéant, les arbitrages qu'elle implique.

AXE 1

**BUSINESS MODELS
SOUTENABLES**

DES BUSINESS MODELS EN TRANSITION ?



CARTOGRAPHIER LE PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS DU TERRITOIRE : UN LEVIER POUR LA TRANSITION DES VILLAGES DE MONTAGNE

CAPTER LA COMPLEXITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES DE MONTAGNE PAR LA CARTOGRAPHIE DE PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS

Les territoires de montagne apparaissent comme des espaces emblématiques où se jouent des tensions récurrentes liées au développement économique, à la préservation des ressources naturelles, ou encore, à l'attractivité touristique. Ces territoires sont caractéristiques de ce que l'on pourrait appeler des **systèmes socio-écologiques**.

Ceux-ci comprennent des éléments physiques, biologiques et sociaux qui interagissent et qui sont porteurs d'incertitudes quant à leur devenir. Au regard de ces caractères socio-écologiques, les territoires de montagne sont donc d'une grande complexité. Il s'y entrecroise une pluralité d'acteurs à la fois publics et privés, à la fois vivants humains et vivants non-humains, aux logiques et aux intérêts parfois contradictoires.

De la même manière, et contrairement aux caricatures souvent véhiculées, **l'économie de ces territoires n'est pas mono-activité mais repose sur un ensemble d'activités interdépendantes** : exploitation de domaines skiables, agriculture de montagne, artisanat, hébergement, restauration, services de tous types, y compris touristiques, événementiel, etc. Cette diversité s'accompagne d'effets de complémentarités et de tensions que l'on peine encore à saisir et à modéliser. À cette complexité socio-économique s'ajoutent aujourd'hui des enjeux écologiques particulièrement aigus pour les territoires de montagne. Le changement climatique et ses effets remettent en cause les fondements mêmes du modèle économique de certaines activités, notamment en fragilisant la disponibilité en ressources naturelles (neige, eau, biodiversité, etc.) dont elles dépendent. Si la nécessité de transformation des économies des territoires de montagne est largement partagée, sa fine compréhension ainsi que sa mise en œuvre restent délicates et continuent de susciter des débats à la hauteur des enjeux.

Dans ce contexte, comprendre et piloter la transformation de ces territoires suppose de disposer d'outils capables de rendre compte de leur complexité, notamment socio-économiques et écologiques.

L'APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE DES PORTEFEUILLES DE BUSINESS MODELS S'INSCRIT PRÉCISÉMENT DANS CETTE AMBITION.



MODÉLISER LA SOCIO-ÉCONOMIE DES TERRITOIRES DE MONTAGNE PAR LA CARTOGRAPHIE DE PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS

L'approche par le **business model**, initialement développée à l'échelle des entreprises innovantes (« *start-up* »), propose de décrire la manière dont une organisation crée, propose et capte de la valeur. Cette notion, ayant connu un succès fulgurant à partir des années 2000, est aujourd'hui un outil standard de la stratégie d'entreprise. Le *business model* est ainsi une théorie qui évolue et se raffine. Dans ce prolongement, des travaux récents invitent à dépasser une lecture « *mono-business model* » pour penser la pluralité de *business models* au sein d'une même entité économique.

C'est ainsi que la notion de **portefeuille de business models** permet aujourd'hui de saisir la coexistence, en termes de complémentarité ou de tension de plusieurs logiques de création de valeur, au sein d'une même entité.

Dès lors, il est possible de **transposer la notion de portefeuille de business models à l'échelle d'un territoire**, celui-ci ne pouvant pas, bien entendu, être réduit à un seul modèle économique. Un territoire de montagne contient alors un ensemble de *business models* qui coexistent et interagissent. En considérant l'ensemble des activités économiques d'un territoire comme un portefeuille de *business models*, nous mettons en lumière les relations de complémentarité, de dépendance ou de tension qui les unissent. Nous comprenons mieux comment certaines activités jouent un rôle central, en structurant l'économie locale, tandis que d'autres gravitent autour d'elles, en bénéficiant des flux de clientèle et des retombées socio-économiques qu'elles génèrent.

Cette lecture en portefeuille prend tout son sens dans les territoires de montagne, où les **activités sont historiquement imbriquées et organisées autour d'une proposition de valeur territoriale** claire. Elle permet d'appréhender des dynamiques différenciées entre *business models* : certains occupent des positions pivots ou sont émergents, tandis que d'autres se fragilisent ou entrent en tension face aux transformations sociales ou écologiques en cours.

Dans ce cadre, l'un des apports majeurs de l'approche en portefeuille réside dans sa capacité à être rendue visible et facilement abordable à travers une **cartographie**. Celle-ci constitue le pendant opérationnel de l'analyse en offrant une représentation synthétique de l'organisation des *business models* et de leurs interactions sur un territoire donné.

En donnant à voir les dynamiques socio-économiques complexes d'un territoire, la cartographie de portefeuille de *business models* devient un support privilégié de compréhension partagée et de dialogue entre les acteurs du territoire. Sa construction repose sur une méthodologie mixte combinant des données qualitatives issues d'entretiens avec les parties prenantes, et des données financières quantitatives issues des liasses fiscales des sociétés ayant leur siège social sur le territoire et permettant d'objectiver le poids socio-économique des différentes activités.

Au-delà de sa dimension descriptive et « *photographique* », **la cartographie du portefeuille de *business models* joue un rôle fondamental dans les démarches de transition.**

En mettant en évidence les équilibres et les tensions du système socio-économique territorial, elle permet d'identifier les zones de fragilité, notamment écologique, et les leviers d'action. Elle constitue ainsi un point de départ pour l'élaboration de visions stratégiques partagées, en facilitant la construction d'un langage commun entre acteurs aux intérêts parfois divergents.



LA CARTOGRAPHIE DU PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS DU GRAND-BORNAND

L'étude menée par l'équipe de la chaire tourisme durable au Grand-Bornand illustre concrètement l'intérêt de cette approche en faisant émerger une cartographie structurée du portefeuille de *business models* du territoire (voir figure 1). Au cœur de ce portefeuille se trouvent trois *business models* fortement complémentaires (on parle de modularité d'usage).

Le premier repose sur la mise en valeur du patrimoine du territoire, englobant les activités agropastorales, culturelles et artisanales. Le second est centré sur les activités ludiques, en particulier le ski (alpin et nordique) et les loisirs de montagne.

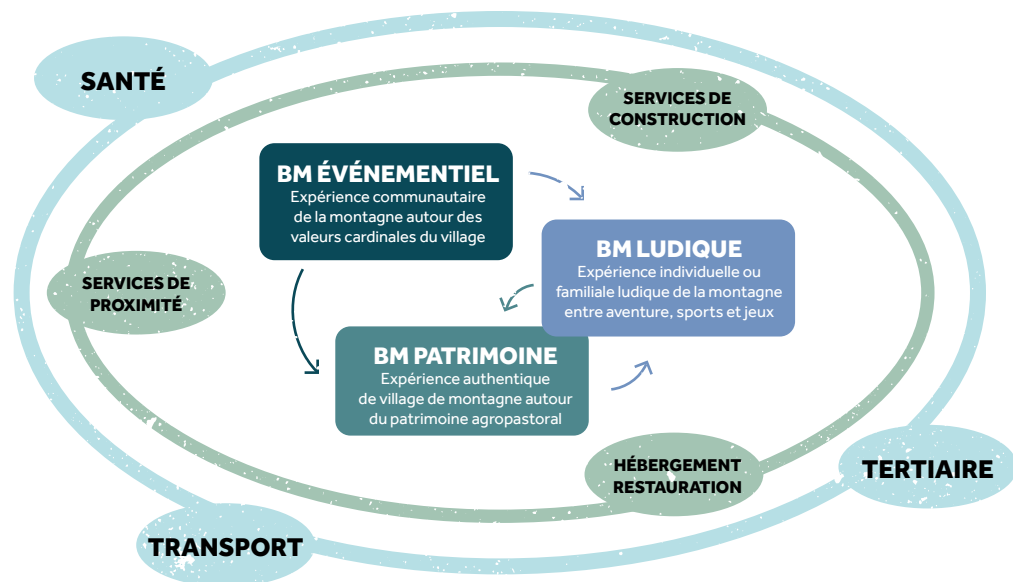
Ces deux *business models* s'articulent étroitement (on parle de *business models duals*) car ils reposent sur des ressources complémentaires et synchronisées (hiver VS été). L'agropastoralisme contribue à façonner les paysages, à inscrire le village dans une culture vivante et spécifique en particulier pendant l'été, tandis que les activités ludiques préservent une activité économique dense pour le village durant l'hiver.

À ces deux « *core business* » s'ajoute un *business model* événementiel ayant fonction de « *caisse de résonance* » et jouant un rôle déterminant dans la notoriété et l'attractivité du territoire. Les événements, qu'ils soient sportifs et culturels, font vivre le village, participent à la construction de l'image du territoire et génèrent des flux de visiteurs, y compris en dehors des périodes de forte fréquentation, contribuant, encore une fois, à la vitalité socio-économique du village.

Ces trois *business models* ont également un effet « *multiplicateur* » qu'il est possible de visualiser en mettant en évidence l'ensemble des business models qui gravitent autour (construction, hébergement-restauration, etc.). Le portefeuille étant ainsi construit, il est possible d'y associer, pour chacun des *business models*, leur valeur ajoutée en euros et le nombre d'équivalents temps-plein.

PRIS ENSEMBLE, CE PORTEFEUILLE PERMET D'ESTIMER LE PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB) ET LE NOMBRE TOTAL D'EMPLOIS SUR LA COMMUNE.

Figure 1.
Cartographie du portefeuille de business models (BM)
de la commune du Grand-Bornand.



Mais l'analyse ne s'arrête pas là et révèle également des dynamiques socio-économiques et écologiques plus ambivalentes. Prenons trois exemples :

PREMIÈREMENT,

La diversification des activités touristiques observée au sein du *business model* « *ludique* », souvent présentée comme une réponse stratégique à la dépendance au ski, est caractéristique d'une **logique de « business models de longue traîne »**, consistant à multiplier les offres touristiques d'été pour capter une partie du flux de clientèle perdu dû au raccourcissement des saisons d'hiver. Si cette stratégie permet d'élargir l'attractivité du territoire durant l'été, elle engendre aussi des effets paradoxaux : saturation des infrastructures et dégradation potentielle de l'expérience touristique et de la vie locale, mise sous tension des finances locales due au coût de construction et de maintenance de ces infrastructures.

DEUXIÈMEMENT,

Le modèle traditionnel de l'agropastoralisme, au sein du *business model* « *patri-moine* », s'il est historiquement central dans l'économie et l'identité du territoire, est aujourd'hui sous pression. Fondé sur l'élevage et la production de reblochon, ce modèle fait face à de multiples tensions : forte pénibilité du travail fragilisant la viabilité des exploitations et l'attractivité du métier, épisodes de chaleur affectant négativement la disponibilité en eau et la production de lait, et enfin, conflits d'usages avec le développement touristique (et donc le *business model* « *ludique* »).

Comme le souligne un acteur du territoire : « **Mais vous voulez quoi ? Vous voulez du tourisme ? Vous voulez de l'agriculture ? Et les deux ne sont pas tout le temps compatibles** ».

ENFIN,

L'événementiel, bien qu'efficace en termes de mise en visibilité et dynamisation du territoire, n'échappe pas non plus à des tensions. Son développement soulève des questions de mobilisation des ressources humaines et d'acceptabilité sociale de la part des habitants, en particulier dans la perspective d'organisation de méga-événements type Jeux Olympiques.

Ainsi, la cartographie du portefeuille de *business models* ne se contente pas de décrire la socio-économie du territoire à un instant t mais met aussi en lumière ses équilibres, fragiles ou robustes.



UNE AIDE À LA DÉCISION POUR LE PILOTAGE STRATÉGIQUE DE LA TRANSITION DES TERRITOIRES DE MONTAGNE

La mise en œuvre d'une cartographie de portefeuille de *business models* s'inscrit à la fois dans une logique de gouvernance territoriale élargie et de prise en compte de la réalité socio-économique et écologique d'un territoire. Elle suppose de mobiliser une diversité d'acteurs, d'analyser les flux financiers réels enregistrés sur un territoire, et de construire une vision partagée du fonctionnement socio-écologique du territoire.

Au-delà, la démarche poursuit deux avantages :

1.

La cartographie constitue un outil précieux pour **objectiver les dynamiques socio-économiques à l'œuvre sur le territoire** : imbrications des *business models*, mesures précises du PIB local et des emplois associés.

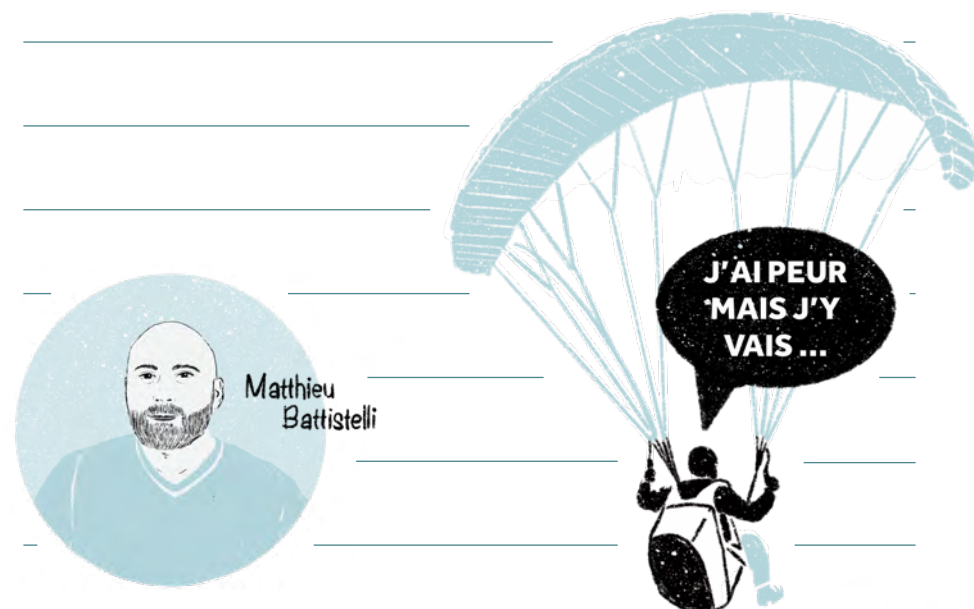
2.

La cartographie permet aussi d'analyser **l'encastrement écologique** de la socio-économie du territoire, c'est-à-dire de comprendre dans quelle mesure le territoire dépend de ressources naturelles potentiellement en raréfaction.

Finalement, la cartographie du portefeuille de business models est un outil de pilotage stratégique. Elle permet d'accompagner la transformation du modèle économique du territoire, en intégrant pleinement les enjeux de transition écologique et sociale.

Cela suppose d'accepter des arbitrages, voire des renoncements, notamment lorsque certaines activités apparaissent incompatibles avec les objectifs de durabilité ou génèrent des conflits d'usage trop importants.

NOTES



L'UTOPIE C'EST JUSTE POUR RÊVER ?



CONCEVOIR UN BUSINESS MODEL SOUTENABLE : UNE APPROCHE COGNITIVE PAR LES IMAGINAIRES

Comment concevoir un *business model* soutenable avec un ensemble de parties prenantes ? C'est une question que se posent aujourd'hui de nombreuses stations de montagne, confrontées aux effets du changement climatique et à la nécessité de repenser leur *business model*.

Explorons ensemble ce que cela implique concrètement, ainsi que les outils à notre disposition pour accompagner la conception d'un *business model* soutenable, en mobilisant l'intelligence collective, et notamment la cognition des parties prenantes concernées et impliquées.



CONCEVOIR UN BUSINESS MODEL SOUTENABLE, UN VÉRITABLE DÉFI COGNITIF ?

En théorie, le concept de *business model* soutenable (e.g. Bocken et Geradts, 2020 ; Schaltegger et al., 2016), ancré dans la *Natural Resource-Based View* (e.g. Tashman, 2021 ; Hart, 1995), souligne que les organisations, reposant sur des ressources naturelles en voie de raréfaction, sont amenées à revoir leur manière de créer de la valeur économique, sociale et/ou environnementale.

Cette transformation implique notamment de travailler avec différentes parties prenantes pour délivrer cette valeur (e.g. Mignon et Bankel, 2023 ; Ciulli et al., 2022).

L'enjeu consiste alors à aligner leurs attentes et leurs intérêts afin de construire une proposition de valeur partagée, et de faire émerger une vision commune d'un futur *business model* soutenable.

S'intéresser à cette transformation revient cependant à engager un raisonnement stratégique pour identifier de nouvelles opportunités de valeur en s'appuyant sur des ressources, des compétences et des activités clés.

Ce raisonnement repose ainsi sur une approche cognitive de la conception d'un *business model* soutenable (e.g. Massa et al., 2017 ; Martins et al., 2015), qui mobilise les représentations mentales et les schémas cognitifs des parties prenantes. Il implique notamment des phases de questionnement, de reformulation et de projection, à partir d'un diagnostic intégrant les enjeux de soutenabilité identifiés.

C'est pourquoi la conception d'un *business model* soutenable est aussi, et peut-être avant tout, un véritable défi cognitif.

En effet, les acteurs manquent souvent de repères pour se projeter dans un futur incertain, ce qui peut générer du doute, du stress ou un sentiment de perte de contrôle. Les différences de perception peuvent également créer des tensions, voire des conflits entre parties prenantes.

Enfin, les acteurs disposent encore de peu d'outils, notamment créatifs et prospectifs, pour visualiser et transformer leurs représentations individuelles en une vision commune et désirable de l'avenir. Pour répondre à ces différentes limites, il s'agit d'accompagner et de soutenir la pensée collective par des aides cognitives, telles que les scénarios utopistes.

Cette aide cognitive permet notamment de rendre visible la désirabilité des représentations de *business model* et de les formaliser de façon collective. Plus particulièrement, elle dispose d'un rôle de « *brise-glace* », en invitant à imaginer des futurs désirables à partir d'un enjeu commun de transformation. Elle permet ensuite de faire émerger, progressivement, des représentations collectives autour d'une proposition de valeur partagée. Mais les aides cognitives ne suffisent pas à elles seules, car la pensée collective nécessite aussi d'être encadrée afin d'accompagner la démarche de conception.

Cet encadrement crée un espace propice à la gestion de l'incertitude et à la co-construction du sens commun. Dans cet espace, les acteurs confrontent ainsi leurs points de vue, négocient leurs visions et font émerger une compréhension partagée de l'avenir.



QUEL APPORT DE CETTE RECHERCHE EN STATION DE MONTAGNE ?

Les scénarios utopistes, utilisés comme aide cognitive à la conception d'un *business model* soutenable, ont été expérimentés lors d'ateliers participatifs dans une station de moyenne montagne française. Conçus comme une méthode prospective de dialogue, ils s'inspirent à la fois de l'utopie en sciences sociales et des scénarios exploratoires en prospective stratégique. Leur mise en œuvre a permis aux participants de faciliter le passage de représentations individuelles, ancrées dans un *business model* actuel, à des représentations collectives plus ouvertes vers un *business model* soutenable.

En mobilisant l'imagination, ces scénarios ont montré que les représentations mentales des acteurs ne sont pas figées dans leur esprit. Elles peuvent évoluer, se transformer et s'accorder progressivement autour d'un sens commun. Ils permettent ainsi de repenser en profondeur la manière dont la valeur est créée, partagée et captée, tout en donnant du sens à l'idée même de soutenabilité. Par leur capacité transformatrice à déplacer les cadres de pensée, les scénarios utopistes apparaissent donc comme une véritable aide cognitive de conception. Ils aident à prendre de la distance avec le *business model* existant, à ouvrir un espace de réflexion et imaginer des futurs désirables.

Ils facilitent également l'alignement et nourrissent l'imaginaire collectif autour d'une proposition de valeur partagée. Ils contribuent enfin à limiter les tensions en réfléchissant à un enjeu commun de transformation.

En ce sens, les scénarios utopistes agissent comme « *brise-glace* » dans la conception d'un *business model* soutenable : ils invitent d'abord à penser ce qui est désirable, avant de s'interroger sur ce qui est possible. Ils permettent ainsi d'initier le dialogue entre les parties prenantes, et de faire émerger des visions communes.

Après avoir répondu à un questionnaire, les participants déclarent s'être sentis davantage engagés, notamment après avoir réfléchi collectivement à un cap jugé désirable et stratégique pour leurs visions communes. Ils soulignent que cet exercice constitue une aide cognitive intéressante, en permettant de s'adapter, de ralentir, et dans une certaine mesure, de retrouver une forme de respiration ainsi que de l'espoir collectif. Ils soulignent enfin que face à l'incertitude, se reconstruire, prendre du recul et redéfinir son identité dans une réalité existante peut s'avérer difficile, bien que cette réflexion soit nécessaire et témoigne du défi cognitif de la conception.



ET SI L'ON ESSAYAIT (OU PAS), QU'EST-CE QUI SERAIT (IN)DÉSIRABLE POUR NOUS EN 2050 ?

Mobiliser les scénarios utopistes demande quelques précautions. Cette aide cognitive intervient en amont, au moment de la conception d'un *business model* soutenable. Elle sert ainsi d'appui pour ouvrir la réflexion, en aidant à poser des questions clés : **Comment faire dialoguer des parties prenantes aux intérêts divergents ? Comment les amener à se projeter ensemble ? Comment construire une vision commune, à la fois cohérente et désirable ? Et comment les accompagner dans ce travail de conception ?**

Pour que ces questions trouvent des réponses, il est essentiel de réunir les parties prenantes concernées par les enjeux de soutenabilité identifiés. Par exemple, il s'agit de celles dont les ressources, les compétences et/ou les activités jouent un rôle dans la création, livraison et capture de valeur. Une fois réunies, un travail de sensibilisation est recommandé, d'une part aux enjeux de soutenabilité, d'autre part à l'usage même des scénarios utopistes, qui peuvent sembler abstraits ou subjectifs à première impression.

Cette étape doit être encadrée par des intervenants ou des experts qui jouent aussi un rôle de facilitateurs lors des ateliers participatifs. Leur présence permet de structurer les échanges, de soutenir le dialogue et d'accompagner les moments de négociation. Les différentes étapes de construction de ces ateliers sont détaillées dans les travaux de Richard et al. (2024), ainsi que les résultats de cette étude.

L'objectif ici n'est pas de produire immédiatement un *business model* soutenable abouti. Il s'agit avant tout de travailler la désirabilité de celui-ci. En effet, de nombreux projets échouent dès la phase de conception, souvent à cause de tensions entre les parties prenantes (e.g. Mignon et Bankel, 2023 ; Geissdoerfer et al., 2018 ; Patel, 2015). L'enjeu est donc de faire émerger une promesse idéale et commune, qui fasse sens pour tous. Puis, sa mise en œuvre pourra être pensée dans un second temps.

Enfin, les visions construites ne sont pas forcément radicales, car l'utopie ne signifie pas toujours partir de zéro. Elle peut aussi s'appuyer sur des modèles existants, observés ailleurs, adaptés et transposés à son propre contexte, constituant ainsi une forme d'utopie réelle. La transition se construit ainsi pas à pas, en fonction des ressources, des moyens et des compétences disponibles, mais aussi grâce aux capacités cognitives des acteurs stratégiques concernés.

À celles et ceux qui en douteraient encore, il suffit de poser la question : et si l'on essayait (ou pas), qu'est-ce qui serait (in)désirable pour nous en 2050 ? Il ne reste alors qu'à sortir stylos, feutres, images et cartes postales, et à inviter chacun à se projeter, à voyager dans son imaginaire. Sans oublier que les *business models* les plus réussis sont souvent nés d'une promesse idéale, tournée vers soi-même et l'avenir.



NOTES



QUAND LA NEIGE FOND



QUAND LA NEIGE FOND : QUELLES ADAPTATIONS ?

Aujourd'hui, les activités humaines exercent une pression croissante sur les ressources naturelles, qui deviennent de plus en plus limitées. Cette situation oblige de nombreuses organisations à revoir en profondeur leur manière de fonctionner, en particulier celles qui dépendent directement de leur environnement.

C'est notamment le cas du tourisme de montagne, fortement dépendant de la présence de neige. Dans les Alpes, l'enneigement diminue rapidement et devrait continuer à baisser dans les années à venir, remettant en question les modèles économiques des stations.

Face à ces changements, certaines organisations en première ligne doivent s'adapter rapidement. On peut les voir comme des « *sentinelles* », puisqu'elles sont directement exposées aux effets du dérèglement climatique et perçoivent les transformations avant les autres. Elles expérimentent, font des choix parfois difficiles, et repensent leur avenir dans un contexte incertain.

Cet article propose d'explorer la manière dont se met en place une telle adaptation, c'est-à-dire comment une organisation confrontée à la raréfaction d'une ressource essentielle ajuste ses choix stratégiques, entre maintien du modèle existant et réinvention de son avenir. Nous répondrons à cette question grâce au travail mené avec le Grand-Bornand durant deux années.



DEUX IDÉAUX-TYPES, SENTINELLES ET CITADELLES

Face aux limites des ressources naturelles, certaines approches théoriques proposent d'aller au-delà de simples ajustements. Plutôt que d'essayer de « *verdir* » les pratiques existantes, elles invitent à repenser en profondeur le fonctionnement des organisations. Cela peut passer par l'abandon de certaines infrastructures devenues inadaptées, et par une réorientation vers des activités plus sobres et compatibles avec les contraintes environnementales.

Dans cette perspective, des chercheurs ont proposé de conceptualiser deux réponses organisationnelles types face à cette raréfaction des ressources (Bonnet & Landivar, 2024).

D'UN CÔTÉ, CERTAINES ORGANISATIONS ADOPTENT UNE POSTURE QU'ELLES QUALIFIENT DE « CITADELLE ».

Elles cherchent avant tout à préserver leur modèle historique, en protégeant leurs activités face aux perturbations. Concrètement, cela se traduit par des solutions techniques ou des ajustements destinés à maintenir l'existant le plus longtemps possible. Cette stratégie vise à tenir, à résister, mais sans remettre profondément en question les fondements du modèle.

DE L'AUTRE CÔTÉ, CERTAINES ORGANISATIONS ADOPTENT UNE POSTURE DE « SENTINELLE ».

Plutôt que de chercher uniquement à préserver l'existant, elles prennent ces nouvelles contraintes environnementales comme point de départ pour se réinventer. Cela peut impliquer de faire évoluer leurs activités, de valoriser d'autres ressources, ou encore de renoncer à certains éléments de leur organisation, devenus incompatibles avec les nouvelles limites planétaires. Autrement dit, elles n'essaient pas seulement de s'adapter, elles transforment leur trajectoire.

Cette distinction est importante, car elle met en lumière deux façons très différentes de faire face aux crises environnementales : résister et forcer la durée, ou se transformer pour exister autrement.

Dans la réalité, les organisations naviguent souvent entre ces deux logiques, en combinant des réponses de court terme et des transformations plus profondes. C'est précisément ce que cette recherche propose d'explorer, à partir d'un cas concret, celui du Grand-Bornand.



DES RÉPONSES STRATÉGIQUES HYBRIDES ENTRE CITADELLE ET SENTINELLE

LA PREMIÈRE FAÇON DONT LE GRAND-BORNAND S'ADAPTE CONSISTE À MIEUX GÉRER LA NEIGE, QUI DEVIENT DE PLUS EN PLUS RARE.

Comme il est difficile de la remplacer complètement, les acteurs cherchent avant tout à en faire un usage plus efficace. La neige n'est ainsi plus seulement perçue comme quelque chose de « *magique* », qui tombe naturellement et qui envoûte les pratiquants de montagne. Elle devient une ressource que l'on mesure, que l'on optimise et que l'on gère avec précision.

Concrètement, cela passe par de nombreuses techniques : produire de la neige artificielle, améliorer le damage des pistes pour qu'elle tienne avec moins d'épaisseur, canaliser l'eau pour éviter qu'elle ne fasse fondre la neige, ou encore utiliser des outils de prévision pour anticiper les conditions d'enneigement et adapter les investissements. Cette évolution demande plus d'anticipation et de finesse dans la gestion quotidienne.

Au final, cette stratégie permet de maintenir l'activité malgré des conditions plus incertaines. Elle montre comment le territoire s'adapte en optimisant au maximum une ressource devenue fragile, sans pour autant remettre en cause, à ce stade, sa place centrale.

LA DEUXIÈME MANIÈRE DONT LE GRAND-BORNAND S'ADAPTE CONSISTE À REGARDER AILLEURS QUE LA NEIGE.

Plutôt que de dépendre uniquement des conditions météo, la station cherche à valoriser d'autres richesses déjà présentes sur son territoire et dans son histoire. Ces richesses reposent sur les paysages des Aravis, l'agriculture de montagne à travers le reblochon, les savoir-faire locaux, ou encore l'architecture traditionnelle en madrier et tavaillon. Petit à petit, ces éléments deviennent centraux dans la manière de penser et de valoriser la station.

L'objectif est de proposer une expérience de la montagne qui ne repose plus uniquement sur le ski, mais sur un ensemble d'activités autour du mode de vie montagnard. Cela peut passer par la préservation et la mise en valeur du patrimoine (chalets anciens, musée), de la gastronomie locale (comme le reblochon), ou encore par le développement d'activités de pleine montagne qui ne sont pas dépendantes de la neige.

Un acteur du territoire expose cette idée : « **Le Grand-Bornand c'est effectivement mettre en avant et scénariser la vie, la vie telle qu'elle était, et mettre en avant ces valeurs qui sont exacerbées ici. On le voit avec la Source, on le voit avec le musée du patrimoine. Cette volonté de porter ces valeurs même dans l'image et dans le marketing qu'on fait de la destination.** »

Avec cette stratégie, la station commence à se détacher progressivement de sa dépendance à la neige. Elle ne cherche plus seulement à maintenir son modèle existant, mais à le transformer en s'appuyant sur son identité propre.

C'est là que l'on voit apparaître une logique qui tend vers la logique « *sentinelle* ». Face aux changements, le territoire ne se contente pas de résister, il explore d'autres voies et réinvente ce qu'il a déjà, pour construire un avenir moins dépendant d'une seule ressource en raréfaction.

LA TROISIÈME MANIÈRE DONT LE GRAND-BORNAND S'ADAPTE CONSISTE À CHERCHER EN PERMANENCE UN ÉQUILIBRE POUR PRÉSERVER LA QUALITÉ DE VIE DU TERRITOIRE.

Autrement dit, il ne s'agit plus seulement de gérer une ressource, comme la neige, ou d'en valoriser de nouvelles, mais de se poser une question plus globale : jusqu'où peut-on aller dans le développement du territoire et sa valorisation sans le dégrader ?

Un acteur illustre cette recherche d'équilibre constant : « **Et c'est pour nous surtout un facteur d'équilibre quand on parle du Grand-Bornand. Un facteur d'équilibre entre son histoire et la modernité. Facteur d'équilibre entre une vie locale intense, avec tout son monde associatif, et puis également la capacité d'accueil touristique. Facteur d'équilibre aussi entre protection et aménagement.** »

Cette approche change profondément la manière de prendre des décisions. Chaque projet est désormais évalué non seulement en fonction de sa rentabilité, mais aussi de ses effets sur le territoire dans son ensemble.

Par exemple, certaines activités pourtant très rentables sont volontairement écartées. C'est le cas de la luge sur rails ou du VTT de descente, présents dans de nombreuses stations. Ces aménagements pourraient attirer des visiteurs et générer des revenus, mais ils ont aussi des impacts importants : artificialisation des sols, dégradation des paysages, concurrence avec l'agriculture locale. En choisissant de ne pas les développer, la commune fait un arbitrage clair. Elle privilégie la préservation de son cadre de vie, de ses paysages et de son identité agricole, même si cela implique de renoncer à certaines opportunités économiques. Cette stratégie valorise ainsi des éléments, comme la qualité des paysages, la présence des alpages, la vie locale à l'année, qui ne se mesurent pas, mais qui font l'identité et l'attractivité du territoire sur le long terme.

Au fond, cette approche marque une étape supplémentaire par rapport aux précédentes. Il ne s'agit plus seulement de s'adapter ou de se diversifier, mais de repenser les priorités en acceptant certaines limites au développement. C'est ici que la logique de « *sentinelle* » s'exprime le plus clairement : le territoire ne cherche plus uniquement à s'ajuster aux contraintes, mais à redéfinir ce qui compte vraiment, en intégrant pleinement les limites de son environnement dans ses choix.



LES SENTINELLES COMME ÉCLAIREURS

Finalement, cette étude montre qu'il ne suffit pas de remplacer une ressource qui se raréfie par une autre. Les organisations doivent aller plus loin et s'interroger en profondeur sur ce dont elles dépendent, sur ce qu'elles veulent conserver, et sur ce qu'elles sont prêtes à faire évoluer ou à abandonner. Plutôt qu'un changement brutal, l'exemple du Grand-Bornand montre un changement progressif, exploratoire, par essais et ajustements.

Ces organisations « *en première ligne* » apparaissent ainsi comme de véritables terrains d'apprentissage. En cherchant à s'adapter concrètement aux limites de leur environnement, elles offrent des pistes précieuses pour imaginer de nouvelles façons de s'adapter et de se transformer.



NOTES



AXE 2

**ÉMERGENCES
ET USAGES**

SUIS-JE SEULEMENT UN TOURISTE ?

Aujourd'hui, voyager ressemble souvent à une simple transaction. On paie, on consomme, on repart.

Ici, je suis client



Habitants temporaires, nous puisons dans les ressources du territoire qui nous accueille.

Notre passage y laisse une trace ...

Selon la théorie de la circulation du don de Marcel Mauss, recevoir l'hospitalité, c'est recevoir un cadeau. Et tout cadeau appelle un retour.



Ainsi, le territoire ne se consomme pas seulement : il devient un acteur à part entière de ce cercle de réciprocité.

Mais si nous étions d'abord des habitants avant d'être des clients ?

EN VACANCES ... ET ENGAGÉS !
Les activités du printemps ...



Prochaine session
15 avril à 9h

Quadriller les
arbrisseaux
de myrtilles
Une part de
tarte à la clé

RAMASSAGE
COLLECTIF
Tous les mercredis
à partir de 14h
RDV
devant
l'office de
tourisme

TROUVE
DANS LA
COMBE

TOURISTES OU RÉSIDENTS TEMPORAIRES ?

JE
M'ÉQUIPE
...

REPENSER LES
FONDEMENTS DU
TOURISME PAR LE DON



Le tourisme de montagne, confronté à des défis croissants ((sur)exploitation des ressources, pression sur les écosystèmes, dilution des identités locales, maintien d'activités économiques variées et variations climatiques), nécessite une refonte de ses principes fondateurs pour en accompagner la transition.

La théorie du don, développée par l'anthropologue et sociologue Marcel Mauss dans son Essai sur le don (1925), offre une grille de lecture pertinente pour aborder ces enjeux. Mauss y démontre que les échanges dans les sociétés traditionnelles ne se limitent pas à des transactions matérielles, mais constituent des faits sociaux totaux car ils engagent l'économie, le droit, la morale et le sacré, tout en créant des obligations réciproques entre les parties.

Marcel Mauss souligne que les liens durables entre les groupes sociaux se fondent sur la circulation des dons, régie par une logique intangible qui est l'obligation de donner, de recevoir et de rendre.

Cette approche permet de repenser le tourisme non plus comme une relation unilatérale où le visiteur consomme un territoire, mais comme un échange réciproque, où chaque acteur (visiteur, communauté locale, environnement) est à la fois donneur et receveur et surtout dans laquelle le touriste contracte une forme de « dette symbolique » envers les communautés qui l'accueillent (du fait des ressources, de l'énergie, du temps, qu'il consomme au cours de son séjour).

À l'image du système du kula, un système cérémoniel d'échange observé il y a 150 ans dans le Pacifique, il s'agirait donc de favoriser des interactions équitables, où les voyageurs ne se limiteraient pas à une consommation passive, mais devraient « rendre la pareille » à leurs hôtes. Ainsi, le voyage se transformerait en une véritable dynamique d'échange, dépassant la simple logique marchande puisque le touriste ne serait plus un simple client mais un invité qui a conscience de l'hospitalité qu'on lui fait.

En définitive, la valeur éthique du voyage de demain réside moins dans ce que l'on dépense que dans ce que l'on apporte en retour.

Pour les professionnels du tourisme de montagne, cette perspective soulève une question centrale : comment transformer une industrie souvent perçue comme extractive en un système où chaque visiteur devient un acteur engagé dans la préservation et l'enrichissement des lieux qu'il fréquente ? La réponse passe par l'intégration des principes de réciprocité dans les pratiques touristiques.



UNE BOÎTE À OUTILS POUR UN TOURISME DE RÉCIPROCITÉ

1.

INITIER LA DYNAMIQUE : ACTIONS IMMÉDIATES (0-12 MOIS)

Pour engager une transition vers un tourisme fondé sur la réciprocité, les professionnels peuvent mettre en place des mesures simples mais symboliquement fortes :

- **Proposer des contributions symboliques :**

Intégrer des actions accessibles à tous, comme la participation à des chantiers de nettoyage ou de plantation, permet aux visiteurs de « rendre » quelque chose au territoire. Ces actions peuvent être valorisées par un système de reconnaissance (ex : un « passeport du donneur » tamponné à chaque participation).

- **Instaurer des protocoles d'accueil :**

Inspirés des traditions locales, ces rituels (cérémonie de bienvenue, signature d'une charte du visiteur) marquent l'entrée du visiteur dans un système d'obligations morales.

- **Communiquer de manière transparente :**

Expliquer aux visiteurs, dès leur arrivée, les enjeux de la réciprocité (« Votre présence est un privilège, voici comment vous pouvez contribuer ») renforce leur sentiment d'appartenance et leur engagement. Des supports variés (vidéos, panneaux, livrets) peuvent être utilisés pour transmettre ce message.

Ces premières étapes, peu coûteuses et faciles à mettre en œuvre, permettent de sensibiliser les visiteurs et les équipes à une nouvelle vision du tourisme.

2.

STRUCTURER L'OFFRE : ACTIONS À MOYEN TERME (1-3 ANS)

Une fois la dynamique lancée, il s'agit de consolider ces pratiques en les intégrant dans les modèles économiques et organisationnels :

- **Élaborer des chartes d'hospitalité :**

Co-construites avec les communautés locales, ces chartes définissent les droits et devoirs des visiteurs (ex : respect des sentiers, participation aux initiatives locales). Elles peuvent être intégrées dans les contrats de séjour et affichées dans les hébergements et lieux touristiques.

- **Créer des modèles de contre-don :**

Mettre en place des systèmes où une partie du prix du séjour est reversée à un fonds local dédié à la préservation du territoire (ex : 1% pour la restauration des écosystèmes). Les visiteurs peuvent également être invités à contribuer en nature (ex : don de matériel, compétences).

- **Former les acteurs du tourisme :**

Guides, hébergeurs et prestataires doivent être formés aux enjeux de la réciprocité. Des modules spécifiques, incluant des études de cas (ex : modèles maoris, Premières Nations), permettent de les outiller pour accompagner les visiteurs dans cette nouvelle approche.

Ces actions visent à ancrer la réciprocité dans les pratiques quotidiennes, tout en renforçant les liens entre les acteurs locaux et les visiteurs.

3.

INSTITUTIONNALISER LE CHANGEMENT : ACTIONS À LONG TERME (3-5 ANS)

Pour pérenniser cette transition, il est nécessaire de créer un cadre juridique et organisationnel qui reconnaisse et protège les principes du don dans le tourisme :

- **Promouvoir un tourisme régénératif :**

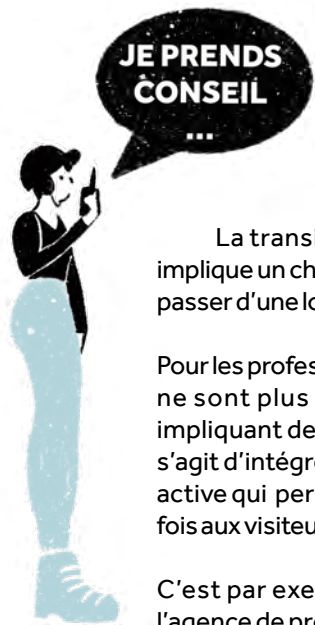
Développer des offres où les visiteurs participent activement à la restauration des écosystèmes (ex : chantiers de réhabilitation des sentiers, projets de reforestation). Ces initiatives peuvent être labellisées « *tourisme régénératif* » pour valoriser l'engagement des acteurs.

- **Créer des réseaux de territoires engagés :**

Mettre en place des alliances entre stations et vallées pour mutualiser les bonnes pratiques et renforcer l'impact collectif. Des rencontres annuelles et une plateforme collaborative en ligne permettent d'échanger sur les succès et les défis.

Ces mesures visent à faire du tourisme de montagne un modèle durable, où la réciprocité devient la norme plutôt que l'exception.





CO-CRÉER DE LA VALEUR, UN PARI DÉJÀ GAGNANT

La transition vers un tourisme inspiré par la théorie du don implique un changement profond de paradigme puisqu'il implique de passer d'une logique de consommation à une logique de relation.

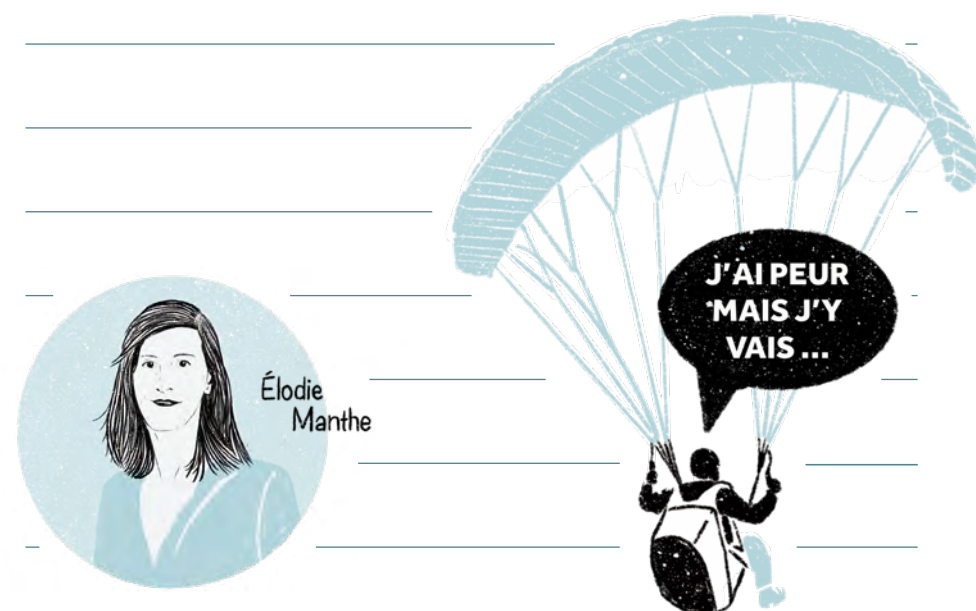
Pour les professionnels, cela signifie en premier lieu que les territoires ne sont plus des décors, mais des partenaires à part entière, impliquant des états des lieux de leurs besoins. Deuxièmement, il s'agit d'intégrer des mécanismes de contre-don et de contribution active qui permettent de créer une valeur partagée, bénéfique à la fois aux visiteurs, aux territoires et aux professionnels.

C'est par exemple le cas de la plateforme CopenPay lancée par l'agence de promotion touristique de Copenhague qui propose des mini-actions de bénévolat aux touristes, sur une heure ou deux, selon les besoins identifiés dans la ville.

Enfin, il est nécessaire dans ce changement de paradigme d'envisager que des initiatives qui ne sont pas purement touristiques puissent faire l'objet d'une information et d'une communication auprès des visiteurs (par exemple une date de ramassage de déchets organisé par une association locale).

En conclusion, le philantourisme offre une réponse concrète et innovante aux défis du tourisme de montagne. En s'appuyant sur la théorie du don, les professionnels peuvent réinventer leur secteur pour en faire un levier de préservation des territoires et de création de liens sociaux durables. Les outils proposés, adaptables à chaque contexte local, permettent une mise en œuvre progressive et pérenne de cette vision, à moindre coût. L'enjeu est désormais de passer à l'action, en identifiant des territoires pilotes pour tester ces recommandations et affiner les pratiques en fonction des retours terrain.

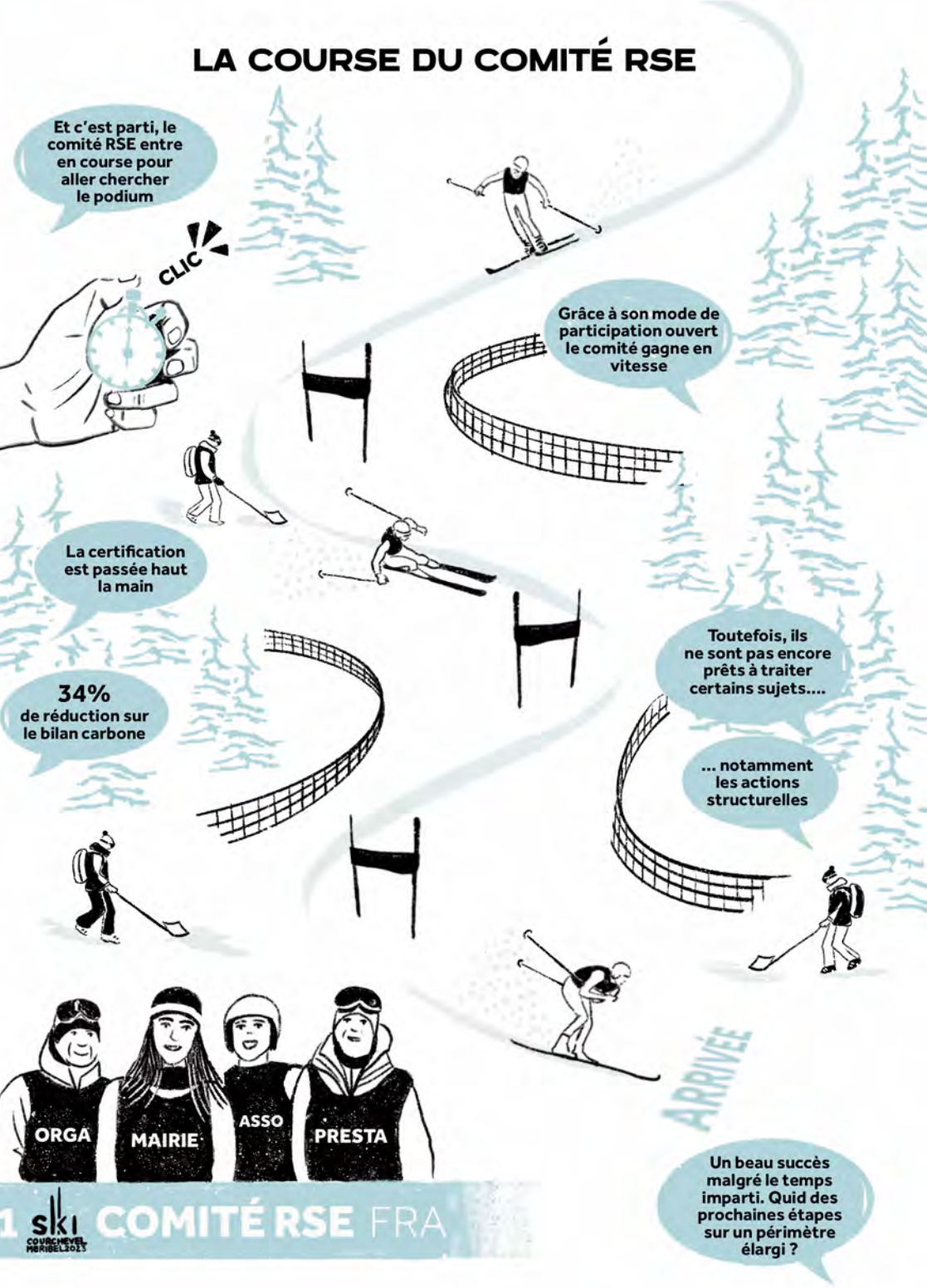
NOTES



AXE 3

**ORCHESTRATION ET
ACCÉLÉRATION**

LA COURSE DU COMITÉ RSE



COMMENT IMPULSER UN VIRAGE DURABLE DANS L'ÉVÈNEMENTIEL EN TERRITOIRE DE MONTAGNE ?

Lors des Championnats du Monde de Ski Alpin Courchevel Méribel 2023, l'Université Savoie Mont Blanc a été invitée par le comité d'organisation à participer et à contribuer au comité RSE créé à cette occasion.

Ce contexte a donné naissance à une collaboration étroite qui a permis aux chercheurs de la chaire « *Tourisme durable* » de participer aux réflexions du comité RSE, à l'étude d'impact de l'évènement et de réaliser des observations sous la forme d'entretiens avec les parties prenantes.

Cette étude longitudinale et simultanée permet de porter un regard plus global et théorique sur la façon dont la discussion sur la transition environnementale se met en œuvre concrètement dans des événements en milieu montagnard mais plus globalement en destinations de montagne. Commençons par présenter l'outil d'analyse : la théorie de l'action planifiée. Voyons ensuite comment ce cadre permet d'éclairer le fonctionnement du comité RSE de cet évènement, et regardons quels enseignements peuvent être tirés de cette expérience.



LA THÉORIE DE L'ACTION PLANIFIÉE POUR ÉCLAIRER LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE

La théorie de l'action planifiée va ici permettre de repérer les éléments dynamiques qui ont permis la mise en route de la discussion sur la transition, et la mise en œuvre d'actions sur certains points, et l'abandon d'autres. La théorie de l'action planifiée est un cadre d'analyse proposé par le psychologue social américain Ajzen dès les années 80 puis affiné dans les années 2010. Il sert à mieux comprendre comment on passe d'une envie à une intention d'action, puis à l'action elle-même. En effet, de nombreuses recherches montrent que l'envie ne suffit pas pour passer à l'action.

Très utilisée en psychologie sociale et dans le domaine de l'adoption de pratiques individuelles responsables, elle se centre sur l'intention d'action, prémisses du passage à l'acte, et est mobilisée ici autour des décisions collectives. L'intention est souvent décrite comme une conséquence directe de l'attitude, c'est-à-dire la perception négative ou positive vis-à-vis du comportement visé.

Par exemple, il suffirait alors de convaincre les individus que c'est une bonne idée de recycler pour qu'ils développent une intention de recycler et s'y engagent réellement. La recherche passée et nos résultats montrent que cette dynamique est loin d'être suffisante, au niveau individuel comme collectif.

Pour parvenir à une concrétisation, il convient de jouer sur deux dimensions complémentaires.

LA PREMIÈRE CONCERNE LE CONTRÔLE COMPORTEMENTAL PERÇU.

C'est-à-dire la perception de la difficulté, de la facilité ou de la faisabilité du changement comportemental visé.

LA SECONDE TRAITE DE LA NORME SOCIALE PERÇUE.

Qu'en pense l'entourage ? Au niveau collectif, la norme sociale est dite partagée si elle reflète le degré d'accord au sein du collectif concerné. C'est en jouant et favorisant ces piliers complémentaires que l'on passe de l'opinion à l'intention puis à l'action. Ce modèle sert également à estimer la maturité collective vis-à-vis d'une action, pour repérer les comportements visés sur lesquels il y a, à la fois un sentiment de capacité et de capabilité (« *on voit comment on pourrait faire* », « *il existe des façons de s'y prendre* », « *c'est faisable* » etc.), et une norme sociale partagée, un sentiment commun que le sujet compte, que l'on doit le faire, qu'on sera jugé positivement en le faisant.

La conjonction de ces éléments facilite le passage à l'action. C'est donc sur les trois antécédents de l'intention (contrôle comportemental perçu, attitude, norme sociale partagée) qu'il convient de travailler pour parvenir à une mise en action collective.



LA COURSE CONTRE LA MONTRE DES CHAMPIONNATS DU MONDE DE SKI ALPIN COURCHEVEL MÉRIBEL 2023

Mis en place en septembre 2021, le comité RSE a réalisé dans un temps réduit une concertation collective et une série d'actions concrètes. L'objectif s'est peu à peu centré sur la mesure et la réduction des impacts négatifs, notamment environnementaux de l'évènement.

LES RÉSULTATS SONT SIGNIFICATIFS^[1] EN TERMES DE RÉDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX.

Les efforts des organisateurs ont été validés par l'obtention de la certification ISO 20121, mais aussi visibles et appréciés par les participants à l'évènement et les parties prenantes impliquées. Utiliser le cadre de la théorie de l'action planifiée sur ce cas permet de repérer les éléments qui ont permis de passer de l'idée à l'intention d'agir, puis à l'action.

Nos résultats montrent que la mise en action a été possible dans un périmètre réduit, sur lequel le contrôle comportemental perçu comme la norme sociale partagée étaient suffisamment solides. D'autres sujets ont toutefois été laissés de côté, par manque de temps, de maturité, ou de ressources.

^[1] Voir l'étude d'impact économique, sociale et environnementale réalisée par le Ministère des Sports : <https://www.sports.gouv.fr/restitution-de-l-etude-d-impact-economique-environnemental-et-social-des-championnats-du-monde-de>

LA NORME SOCIALE PARTAGÉE AUTOUR DE LA MESURE ET DE LA RÉDUCTION DE L'IMPACT DE L'ÉVÈNEMENT A ÉTÉ CRÉÉE ET SOUTENUE PAR PLUSIEURS ÉLÉMENTS:

- Tout d'abord le **portage politique**. Dès la phase de candidature, la minimisation de l'impact de l'évènement et la question de l'héritage ont été intégrées. L'organisation a rapidement affiché son intention de prendre en compte les enjeux de développement durable en signant la charte des 15 engagements écoresponsables du ministère des Sports. Le portage politique, le soutien appuyé et constant par le comité d'organisation, son président et sa directrice générale, les engagements rendus publics dans la politique RSE, ont contribué à normaliser le sujet, qui devient transversal.

- Si la prise en compte des aspects environnementaux des GESI (Grands Évènements Sportifs Internationaux) se généralise dans le principe, la constitution du comité RSE frappe ici par le choix d'un **comité très ouvert**, réunissant une large diversité de parties prenantes internes et externes, allant des acteurs du sport (Fédération, Club des sports), des exploitants des domaines skiables, des acteurs du territoire (Offices de Tourisme, Mairies, Communauté de Communes), aux associations environnementales et chercheurs universitaires.

Ces membres ont été invités à contribuer à la co-construction de la démarche environnementale et sociale du CO, de la définition de la stratégie à la mise en œuvre du plan d'action et son évaluation. Tous n'ont toutefois pas le même rôle (co-décision, co-construction, dialogue et information), dans un processus de prise de décision explicite : le comité RSE fait émerger des idées proposées au comité d'organisation et au conseil d'administration (membres fondateurs).

L'acceptation de collaborer vers ce but partagé a abouti à la définition et validation d'un périmètre d'action. Le plan d'action s'est d'abord appuyé sur des initiatives déjà existantes impulsées par les parties prenantes engagées au sein du comité RSE. Il s'est ensuite élargi à un maximum d'acteurs impliqués dans la livraison de l'évènement (sponsors, prestataires et fournisseurs entre autres). De plus, une **synergie** est à l'œuvre avec les territoires d'accueil et les parties prenantes, qui sont eux aussi engagés dans des réflexions sur ces sujets de RSE, renforçant la norme partagée.

- Le choix de viser la certification internationale ISO 20121 (dédiée au secteur événementiel) pour structurer et évaluer la démarche RSE a permis de s'assurer de la prise en compte des enjeux de développement durable dans l'**ensemble des activités et métiers de l'organisation**. L'intégration de la RSE dans la contractualisation et les cahiers des charges des prestataires ancre encore le caractère impératif de la démarche, et contribue à la normaliser.

• Enfin, **la pression temporelle** intrinsèque à l'organisation d'un événement joue ici un rôle moteur. Si elle fédère les acteurs autour d'un objectif commun, elle est à double tranchant. Les décisions, même imparfaites, doivent être prises, sur la base de mesures ou de méthodes existantes, et sont d'autant plus acceptées, dans leurs limites, que les parties prenantes ont participé à l'ensemble du processus. Au fil de réunions successives, les futurs souhaitables sont explicités, puis passés au crible de la faisabilité technique à court terme. Ce processus très contraint, notamment par la temporalité de l'évènement, a conduit le comité à évoluer collectivement vers des propositions et des actions qui seront mises en œuvre lors de l'évènement. Mais d'autres sujets n'ont pas pu être traités.

LE DEUXIÈME PILIER DU MODÈLE ET DE LA MISE EN ACTION EST LE CONTRÔLE COMORTEMENTAL PERÇU :

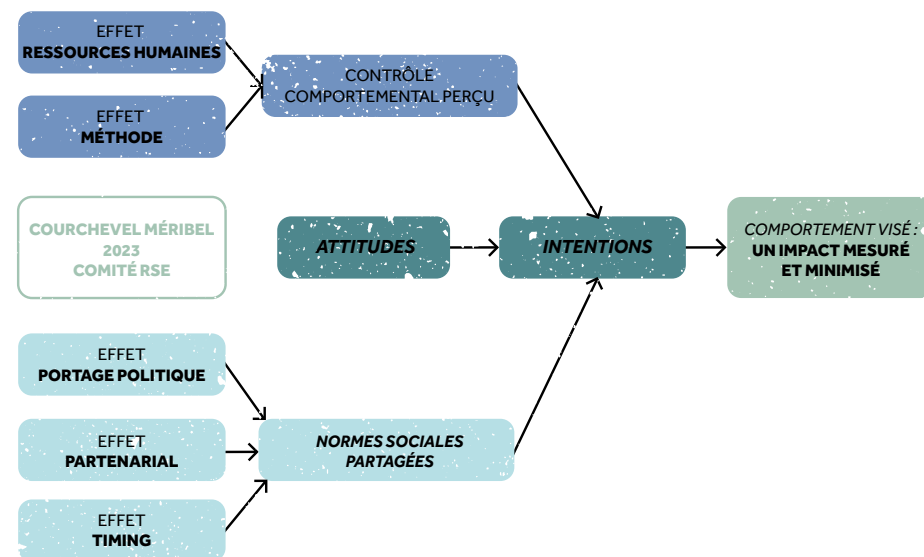
C'est-à-dire la confiance, ici collective, que l'on sait faire, qu'il est possible de mettre en œuvre les actions prévues, que c'est à ce groupe de le faire. Le contrôle comportemental perçu a été soutenu par plusieurs points-clés.

- Tout d'abord **un effet RH** (ressources humaines) : une personne dédiée, compétente et volontaire a été recrutée à plein temps, au cœur de l'organisation.

- Ensuite **un effet méthode** : la méthodologie structurée retenue s'appuie sur deux volets : d'une part sur le mode de participation et d'animation ouvert, cadré et transparent, et d'autre part sur des indicateurs et des mesures de performance. La méthodologie proposée permet d'avancer rapidement, à travers une série de réunions et de décisions. « *Pas de performance sans mesure* » nous rappelle l'une des parties prenantes lors des entretiens. Les outils choisis sont connus : bilans carbone, démarche de certification ISO 20121, accompagnement externe plus orienté vers l'action que la sensibilisation etc. Les indicateurs permettent à la fois des mesures, des objectifs chiffrés et l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés, jugés ambitieux mais atteignables.

- Enfin **les effets d'apprentissage** sont réels puisque les mesures ont pu être réalisées dès 2022, en amont des championnats du monde lors des épreuves tests de la coupe du monde. Malgré les difficultés, cela a contribué au sentiment partagé du caractère réalisable des actions engagées.

Exemple de l'analyse du travail du Comité RSE
des Championnats du monde de ski alpin Courchevel Méribel 2023.



UN BON TRAVAIL AU SEIN D'UN PÉRIMÈTRE LIMITÉ.

Des parties prenantes du comité RSE, notamment les associations environnementales, reconnaissent la qualité du travail réalisé. Elles regrettent toutefois que certains sujets aient été exclus, car les avancées concernent essentiellement un périmètre réduit. Sur des sujets plus ambitieux, comme la refonte du format des épreuves de sports d'hiver ou les aménagements structurels, pourtant au cœur des problématiques de l'évènementiel montagnard du futur, le constat peut être fait qu'il n'y a ni contrôle comportemental perçu (les parties prenantes voient mal comment s'y prendre), ni norme sociale partagée (les parties prenantes divergent). La maturité collective n'est pas suffisante pour passer de l'envie à la mise en œuvre effective.



QUELLES TRAJECTOIRES (RE)TENIR POUR UN VIRAGE PLUS AMBITIEUX

- **Un comité ouvert et diversifié** permet d'une part de faire émerger des solutions de plus grande qualité, mais aussi à des acteurs de sphères différentes de se croiser, d'apprendre à se connaître, à travailler ensemble, même s'ils ne sont pas forcément d'accord sur tous les sujets, notamment de transition.
- Le comité permet d'**accroître l'acceptabilité** des actions en consacrant du temps à la concertation préalable.
- **Une méthodologie à la fois participative et rigoureuse** permet de ne pas s'embourber dans des débats autour de visions contradictoires, et de faire émerger des consensus efficaces, pour un passage à l'action.
- Au final, **le résultat atteint est efficace**, mais sur un périmètre réduit. La contrainte temporelle empêche des transformations plus structurantes qui nécessitent un temps plus long.
- **Le processus, même incomplet, impulse un élan et une dynamique collective**, pour aller plus loin dans l'action et la réflexion. Cependant le contexte événementiel ne facilite pas toujours le transfert d'héritage, notamment parce que le comité d'organisation est éphémère. Certains acteurs ont pu s'approprier l'héritage dans leurs propres pratiques, quand d'autres sont revenus au "business as usual".



NOTES



UNE ASCENSION COLLECTIVE



TRANSITION D'UNE DESTINATION DE MONTAGNE : ARTICULER LA VISION À LONG TERME ET L'ACTION À COURT TERME

RÉFLÉCHIR À L'AVENIR, MAIS COMMENT ? PAR QUOI COMMENCER ?

Les effets du changement climatique sur les territoires de montagne menacent la capacité des destinations à poursuivre leur activité économique sans changement. Cette préoccupation est maintenant présente dans de nombreuses destinations de montagne. Il reste compliqué de se lancer collectivement dans la réflexion et l'action.

Pour s'adapter au changement climatique, et préparer la transition, les petits pas suffisent-ils ? Par où commencer ? Est-il plus important de réfléchir aux grands défis, à la vision partagée sur l'avenir, au risque de rester abstraits, ou sans engagement ? Ou est-il préférable de démarrer par des actions concrètes, par ce qui se fait déjà ou qui semble accessible, au risque de se contenter d'actions anecdotiques ne répondant pas à l'ampleur des enjeux, des défis, et de ne pas mobiliser ?

Préparer la transition implique de réfléchir à la fois à long terme, et à court terme. Mais cette **ambidextrie** n'est pas toujours évidente à mettre en œuvre. Chaque direction, à la fois de long et de court terme, apporte son lot de limites et d'impasses.

Regardons d'abord un modèle théorique concernant l'articulation entre court terme et long terme dans les démarches de transition.

Puis voyons à travers le cas du projet de territoire durable Méribel 2038 comment ce cadre éclaire l'action menée, et comment en tirer des enseignements et des idées à appliquer ailleurs.



METTONS-NOUS EN MARCHÉ AVEC LES UTOPIES RÉELLES

Une voie de mise en mouvement est proposée par la théorie des utopies réelles. Il s'agit d'une approche au nom volontairement provocateur, formalisée en 2010 par le sociologue américain Erik Olin Wright.

Elle est utilisée dans le champ de la transition sociale et environnementale. L'idée forte de cette théorie est précisément de ne pas choisir entre les deux voies, et de mener de front ces deux réflexions, en respectant toutefois certaines contraintes.

L'auteur insiste sur la nécessité de **développer un imaginaire**, une vision à long terme qui permet de rassembler et d'entraîner l'ensemble des parties prenantes autour du projet de changement, même s'il paraît lointain et encore peu réaliste.

Ce travail sur les imaginaires, parfois qualifiés de « *nouveaux récits* », permet d'envisager d'autres possibles, d'autres formes d'organisation et de fonctionnement, et de se familiariser avec ces idées. Il est également primordial, selon cette théorie, de développer en parallèle de cette vision à long terme, des actions concrètes qui peuvent être engagées rapidement.

Ces actions à court terme sont susceptibles de donner l'élán à la poursuite du projet, en montrant que des avancées sont possibles et permettent de se rapprocher des imaginaires souhaitables à plus long terme. D'où le terme « *d'utopies réelles* ».

POUR DONNER ET SOUTENIR CET ÉLAN MOBILISATEUR, CES ACTIONS À COURT TERME DOIVENT RÉPONDRE À PLUSIEURS CRITÈRES :

LES ACTIONS DOIVENT ÊTRE SOUHAITABLES.

C'est-à-dire aller dans le sens prévu par la réflexion à plus long terme, et mettre d'accord le collectif, en évitant de se baser sur des actions conflictuelles ou qui ne font pas l'objet de consensus.

ELLES DOIVENT ÊTRE FAISABLES.

C'est-à-dire entrer dans le registre de ce que le collectif se sent capable de faire, ou des possibilités techniques et budgétaires.

ELLES DOIVENT APPARAÎTRE DÉSIRABLES.

Et donner envie, pour soutenir l'élán et susciter l'adhésion, et ne pas être vécues de façon punitive.

ENFIN, ELLES DOIVENT ÊTRE EXPÉRIMENTABLES.

Et offrir un droit à l'erreur : il s'agit alors de ne pas engager de « *dépendance de sentier* », il doit rester possible de faire marche arrière si après évaluation et mesure, une action ne convient pas ou se révèle contre-productive. Cet aspect permet de réduire l'inquiétude face à l'irréversibilité des décisions.

La mise en œuvre de ces actions, et leur évaluation, sert de base solide à la suite de la mobilisation. Des résultats rapides, cela ne veut pas dire faciles. Une série de premières actions donne l'élán, permet de montrer qu'on peut agir. Une deuxième salve d'actions est alors possible, en vérifiant bien que l'on est sur une trajectoire qui permet de se rapprocher des objectifs de long terme.

Cette dynamique permet d'opérer des **changements dits interstitiels**, selon l'expression de l'auteur, c'est-à-dire qui évitent deux types d'écueils. L'un des écueils est celui des changements à la marge, peu ambitieux, qui ont un impact faible, donnent seulement l'illusion d'un changement, et ne sont pas explicitement inscrits dans une trajectoire de changement (« *business as usual* », pourrait-on dire, voire « *greenwashing* »). Les changements interstitiels sont plus ambitieux et plus puissants, avec des effets de levier.

L'autre écueil est celui des changements de rupture, perçus comme trop violents, trop difficiles à opérer, qui engendrent de nombreuses résistances, conduisant à des polarisations de positions entre les parties prenantes et source d'immobilisme. Similairement, dans le contexte des territoires et des destinations de montagne, ces changements de rupture peuvent être subis et brutaux.

L'exemple des fermetures de stations peu ou mal anticipées révèle qu'aucune alternative sociale, économique ou environnementale n'a pu être réfléchie et déployée à temps.



MÉRIBEL 2038 : LES ÉTAPES D'UNE ITINÉRAIRE COLLECTIVE, VERS UN PROJET DE TERRITOIRE DURABLE

Dans le cadre d'un projet de recherche, nous avons pu observer le déroulement de la démarche, à travers différents formats (entretiens avec les parties prenantes, observation des réunions publiques et ateliers participatifs). À l'issue de cette collecte de données, nous proposons une lecture à travers le prisme des utopies réelles, qui nous semble éclairer le processus, et qui permet de l'utiliser pour d'autres projets de territoire durables.

L'objectif de la mobilisation des utopies réelles est de comprendre comment, et si, dans le cadre de Méribel 2038, les acteurs ont effectivement mobilisé les deux registres (court terme et long terme) et la manière avec laquelle les partenaires du projet les ont articulés.

La commune des Allues, sur laquelle se situe la station de Méribel créée en 1938, s'engage dans une réflexion structurée sur son avenir et lance son projet de territoire durable, « Méribel 2038 ». Engagement pris dans la campagne électorale municipale, il s'agit d'imaginer et de s'orienter vers l'échéance des 100 ans de la station. L'impulsion politique se traduit par la création d'un poste de « *direction des équipements station et aménagement durable de la montagne* » et le recrutement d'une personne pour piloter le projet. Ce poste est transversal et de haut niveau hiérarchique, ce qui témoigne de l'ambition et de l'impact profond attendu sur l'ensemble du fonctionnement de la commune. Comme le montrent à la fois l'expérience et la littérature académique à ce sujet, au-delà de la compétence et de l'énergie de la personne recrutée, éléments majeurs ici, le niveau important de responsabilité est déterminant dans l'avancée des projets de transition.

PILOTÉE PAR LA MAIRIE, LA DÉMARCHE SE VEUT CONCERTÉE, PARTENARIALE ET MULTITHÉMATIQUE.

Elle s'appuie sur une méthodologie très structurée pour mettre en œuvre la participation des habitants (enquête en ligne, consultations, ateliers, réunions publiques), et des partenaires institutionnels et socio-économiques (12 en 2022 puis 17 partenaires en 2025)^[1].

Elle aboutit à la définition de 4 axes stratégiques :

- « *Tous impliqués* »,
- « *Adopter un modèle sobre et décarboné* »,
- « *Préserver la biodiversité, les espaces, les ressources* »,
- « *Bien vivre aux Allues* ».



^[1] <https://www.mairiedesallues.fr/meribel-2038/la-strategie>

UNE ARTICULATION EXPLICITE ENTRE COURT TERME ET LONG TERME

La démarche intègre explicitement le long terme et un avenir commun, en mobilisant une date symbole pour la destination, la célébration de ses 100 ans. Le projet a d'ailleurs été annoncé lors des 75 ans de Méribel. La méthode utilisée pour faire émerger les objectifs de long terme est explicitement participative : un questionnaire est envoyé à tous les habitants, une restitution a lieu sous forme de réunion publique suivie d'ateliers participatifs. Ce processus débouche sur la formulation de quatre axes majeurs, larges, structurants et non mesurés. Ils couvrent à la fois les enjeux environnementaux et de transition, et l'habitabilité du territoire.

En parallèle, la méthodologie retenue implique d'avancer sur la mise en action, et notamment en impliquant les parties prenantes. Le plan stratégique se décline en 36 objectifs opérationnels et 100 actions concrètes à très court terme. La stratégie et le plan d'action ont été actés par une délibération votée en conseil municipal en 2022, ce qui donne du poids et de la légitimité au projet. La moitié des actions sont portées par la mairie, l'autre moitié par les partenaires de la démarche.

Ces 100 actions présentent les caractéristiques mises en avant dans le modèle :

ELLES SONT SOUHAITABLES :

Elles déclinent les directions à long terme issues du processus délibératif ouvert, sur lesquelles les parties prenantes et particulièrement les habitants se sont exprimés lors de réunions publiques. Côté partenaires, le processus de concertation a permis de mettre en lumière que de nombreux acteurs du territoire sont aussi engagés dans des démarches du même ordre. Les ateliers collaboratifs ont été l'occasion d'échanger à ce sujet, ce qui n'est pas le cas dans les réunions du quotidien, plutôt en lien avec la gestion courante de l'activité touristique.

ELLES SONT FAISABLES :

Chaque partenaire met dans ses objectifs ce qu'il se sent de faire. C'est d'autant plus faisable que ces acteurs sont aussi engagés dans leur propre démarche, et ne partent pas de zéro. Similairement, les actions portées par la mairie s'appuient sur un diagnostic et un dialogue transversal avec les agents et services de la commune. Les entretiens révèlent que face à la multitude d'actions qui pourraient être entreprises, « *mieux vaut choisir ses combats* », et démarrer ou faire avancer les actions qui rencontrent le moins de blocage. L'expérience du projet montre qu'un même thème, jugé négativement à un instant t, peut tout à fait devenir faisable quelque temps après, sans qu'il soit toujours possible d'en identifier les raisons.

ELLES SONT MESURABLES :

Des objectifs chiffrés sont fixés pour chacune des actions, et la mairie s'engage sur un retour explicite et transparent sur leur réalisation. Cette restitution a eu lieu en public et est disponible en ligne sur le site de la mairie. Elle a permis de montrer que la grande majorité des objectifs ont été atteints, mesures à l'appui. Cet élément soutient le souhait d'engager la deuxième phase d'objectifs, plus ambitieux.

ELLES SONT EXPÉRIMENTABLES :

Le droit à l'erreur a été explicitement cité dans le projet et ses présentations, non pas sur le projet global, mais sur les actions à mettre en œuvre. Il rejoint le principe d'évaluation : si une action ou orientation s'avère non pertinente, elle sera adaptée ou abandonnée.



COMMENT RÉUSSIR SON ASCENSION COLLECTIVE ?

Les résultats de nos entretiens montrent que la mise en œuvre des actions a permis la mise en mouvement, et que l'atteinte des premiers objectifs donne de l'élan pour la suite.

Toutefois la route est longue. Nous avons pu réaliser avec les partenaires et la mairie des ateliers participatifs pour aider à identifier les sujets à aborder lors de la deuxième phase du projet, selon leur degré de maturité et de faisabilité. Certains sujets liés à la transition restent exclus pour l'instant de la réflexion collective. D'autres, pas suffisamment mûrs au moment du premier plan d'action mais déjà évoqués, sont maintenant prêts à être abordés dans la deuxième vague. Ces ateliers ont toutefois constitué des espaces non-confliktuels où des sujets de désaccord relatifs à la transition ont au moins pu être discutés. L'avenir dira s'ils seront mûrs pour un passage à l'action lors de la prochaine phase.

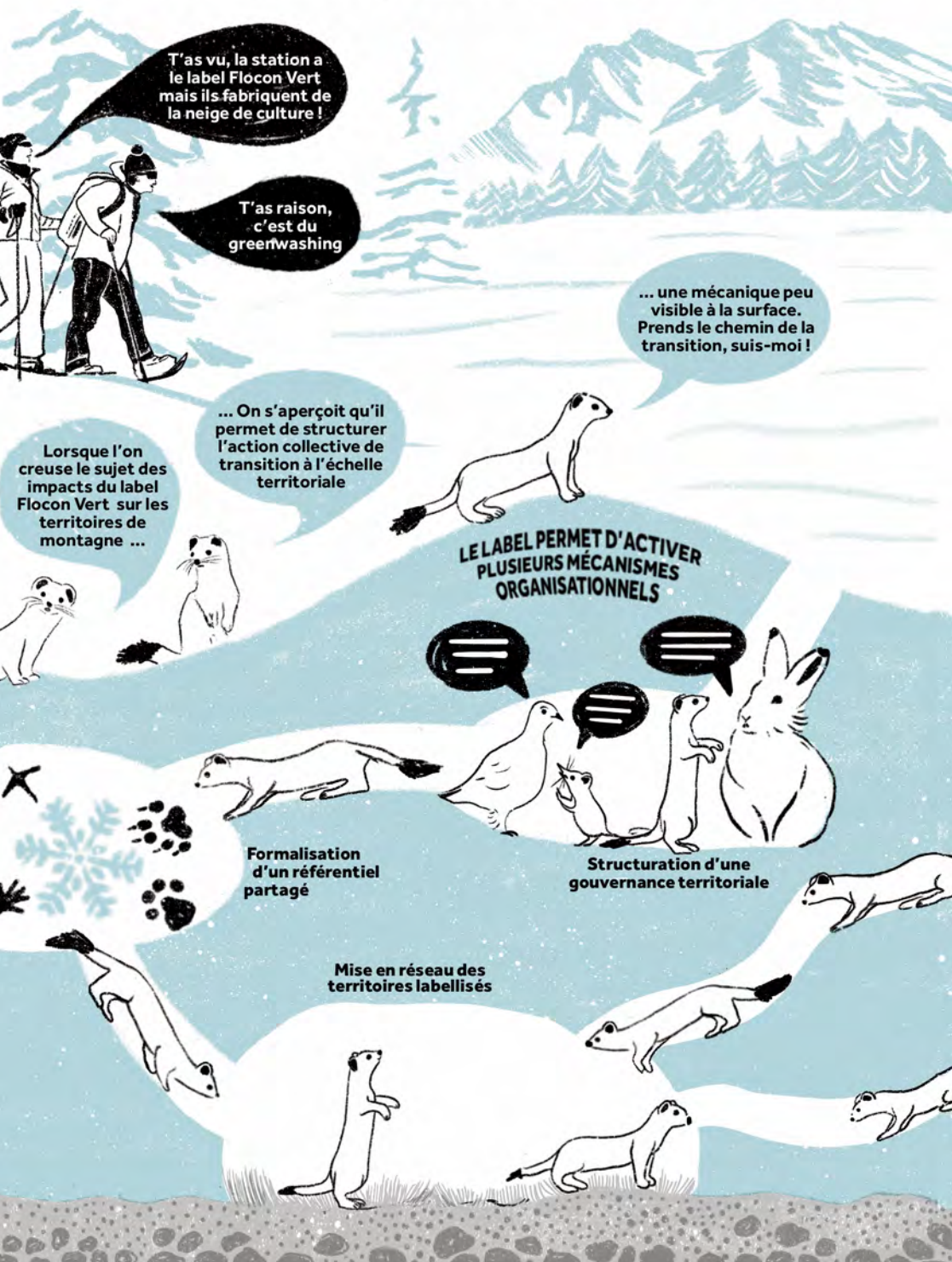
Le cas Méribel 2038, et la proposition d'articuler explicitement le long terme et le court terme conduisent à plusieurs recommandations :

- **Expliciter que les 2 réflexions sont menées en parallèle**, avec un même niveau d'engagement.
- **Choisir ses combats : tout ne peut pas être mené de front**. Le choix agile d'actions ou de sujets présentant les caractéristiques de l'utopie réelle (souhaitable-faisable- mesurable- expérimentable), ajouté à la transparence, permet de remporter rapidement des succès rapides, qui donnent l'élan de continuer.
- **Ne pas se contenter des actions les plus atteignables en termes de transition** : si elles n'en amènent pas d'autres et ne sont pas explicitement reliées aux grands objectifs à long terme, le risque de greenwashing et de découragement guette.

NOTES



MOINS DE NEIGE, PLUS DE FLOCON VERT !



LA LABELLISATION COMME MARCHÉ D'APPROCHE DE LA TRANSITION : LE CAS DU MÉTA-LABEL FLOCON VERT

LA TRANSITION COMME ENJEU DE COORDINATION TERRITORIALE

Les territoires de montagne supportant une activité de station constituent des espaces particulièrement complexes à gouverner. Ils rassemblent en effet une pluralité d'organisations de nature différente : communes, intercommunalités, offices de tourisme, exploitants de remontées mécaniques, hébergeurs, socio-professionnels, associations, etc. qui disposent de ressources, de temporalités et d'intérêts propres. À cette hétérogénéité organisationnelle s'ajoutent des interdépendances fortes, des conflits d'usage récurrents et parfois des nécessités d'arbitrages entre impératifs économiques et préservation des ressources naturelles et territoriales.

Cette complexité est aujourd'hui renforcée par les effets du changement climatique. Raréfaction de l'enneigement, tensions sur l'eau, pression foncière, vulnérabilité énergétique, évolution des attentes sociales : autant de dynamiques qui fragilisent les équilibres historiques de ces territoires et rendent nécessaire une transformation plus profonde de leur modèle de développement. Or, une telle transformation ne peut être pensée de manière sectorielle ou fragmentée. Elle suppose au contraire une approche systémique, capable d'articuler gouvernance, mobilités, aménagement, économie touristique, ressources naturelles et qualité de vie locale.



META-LABEL ET ORGANISATIONS PARTIELLES

Dans ce contexte, les méta-labels (*Torma & Thogersen, 2024*) sont précisément des dispositifs qui ne labellisent pas une entreprise ou un produit isolé, mais qui agrègent plusieurs dimensions ou référentiels de durabilité afin d'évaluer un collectif dans sa globalité.

Dans les territoires de montagne, où les responsabilités sont dispersées entre collectivités, exploitants de remontées mécaniques, offices de tourisme et socio-professionnels, un tel dispositif peut constituer un levier d'organisation de l'action collective. L'enjeu dépasse la simple reconnaissance externe : il s'agit de comprendre dans quelle mesure la labellisation peut contribuer à structurer concrètement la transition.

Pour analyser ce rôle à l'échelle territoriale, nous mobilisons le cadre des organisations partielles (*Ahrne & Brunsson, 2011*). Une organisation « complète » repose sur cinq éléments : des membres définis, des règles formelles, une hiérarchie, des dispositifs de suivi et des sanctions. Une organisation partielle n'en active qu'une partie tout en étant capable de produire de la coordination. Le méta-label territorial peut ainsi être analysé comme un dispositif d'organisation partielle : il définit des règles, crée des espaces de coordination et met en place des mécanismes de suivi, sans disposer d'un pouvoir hiérarchique.

Dès lors, la question qui guide cette contribution est la suivante : comment un méta-label territorial contribue-t-il, en tant qu'organisation partielle, à structurer et coordonner la transition à l'échelle territoriale ?



MÉTHODOLOGIE : UNE ÉTUDE DE SEPT TERRITOIRES LABELLISÉS

Notre analyse repose sur une étude qualitative menée dans sept territoires de montagne labellisés Flocon Vert (Tignes, Méribel, Chamonix, La Plagne, Val Cenis, Valloire, Le Grand-Bornand).

Elle s'appuie sur une quarantaine d'entretiens auprès d'élus, de directions d'offices de tourisme, de responsables de remontées mécaniques et de chargés de transition sur les territoires labellisés, complétés par des entretiens avec les équipes de Mountain Riders ainsi que par des observations in situ et une analyse documentaire.

RÉSULTATS : FLOCON VERT, UN DISPOSITIF D'ORGANISATION PARTIELLE DE LA TRANSITION

L'analyse met en évidence que le méta-label Flocon Vert ne constitue ni un simple outil de communication, ni un instrument de pilotage hiérarchique. Il agit comme un dispositif d'organisation partielle qui structure l'action collective territoriale selon trois mécanismes principaux, tout en révélant des tensions inhérentes à son caractère volontaire.

1.

STRUCTURER UN ESPACE STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Le premier effet structurant concerne la formalisation d'une gouvernance dédiée à la transition. La labellisation conduit les territoires à instituer ou à consolider un comité de pilotage rassemblant des acteurs qui intervenaient auparavant de manière sectorisée : élus, directions d'offices de tourisme, exploitants de remontées mécaniques, services techniques, parfois acteurs énergétiques ou associatifs.

Ce dispositif contribue à rendre visible un espace de coordination explicitement consacré à la transition. Il instaure une temporalité partagée, rythmée par le diagnostic, l'audit externe et les échéances de renouvellement, et favorise l'émergence d'une responsabilité collective. La transition cesse d'être un sujet périphérique ou ponctuel pour devenir un objet stratégique transversal.

Le label ne crée pas une hiérarchie nouvelle, mais il légitime et stabilise un espace d'action commun. En ce sens, il active certains éléments organisationnels : règles, suivi, membership élargi, sans instaurer d'autorité centrale.

2.

STABILISER UN CADRE STRATÉGIQUE COMMUN

Le deuxième effet concerne la production d'un référentiel commun structurant. Le cahier des charges agit comme une grille de lecture systémique couvrant la gouvernance, l'économie locale, les dynamiques sociales et la gestion des ressources. Il permet de dépasser une approche strictement environnementale pour inscrire la transition dans une vision territoriale globale.

Ce référentiel facilite l'alignement des représentations entre acteurs aux logiques différentes. Il joue également un rôle de légitimation interne en fournissant un cadre externe reconnu qui rend certaines décisions plus audibles politiquement. Dans plusieurs territoires, il favorise la transversalité administrative en obligeant les services à dialoguer autour d'indicateurs communs.

Le méta-label ne prescrit pas une stratégie unique, mais il oriente les arbitrages en stabilisant un cadre d'action partagé. Il contribue ainsi à un alignement cognitif progressif, élément central de l'organisation partielle.

3.

METTRE LES TERRITOIRES EN RÉSEAU

Le troisième effet structurant réside dans la dimension interterritoriale du dispositif. Flocon Vert organise un réseau d'échanges entre territoires labellisés qui favorise la circulation des pratiques, l'apprentissage comparatif et une forme d'émulation.

Ces interactions réduisent l'isolement des équipes locales confrontées à des enjeux similaires et renforcent leur capacité d'action en leur donnant accès à des retours d'expérience concrets. Le label dépasse ainsi l'échelle strictement locale pour constituer un espace élargi d'apprentissage collectif. Cette mise en réseau constitue un mécanisme organisationnel supplémentaire, fondé non sur la hiérarchie mais sur la comparaison et la reconnaissance.

4.

LES LIMITES DU DISPOSITIF

Les effets observés s'accompagnent néanmoins de tensions qui tiennent au caractère même du dispositif.

D'abord, la capacité d'embarquement demeure différenciée. Les acteurs déjà sensibilisés s'engagent fortement, tandis que certains acteurs économiques restent en retrait. Le caractère volontaire du dispositif limite sa capacité d'entraînement universel et peut accentuer des asymétries d'implication au sein du territoire.

Ensuite, la richesse du référentiel peut conduire à une dispersion stratégique. Dans certains cas, la volonté de répondre à l'ensemble des critères aboutit à multiplier les initiatives sans hiérarchisation claire, ce qui peut diluer la portée transformative de la démarche.

Enfin, le méta-label facilite la coordination mais ne remplace pas la décision politique lorsque des arbitrages conflictuels sont nécessaires, notamment en matière d'urbanisation, de capacité d'accueil ou de dépendance au ski. Lorsque les intérêts économiques structurants sont en jeu, la capacité du dispositif à orienter la trajectoire territoriale demeure limitée.

Ces limites sont liées à la nature même d'un dispositif d'organisation partielle : il coordonne et aligne, mais ne gouverne pas au sens hiérarchique du terme.



RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES : ORGANISER LA TRANSITION AU-DELÀ DU LABEL

Les résultats ne concernent pas uniquement la labellisation Flocon Vert. Ils mettent en lumière des mécanismes organisationnels plus généraux utiles à toute démarche de transition territoriale.

1.

INSTITUER UN ESPACE STRATÉGIQUE DÉDIÉ À LA TRANSITION

La première condition d'une transition effective réside dans l'existence d'un espace de gouvernance transversal explicitement consacré à ces enjeux. Qu'il s'agisse d'un comité de pilotage lié à un label, d'un conseil de transition ou d'une instance ad hoc, la transition ne peut progresser durablement si elle reste diluée dans les services ou fragmentée entre acteurs.

L'enjeu n'est pas de multiplier les structures, mais de stabiliser un lieu où se discutent collectivement les arbitrages stratégiques. La transition suppose un espace identifié, régulier, doté d'une légitimité politique claire.

2.

STABILISER UN CADRE PARTAGÉ

Un référentiel commun, qu'il provienne d'un label, d'un schéma territorial ou d'une feuille de route politique, peut jouer un rôle structurant essentiel. Il permet d'aligner les représentations, de clarifier les priorités et de rendre les décisions lisibles.

Toutefois, ce cadre doit être utilisé comme un outil de hiérarchisation. La multiplication d'actions dispersées ne garantit pas une transformation du modèle territorial. La capacité à prioriser quelques leviers structurants constitue un facteur décisif.

3.

ARTICULER COORDINATION ET DÉCISION POLITIQUE

Les dispositifs volontaires facilitent la coordination, mais ils ne remplacent pas l'arbitrage. Les transformations profondes impliquent parfois des décisions conflictuelles touchant à l'urbanisation, aux capacités d'accueil touristiques ou à l'évolution du modèle économique.

La transition territoriale exige donc une articulation claire entre dispositifs d'alignement collectif et capacité de décision politique assumée. Sans cette articulation, le risque est celui d'une transition incrémentale limitée.

4.

DÉVELOPPER DES DYNAMIQUES INTER TERRITORIALES D'APPRENTISSAGE

La mise en réseau des territoires constitue un levier puissant. L'apprentissage comparatif, la circulation des pratiques et l'émulation contribuent à renforcer la capacité d'action locale.

Indépendamment d'un processus de labellisation, créer des espaces d'échange entre territoires confrontés à des défis similaires permet de réduire l'isolement des équipes et d'accélérer l'innovation organisationnelle.

5.

TRAVAILLER L'EMBARQUEMENT DES ACTEURS STRATÉGIQUES

Toute démarche de transition rencontre des niveaux d'engagement différenciés. Les acteurs déjà convaincus avancent rapidement, tandis que d'autres restent en retrait. Identifier les acteurs peu impliqués et construire des modalités spécifiques d'engagement apparaît déterminant pour éviter une dynamique limitée aux seuls convaincus.



NOTES

J'AI PEUR
MAIS J'Y
VAIS ...



CONCLUSION

PARTIR EN EXPÉDITION AVEC LES SCIENCES DE GESTION



L'APPORT DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

La transition des territoires de montagne est un défi systémique qui exige une vision partagée, une collaboration renforcée entre acteurs publics, privés, associatifs et milieux naturels, et une capacité à penser au-delà des logiques de court terme. Elle concerne de nombreuses disciplines scientifiques, notamment au sein des sciences sociales : géographie, sociologie, sciences politiques, histoire, droit, sciences de gestion etc.

Ces regards sont complémentaires et contribuent à une compréhension approfondie des phénomènes. La recherche en sciences de gestion joue un rôle pivot, en éclairant les mécanismes qui sous-tendent les dynamiques territoriales, notamment des destinations touristiques.

En révélant les mécanismes sous-jacents derrière les comportements des touristes, les dynamiques décisionnelles ou la construction des imaginaires collectifs, elle offre aux destinations des leviers d'action adaptables et évolutifs. Plutôt qu'une simple photographie statique, elle

fournit une boussole pour naviguer dans un environnement en constante mutation, où les certitudes d'hier ne suffisent plus à répondre aux enjeux de demain.

Dans leur approche inclusive des acteurs, qui va des visiteurs aux institutions en passant par les entités économiques et le vivant, les sciences de gestion étudient les interactions et enjeux de parties prenantes aux intérêts parfois divergents autour d'un projet commun : la durabilité du territoire, dans une perspective de collaboration. Cette approche est particulièrement précieuse dans les zones de montagne, où les divergences de vision sur la façon d'aligner développement économique, préservation environnementale et qualité de vie des résidents peuvent susciter un débat animé.

Par exemple, les travaux sur les modèles économiques hybrides (mixant tourisme, agriculture et énergies renouvelables) montrent comment concilier des objectifs apparemment contradictoires. Dans les faits, les territoires de montagne engagés dans la transition multiplient les initiatives : diversification touristique, adaptation climatique, mobilisation citoyenne, transformation des modèles économiques. Cette dynamique est essentielle.

Toutefois l'accélération ne résulte pas uniquement de l'addition des actions mais aussi et surtout de leur articulation. Sans espaces de dialogue et de délibération, sans temporalités communes, sans clarification des priorités, le risque est celui de la dispersion.

De plus, cette approche favorise une projection dans le temps long, essentielle pour ancrer la transition dans la durée. Les territoires de montagne, souvent soumis à des pressions saisonnières et à des cycles économiques courts, ont tout à gagner à s'inscrire dans une logique de planification stratégique, où les décisions d'aujourd'hui anticipent les besoins de demain.

Dans un environnement incertain, la capacité d'un territoire à se connecter et à apprendre plus vite que n'évoluent les contraintes constitue un avantage stratégique majeur, qui est au cœur de la compétence des sciences de gestion.

Cette compétence, au départ développée sur les entreprises, s'est élargie au fil du temps à éclairer le fonctionnement d'organisations beaucoup plus variées, dont les territoires, et a développé des approches critiques.

Les sciences de gestion proposent aussi des cadres d'analyse permettant d'aborder la complexité des enjeux touristiques de la montagne. Penser la transition et mettre en mouvement les individus et les organisations nécessite une lecture à plusieurs échelles, que la recherche en sciences de gestion permet d'articuler :

À L'ÉCHELLE MICRO,

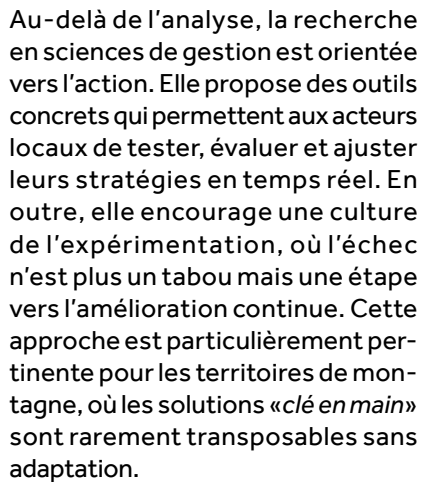
Elle éclaire les ressorts de l'attractivité territoriale : quels sont les critères de choix des touristes ? Comment évoluent leurs attentes (vers plus d'authenticité, de sobriété, ou d'expériences immersives) ? Comment adapter l'offre touristique (hébergements, activités, services) pour répondre à ces nouvelles demandes, tout en lissant les effets de la saisonnalité ? Des études récentes sur les communautés touristiques montrent par exemple comment la co-crédation d'expériences avec les résidents peut renforcer l'ancrage local et la résilience des destinations.

À L'ÉCHELLE MÉSO,

Elle interroge les modèles de gouvernance et de gestion des ressources : comment optimiser les infrastructures existantes (remontées mécaniques, sentiers, équipements) pour réduire leur empreinte écologique et économique ? Comment sécuriser les emplois saisonniers et les compétences locales, tout en intégrant les innovations managériales (comme l'économie circulaire ou les plateformes coopératives) ?

À L'ÉCHELLE MACRO,

Elle questionne les équilibres fondamentaux : comment concilier accessibilité et préservation des espaces naturels ? Comment réduire la dépendance économique au tourisme de masse, tout en garantissant une qualité de vie aux résidents ? Comment intégrer les territoires de montagne dans des réseaux de transport durables, sans aggraver leur isolement ? Les recherches sur la résilience territoriale soulignent l'importance de diversifier les activités économiques (artisanat, télétravail, agro-tourisme) pour limiter les risques liés à la mono-activité touristique.



88

Renforcer les ponts entre recherche et terrain en créant des espaces de dialogue permanents (observatoires, chaires territoriales) où chercheurs et praticiens co-construisent des solutions.

Former les acteurs locaux aux outils de la gestion durable pour que les élus, les entrepreneurs et les citoyens puissent s'approprier les méthodes d'analyse et de décision issues de la recherche.

Expérimenter à grande échelle en soutenant des projets pilotes qui servent de vitrines et d'inspiration pour d'autres territoires.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

REMERCIEMENTS

Une chaire implique la participation et la collaboration de nombreux acteurs, au service de projets de recherche, de diffusion de la connaissance et du lien université-territoire. Sa réussite nécessite l'engagement et la participation de tous. C'est exactement ce qui s'est passé au sein de la chaire tourisme durable.

Je souhaite remercier ici tout particulièrement les partenaires et mécènes, qui ont cru au projet dès son démarrage et ont accepté de le soutenir, à la fois en termes matériels et financiers, en termes de compétences, et en collaborations fructueuses. Ils ont accepté d'être nos terrains d'observation, de co-créditer et de réfléchir ensemble au projet scientifique, en considérant sa pertinence pour le territoire et la connaissance. Ils ont participé aux opérations de vulgarisation scientifique et contribué largement à l'atteinte des objectifs communs que nous nous étions fixés. Cette collaboration, académique et terrain, a permis d'articuler ambition scientifique et volonté d'impact de la recherche.

Je les en remercie grandement et espère pouvoir poursuivre ces collaborations sous cette forme ou une autre.

J'aimerais également remercier vivement les chercheurs du laboratoire IREGE qui se sont associés au programme scientifique et aux projets de la chaire.

L'ambition était d'apporter, grâce aux sciences de gestion, un regard complémentaire sur les questions de transition dans le tourisme, et plus particulièrement en territoire de montagne. Leurs contributions ont permis de rendre plus visible encore la dimension territoriale de la recherche en sciences de gestion.

Elles s'inscrivent pleinement dans les axes structurants du laboratoire, « *Environnement, consommation durable et tourisme* », mais aussi « *Innovation et développement des organisations* ». Elles résonnent avec d'autres projets stratégiques et thématiques émergentes liées aux transitions et aux vulnérabilités au sein de l'Université Savoie Mont Blanc.

Les travaux de la chaire ont ainsi répondu à l'identité de l'IREGE comme laboratoire à fort impact territorial et pourront se prolonger sous d'autres formes au sein de l'Université.

Enfin, au-delà des dimensions de recherche, le fonctionnement de la chaire Tourisme Durable a pu s'appuyer sur une équipe resserrée, une *dream team* où travail, bonne humeur et confiance vont de pair, pour garder le cap du projet.

Je souhaite remercier très vivement Emeline Daumard, de la Fondation Université Savoie Mont Blanc, en charge des partenariats : compétence, efficacité, ténacité et organisation complètent un vrai sens de la recherche et de sa diffusion : quel plaisir de travailler avec toi !

Emilie Meynet et Rémi Ardiet, ingénieure d'études et post-doctorant, ont amené leurs perspectives et leurs compétences, dans une logique collaborative majeure, qui a porté ses fruits. Merci à vous, et vivement la suite de notre travail commun !

Dans la réalisation de ce livre blanc, je remercie également notre illustratrice Malou, qui a su nous écouter et rendre visibles les résultats de nos travaux : bravo !

Dominique
Kreziak



RESSOURCES

Cahier de recherche avec l'Institut de recherche pour la Caisse des dépôts :

« Transition des destinations de montagne : regards théoriques sur des marches d'approche »

<http://bit.ly/4pS0ysr>

CYCLE DE WEBINAIRES 2025 - FONDATION UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC :

• **Épisode 1 :** Préparer son itinéraire : cartographier les business models comme point de départ

www.youtube.com/watch?v=lt_WhaXBIn4

• **Épisode 2 :** Les touristes mécènes : pigeons voyageurs ou colibris contributeurs ?

www.youtube.com/watch?v=34NnGt65mUM

• **Épisode 3 :** Flocon vert : des marches accompagnées vers la transition

www.youtube.com/watch?v=TyrSxy5BCrg

• **Épisode 4 :** Se mettre en marche vers la transition : entre impulsion événementielle et endurance territoriale

www.youtube.com/watch?v=lofeckiZ4GY

PODCASTS

• Avec Mountain Change Makers :

Le rôle de la recherche dans les transitions de montagne

youtu.be/1c91yDtE_zM?si=g7PSBYpGS2PeU4sb

• Avec l'association nationale pour les chèques vacances : Imaginer la montagne : nouvelles pistes et nouveaux horizons

youtu.be/DWbohHvkzYc?si=Bk2IIZ8FDJbP3dQD

VIDÉO

• Avec Mountain Change Makers : Une chaire de recherche pour le tourisme de demain ?

youtu.be/rxfsv9IN5DE?si=zX1XBrGUBb9ufc-5

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

Kreziak, D., Ardiet, R. (2026). Mettre en mouvement une transition territoriale : Analyse de la démarche « Mérébel 2038 », Gérer et Comprendre, 164.

<https://doi.org/10.3917/geco1.164.0039>

Richard, A., Gandia, R., & Gardet, É. (2025). Une analyse du lien entre confiance, méfiance et engagement pour l'innovation de business model soutenable : « J'y vais mais j'ai peur ! ». Innovations, 77(2), 61-92.

<https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0189>

Richard, A., Gandia, R., & Gardet, E. (2024). De la vision commune à la conception cognitive d'un business model soutenable : Une approche méthodologique par les scénarios utopistes. Décisions marketing, 116(4), 39-57.

<https://doi.org/10.3917/dm.116.0039>

Manthé, E., & Bilgihan, A. (2024). The unexpected consequences of engaging tourists in destination social responsibility through check-out-charity: the case of ski resorts in the French alps. Current Issues in Tourism, 27(15), 2482-2498.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229936>

Manthé, E. (2025). From Mauss' gift theory to regenerative tourism. Tourism Geographies, 1-20.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2025.2604082>



ANNEXES

CHARTRE DES 15 ENGAGEMENTS ÉCORESPONSABLES DES ORGANISATEURS D'ÉVÈNEMENTS SPORTIFS

www.sports.gouv.fr/media/8583/download

ÉTUDE D'IMPACT DES CHAMPIONNATS DU MONDE DE SKI ALPIN, MÉRIBEL COURCHEVEL, 2023

www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2024-10/etude-d-impact-conomique-environnemental-et-social-des-championnats-du-monde-de-ski-alpin-courchevel-m-ribel-2023-10217.pdf

LE PROJET GRAND[LA]BO AU GRAND-BORNAND

- **AMBITION :** youtu.be/c3onT30TGcs?si=Gbh4kPbbseoYJS7
 - **PROJET :** mairielegrandbornand.com/le-grand-labo
-

LA DÉMARCHE MÉRIBEL 2038

www.meribel.net/nos-engagements/meribel-2038

FLOCON VERT : CAHIER DES CHARGES

www.flocon-vert.org/wp-content/uploads/2023/07/Cdc-Flocon-Vert-2022-VF-23.pdf

LA FONDATION USMB

La Fondation Université Savoie Mont Blanc est l'acteur du territoire pour le développement de l'innovation.

Son objectif ? Déployer sur le territoire l'innovation environnementale, sociétale et organisationnelle, par la connaissance, la créativité et la recherche.

La Fondation USMB est une instance privée qui existe grâce à ses membres fondateurs : Université, entreprises, collectivités des deux Savoie.

Elle est l'outil de cette alliance pour :

- **Initier et animer** la collaboration entre ces acteurs afin de définir des thèmes de recherche ;
 - **Assurer** la structuration, le pilotage et la valorisation des projets scientifiques ;
 - **Organiser** des événements prospectifs ;
 - **S'engager** auprès des étudiants de l'Université ;
 - **Réaliser** les levées de fonds.
-

Depuis 2016, ce sont 55 projets de R&D soutenus, 3 start-ups, 2 plateformes technologiques ouvertes, 9 chaires de recherche partenariales, 18 laboratoires de recherche impliqués, un pool de 60 mécènes, 12 prix d'excellence étudiants.

100 % des projets portés par la Fondation USMB sont menés au sein des deux Savoie au bénéfice du territoire.

Ensemble, osons un futur de possibilités !

Pour en savoir plus : www.fondation-usmb.fr/la-fondation-usmb





