

2 émes Journées Scientifiques du Tourisme Durable

Poitiers, les 23 et 24 Juin 2011 – Poitiers
« *Tourisme durable et enjeux stratégiques* »

L'action des PNR pour un tourisme durable : stratégies et outils, une analyse dialogique

Jean-Bernard MARSAT

Docteur en sciences de gestion, Ingénieur-chercheur
UMR METAFORT - Cemagref
24 avenue des Landais - BP 50085
63172 AUBIERE Cedex
04.73.44.06.55
jean-bernard.marsat@cemagref.fr

L'action des PNR pour un tourisme durable : stratégies et outils, une analyse dialogique

Résumé

Conjuguer tourisme et préservation des ressources naturelles met en jeu les acteurs des sphères touristique, environnementale, et territoriale. En France, un type d'acteur peut se placer au centre du système d'action correspondant, ce sont les Parcs naturels régionaux, en accord avec leurs missions. Quelle en est l'exemplarité ? La communication part de l'autonomie stratégique des PNR et rend compte de leurs options : s'engager plus ou moins dans l'action pour le tourisme, agir dans tous les champs du tourisme ou ne retenir que les filières qui valorisent les patrimoines comme "ressources centrales" ... Le choix des moyens comprend des outils comme le marquage des prestations (marque parc), et/ou la mise en réseau des prestataires. La Charte du tourisme durable dans les espaces protégés se pose comme cadre pour une stratégie complète de tourisme durable. Deux cas sont présentés, ceux des PNR en région Auvergne, ainsi que la réflexion stratégique en cours au niveau de la Fédération nationale et du réseau des PNR. Les approches théoriques mobilisées sont celles du management public territorial conjuguées à la stratégie dans une vision dialogique.

Summary

Joining tourism and preservation of natural resources involves actors of the domains of tourism, environment and territories. In France, one actor may take up a central position, it is the Regional Nature Park (PNR), according to its set of missions. What exemplarity does it show ? The text runs from the strategic autonomy of all the PNR and discusses their options : to what extent engage in tourism, in all its scope or only in the activities which commodify mostly heritage and natural resources? The range of their tools includes the branding, and/or networking with the local tourism businesses. The european Charter for sustainable tourism in the protected areas is a framework for a complete strategy of sustainable tourism. Two case studies are presented, of two PNR in the Auvergne region, and also the strategy of the national Federation of PNR. The followed theoretical approach is the "territorial public management" in a dialogic vision of strategy.

Mots clés : tourisme durable; parc naturel régional; management territorial stratégique; charte; marque; réseau;

Keywords : Sustainable tourism; regional nature park; strategic territorial management; charter, brand; network

1. PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE

1.1 Qui veut promouvoir le tourisme durable ? Les PNR comme acteurs d'une alliance environnement tourisme

La question du développement durable peut être abordée sous l'angle stratégique au sens de (Mermet 1992), c'est-à-dire en se demandant qui est l'acteur de changement en sa faveur, pour analyser les termes du problème qui se pose à lui, des stratégies qu'il peut développer, et avec quels outils. C'est une approche relevant des sciences de gestion. Laurent Mermet s'est attaché à "l'acteur d'environnement" ; en continuité nous nous sommes interrogé sur la possibilité et les modalités d'une véritable alliance entre acteurs d'environnement et acteurs d'un secteur économique, en l'occurrence les acteurs du secteur touristique (Marsat 2008), pour qui la qualité de l'environnement est une ressource, sous le concept "d'aménités naturelles" (OCDE 1994; OCDE 1999),.

La recherche nous a mené à des cas dans lesquels ce sont des Parcs naturels qui ont pris l'initiative de rechercher ces alliances. Ils se constituent eux-mêmes comme acteurs à la fois du tourisme et de l'environnement . Leur activité touristique les met au contact des acteurs sectoriels spécialisés (professionnels et institutionnels) auxquels ils vont proposer à la fois des stratégies sectorielles touristiques et diverses modalités d'engagement en faveur de l'environnement et de la durabilité en général.

Nous traiterons dans cette communication du cas des Parcs Naturels Régionaux (PNR). Ce sont des *territoires* exceptionnels, aux patrimoines riches et fragiles, et des *organisations* publiques, instituées par la Loi qui leur assigne des missions, tout en leur laissant une large autonomie¹. Ces organisations ont donc leurs stratégies propres, tout en étant soumises à un contrôle distant lié à leurs missions. Ces dernières comprennent notamment une mission de protection des patrimoines, et une mission de contribution au développement économique et social du territoire. La question de recherche globale est donc de savoir comment une organisation (institutionnelle) peut assurer une double fonction dans des domaines réputés souvent antagonistes bien que possiblement synergiques et dont la gestion repose essentiellement entre les mains d'acteurs privés du développement local ?. Peut-on parler de "démonstration du développement durable par l'exemple" ?

Le positionnement théorique de ce travail est exposé dans les deux sections qui viennent : après une brève revue de travaux sur les relations entre tourisme et environnement, nous inscrivons cette recherche dans le cadre du management stratégique territorial.

1.2 Tourisme et gestion intentionnelle des aménités naturelles

Tout d'abord il y a une vision défensive des relations entre tourisme et environnement, ainsi la reconnaissance des impacts de la sur-fréquentation touristique a conduit à *des politiques de gestion technique et comportementale* de ces inconvénients, notamment par l'usage du concept de "capacité de charge".

Tenter d'associer gestion du milieu naturel et pratique du tourisme et des loisirs, jusqu'au développement économique et social des territoires concernés est plus ambitieux : *les Parcs naturels régionaux (PNR) ont été précurseurs à cet égard*. Certaines pratiques relèvent ainsi d'une véritable "*gestion locale conjointe du tourisme et des aménités*".

¹ Il serait intéressant d'éclaircir toutes les raisons de cette ouverture précoce (1966)

Ce thème fait l'objet de *recherches qui tiennent compte du caractère de biens collectifs des aménités*, telles que : la reconnaissance de la complexité de gestion des biens collectifs multi-usages (Briassoulis 2002), les formes de gestion alternatives à la gestion privée (Healy 2006), la coopération inter-firmes (Huybers and Bennett 2003), la participation directe éventuelle du tourisme au financement de la gestion des aménités (AFIT 2000), le lien entre valorisation touristique des produits de terroir et production paysagère liée aux formes d'agriculture concernées (Marsat 2000).

Un aspect central est celui des *logiques des acteurs du tourisme*. Plusieurs études détectent des facteurs favorables (l'évidence de l'enjeu, la qualité des coordinations ...), mais surtout elles constatent des limites, des réticences ou des conflits, et l'importance du rôle joué par l'acteur public (Getz and Jamal 1994; Healy 1994; Vourc'h 1999) . Enfin *la position des acteurs d'environnement* (AE) vis-à-vis du tourisme est également explorée. Elle est marquée par une histoire de conflits, ou de collaborations méfiantes (Kousis 2000; Aas, Ladkin et al. 2005). Mais de nombreux types d'AE pratiquent eux-mêmes une activité d'accueil, en tant que gestionnaires d'espaces protégés, et/ou au titre de la pédagogie à l'environnement. Beaucoup sont partagés entre ouverture et réserve à l'égard du tourisme. France-Nature-Environnement a proposé des pistes d'action (FNE 2003).

1.3 Les cadres théoriques en sciences de gestion : du management stratégique des organisations au management territorial

Il existe plusieurs approches du tourisme en sciences de gestion : le tourisme, *en tant qu'activité de service* transversale, est appréhendé par des approches de marketing-management spécifiques, sous le nom de *servuction* (Eiglier and Langeard 1987), par ailleurs *le marketing territorial* y trouve un champ d'application privilégié (Noisette 1996). Enfin l'extension du concept de servuction à l'échelle d'un territoire tout entier, la destination touristique, qui devient le prestataire du service touristique, est proposée par (Meyronin and Valla 2004) et l'équipe du programme Porta Natura (Marsat, Brault et al. 2009).

Par ailleurs, nous devons comprendre les logiques des organisations, du fait de la *dimension managériale* de la problématique choisie : comment les PNR comme acteurs de changement peuvent-ils concevoir et piloter des alliances, des stratégies collectives de tourisme durable... Dans ce but la revue des approches mobilisables porte sur *le management stratégique des organisations*, et, au-delà des approches égocentrées, *sur les approches développant particulièrement la prise en compte de « l'autre »*.

L'esprit et l'épistémologie de la stratégie sont mobilisés, dans *une dimension doublement dialogique* : dialogique par la problématique retenue (une action dans deux domaines à la fois ago- et antagonistes) et dialogique par la nature même de la stratégie qui se nourrit de dilemmes, comme le développe explicitement (Martinet 1990), en continuité avec E. Morin. Pour ce dernier "La complexité appelle la stratégie". Trois principes peuvent nous aider à penser la complexité, et le premier est celui de "dialogie" dont la figure est le couple "complémentarité – antagonisme" (Morin 1990). Lorsque se pose la question de résoudre la tension dialogique, E. Morin évoque un (nécessaire) passage sur un plan supérieur. Pour sa part (Martinet 1990) traite de "paradoxes" ou de "couples en tension", et retient plusieurs figures pour leur prise en compte : "l'équilibration" au sens de Piaget, ou "l'oscillation entre les pôles sous tension sans jamais en éliminer un" . Il cite (Bernard-Weil 2003) qui s'interroge sur la généralité de "l'ago-antagonisme" et les pratiques jouant à la fois sur des facteurs contraires. Il identifie 10 couples en tension, attachés à l'exercice de la stratégie. *Nous citons*

ici le couple "*différenciation – intégration*"¹ qui semble bien répondre au dilemme d'action publique entre confier protection et développement à des organisations différentes et spécialisées ou tenter l'expérience de l'intégration. Enfin (Hernandez 2006) travaille à la construction d'une discipline de "management territorial" ; elle place au centre de son analyse le caractère *paradoxal* de l'action des organisations territoriales, en privilégiant la catégorie des paradoxes "pragmatiques" (liés aux particularités de chaque situation d'action).

Puis nous articulons plusieurs approches tout à fait complémentaires, ouvrant l'organisation à la prise en compte de son environnement (Koenig 1996). Celle de (Martinet 1984) est "politique" : elle analyse et outille les besoins d'interaction avec des parties prenantes externes et internes. La stratégie en milieu complexe de (Avenier 1997) assume le caractère "tâtonnant" de la stratégie. Parallèlement les *situations de gestion* au sens de (Girin 2001) sont centrées sur une tâche à accomplir, ce qui permet de réfléchir en particulier sur les tâches complexes, au mandat mal défini et même d'évoquer les "nébuleuses d'acteurs", dans des situations non structurées, mais qui pourraient devenir des situations de gestion (Macombe-Bourin, Pivot et al. 2004). La théorie des parties prenantes, initiée par (Freeman 1984) et parallèlement par (Martinet 1984), est ici utilisée dans sa dimension "positive", instrumentale ; nous avons ainsi utilisé la typologie des parties prenantes proposée par (Mitchell, Agle et al. 1997), de même que les outils proposés par A-C. Martinet.

Sous le titre de "*stratégies collectives*" nous privilégions celles qui traitent des collectifs les plus larges à la suite de (Astley and Fombrun 1983). (Yami 2006) propose notamment des pistes de travail ... nous y ajoutons la question de savoir qui *initie* la stratégie collective et comment. Dans le prolongement, *les théories des réseaux stratégiques* sont mobilisées, pour des bases qui sont revisitées par (Bocquet, Cattellin et al. 2006), ou travaillées par (Gundolf 2006), dans le champ du tourisme. Et nous empruntons aussi à l'analyse structurale des réseaux (Burt 1992). Nous pouvons ainsi analyser des rôles particuliers tenus par certains PNR au sein de réseaux stratégiques en tourisme : rôles de "brokers" ou de "pivot" au sens de (Miles and Snow 1986) ou (Jarillo 1988).

Enfin la nature territoriale des enjeux de gestion des aménités, comme celle du tourisme, conduit au *management territorial* (Decoutère, Ruegg et al. 1996). Celui-ci est au confluent de travaux sur le couple entreprises-territoire (Marchesnay and Fourcade 1996; Gouttebel 2001; Capiez and Girlando 2004), sur les processus de stratégie territoriale, et sur le management des organisations publiques territoriales (Huron and Spindler 1998; Huteau 2002), (Hernandez 2006) ou (Favoreu 2000). En particulier ce dernier pointe les nombreux transferts possibles entre stratégie d'entreprise et management public territorial, même si, comme tous les auteurs cités il en souligne aussi les différences².

¹ les autres couples relevant d'autres plans d'analyse que celui qui fait l'objet de la communication (par exemple le couple "stratégie délibérée – stratégie émergente")

² *mission* publique versus liberté stratégique privée, particularités du citoyen-client-électeur, différence entre l'intérêt général et la somme d'intérêts particuliers, même si cette dernière peut être traitée par une forme de marketing interne

2 METHODOLOGIE

2.1 Cadre méthodologique

La recherche est de type inductif et ingénierique : il s'agit de caractériser et de comprendre la nature de phénomènes observés (abduction) et d'imaginer comment cette compréhension peut aider à la conception de stratégies dans une autre situation (induction ingénierique).

Compte tenu de la complexité assumée de la problématique, des objets étudiés, la méthode retenue est celle de l'étude de cas compréhensive, en profondeur, au sens de (Eisenhardt 1989; Yin 1994; Hlady Rispal 2002; David 2004).

2.2 Propositions et questions de recherche

Nous avons formulé quelques propositions préalables qui ont guidé la recherche :

- les acteurs économiques du tourisme valorisent les qualités de l'environnement naturel, qui deviennent ainsi pour eux des ressources.
- Les acteurs spécialisés du tourisme (entreprises et institutions sectorielles) peuvent évoluer, spontanément et de façon incitée et assistée, vers un respect croissant des valeurs du développement durable. En revanche ils ne sont pas actuellement moteurs collectivement d'une gestion intentionnelle de l'environnement ...
- Les collectivités locales et territoriales jouent un rôle particulièrement important dans la relation entre tourisme et environnement, du fait de leur implication à la fois dans le tourisme et dans la gestion des biens collectifs environnementaux ...
- Les PNR sont un archétype de cette double implication ; leur mission est de démontrer le développement durable à la fois au quotidien mais aussi dans une échelle de temps prospective. Ils doivent donc intégrer, assumer, résoudre les dialogues inhérentes à ce concept. En revanche ils ne sont pas opérateurs directs, mais acteurs "intégrateurs" qui doivent susciter l'adhésion des opérateurs directs publics et privés aux principes du développement durable et stimuler l'adoption de pratiques en ce sens.

L'objectif de recherche traité dans cette communication est de caractériser les stratégies de PNR en matière de tourisme durable en liaison avec leurs missions, leurs moyens et leurs contextes. Il s'agit d'en expliciter la cohérence, d'en éclairer les dilemmes, et ainsi d'aider partiellement à la conception, à l'évaluation ex ante de ces stratégies. L'une des questions centrales est celle du *positionnement* des PNR au sein du système d'acteurs concernés.

Conformément à la méthode d'analyse des parties prenantes (PP) initiée par (Mitchell, Agle et al. 1997) puis transformée par exemple par (Chevalier 2001; Bouglet 2005) pour placer en son centre non plus l'organisation focale, mais un enjeu focal, la question sera abordée sur trois dimensions : celle de la légitimité¹ des PNR au regard des autres PP, celle de leur "pouvoir" pour la résolution de l'enjeu (que l'on peut approcher par ressources et compétences), et celle de leur engagement sur cet enjeu. Les questions de recherche traitées ici déclinent alors la problématique globale, en restant centrées sur les conséquences de la double mission : Quel positionnement peuvent prendre les PNR dans le système touristique local, au vu notamment des questions 1- de ressources et compétences (analyse interne, évaluation des outils...) et 2- de légitimité et de pouvoir (analyse externe) ? Quels outils peuvent-ils développer, quels processus mener, pour quel objectif (efficacité visée) ?

¹ La légitimité est définie au sens de Suchman (1995) comme "a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions"

2.3 Une posture de recherche intervention

Dans le cadre d'un travail mené sur les possibilités d'alliance entre acteurs du tourisme et acteurs d'environnement, et parallèlement dans le cadre du programme européen SPRITE sur l'intégration territoriale du tourisme (Jenkins, Oliver et al. 2001; Cawley, Marsat et al. 2007), nous avons engagé *des études de cas en profondeur*, notamment celle de l'action du PNR du Livradois-Forez (PNR-LF, situé en Auvergne), ainsi que l'étude de la "Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés", pour laquelle l'association des Parcs du Massif Central est très active. A la suite de ces premiers travaux, nous avons été *intégré aux équipes menant trois processus de projets stratégiques locaux*. L'un était l'élaboration d'une stratégie spécifique de tourisme par le PNR-LF en 2004-05. Le second était l'élaboration d'une méthode de développement d'un tourisme territorial, programme Porta Natura 2004-06, expérimenté en Aubrac dans la perspective de constitution d'un PNR. Le troisième était l'adhésion du PNR des Volcans d'Auvergne (PNR-VA) à la Charte du tourisme durable (2008-09). Enfin, la Fédération nationale des PNR prépare une stratégie touristique pour l'ensemble du réseau des PNR, processus de diagnostic et de formulation mené de 2008 à 2009, prolongé actuellement. Nous participons au groupe de travail national ad-hoc. L'ensemble relève de la *recherche-intervention*, au sens élargi que propose (David 2000). Au-delà des bonnes pratiques de l'étude de cas par enquête, des éléments de méthode permettant de fiabiliser nos recherches-interventions ont été utilisés : recueil exhaustif d'information par enregistrement et transcriptions intégrales, d'entretiens mais aussi de réunions. Tenue d'un journal de recherche. Discussion des observations et des analyses avec plusieurs membres de notre environnement de recherche.

3 LE CAS DES PARCS DE LA REGION AUVERGNE

3.1 Exposé des cas : l'action des PNR du LF et des VA

Le PNR du Livradois-Forez est un territoire de tourisme diffus, comportant diverses attractions naturelles, dont les crêtes du Forez, et plusieurs pôles touristiques d'importance moyenne, à base patrimoniale culturelle (Thiers, Ambert, La Chaise-Dieu, Billom...).

L'organisation PNR mène depuis l'origine des actions directes de nature touristique, telles que des actions de promotion du territoire, et une *politique de développement touristique* tournée vers les prestataires locaux, sous la forme de stratégies particulières établies par micro filière touristiques, prolongées par la constitution de réseaux stratégiques. Ces réseaux intègrent les objectifs de tourisme durable portés par le PNR : un réseau de prestataires qui s'engagent à montrer leur métier (Route des Métiers), un réseau de centres d'accueil pédagogique (Sur les Pas de Gaspard), un réseau d'écogites Panda (Hébergements Nature), etc... A l'occasion les membres de ces réseaux défendent les valeurs portées par le PNR, par exemple lors des concertations pour établir la stratégie touristique du territoire. Nous avons proposé une caractérisation de cette relation stratégique entre une organisation institutionnelle et un réseau d'entreprises, le PNR jouant un rôle d'acteur-pivot architecte et facilitateur (Marsat 2007).

En 2004-05 le PNR a piloté l'élaboration d'une stratégie spécifique pour le tourisme, en complément de sa Charte de Parc. Ce processus a abouti à sa candidature, acceptée, à la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés (Cetd). Cette adhésion est en cours de renouvellement (2010-11).

La "Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés" veut rassembler en une sorte de « kit stratégique » un grand nombre d'éléments constitutifs d'un processus et d'un dispositif de tourisme durable. Elle comporte trois volets concernant : le territoire, les prestataires, les voyageurs. Le volet I se compare à une charte de territoire, mais qui n'engage formellement que l'organisation Parc. Le volet II est un contrat entre une entreprise locale et le Parc ; c'est une forme d'action publique descendante, basée sur le volontariat et adaptée au cas par cas. L'entreprise s'engage sur une démarche de progrès et non sur l'atteinte de standards. Le volet III propose également des contrats entre le Parc et les voyageurs ; sa mise en œuvre dans les Parcs français est en phase de préparation.

La première orientation de la stratégie dans sa version de 2010 concerne les aspect d'organisation et de gouvernance ; elle réaffirme la nécessité de faire partager et d'animer cette stratégie pour un tourisme durable "misant sur l'image de Parc Naturel".

Développer une "offre Parc" est la deuxième orientations de la stratégie du PNR-LF. Cette offre-Parc est définie par des publics cibles et des produits spécifiques (autour de la randonnée, des activités de pleine nature, du tourisme de nature sur sites emblématiques, des activités hivernales de moyenne montagne, de la découverte des patrimoines bâtis, industriels, culturels et paysagers). C'est un aspect central d'une stratégie de tourisme durable.

La troisième orientation comporte une originalité de cette stratégie, apportée par le volet II de la Cetd qui s'adresse aux entreprises locales, pour leur proposer des démarches de progrès. Sur la base de diagnostic assisté et de projet individuel portant sur les trois dimensions du développement durable, les volontaires sont alors accompagnés par les divers organismes de développement, avec le leadership du Parc. Ainsi était traitée, au passage, une préoccupation de l'équipe stratégique qui souhaitait dès 2005, *élargir la base des entreprises partenaires du Parc*, base quelque peu figée au sein des réseaux historiques.

Deuxième particularité de cette nouvelle stratégie, en complément de son activité originellement tournée vers le tourisme diffus, le PNR a arrêté une nouvelle politique d'assistance aux principales destinations touristiques infra-parc, c'est-à-dire une action en direction des *collectivités locales* (communes ou EPCI) concernées. Celles-ci se sont montrées intéressées, et une première expérience fut menée avec la commune d'Ambert.

Ainsi le PNR atteignait une meilleure exhaustivité dans les composantes de l'activité et du système touristique visés par cette stratégie, exception faite de la composante "commercialisation". Cette exhaustivité théorique n'est possible qu'avec des partenaires, ceux-ci étant liés de façon plus ou moins efficace, comme on l'a vu pour la période antérieure, par la stratégie touristique de territoire, dont le PNR est l'animateur et le garant.

Le PNR des Volcans d'Auvergne est un territoire plus contrasté, comportant des secteurs de tourisme très diffus, et d'autres de tourisme beaucoup plus concentré, autour de véritables stations, notamment les massifs du Sancy et du Volcan du Cantal, siège de stations de ski alpin associées à du thermalisme et du tourisme d'été bien diversifié. L'ampleur de l'activité touristique est plus grande qu'en Livradois-Forez avec 5 à 6 fois plus d'opérateurs.

Le PNR s'est constitué sur l'objectif très dominant de la protection d'un patrimoine exceptionnel. Il a fortement infléchi son action générale depuis 5-6 ans, en s'engageant beaucoup plus dans le domaine du développement. Concernant le tourisme il avait accompagné certains prestataires, notamment les gîtes Panda et des restaurateurs "relais du Parc". En 2008 il a également établi une stratégie touristique d'ensemble amenant à l'adhésion à la Cetd.

Par comparaison avec les trois orientations de la Cetd du Livradois-Forez, celle des Volcans présente des orientations globalement semblables en ce qui concerne : le développement "d'une offre qualifiée selon des thématiques identitaires", le soutien à des réseaux et aux entreprises selon le volet II de la Cetd. S'y ajoutent deux orientations particulières : celle de

développer les mobilités douces, et celle d'améliorer la participation des habitants (préoccupation reprise dans la foulée dans le cadre de la révision de la nouvelle Charte du PNR). Enfin les stratégies touristiques des deux PNR comportent comme auparavant un volet promotionnel, avec le souci d'assurer une part de la promotion touristique et de veiller à ce que les autres intervenants en ce domaine assument l'identité Parc et tourisme durable.

La Cetd amène donc le Parc des Volcans d'Auvergne également à travailler avec l'ensemble des entreprises qui seront volontaires (volet II). Nous notons ici particulièrement, au vu de l'ampleur de l'activité touristique dans ce Parc, que cette démarche mobilise des moyens humains importants et ne pourra concerner qu'une fraction des entreprises présentes (quelques centaines sur quelque 6000 prestataires). Comment qualifier au mieux les effets attendus de cet outil, entre le confortement préférentiel de facto de certaines filières, un effet dynamique et d'entraînement sur les autres prestataires, un impact en termes d'image globale de la destination-Parc, et aussi un effet en terme de positionnement inter-organisationnel ?

La Cetd amènera aussi le PNR à travailler avec les stations présentes sur son territoire, sans que ce ne soit systématique. Particularité du cas des Volcans d'Auvergne, l'intensité de l'activité touristique dans les stations de montagne Sancy et Lioran amène l'Etat à se préoccuper de leurs impacts possibles, dans le cadre cette fois-ci de la révision de la Charte du PNR elle-même.

Le cas du Massif du Sancy est riche pour notre problématique : ce Massif concentre autour de son sommet les stations de ski alpin les plus représentatives du Massif central et de nombreuses offres de tourisme d'été. Le PNR-VA est impliqué sous plusieurs aspects :

- le Massif étant dans son périmètre, les collectivités approuvent la Charte du PNR et l'équipe du PNR donne un avis dans la quasi-totalité des procédures d'aménagement et développement touristiques (hors marketing).
- dans son rôle d'aide au développement cette équipe intervient comme ailleurs, par exemple par ses démarches de soutien à des prestataires ... mais centrées sur certaines offres. L'essentiel des hôteliers, restaurateurs et autres commerces de stations ne sont pas approchés.
- dans son rôle de gestion des patrimoines, le PNR est gestionnaire direct des deux grandes réserves naturelles établies dans ce massif, dont la plus ancienne est largement fréquentée devenant l'une des attractions touristiques du Massif en été.
- Lorsque la communauté de communes du Massif du Sancy a décidé récemment de souscrire à la "Charte du développement durable dans les stations de montagne", processus qualité à composante environnementale, elle a recherché l'appui du PNR pour son élaboration. Cette alliance combine des motivations intrinsèquement environnementales et des motivations d'ordre marketing.
- Concernant le fonctionnement courant du tourisme et surtout l'ensemble du marketing opérationnel et stratégique du Sancy et de ses stations, le PNR n'intervient pas

Ainsi Le Sancy est-il un exemple d'une réponse au dilemme pour les PNR de savoir comment ne pas laisser en dehors de leur champ d'action certains pans majeurs du tourisme local. Ce cas est particulier par le fait que la gestion des réserves naturelles fait du PNR un acteur *local*.

Enfin nos sources permettent d'établir que ce cas illustre comment un PNR, parce qu'il associe les deux missions de protection et développement peut être accepté par les acteurs locaux, mieux qu'un acteur spécialisé de l'environnement qui ne jouerait qu'un rôle de "gendarme". Il restera à évaluer les effets de cette alliance.

3.2 L'articulation avec une politique régionale particulièrement active

Les deux cas auvergnats sont marqués par une articulation nécessaire avec les politiques locales, d'autant plus que le conseil Régional aidé par le Comité de Développement Touristique d'Auvergne, (CRDTA) mène une politique très active et vigoureuse dans plusieurs dimensions importantes, principalement : l'action marketing (marquage, promotion, mise en marché), le développement (de l'ingénierie jusqu'à l'appui au porteur de projet), l'organisation du système touristique, du niveau local au niveau régional. Deux exemples illustreront la question de l'articulation avec les PNR.

3.2.1 Les Agences locales de tourisme (ALT)

La Région et les départements ont mis en place une structuration de tout le territoire en entités géo-touristiques de grande taille animées par un nouveau type d'organisation, l'ALT, jouant un rôle de mutualisation des activités de Offices de tourisme, et d'animation ... (reprendre document ...). Le croisement avec le PNR du Livradois-Forez fut une affaire complexe, l'échelle de l'ALT correspondant à peu près à l'échelle du Parc. Le PNR avait mené de son côté une action de collaboration avec les différents Offices de tourisme présents sur son territoire. L'organisme créé fut reconnu comme ALT non sans difficultés de périmètre, et d'arbitrage entre charte de communication départementale et charte PNR. De plus le premier essai de structuration, en 2005, avait conduit à un système ALT-PNR qui a mal fonctionné en tant qu'organisation bicéphale : celle-ci permet des divergences dans la stratégie comme dans les pratiques, malgré le soin de garder la responsabilité de la stratégie dans les mains du PNR. La solution en cours d'installation en 2011 est celle d'un resserrement des liens, le directeur de l'ALT étant l'agent du PNR chargé du tourisme.

3.2.2 Nattitude

Nattitude est une démarche régionale visant à élever le niveau qualitatif de l'offre touristique. Un ensemble de critères d'appréciation forment le corpus de qualité Nattitude. Ils comprennent un volet environnemental : Nattitude est une contraction de "Nature-attitude", mais ici la nature est reconnue par l'argument marketing, une fois constaté le fait que les clientèles de l'Auvergne recherchaient cette composante de l'offre. Les aides de la Région sont réservées aux projets qualifiés Nattitude, qui bénéficient ensuite de promotion préférentielle. Les prestataires correspondants sont également accompagnés (formations, eductours) et constituent un réseau. Cet accompagnement permet explicitement une démarche de progrès et il est même ouvert à des prestataires qui n'atteignent pas d'emblée le niveau de qualité requis.

Ainsi il apparaît à certains acteurs que Nattitude et les dispositifs Parc (marque et démarche de progrès) sont redondants. C'est un exemple de besoin d'articulation et de mutualisation des moyens entre des démarches régionales, circonscrites à une région mais ouvertes à tous les territoires au sein de la Région, avec les démarches propres aux PNR qui s'appuient sur des réseaux inter-Parcs aux trois échelles du Massif-Central, de la France et de l'Europe.

4 ETAT DES LIEUX POUR L'ENSEMBLE DES PARCS : STRATEGIES ET OUTILS

4.1 Le travail de la Fédération et du réseau des PNR¹

La Fédération nationale des PNR dispose d'une équipe technique permettant de suivre les activités des PNR. Concernant les activités touristiques, cette partie de mission a été confiée début 2010 à l'inter-parcs Massif central (IPAMAC), depuis longtemps en pointe sur ces questions. En plus, la Fédération coordonne l'application du dispositif de "marque Parc", marque dont le propriétaire est le Ministère en charge de l'Environnement (tutelle des PNR). Cette marque comporte une déclinaison touristique dite "Accueil du Parc". Parallèlement la Fédération a saisi l'opportunité d'un partenariat stratégique avec l'ONG environnementale WWF et avec le réseau national Gîtes de France pour mettre en œuvre le "label" Gîtes Panda.

Dans les années 1990 la Fédération Europarc qui regroupe des parcs naturels européens de différents statuts, a mené l'élaboration de la Charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés. L'animation technique de cette opération fut confiée à la Fédération des PNR de France. Après une période de test, l'actualité est celle d'une certaine diffusion de cette Ceted dans la population des PNR, grâce à l'appui opérationnel et à l'expérience du réseau des Parcs du Massif-Central (IPAMAC).

Enfin la Fédération et le réseau des PNR ont ressenti le besoin de définir une véritable stratégie globale pour le tourisme à l'échelle de l'ensemble des PNR. Le travail initié en 2007 se poursuit actuellement.

4.2 Le cadre stratégique en préparation confirme la généralité de nos observations auvergnates

Le premier résultat du travail stratégique fut d'établir la légitimité, l'intérêt, et la réalité de l'engagement des PNR dans l'action touristique, démonstration nécessaire tant à l'externe qu'en interne. Légitimité et intérêt sont argumentés par la conjugaison de la base fortement patrimoniale du tourisme dans les PNR avec la place du tourisme pour le développement local, ... et avec la nécessité de l'orienter, parfois de la maîtriser. La réalité de l'engagement des PNR est constatée par un état des lieux mené à l'été 2008, qui a montré que les fréquentations touristiques de leurs espaces sont estimées moyennes à fortes, par 90% des PNR, que ceux-ci désignent dans 3/4 des cas un chargé de mission tourisme, que tous les PNR consacrent un chapitre de leur Charte au tourisme, 2/3 d'entre eux ayant développé en complément une stratégie tourisme spécifique .

Les orientations arrêtées en 2009 et les réflexions en cours portent sur :

- des objectifs de reconnaissance de l'excellence et de la spécificité des destinations Parcs,
- des pistes d'action, telle que la construction d'offres spécifiques, leur promotion et la recherche de canaux de mise en marché, le développement de l'innovation
- les outils à ajuster et mettre en harmonie : la marque Parc, les marques Panda et Hôtel au Naturel, les démarches de progrès relevant de la Ceted
- les partenariats à cultiver ou développer

¹ On peut distinguer le cas échéant la Fédération Nationale des PNR et le réseau des PNR, réseau de fait, dont certains sous-réseaux sont particulièrement organisés (association IPAMAC des parcs du Massif Central, Espaces Naturels Régionaux de la Région Nord Pas de Calais, PNR de la région PACA, ou de Rhône Alpes...).

L'analyse de la problématique stratégique complète du réseau des PNR et de la Fédération dépasserait le cadre de cette communication. Nous relevons seulement que *cette dynamique donne une certaine généralité à nos observations* des deux Parcs Auvergnats.

5 ANALYSE: LE TOURISME COMME DOMAINE D'ILLUSTRATION DES DIALOGIES PROPRES AUX PNR ET AU DEVELOPPEMENT DURABLE

De ces deux études de cas, très partiellement exposées, et replacées dans le contexte national, nous tirons la formulation dialogique d'enjeux stratégiques :

5.1 Le Développement Durable comme développement de niche ou exhaustif ?

Différents contours pour l'activité de développement des PNR

Historiquement le PNR du Livradois-Forez s'est construit sur un objectif de développement. Dans la légende des PNR, il fait partie des "parcs développeurs". Son action en tourisme comme ailleurs est plutôt de type exhaustif, dans la mesure où par exemple, le PNR a assumé longtemps seul la tâche d'accueil des porteurs de projet en milieu rural. Inversement le PNR des Volcans d'Auvergne s'est construit dans une logique de protection de ses patrimoines d'exception. Bien que la nouvelle équipe (élus et direction) soit beaucoup plus engagée dans la mission de développement (durable), elle met toujours l'accent sur les bases patrimoniales des activités économiques à valoriser. Enfin *le contexte régional auvergnat pèse pour une dissociation inter-organisations* qu'on peut caricaturer ainsi : "aux PNR la protection, et aux Pays le développement". Nous proposons une typologie des contours possibles pour les actions de développement d'un PNR :

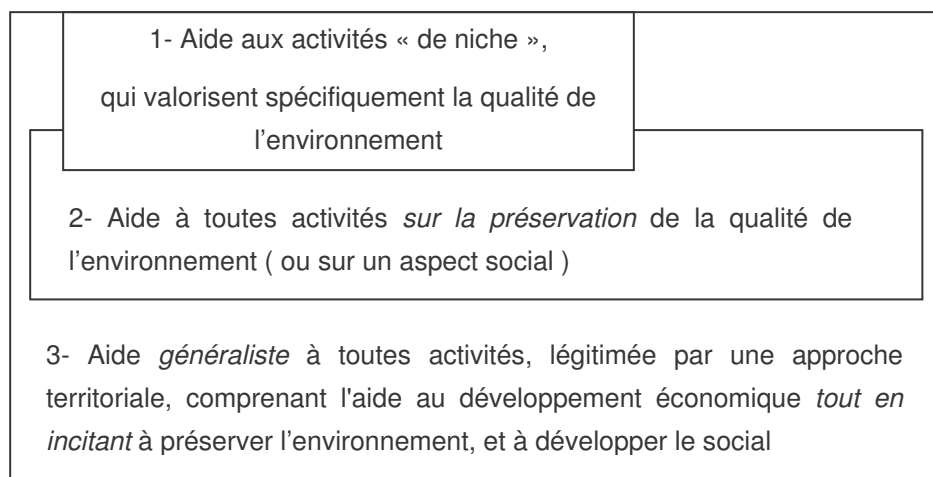


Figure 1 typologie des actions de développement durable possibles pour un PNR

Une illustration dans le domaine du tourisme : l'activité de type 1 (niche) est par exemple le soutien aux gîtes Panda, hébergement écologique, l'activité de type 2 (sur la préservation) est le recrutement d'un animateur chargé d'aider les restaurateurs et hôteliers à installer des dispositifs anti-pollution, l'activité de type 3 (généraliste et environnementale) consisterait à intervenir dans tout le management touristique d'une station de montagne, au nom d'une cohérence territoriale, tout en y veillant à une gestion plus environnementale et sociale. Rappelons que dans un PNR peuvent cohabiter des formes de tourisme concentré, industriel,

dominant en terme de poids économique, voire d'emplois, et un tourisme où l'action des Parcs sera plus évidente. Les activités de type 1 et même 2, par leur caractère partiel, laissent courir le risque que des pans du tourisme local suivent des évolutions divergentes (cas du type 1) ou que des facteurs économiques contrarient une action spécifique du PNR (cas du type 2).

5.2 PNR territoires exceptionnels ou de démonstration ? Comment concilier l'objectif de contribuer à une politique pour tous et logique concurrentielle (voulue ou subie) ?

La nature exceptionnelle (et fragile) des patrimoines est un critère décisif dans l'agrément des projets de PNR. De plus, le souci de développement les mène à des logiques de marketing territorial où cette nature exceptionnelle des aménités serait valorisée pour l'attractivité touristique, voire résidentielle, en concurrence avec les autres territoires. Mais par ailleurs la Loi leur assigne une mission de démonstration et d'innovation qui suppose que les acquis méthodologiques soient exportables à tout territoire "banal". D'autant plus qu'il est question de protéger davantage la "nature ordinaire". Ainsi l'appui qu'un PNR apporte à certains prestataires de tourisme est recherché par certains d'entre eux qui y voient un atout compétitif ... par rapport à leurs homologues d'autres territoires (ce qu'ils appellent bénéficiaire de l'image Parc), alors que la contrepartie que demande le PNR, c'est-à-dire un engagement plus fort dans la "durabilité" *doit pouvoir* être imitée hors parc ... Certaines autres organisations le font d'ailleurs effectivement, c'est le cas de la Région Auvergne avec Nattitude.

5.3 Positionnement inter organisationnel : une analogie imparfaite avec le modèle de Coopération / compétition

Les PNR sont engagés dans des relations de coopération tout à fait nécessaires. Cette coopération peut être mêlée de ce qu'on appellerait "compétition" s'ils s'agissait d'entreprises, avec d'autres organisations institutionnelles. C'est le cas des Pays, mais aussi des organismes de développement sectoriels (Chambres consulaires, CDT, CRT), ou territorial : nous avons évoqué ci-dessus certaines questions d'ajustement avec les politiques de CDT et du CRT, et les deux analyses qui précèdent, sur les contours de l'activité choisis par le PNR, et sur le couple "transfert-compétition territoriale", pointent directement des facteurs majeurs de complexité dans les relations inter-institutionnelles. La permanence possible de cette dialogie coopération-compétition, est théorisée dans le domaine de l'entreprise, moins dans le domaine inter-institutionnel où l'on affirme rechercher les complémentarités. Actuellement, les fonds publics raréfiés sont un argument puissant pour "rationaliser" l'organisation globale. Le critère de légitimité intervient fortement. Il met en jeu d'abord les missions (missions de développement plus ou moins reconnues aux PNR et plus ou moins assumées), mais peut être croisé avec d'autres critères de pertinence, comme celui des échelles d'intervention respectives, ou celui de l'efficacité. Les aires d'intervention à comparer sont différentes, entre celle du Pays, celle du "territoire exceptionnel" pour le PNR et l'aire plus vaste des consulaires et autres CDT-CRT. Enfin les PNR s'appuient sur un réseau qui va jusqu'au niveau européen (Euro-Parc). Leurs outils de marquage sont potentiellement présents sur 46 PNR, à comparer à une marque régionale. Le réseau des PNR peut nouer des partenariats nationaux comme avec Gites de France et WWF, ou avec Smart Box, ou avec la CFCCI. Ainsi la légitimité elle-même ne s'appuie pas seulement sur la mission institutionnelle d'un acteur mais aussi sur son efficacité réelle ou potentielle, sa "crédibilité".

5.4 Dualité et dialogie public-privé

Le tourisme est un domaine particulièrement marqué par l'importance des acteurs publics, puisqu'ils interviennent comme régulateurs, comme développeurs et aménageurs et aussi parfois comme opérateurs directs. Ils sont également responsables d'un service public de l'accueil et garants de tout bien public, notamment l'image d'un territoire.

Concernant les relations public-privé, il est courant de constater une certaine "distance" entre les entrepreneurs de tourisme, très majoritairement patrons de TPE, et les organisations institutionnelles. Nos enquêtes ont confirmé ce fait déjà présenté dans la littérature. Cette distance cumule un aspect géographique lié à l'échelle d'intervention de l'organisation institutionnelle, et un aspect cognitif lié au clivage public-privé. Cette problématique est plus large que notre propos, mais ne peut être négligée par les PNR. Généralement ils peuvent combiner plusieurs stratégies pour toucher le plus large public : établir des relations directes, actionner des relais, mener des actions globales par nature (comme la promotion du territoire). Concernant les relations directes, nous avons tiré des études de cas certaines figures de relation entre PNR et entreprises, comme les réseaux, la Marque-Parc, et le volet II de la Charte européenne, bientôt son volet III. Et nous avons constaté que les outils de partenariat public-privé évoqués ici, ceux des PNR, comme celui de la Région avec Nattitude, ne peuvent toucher qu'*une partie très minoritaire de l'ensemble des opérateurs privés*. Leurs promoteurs doivent donc combiner des objectifs en termes d'effet direct (sur les entreprises ainsi ciblées) et des objectifs en termes d'effets indirects, effets d'entraînement, et/ou effets d'image, voire de mutualisation des outils d'animation et de mobilisation.

5.5 Sur les outils : quelques dialogues simples

La Charte européenne : une symétrie imparfaite entre collectivités locales et entreprises

La Charte européenne du tourisme durable est équilibrée, entre son premier volet, qui est territorial et donne le cap stratégique pour tous, et les autres volets qui ciblent des acteurs particuliers ; à ce titre elle a bien prévu deux volets adressés aux entreprises mais n'a pas prévu de volet adressé spécifiquement aux collectivités locales et leurs groupements, qui sont pourtant les supports actifs des destinations touristiques infra-Parc.

Il y a place pour un volet supplémentaire de la Ceted, symétrique du volet II, proposant aux collectivités supports de destinations touristiques, de les accompagner dans des démarches de progrès, sortes de projets de tourisme plus durable.

Dialogue simple entre "état" et "processus", entre marques et démarches de progrès

Dans le registre du marketing, les actions de développement menées par les organisations institutionnelles et destinées à des entreprises, comprennent des outils valorisables sur le marché. Première en date, *la marque* est totalement tournée vers le consommateur, elle lui promet un *état* de qualité, comme toute marque, mais en sachant que la marque-Parc définit cette qualité par des critères qui ne sont pas exhaustifs (c'est avant tout un signe de marketing territorial qui valorise le lien entre une production ou une prestation, l'engagement de son auteur vis-à-vis du territoire et de ses potentialités, l'esprit Parc en quelque sorte), ce qui permet ou nécessite l'articulation avec d'autres marquages. Par ailleurs, *la "démarche de progrès"* est un outil d'appui aux entreprises à usage interne, mais que les entrepreneurs concernés voudraient également valoriser auprès des consommateurs. Ainsi le Parc National des Cévennes leur délivre des "diplômes" qu'ils peuvent afficher. L'addition des deux outils semble un dispositif optimal, puisque en Auvergne, les PNR et le Conseil Régional (avec Nattitude) y sont arrivés par des chemins différents. On peut donc parler de dialogue simple. Il reste que l'articulation des deux outils n'est pas évidente lorsqu'on traite de la diversité des cas individuels et de leurs dynamiques.

Mise en réseau d'entreprises de tourisme : dialogue entre autonomie du réseau et soutien institutionnel

Certains PNR pratiquent une stratégie forte de "mise en réseau" d'entreprises autour d'objectifs initiaux (par filière, ou par projet). Comme pour d'autres réseaux (par exemple impulsés par telle CCI), ceux-ci connaissent ensuite une dynamique propre, en élargissant ou

non leur objet, en se dotant de règles, etc... Ils manifestent souvent un besoin chronique d'assistance (financements publics, apport de soutien logistique). Les PNR peuvent également accompagner les réseaux sur un plan stratégique, suscitant des évaluations et réorientations. Ils jouent ainsi un rôle de "pivot" extérieur au réseaux strict d'entreprises, le pivot jouant successivement un rôle "d'architecte" (l'initiateur) et un rôle de "faciliteur" (Marsat 2007). Les analyses de (Gundolf, Jaouen et al. 2006) sur un échantillon donné de cas contrastés, laissent penser que les réseaux d'initiative institutionnelle sont moins viables que les réseaux spontanés ou bottom-up, d'initiative privée (les PNR ont aussi à connaître de ces réseaux spontanés, qu'ils accompagnent en partenaires de façon plus légère). Globalement il y a bien là un besoin d'équilibre entre soutien et autonomie.

6 DISCUSSION - CONCLUSION

L'action des PNR dans le domaine du tourisme durable présente les caractéristiques d'un *engagement de moyens*, engagement très conséquent grâce à la qualité des équipes techniques des parcs, conjugué avec la présence de patrimoines remarquables et valorisables, et en synergie avec l'exercice des missions de protection et d'accueil pédagogique dévolues à ces mêmes PNR. Par ailleurs les PNR sont *attendus sur des résultats*, et ceci dans des directions différentes, parfois présentes dans le même PNR selon les situations. Il serait utile de dresser une typologie de ces situations : entre celles qui nécessitent en priorité la maîtrise des flux touristiques et de leurs impacts, et celles où les acteurs locaux et les partenaires institutionnels attendent surtout un développement significatif de l'offre pour des résultats économiques et sociaux.

Concernant l'entrée particulière retenue pour notre analyse, celle des *dialogies stratégiques*, ces dernières correspondent à des besoins de résolution plus ou moins ardu, parfois simples articulations, parfois véritables dilemmes. Elles peuvent être vues comme des *tensions créatrices*. Deux exemples illustreront cet aspect créateur. La difficulté à poursuivre un progrès à la fois sur l'économique et sur l'environnemental peut se résoudre dans la recherche d'innovation, on passe alors à un autre sujet, sur un autre plan, comme suggère E. Morin. Le dilemme entre valoriser le caractère exceptionnel du PNR et assurer une mission de transfert peut se résoudre (comme pour les entreprises dans une problématique concurrentielle d'innovation- imitation) par une dynamique d'innovation-transfert perpétuelle, on pratique alors une "oscillation" comme suggère A-C Martinet.

Un prolongement de cet exposé comporterait des analyses plus complètes d'un PNR, comme du réseau des PNR et de leur Fédération. Il faut en effet traiter également les aspects internes à l'acteur considéré (son organisation interne, sa gestion de ressources, sa dynamique...), ou la déclinaison des orientations stratégiques en axes opérationnels. S'y ajoute un besoin d'évaluation plus complète sur les résultats atteints, sur les effets propres de l'action.

Une montée en généralité sur les actions de développement d'un tourisme durable, passera par la comparaison avec d'autres acteurs proches dans le paysage institutionnel, notamment les Pays.

Enfin il conviendrait de *situer ce niveau local d'action dans le dispositif multi-échelles de politiques publiques*. Comment l'acteur local PNR est-il à la fois stratège autonome, et instrument de politiques globales ? C'est dans ces directions que nous poursuivrons nos travaux.

Bibliographie

- Aas, C., A. Ladkin, et al. (2005). "Stakeholder collaboration and heritage management." Annals of Tourism Research Vol. 32(N°1): pp. 28-48.
- AFIT (2000). Sites Naturels : contribution du tourisme à leur gestion et à leur entretien. Paris, AFIT.
- Astley, W. G. and C. J. Fombrun (1983). "Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments." Academy of Management Review vol. 8(4): pp. 576-587.
- Avenier, M.-J., Ed. (1997). La stratégie "chemin faisant". Stratégies et organisations. Paris, ECONOMICA.
- Bernard-Weil, E. (2003). "Théorie et praxis des systèmes ago-antagonistes." 11 p.
- Bocquet, R., M. Cattellin, et al. (2006). Les réseaux inter-entreprises dans l'industrie du séjour touristique en montagne : entre transactions et compétences. XVème conférence internationale de management stratégique, Annecy.
- Bougllet, J. (2005). La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes. XIVème conférence internationale de Management Stratégique, Angers, AIMS.
- Briassoulis, H. (2002). "Sustainable tourism and the question of the commons." Annals of Tourism Research 29(4): 1065-1085.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes - The social structure of competition, Harvard University Press.
- Capiez, A. and N. Girlando (2004). Approche méthodologique du développement régional. Management local et réseaux d'entreprises. M. ROUSSEAU. Paris, ECONOMICA: pp. 19-39.
- Cawley, M., J.-B. Marsat, et al. (2007). "Promoting Integrated Rural Tourism: Comparative Perspectives on Institutional Networking in France and Ireland." Tourism geographies: 29 p.
- Chevalier, J. (2001). "Stakeholder analysis and natural resource management." 2001.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL, R. LAUFER and FNEGE. Paris, Ed. Vuibert: pp. 193-213.
- David, A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13ème conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, AIMS.
- Decoutère, S., J. Ruegg, et al., Eds. (1996). Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes.
- Eiglier, P. and E. Langeard (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from Case Study Research." Academy of Management Review Vol.14(N°4): pp. 532-550.
- Favoreu, C. (2000). La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs. I.A.E. Aix-en Provence, Université d'Aix-Marseille III: 628 p.
- FNE (2003). Tourisme-environnement-territoire: quels chemins pour un véritable tourisme soutenable ? Paris, France-Nature-Environnement: 28 p.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- Getz, D. and T. B. Jamal (1994). "The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning." Journal of sustainable tourism Vol. 2(n°3): pp. 152-173.
- Girin, J. (2001). Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. DAVID, A. HATCHUEL, R. LAUFER and FNEGE. Paris, Ed. Vuibert: pp. 125-140.
- Gouttebel, J.-Y. (2001). Stratégies de développement territorial. Paris, ECONOMICA.
- Gundolf, K. (2006). L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises: étude comparée de sites touristiques de montagne. Département économie et gestion - ERFI. Montpellier, Université Montpellier I: 293 p.
- Gundolf, K., A. Jaouen, et al. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. Gestion. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 141-156.
- Healy, R. G. (1994). "The "common pool" problem in tourism landscapes." Annals of Tourism Research vol. 21(n°3): pp. 596-611.
- Healy, R. G. (2006). "The commons problem and Canada's Niagara falls." Annals of Tourism Research vol. 33(n°2): pp. 525-544.
- Hernandez, S. (2006). Paradoxes et management stratégique des territoires - étude comparée de métropoles européennes. Institut de management public et de gouvernance territoriale. Aix en Provence, Université d'Aix-Marseille III. Doctorat.

- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas - application à la recherche en gestion. Bruxelles, De Boeck Université.
- Huron, D. and J. Spindler (1998). Le management public local. Paris, LGDJ.
- Huteau, S. (2002). Le management public territorial. Paris, Editions du papyrus.
- Huybers, T. and J. Bennett (2003). "Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations." Journal of Socio-Economics Vol. 32: pp. 571-587.
- Jarillo, J. C. (1988). "On strategic networks." Strategic management journal Vol. 9: pp. 31-41.
- Jenkins, T., T. Oliver, et al. (2001). Tourisme intégré : cadre conceptuel - Programme SPRITE: 65 p.
- Koenig, G. (1996). Management stratégique - paradoxes, interactions et apprentissages. Paris, Nathan.
- Kousis, M. (2000). "Tourism and the environment - a social movements perspective." Annals of Tourism Research Vol.27(No. 2): pp. 468-489.
- Macombe-Bourin, C., J.-M. Pivot, et al. (2004). Une contribution d'une approche en sciences de gestion pour traiter de l'action publique en matière d'environnement. 17è congrès des IAE.
- Marchesnay, M. and C. Fourcade (1996). Rationalités des politiques de développement local et PME.
...
- Marsat, J.-B. (2000). Tourisme - agriculture - environnement . Coordination des acteurs . Vers une approche de gestion. Paris, Cemagref-Engref: 109 p. + annexes.
- Marsat, J.-B. (2007). Le réseau, un objet de gestion stratégique pour des dynamiques territoriales de développement durable - applications en tourisme -. XLIIIè colloque de l'ASRDLF - Les dynamiques territoriales - Débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble - Chambéry, ASRDLF.
- Marsat, J.-B. (2008). Valorisation et gestion des aménités naturelles - comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs de l'environnement et acteurs du tourisme ? Environnement - sciences de gestion. Paris, AgroParisTech-Engref 600 p. +annexes.
- Marsat, J.-B., S. Brault, et al. (2009). Le management territorialisé du tourisme - Des enseignements à partir du programme Porta Natura. Destinations et territoires. J.-P. Lemasson and P. Violier. Montréal--Québec, UQAM - ESG- TEOROS. Vol. 1: pp. 168-177.
- Martinet, A.-C. (1984). Management stratégique: organisation et politique. Paris, EDISCIENCE.
- Martinet, A.-C. (1990). Epistémologie de la stratégie. Epistémologies et sciences de gestion. A.-C. MARTINET. Paris, ECONOMICA: p.211-236.
- Mermet, L. (1992). Stratégies pour la gestion de l'environnement - la Nature comme jeu de société ? Paris, L'Harmattan.
- Meyronin, B. and J.-P. Valla (2004). Vers la notion de « servuctions urbaines », ou les apports du marketing des services au marketing territorial. Congrès Paris-Venise -4ème Congrès Tendances du Marketing, Venise, AIMS.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1986). "Organizations : new concepts for new forms." California management review Vol. 28(n°3).
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, et al. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts." Academy of Management Review Vol.22(n°4): PP; 853-886.
- Morin, E. (1990). Introduction à la pensée complexe. Paris, Editions du Seuil.
- Noisette, P. (1996). Le Marketing Urbain: outil du MT. Le management territorial - pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique. S. DECOUTERE, J. RUEGG and D. JOYE. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires Romandes: p.166-192.
- OCDE (1994). La contribution des aménités au développement rural. Paris, OCDE.
- OCDE (1999). Cultiver les aménités rurales - une perspective de développement économique. Paris, OCDE.
- Vourc'h, A. (1999). Faire participer le tourisme à la gestion des sites naturels. Tourisme et environnement - gérer pour mieux protéger. E. T. Européennes. Paris, Editions Touristiques Européennes. Hors Série: p. 90-96.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. R. F. d. Gestion. Paris, Lavoisier. vol. 32: pp. 91-104.
- Yin, R. K. (1994). Case study research. Beverly Hills, SAGE Publications.