



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

Year : 2023

L'innovation au coeur de la diversification touristique et sportive des stations de moyenne montagne en Suisse

Jaccard Emilie

Jaccard Emilie, 2023, L'innovation au coeur de la diversification touristique et sportive
des stations de moyenne montagne en Suisse

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive <http://serval.unil.ch>

Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB_593AC3181B924

Droits d'auteur

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

Copyright

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE – ISSUL

L'innovation au cœur de la diversification
touristique et sportive des stations de moyenne
montagne en Suisse

THÈSE DE DOCTORAT

présentée à la

Faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de Lausanne

pour l'obtention du grade de

Docteur ès Sciences en Sciences du mouvement et du sport

par

EMILIE JACCARD

Directeur de thèse :

Emmanuel Bayle, Professeur

Jury :

Patrick Bouchet, Professeur

Markus Lang, Professeur

Bénédicte Vignal, Maîtresse de Conférences

LAUSANNE

2023



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences
sociales et politiques

IMPRIMATUR

Le Décanat de la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne, au nom du Conseil et sur proposition d'un jury formé des professeurs

- Monsieur Emmanuel BAYLE directeur de thèse
- Monsieur Patrick BOUCHET, Professeur à l'Université de Bourgogne, France
- Madame Bénédicte VIGNAL, Maîtresse de conférences à l'Université Lyon 1, France
- Monsieur Markus LANG, Professeur à l'Université de Lausanne

autorise, sans se prononcer sur les opinions de la candidate, l'impression de la thèse de Madame Emilie JACCARD, intitulée :

« L'innovation au cœur de la diversification touristique et sportive des stations de moyenne montagne en Suisse »

Nicky LE FEUVRE
Doyenne

Lausanne, le 20 septembre 2023

RÉSUMÉ-SUMMARY

Historique destination de vacances pour les adeptes de sports d'hiver, les stations de montagne se sont rapidement développées, misant sur l'attractivité de leurs ressources naturelles, et proposant logements, restauration et activités sportives. Face aux changements climatiques, à l'évolution de la demande et des pratiques sportives, à la concurrence ou encore aux crises économiques successives, elles sont devenues des terrains propices aux réflexions liées au renouvellement, à l'innovation et aux tentatives plus ou moins réussies de les implémenter localement. Les stratégies touristiques, les offres et les infrastructures sportives ou l'événementiel qui en résultent, amènent obligatoirement les acteurs du territoire à réfléchir à leur mise en œuvre et aux dimensions innovantes qu'ils peuvent impliquer, notamment en termes de produit, de techniques, de savoir-faire, de processus ou d'organisation, ou encore de stratégies marketing et de communication.

Avec pour thématique le tourisme sportif dans les stations de moyenne montagne, l'objectif principal de cette thèse consiste à comprendre et identifier les différentes phases d'un processus complexe ayant pour aboutissement le (re)développement touristique de ces stations grâce, dans notre cas, aux pratiques sportives de nature. Il s'agit également de mettre en évidence les différentes dimensions innovantes, s'échelonnant tout au long de ce processus, afin de pouvoir finalement tenter d'identifier les conditions-cadres et les facteurs clés garantissant ou du moins permettant d'assurer une certaine réussite, ainsi que des impacts favorables sur le territoire.

MOTS-CLÉS : DIVERSIFICATION – STATION DE MONTAGNE – SUISSE – SPORTS DE NATURE – GOUVERNANCE

Historically a popular destination for winter sports enthusiasts, mountain resorts have rapidly developed, relying on the attractiveness of their natural resources, and offering accommodations, restaurants, and sports activities. Faced with climate change, evolving demands and sports practices, competition, and successive economic crises, these resorts have become fertile grounds for reflections on renewal, innovation, and more or less successful attempts to implement them locally. The tourism strategies, sports offers and facilities, and resulting events, inevitably require local stakeholders to consider their implementation and the innovative dimensions they may entail, particularly in terms of products, techniques, know-how processes, organization, as well as marketing and communication strategies.

With the theme of sports tourism in mid-mountain resorts, the main objective of this thesis is to understand and identify the different phases of a complex process that leads to the (re)development of tourism in these resorts, thanks, in our case, to outdoor sports practices. It is also a question of highlighting the various innovative dimensions, spread throughout this process, in order to finally try to identify the framework conditions and key factors guaranteeing or at least allowing a certain level of success and positive impacts on the territory.

KEY-WORDS : DIVERSIFICATION – MOUNTAIN RESORT – SWITZERLAND – OUTDOOR SPORTS-GOVERNANCE

PRÉAMBULE

Cette thèse de doctorat en sciences du mouvement et du sport vise à comprendre et identifier les différentes phases d'un processus complexe ayant pour aboutissement le (re)développement touristique de ces stations grâce, dans notre cas, aux pratiques sportives de nature.

Ce travail de thèse est composé de deux articles publiés et de deux chapitres d'ouvrage publiés également. Il est structuré en cinq grands chapitres. Le chapitre 1 introduit la recherche en présentant le contexte et les enjeux. Le chapitre 2 fait un état de l'art et aborde les notions de système touristique, de mise en tourisme et de processus de diversification et d'innovation. Le chapitre 3 présente les cadres d'analyse et la méthodologie des publications intégrées et discutées dans le chapitre 4. Finalement, le chapitre 5 conclut ce travail en exposant les apports, les limites et les perspectives, mais également les préconisations qui pourront intéresser les acteurs du tourisme sportif œuvrant au sein des territoires de montagne.

LISTE DES PUBLICATIONS

Article (1) : Jaccard, É., Bayle, E., et Langenbach, M. (2016). La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique : Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon. *Gestion et management public*, 5(3), 87-105.

Article (2) : Langenbach, M. et Jaccard E. (2019). L'innovation au cœur de la diversification touristique des stations de montagne ? Approche critique du rôle du trail-running en Suisse. *Monde du tourisme*, (15).

Chapitre d'ouvrage (3) : Jaccard, E. (2014). Quand le management et le marketing rime avec Passion, Sport et Innovation. Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight. In E. Bayle (Eds.), *Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management*. Paris : De Boeck Supérieur.

Chapitre d'ouvrage (4) : Jaccard, E. (2018). L'événementiel sportif : un outil stratégique de développement touristique des territoires de montagne. Le cas des stations de moyenne montagne suisse. In M. Pasquier, O. Keramidas, C. Arnaud, & R. Vuignier (Eds.), *L'organisation d'événements au service des territoires : Aspects managériaux et études de cas*. Bruxelles : Bruylant, l'administration publique aujourd'hui.

REMERCIEMENTS

À travers ces quelques lignes, je tiens à remercier les nombreuses personnes grâce à qui cette thèse de doctorat a vu le jour, qui m'ont soutenues quand les heures passées dans toute sorte d'articles scientifiques, livres et rapports me donnaient envie de partir vivre sur une île déserte, sans ordinateur et sans bibliothèque...

Je remercie *Emmanuel Bayle*, mon directeur de thèse, qui a premièrement accepté que je change totalement de sujet après quelques mois passés à décortiquer les nombreuses recherches liées à la Responsabilité sociétale des organisations sportives, sujet qui lui est cher. Malgré tout, il m'a laissé la possibilité de choisir la thématique du développement touristique, un champ qu'il ne maîtrisait pas forcément. Merci également pour ces 5 ans de collaboration au sein de l'Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne (ISSUL).

Mes remerciements se portent ensuite vers les membres de mon jury : *Markus Lang*, *Bénédicte Vignal* et *Patrick Bouchet*, qui ont accepté de lire, suggérer, commenter ce travail de recherche, et ainsi contribuer à son amélioration.

Merci à tous mes collègues de l'ISSUL, en particulier à *Joséphine Clausen* pour son soutien qu'elle soit proche ou à distance, et à *Marc Langenbach* pour sa précieuse collaboration !

Je remercie également toutes les personnes interrogées et qui ont contribué par le temps accordé et leurs réponses à la réalisation de cette thèse et des articles qui la composent.

Finalement, un gigantesque merci à *ma famille*, *mes proches* et *amis* qui m'ont soutenue, durant ces 5 ans de doctorat et les années qui ont suivi. Merci à *Cédric Evard*, mon conjoint, *Nathan Jaccard*, mon fils, à *Joanie Pellet*, ma coéquipière sportive toujours là pour me suivre dans tous mes délires et défis, qui ont permis de me changer les idées quand c'était nécessaire et à ma maman *Sylvie Jaccard*, pour sa relecture et son soutien.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADEV	Association de développement économique de Villars
CDESI	Commission départementale des Espaces, Sites et Itinéraires relatifs aux sports de nature
CDR	Conférence des directeurs d'offices de tourisme régionaux de Suisse
CDS	Centre des Sports
CITAV	Communauté d'intérêt touristique des Alpes Vaudoises
DEFR	Département de l'économie, de la formation et de la recherche
ESS	Ecole Suisse de Ski
FET	Fond d'équipement touristique (cantonal)
FETCO	Fond d'équipement touristique communal
FFA	Fédération française d'athlétisme
FST / STV	Fédération Suisse du tourisme / Schweizer Tourismus-Verband
FTS	Forum Tourisme Suisse
ITRA	International Trail Running Association
NPR	Nouvelle Politique Régionale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFS	Office fédérale de statistiques
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONST	Office National Suisse de tourisme
OT	Office du tourisme
OTV	Office du tourisme vaudois
PDESI	Plan Départemental des Espaces, Sites et Itinéraires relatifs aux sports de nature
PIB	Produit intérieur brut
PNR	Parc Naturel Régional
RMS	Association des Remontées mécaniques suisses
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SPECO	Service de la promotion économique et du commerce
ST	Suisse Tourisme
TVG	Télé-Villars-Gryon (- Les Diablerets)

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le sort des stations de montagne fait régulièrement les gros titres. (Sources : articles de presses suisses entre 2013 et 2023).....	2
Figure 2: Évolution des produits de transport réalisés en hiver (Source : Remontées Mécaniques Suisse, rapport 2021/2022).....	5
Figure 3: Évolution de la moyenne lissée (en mios de journées-skieurs) en Suisse (Source : Bilan de la saison 2021/2022, Vanat 2022).....	6
Figure 4: Évolution des produits de transport estivaux et hivernaux (Remontées Mécaniques Suisse, rapport 2021/2022).....	7
Figure 5: Les 13 régions touristiques en Suisse (Source : Office fédéral de la statistique)	10
Figure 6: Principaux organismes et structures touristiques des Préalpes (Réalisation : Jaccard, 2016)	12
Figure 7: Processus de valorisation de la ressource (Réalisation: Jaccard, d'après Gumuchian et Pecqueur, 2007 et François et al., 2006)	30
Figure 8: Répartition des différentes sphères proposées par Gerboux et Marcelpoil (2006) sur le territoire (Réalisation: Jaccard).....	31
Figure 9: Les trois types de partenariats (Sources : Clivaz, 2006 ; Svensson et al., 2005)	34
Figure 10: Représentation des impacts économiques directs et indirects proposée par Bessy et Mouton (Source : Bessy et Mouton, 2004, p.22)	40
Figure 11: Les trois leviers du tourisme des sports de nature. (Réalisation: Jaccard).....	42
Figure 12: Cycle de vie d'une offre touristique (Réalisation : Jaccard, adapté de Hazebroucq, 2007).....	45
Figure 13: Vers un nouvel objet de recherche ? (Réalisation : Jaccard).....	168

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Lignes directrices des guides d'entretien	51
Tableau 2: Grille d'analyse des données recueillies (offres, infrastructures et évènements)	53
Tableau 3: Classification des courses de trail selon l'ITRA (Source : www.i-tra.org)	63
Tableau 4: Les trois types de partenariats (Svensson <i>et al.</i> , 2005)	76
Tableau 5: Acteurs clés et ressources (Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016).....	83
Tableau 6: Types de partenariat présents (Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)	84
Tableau 7: Phases du processus de création d'un réseau trail des Préalpes (Langenbach et Jaccard, 2017).....	107
Tableau 8: Les dimensions innovantes du trail et les stratégies touristiques locales (Langenbach et Jaccard, 2017)	108
Tableau 9: Caractéristiques des principales stations de moyenne montagne des Préalpes vaudoises (VD) et fribourgeoises (FR). (Jaccard, 2016)	136
Tableau 10: Caractéristiques des principaux événements des stations de Villars-sur-Ollon et Charmey. (Jaccard, 2016).....	139
Tableau 11: Identification et pondération des facteurs de succès et non-succès du processus de diversification (Réalisation : Jaccard)	157

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ-SUMMARY	III
PRÉAMBULE.....	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
TABLE DES MATIÈRES.....	IX
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE.....	2
1.1. <i>LE TOURISME SPORTIF : UN SECTEUR ÉCONOMIQUE CLÉ.....</i>	<i>3</i>
1.1.1. <i>Le tourisme dans l'économie suisse</i>	<i>3</i>
1.1.2. <i>Sport et tourisme : des économies fortement imbriquées dans les territoires de montagne.....</i>	<i>4</i>
1.1.3. <i>Une gestion du tourisme complexe et multi-acteurs.....</i>	<i>8</i>
1.2. <i>LA PLACE TOURISTIQUE SPORTIVE DE MONTAGNE</i>	<i>13</i>
1.2.1. <i>Les stations diversement touchées par l'évolution climatique</i>	<i>13</i>
1.2.2. <i>Une évolution du marché et de la demande.....</i>	<i>15</i>
1.2.3. <i>Des stratégies de diversification balbutiantes.....</i>	<i>16</i>
2. ENJEUX DU TRAVAIL ET MÉTHODE	17
2.1. <i>EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE.....</i>	<i>18</i>
2.2. <i>PROBLÉMATIQUE.....</i>	<i>20</i>
2.3. <i>ORGANISATION DU TRAVAIL</i>	<i>22</i>
ÉTAT DE L'ART.....	25
1. LE SYSTÈME TOURISTIQUE : UN ENSEMBLE COMPLEXE	25
1.1. <i>LA STATION TOURISTIQUE.....</i>	<i>26</i>
1.2. <i>UN TERRITOIRE</i>	<i>27</i>
1.3. <i>DES RESSOURCES TERRITORIALES.....</i>	<i>28</i>

1.4.	<i>DES SPHÈRES D'ACTEURS.....</i>	<i>30</i>
1.5.	<i>UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE.....</i>	<i>31</i>
2.	LA MISE EN TOURISME : DU SPORT DE NATURE AU TOURISME SPORTIF	35
2.1.	<i>DÉFINITION ET ÉVOLUTION DES SPORTS DE NATURE.....</i>	<i>35</i>
2.2.	<i>LES SPORTS DE NATURE AU SEIN DES TERRITOIRES TOURISTIQUES</i>	<i>39</i>
2.3.	<i>LA MISE EN TOURISME DES SPORTS DE NATURE.....</i>	<i>41</i>
3.	LES PROCESSUS DE DIVERSIFICATION ET D'INNOVATION.....	42
	CADRES D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE.....	47
1.	CADRES D'ANALYSE.....	47
1.1.	<i>DIAGNOSTIC TERRITORIAL</i>	<i>48</i>
1.2.	<i>ANALYSE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE ET DE SES EFFETS.....</i>	<i>48</i>
1.3.	<i>ANALYSE DU PROCESSUS DE DIVERSIFICATION TOURISTIQUE.....</i>	<i>49</i>
2.	MÉTHODOLOGIE.....	50
2.1.	<i>LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....</i>	<i>50</i>
2.2.	<i>AUTRES SOURCES DE DONNÉES</i>	<i>52</i>
3.	PRÉSENTATION DES TERRAINS ET OBJETS D'ÉTUDE	54
3.1.	<i>LES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE SUISSES ET FRANÇAISES</i>	<i>54</i>
3.1.1.	<i>Stations des Préalpes vaudoises (Suisse).....</i>	<i>55</i>
3.1.2.	<i>Stations des Préalpes fribourgeoises (Suisse)</i>	<i>57</i>
3.1.3.	<i>Station de Saint-Pierre-de-Chartreuse (France)</i>	<i>59</i>
3.2.	<i>LE TRAIL-RUNNING.....</i>	<i>60</i>
3.2.1.	<i>Définition de la pratique</i>	<i>61</i>
3.2.2.	<i>Motivations des pratiquants.....</i>	<i>65</i>
3.2.3.	<i>Un développement exponentiel de la pratique</i>	<i>66</i>
3.2.4.	<i>Le trail en tant que source d'activité touristique</i>	<i>68</i>
	PRÉSENTATION DES ARTICLES & DISCUSSION.....	69
1.	ARTICLE N°1.....	69
1.1.	<i>INTRODUCTION.....</i>	<i>70</i>
1.2.	<i>CONCEPTS THÉORIQUES</i>	<i>72</i>

1.3.	<i>CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE</i>	76
1.4.	<i>DISCUSSION ET PERSPECTIVES</i>	88
1.5.	<i>CONCLUSION</i>	93
2.	ARTICLE N°2	95
2.1.	<i>INTRODUCTION</i>	96
2.2.	<i>LA DIVERSIFICATION TOURISTIQUE ET L'INNOVATION SPORTIVE DANS LES STATIONS DE MONTAGNE.</i>	98
2.3.	<i>MÉTHODOLOGIE</i>	100
2.4.	<i>LA MISE EN TOURISME DU TRAIL DANS LES STATIONS DE MONTAGNE : TRAJECTOIRES D'UNE INNOVATION</i>	100
2.5.	<i>CRÉATION D'UN RÉSEAU DE TRAIL DANS LES PRÉALPES SUISSES</i>	103
2.6.	<i>QUELLE(S) INNOVATION(S) POUR LES INFRASTRUCTURES TRAIL EN SUISSE ?</i>	109
2.7.	<i>LE TRAIL EST-IL UNE INNOVATION INÉDITE POUR LES TERRITOIRES TOURISTIQUES ?</i>	110
2.8.	<i>CONCLUSION</i>	111
3.	ARTICLE N°3	113
3.1.	<i>BIOGRAPHIE COMMENTÉE</i>	116
3.2.	<i>BENOÎT LAVAL ET RAIDLIGHT : DES INNOVATIONS À 360° POUR MIEUX SE DIFFÉRENCIER</i>	121
3.3.	<i>CONCLUSION</i>	128
4.	ARTICLE N°4	129
4.1.	<i>INTRODUCTION</i>	130
4.2.	<i>LES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE, UN OBJET AUX DÉFINITIONS MULTIPLES</i>	132
4.3.	<i>LES STRATÉGIES ÉVÉNEMENTIELLES SPORTIVES COMME LEVIER DE DIFFÉRENCIATION</i>	137
4.4.	<i>LES IMPACTS DES STRATÉGIES ÉVÉNEMENTIELLES SUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ET LEUR ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE</i>	143
4.5.	<i>CONCLUSION</i>	145
5.	DISCUSSION	146
5.1.	<i>UN ÉQUILIBRE BOUSCULÉ</i>	146
5.2.	<i>VERS DE NOUVEAUX MODES DE GOUVERNANCE</i>	147
5.3.	<i>DES PRATIQUES ET DES ACTEURS COMME ÉLÉMENTS INITIATEURS</i>	148
5.4.	<i>UNE NÉCESSAIRE DIFFÉRENCIATION</i>	149

5.5.	<i>UN PROCESSUS COMPLEXE DE DIVERSIFICATION</i>	150
5.6.	<i>DES INNOVATIONS À MULTIPLES NIVEAUX</i>	152
5.7.	<i>QUELS FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS POUR UN PROCESSUS DE DIVERSIFICATION RÉUSSI ?</i>	157
CONCLUSION		161
1.	APPORTS ET PRÉCONISATIONS	162
2.	LIMITES	165
3.	PERSPECTIVES	166
BIBLIOGRAPHIE		169
ANNEXES		189

INTRODUCTION

Entourées de ressources, parfois accueillantes et enchanteuses, parfois sauvages et même périlleuses, les stations de montagne diffèrent par leur lieu et par le territoire qui les héberge. Historique destination de vacances pour les adeptes de sports d'hiver, elles se sont rapidement développées, misant sur l'attractivité de leurs ressources naturelles, et proposant logements, restauration et activités sportives. Face aux changements climatiques, à l'évolution de la demande et des pratiques sportives, à la concurrence ou encore aux crises économiques successives, ces stations sont devenues des terrains propices aux réflexions liées au renouvellement, à l'innovation et aux tentatives plus ou moins réussies de les implémenter localement. À la recherche de solutions leur permettant de faire perdurer l'avenir touristique de leur territoire, les gestionnaires sont à l'affût de nouveautés à développer puis intégrer à leurs offres. Ainsi, les stratégies touristiques, les offres et les infrastructures sportives ou événementielles qui en résultent, amènent obligatoirement les acteurs du territoire à réfléchir à leur mise en œuvre et aux dimensions innovantes que celle-ci peut impliquer, notamment en termes de produit, de techniques, de savoir-faire, de processus ou d'organisation, ou encore de stratégies marketing et de communication (Corneloup, 2009; Corneloup et Mao, 2010). Ces réflexions, tentatives et aboutissements soulèvent de nouveaux défis et problématiques, souvent délicats à contourner et dont les solutions ne sont que très rarement uniques et limpides. Les intérêts et objectifs parfois divergents de chacun, des sources de financement difficiles à lever ou des regards trop portés sur le passé freinent l'avancée de certaines stations, alors que d'autres ont déjà quelques longueurs d'avance. Les ressources à

disposition sur un territoire quelles qu'elles soient, jouent certes un grand rôle dans la pondération des choix réalisés par les acteurs présents. Cependant leur volonté, leur vision, leurs connaissances ou encore leurs intérêts pèsent souvent fortement sur les décisions, sans pour autant que celles-ci soient nécessairement optimales pour assurer l'avenir touristique de la station.

1. CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

Destination touristique historique, la Suisse recense aujourd'hui un peu moins de 180 stations de sports d'hiver¹. Réparties dans le massif des Alpes et celui du Jura, elles se situent sur 8 régions, avec en tête de file que ce soit en termes de journées-skieurs ou de chiffre d'affaires, le canton du Valais, suivi de près par celui des Grisons, lieu de naissance historique du tourisme hivernal. Terre d'accueil de millions de touristes venus profiter des joies des sports de glisse ou de la randonnée, mais aussi de nombreuses compétitions de sports d'hiver, et même des Jeux Olympiques en 1928 et 1948 à Saint-Moritz, les stations de montagne suisses sont une composante majeure du tourisme suisse. Inversement, celles-ci dépendent également fortement du secteur du tourisme pour vivre. Leur avenir est régulièrement dans la ligne de mire des journaux d'actualités et au cœur des débats. Bien que semble-t-il menacé tel qu'on le connaît, le tourisme sportif en montagne reste une source de revenu importante pour de nombreuses parties prenantes, qu'il est nécessaire de faire perdurer.



Figure 1: Le sort des stations de montagne fait régulièrement les gros titres.
(Sources : articles de presses suisses entre 2013 et 2023)

¹ Source : Remontées mécaniques suisses, Bilan de la saison 2021/2022 (Vanat, 2022)

1.1. LE TOURISME SPORTIF : UN SECTEUR ÉCONOMIQUE CLÉ

1.1.1. LE TOURISME DANS L'ÉCONOMIE SUISSE

Depuis plusieurs siècles déjà, la Suisse est une destination prisée des touristes internationaux (et nationaux). La beauté de son massif des Alpes suscite l'intérêt des voyageurs. Que ce soit pour admirer les sommets indomptables au XVIII^{ème} siècle, les conquérir dès la fin du XIX^{ème}, ou bénéficier de la fraîcheur estivale dans les villages de montagne, les visiteurs de toute l'Europe, puis d'ailleurs, se pressent sur le territoire helvétique dans les quelques hôtels à disposition. Dès le milieu du XIX^{ème}, « Vacances » rime avec « Suisse » et surtout « Alpes » (Boyer, 2004), un statut privilégié que les acteurs du tourisme entretiendront et entretiennent encore aujourd'hui pour rayonner à l'international (Humair *et al.*, 2011; Rudaz et Debarbieux, 2013).

Histoire du tourisme hivernal, le pari fou d'un hôtelier de Saint-Moritz

Située en Haute-Engadine dans le canton des Grisons, la commune de Saint-Moritz est appréciée de la clientèle anglaise. Bien que voisine de Davos et ses nombreux sanatoriums, elle est prisée durant la saison estivale pour ses sources thermales. Le tourisme estival est donc déjà bien établi quand en 1864, Johannes Badrutt, directeur du premier hôtel de la station, le *Engadiner Kulm*, fait le pari un peu fou, alors qu'il venait de faire installer le chauffage central dans son grand hôtel, d'inciter un groupe de clients anglais à venir passer les fêtes de Noël à Saint-Moritz. Favorisé par un environnement d'exception et une météo idéale, le pari se révèle gagnant, les clients ravis repartent en avril seulement. Le tourisme hivernal helvétique est né ! Bobsleigh, curling, skeleton, ski et patinage furent inventés ou se développèrent, afin d'occuper les journées des riches touristes anglais. Fort d'un contexte idéal, les innovations se succédèrent : première piste de luge du monde construite en glace naturelle, première piste du monde dédiée à la pratique du bobsleigh, accueil de la 2^{ème} édition des Jeux Olympiques en 1928, premier éclairage d'un hôtel par l'électricité en Suisse, premier hôtel au monde à porter le nom de Palace, ...² « Les Grisons ont ainsi incarné et contribué à banaliser une pratique nouvelle : la fréquentation hivernale de la montagne alpine » (Équipe MIT, 2005), qui contribue encore aujourd'hui au succès du tourisme suisse.

² Sources : Ouvrage de l'Équipe MIT (2005) : « Tourisme 2 : Moments de lieux » ; Journal Le Temps (03.02.2017) « L'histoire des sports d'hiver s'est écrite à Saint-Moritz » ;

Du point de vue économique, le secteur du tourisme représente un total de recettes de 44,7 milliards de CHF, dont une valeur ajoutée brute de 18,7 milliards, soit environ 3% du produit intérieur brut (PIB)³. L'économie touristique est de plus un important pourvoyeur d'emplois avec ses quelque 175'000 équivalents plein temps, que ce soit dans la restauration, les transports, l'hébergement, la culture, les loisirs, etc. À cela s'ajoute un certain nombre, difficilement quantifiable, d'emplois présents dans des secteurs indirects, tel que le secteur de la construction, de la distribution alimentaire ou encore des services annexes. Le tourisme est l'une des plus importantes branches exportatrices de Suisse. De par ou grâce au poids du secteur, les sources de données statistiques et de type monitoring à disposition des chercheurs et acteurs du tourisme suisse sont nombreuses. Les différents rapports permettent aux principaux intéressés de connaître la situation globale, mais également les tendances dans différents domaines spécifiques⁴.

1.1.2. SPORT ET TOURISME : DES ÉCONOMIES FORTEMENT IMBRIQUÉES DANS LES TERRITOIRES DE MONTAGNE

À la différence de certaines autres branches, l'importance du tourisme dépend grandement de la situation géographique. Que ce soit en termes d'emplois et de création de valeur pour l'économie régionale, de grandes disparités sont clairement présentes entre les communes suisses. Il apparaît que les régions alpines sont fortement représentées avec une part du tourisme dans l'emploi équivalent à 26,9% (Rütter Soceco, 2016). On atteint même plus de 50% dans la station de Zermatt (Crédit Suisse AG, 2011). Les territoires montagnards sont en effet des destinations privilégiées pour les touristes sportifs entre autres. Cette grande importance se traduit également par une forte dépendance et donc une fragilité liée aux risques pouvant provoquer l'absence de clients et donc la perte d'emplois. De plus, l'actuelle très forte saisonnalité du secteur sur certains territoires implique souvent l'obligation

³ Source : Rapport Le tourisme suisse en chiffres 2018 : chiffres structurels et branche. (FST, 2018). Il a été choisi de prendre en compte les chiffres issus de l'année 2018, année non impactée par la pandémie COVID.

⁴ Rapports annuels « Le tourisme suisse en chiffres » édité par la FST ; Rapports de prévisions bi-annuels édité par l'ETH Zürich et son centre de recherches conjoncturelles (KOF) et mandaté par le SECO ; Études sur le tourisme suisse réalisées par le service Economic Research du Crédit Suisse ; ...

de financer et entretenir des infrastructures en service qui finalement sont bien souvent utilisées que durant une certaine période, mettant en péril l'économie équilibrée de régions essentiellement montagnardes.

LE SECTEUR DES REMONTÉES MÉCANIQUES

Moyens de transport essentiels à la pratique des sports de neige, les remontées mécaniques sont fortement présentes dans les zones où l'importance du tourisme est conséquente. Ce secteur comptait, fin 2021, 2'434 installations bénéficiant d'une concession fédérale ou d'une autorisation cantonale⁵. Celui-ci emploie annuellement plus de 5'200 personnes et environ 12'400 saisonniers, soit un total de 17'600 pour la saison 2021/2022. Quant au cumul des recettes des remontées mécaniques des quelques 178 domaines skiables présents en Suisse⁶, il s'est monté à plus de 828 millions durant la saison hivernale 2021/2022, chiffre conséquent, atteint grâce à un début de saison très enneigé et un temps froid et ensoleillé contrairement aux années précédentes (hors COVID), qui avaient été moins favorables (cf. figure 2). Toutefois, une analyse plus précise de la répartition de ce chiffre d'affaires montre que les grandes stations situées majoritairement à plus haute altitude sont les principaux bénéficiaires (Vanat, 2022).

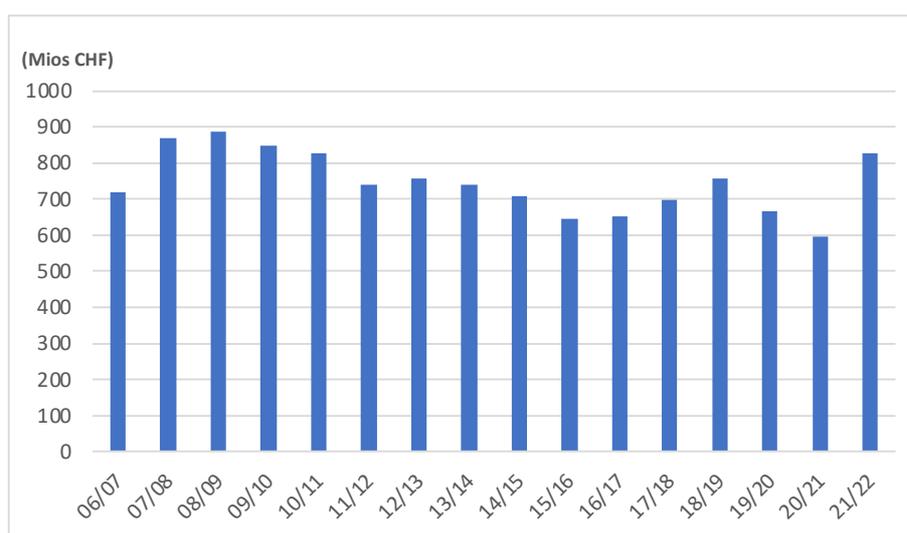


Figure 2: Évolution des produits de transport réalisés en hiver
(Source : Remontées Mécaniques Suisse, rapport 2021/2022)

⁵ Source : « Faits et Chiffres » des Remontées mécaniques Suisses (saison 2021/2022)

⁶ Source : Bilan de la saison 2021/2022 : Fréquentation des domaines skiables. Ce chiffre est cependant à prendre comme une estimation, car le nombre de domaines varie considérablement d'une année à l'autre selon les fusions effectuées ou en cours.

Si l'on s'intéresse à l'évolution de la moyenne lissée des journées-skieurs depuis 1994, les bons résultats de la saison 2021/2022 permettent de casser légèrement la courbe descendante (cf. figure 3). Toutefois, la pente négative de la courbe montre un déclin certain de la fréquentation, lié aux conditions climatiques, mais également à de nombreux autres facteurs, tels que la concurrence, les changements de pratique ou encore le déclin de l'apprentissage du ski dans le milieu scolaire.

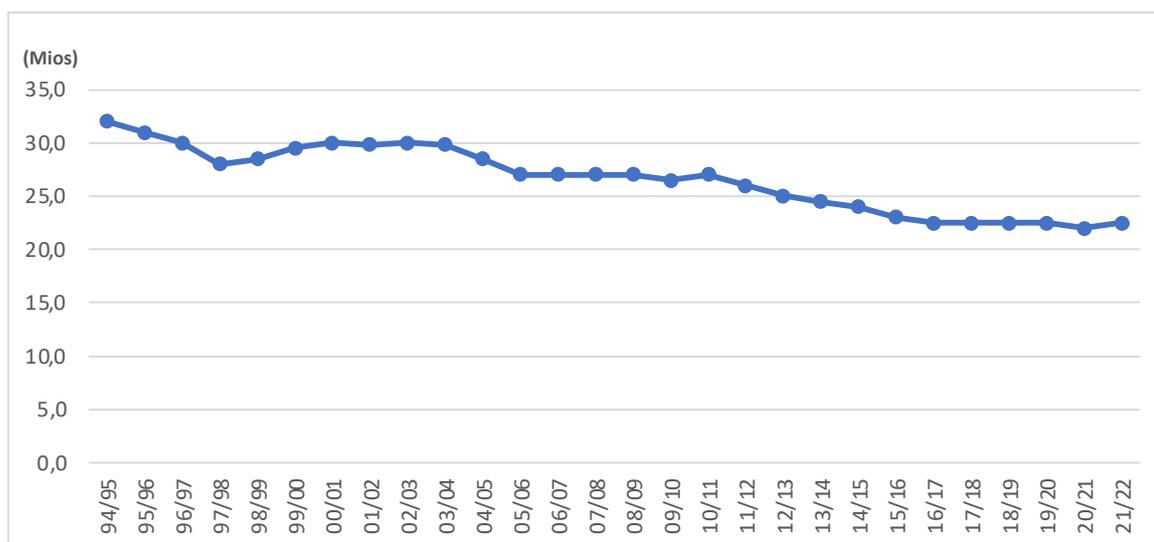


Figure 3: Évolution de la moyenne lissée (en mios de journées-skieurs) en Suisse
(Source : Bilan de la saison 2021/2022, Vanat 2022)

Dans le cadre de cette recherche, il est intéressant de relever que contrairement aux recettes hivernales qui sont en moyenne plutôt à la baisse, l'activité estivale est à la hausse depuis 2008. Les produits issus du transport de personnes en été ont en effet, augmenté de près de 73% depuis 2008, selon le Rapport 2021/2022 des Remontées mécaniques suisses (cf. figure 4). Il faut noter qu'actuellement cette hausse ne compense pas (*encore ?*) la baisse hivernale, qui se chiffre à -26%, la part des recettes estivales se montant à +25% des recettes globales en 2020 (13% seulement en 2008). La stagnation toutefois observée les trois saisons avant la période de pandémie, peut laisser penser à la nécessité de réfléchir à des stratégies permettant de dynamiser cette évolution, puisque les défis que doivent ou devront relever les gestionnaires ne semblent quant à eux pas décroître.

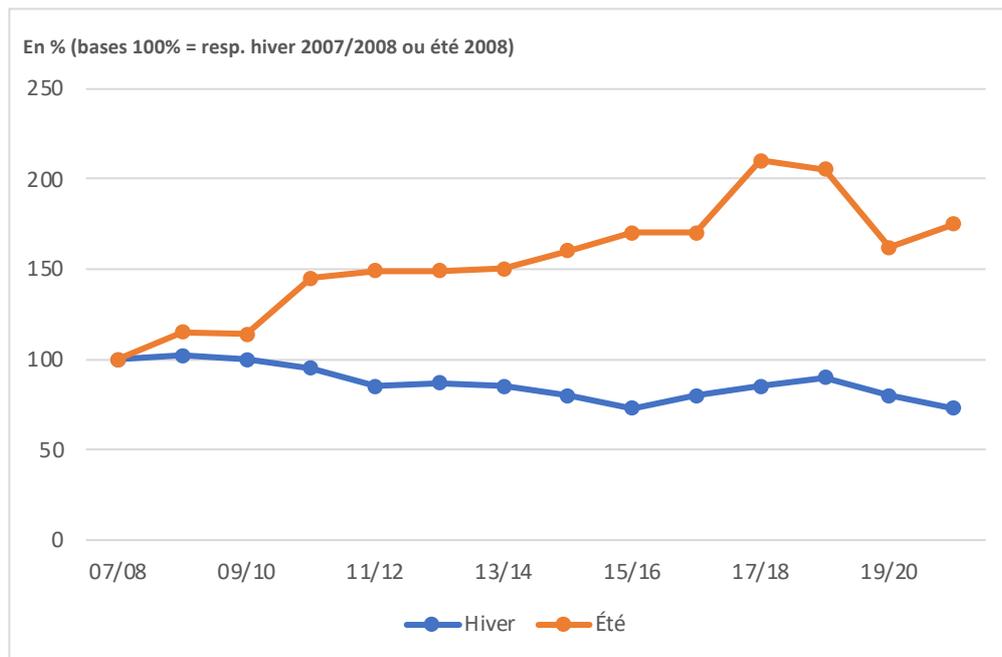


Figure 4: Évolution des produits de transport estivaux et hivernaux
(Remontées Mécaniques Suisse, rapport 2021/2022)

DES PRATIQUES SPORTIVES EN ÉVOLUTION

Alors que « le boom du sport se poursuit », selon la dernière étude menée par l'Office fédéral du sport suisse (2020), les pratiques changent. Une plus grande individualité, des calendriers chargés ou encore des contraintes familiales importantes impactent considérablement le type d'activités physiques pratiquées.

Activité de nature par excellence, la randonnée a connu une véritable explosion ces six dernières années. 56.9% (+12,6% par rapport à 2016) de la population suisse affirment la pratiquer au moins 15 jours par année. Viennent ensuite des pratiques de plein air tels que la randonnée à skis ou en raquettes à neige, le VTT, l'escalade ou encore le ski de fond. Le ski reste pratiqué par 34.9% en moyenne 8 jours par an. On notera que ce chiffre est similaire voire légèrement inférieur aux statistiques réalisées en 2016⁷. Ces sports sont de plus, ceux qui figurent en tête de liste des souhaits des personnes qui aimeraient commencer ou pratiquer davantage un sport.

La Suisse reste un lieu de pratique des sports de plein air fortement apprécié, surtout durant les vacances, périodes où le ski et la randonnée sont largement pratiqués. Il est de plus important de noter que selon les résultats de cette dernière étude (OFSPPO,

⁷ Source : Étude Sport Suisse 2020 : activité et consommation sportives de la population suisse, OFSPPO, 2020

2020), les vacances de randonnée sont aujourd'hui quasi aussi populaires que les vacances de ski, bien après suivies par le cyclisme, le VTT, la course à pied, le trail-running ou encore la natation. Ces résultats semblent ouvrir des perspectives intéressantes pour le développement touristique des territoires de pratique souvent montagnards, que ce soit du point de vue de l'évènementiel ou en termes d'offres d'activités.

1.1.3. *UNE GESTION DU TOURISME COMPLEXE ET MULTI-ACTEURS*

Privés, publics, à but lucratif ou non, les acteurs, parties prenantes du système touristique, sont nombreux, complexant les systèmes de gouvernance en place et entraînant parfois des difficultés de compréhension pour les parties impliquées. À travers le chapitre ci-dessous, nous tenterons donc d'éclaircir les différents niveaux et structures de ce système politique dans lequel baignent les stations de montagne.

UN SYSTÈME POLITIQUE SUISSE COMPLEXE

Bien que pays phare du tourisme, la Suisse est au bénéfice d'un système politique du tourisme qui apparaît comme complexe et éparpillé entre de nombreuses instances aux tâches propres, mais fortement transversales. Divisé en termes de compétences en trois niveaux : fédéral, cantonal (26 cantons) et communal (2'148 communes au 1^{er} janvier 2022), la complexité du système politique entre autres touristique entraîne souvent une certaine longueur (*lenteur*) des processus décisionnels jusqu'à la mise en œuvre.

Au niveau fédéral, la Suisse ne possède aucune loi globale sur le tourisme au niveau fédéral. De par l'aspect transversal et multidisciplinaire du secteur, plusieurs lois fédérales contiennent des dispositions le concernant (Loi fédérale sur la politique régionale, Loi sur la taxe sur la valeur ajoutée, Loi sur la protection de la nature et des paysages), ou alors lui sont entièrement dédiées, mais pour un domaine uniquement (Loi fédérale sur la promotion nationale touristique, Loi sur l'encouragement de l'innovation, la coopération et la professionnalisation dans le domaine du tourisme, par ex.). Bien que le **Secrétariat d'État à l'économie** (SECO)⁸, à travers son secteur

⁸ Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) dépend du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Il est divisé en cinq départements, dont celui de la Politique économique, en charge du secteur Politique du tourisme.

Politique du tourisme, soit le département compétent en matière de tourisme, nombreux sont les autres Départements et Offices fédéraux qui interviennent et participent à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique suisse du tourisme. L'organisation est donc complexe, ralentissant souvent la réalisation de projets et processus d'innovation.

Parallèlement à ce cadre légal, le Conseil Fédéral souhaite grâce à sa **Politique fédérale du Tourisme**, dont les grandes lignes ont été définies en 2010, puis adaptées et révisées en novembre 2017, « *renforcer la compétitivité du tourisme suisse au niveau international* » et faire de la Suisse « *une destination touristique incontournable* »⁹, et finalement appuyée d'une **stratégie touristique de la Confédération** en 2021. Cette politique de croissance vise à répondre aux défis de la branche et améliorer ses conditions-cadres.

Il faut relever que l'innovation, mais également la professionnalisation et la coopération sont largement promues et soutenues par ces différents programmes. En effet, consciente également de la transversalité de certaines tâches et la nécessité de coopération et coordination entre l'ensemble du secteur du tourisme suisse, la Confédération associe déjà en tant que partenaire de sa politique, l'industrie touristique, et non uniquement les échelons publics. Elle soutient également les offres attrayantes et compétitives proposées et mises en place par les destinations, ainsi que l'organisation d'évènements majeurs sur le territoire helvétique, et finalement, elle fait également la part belle à l'innovation.

Au niveau cantonal et contrairement à l'échelon fédéral, la plupart des cantons ont édité une loi sur le tourisme. Certains tels que Berne, Valais, Grisons, Tessin, ou encore Vaud, très actifs sur le plan touristique ont même créé des services ou divisions dédiés. Les cantons jouent toutefois un rôle important en termes de promotion. En effet, ce sont bien eux qui régissent les diverses redevances touristiques (taxes de séjour, d'hébergement, de promotion économique, par ex.) dont les recettes sont par exemple utilisées pour la promotion du tourisme. Entièrement autonomes dans l'élaboration de leurs politiques, les cantons peuvent choisir l'importance donnée au secteur touristique. Des écarts majeurs peuvent alors être constatés d'un canton à

⁹ Source : Confédération Suisse, « Stratégie touristique de la Confédération » (2017)

l'autre, le secteur du tourisme n'ayant pas une importance uniforme sur l'entier du pays dans le secteur des sports d'hiver par exemple.

Les besoins, envies et attentes des touristes ne s'arrêtant pas aux frontières cantonales, il n'est pas rare de voir s'étendre des offres touristiques sur plusieurs cantons. La Suisse, en tant que pays touristique, s'est alors structurée au niveau suprarégional, en treize **régions touristiques principales**¹⁰ (cf. figure 5).

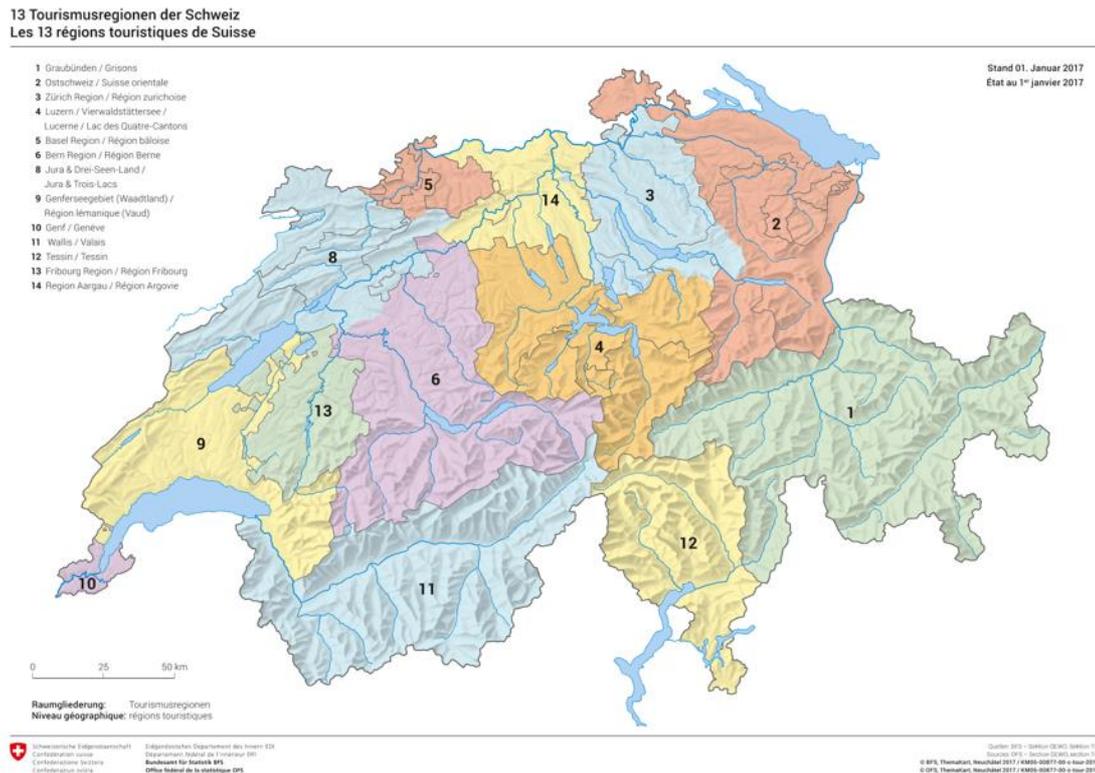


Figure 5: Les 13 régions touristiques en Suisse
(Source : Office fédéral de la statistique)

Au niveau local, les **Offices du Tourisme** présents dans de nombreuses communes, mais également à des niveaux régionaux et supra-régionaux, sont généralement des extensions des sociétés de développement locales. Ils œuvrent dans le but de promouvoir leur station, ville, région, etc. Originellement créés avec pour mission de percevoir les taxes de séjour, ils sont aujourd'hui souvent centraux à l'animation, la promotion, la communication du territoire touristique qu'ils chapeautent. Au jour d'aujourd'hui, afin d'améliorer la coordination des actions, optimiser l'utilisation des

¹⁰ Le territoire suisse est divisé en treize régions touristiques : Bâle Région, Berne Région, Fribourg Région, Genève, Grisons, Tessin, Valais, Région lémanique, Jura & Trois-Lacs, Lucerne-Lac des Quatre-Cantons, Suisse Orientale, Zürich Région, Région Argovie.

budgets à disposition, et impacter favorablement le tourisme dans une région, nombreux offices du tourisme ont fusionné, regroupant leurs forces pour promouvoir une destination unique. À titre d'exemple, on nommera « Montreux Riviera », l'association *Montreux-Vevey Tourisme* qui regroupe 17 communes s'étendant de Lutry à Villeneuve, mais également l'*Association touristique « Porte des Alpes »* qui réunit la commune de Bex et les stations de Gryon, Les Diablerets et Villars-sur-Ollon.

 Après maints débats, l'**Association touristique « Porte des Alpes »** a vu le jour fin 2013 avec pour objectif de « *mieux coordonner les forces locales et être plus performants dans l'accueil des hôtes, dans l'animation proposée, ...* ». Ce projet de fusion, soutenu pour la NPR pour un montant de CHF 9'000'000.-, réparti sur 3 ans (2013-2015), a en effet mis un certain temps avant d'être accepté par tous. Cette structure est dirigée depuis fin 2017 par Monsieur Sergeï Aschwanden, également directeur de la station de Villars-sur-Ollon. Ce regroupement bien qu'ayant peu d'impacts sur les hôtes, a permis de réaliser des économies, puisque certains postes ont été mis en commun, mais également de renforcer les collaborations entre les stations¹¹.

Il n'est pas toujours aisé de représenter et comprendre l'imbrication de l'entier de ces structures. Lors de réflexions autour de projets touristiques régionaux, voire suprarégionaux, il est pourtant nécessaire de travailler et coopérer avec l'ensemble de ces parties prenantes, qui sont parfois en situation de concurrence. Par exemple, lorsque sous l'impulsion du directeur de l'Office du tourisme de Charmey, plusieurs stations de régions et territoires touristiques différents se sont concertées pour mettre en place un Réseau de Trail à l'échelle des Préalpes (cf. Publication n°2 de cette thèse). Le schéma ci-dessous démontre bien la complexité des échelons et organismes en interaction (cf. figure 6). L'implication de chaque niveau et de ses ressources propres, dans l'objectif de créer un projet global cohérent et économiquement bénéfique à tous, semble pourtant nécessaire.

¹¹ Sources : 24Heures (10.12.2013 & 14.12.2013)

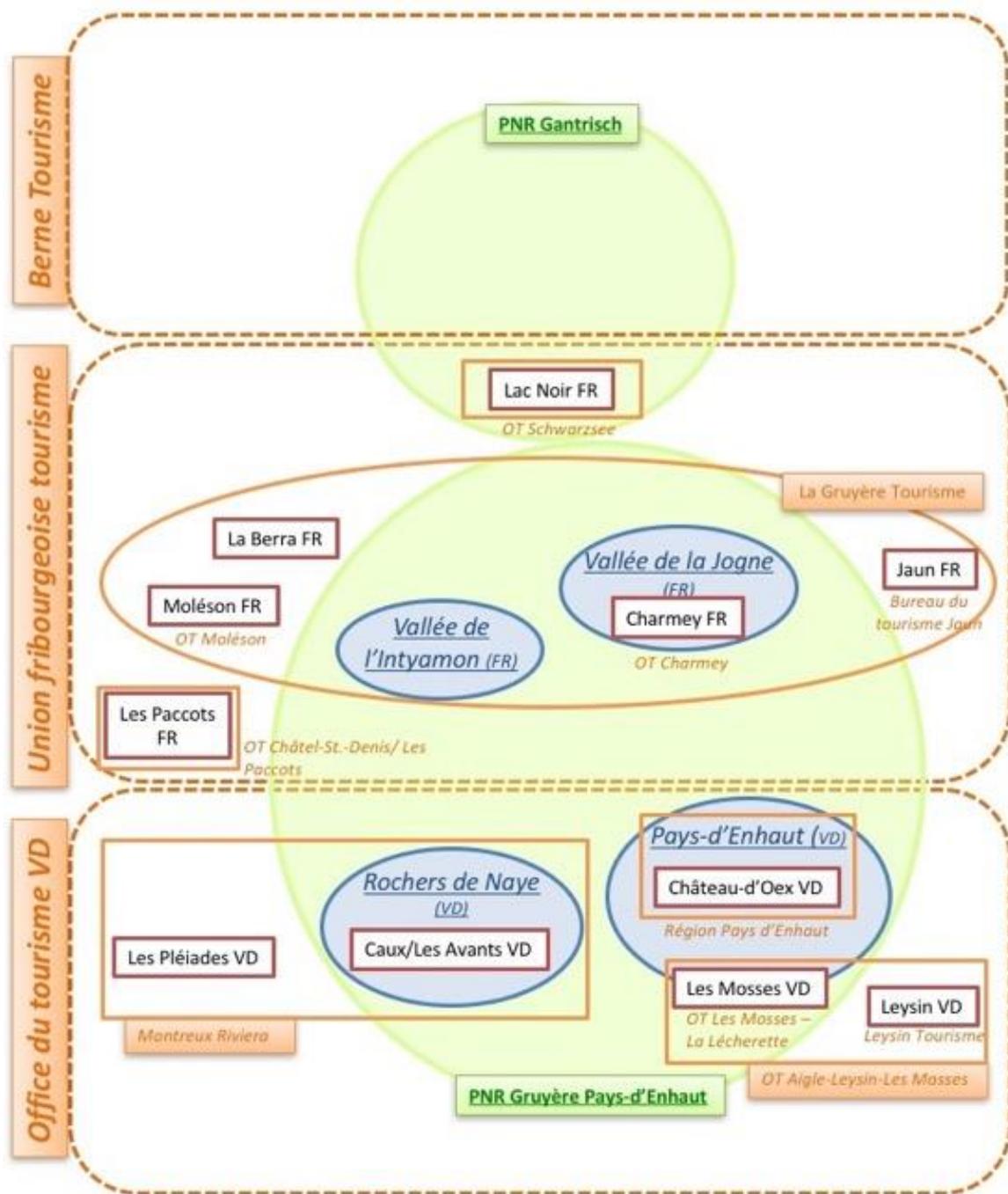


Figure 6: Principaux organismes et structures touristiques des Préalpes
(Réalisation : Jaccard, 2016)

1.2. LA PLACE TOURISTIQUE SPORTIVE DE MONTAGNE

Organisée historiquement autour d'une seule activité centrale, que sont les sports de neige et la pratique du ski, la station de montagne est un terme peu utilisé dans le langage courant. Souvent appelées station de ski ou station de sports d'hiver, ces places touristiques situées en montagne peuvent et doivent pourtant bien être support d'autres formes de développement. En effet, le changement climatique n'est pas l'unique défi auquel ces lieux touristiques et leurs acteurs doivent faire face. L'évolution de la demande et des pratiques sportives ou les crises économiques et les variations de taux de change mettent également à mal le secteur du tourisme sportif, qui se doit de tenter d'y pallier.

1.2.1. LES STATIONS DIVERSEMENT TOUCHÉES PAR L'ÉVOLUTION CLIMATIQUE

Largement reconnu, le changement climatique, variation de l'état du climat qui persiste, qu'il soit naturel ou dû à l'activité humaine (GIEC, 2007), n'est plus une utopie, mais bien une réalité à laquelle les stations de montagne sont et seront confrontées. Selon le rapport du GIEC¹² (2013), le constat est clair :

« Le réchauffement du système climatique est sans équivoque et, depuis les années 1950, beaucoup de changements observés sont sans précédent depuis des décennies voire des millénaires. L'atmosphère et l'océan se sont réchauffés, la couverture de neige et de glace a diminué, le niveau des mers s'est élevé et les concentrations des gaz à effet de serre ont augmenté. » (GIEC, 2013, p.4)

De par l'actualité du sujet, nombreux auteurs se sont penchés sur la question du changement climatique et ses impacts sur le tourisme de montagne (Bonnemains et Clivaz, 2019 ; Clivaz *et al.*, 2015; George *et al.*, 2019 ; Müller et Weber, 2008a ; Serquet, 2011; Serquet et Rebetez, 2011; Tuppen et Langenbach, 2022 ; Vlès, 2021). La Suisse, pays alpin semble de plus très concernée puisque selon les dernières études, le

¹² **GIEC** : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, créé en 1988 avec pour objectif de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade. (<http://www.ipcc.ch>)

réchauffement est plus conséquent dans les pays de la chaîne alpine¹³. Les nombreux domaines de sports d'hiver situés en dessous de 1500 mètres d'altitude en supportent difficilement les conséquences. La limite du zéro degré durant la saison hivernale s'est en effet élevée d'environ 300 mètres depuis les années soixante, et devrait encore remonter (SECO, 2011). Davantage de précipitations permettront peut-être aux domaines skiables d'altitude de tirer leur épingle du jeu. Cependant, les risques et les autres effets sur les paysages dus au réchauffement pourront aussi nuire au tourisme de ces stations de montagne (avalanches, fonte des glaciers, éboulements, inondations, ...), comme cela a été le cas ces dernières années¹⁴. Pour les stations de moyenne et basse montagne, les conséquences seront sans aucun doute très importantes, même si des beaux hivers blancs peuvent encore être espérés, rendant les questionnements et les décisions d'autant plus difficiles.

Pour maintenir un niveau de sécurité d'enneigement, nombreuses stations ont investi dans de lourdes infrastructures pour la fabrication de neige artificielle. En 2010, en Suisse, 36% de la surface des pistes pouvaient être artificiellement enneigés (Abegg *et al.*, 2011), alors que seuls 10% l'étaient en 2004¹⁵. Selon les derniers chiffres durant l'hiver 2020-2021, ce pourcentage a même avoisiné les 53%¹⁶. Il est clair que ces énormes investissements, tout comme le support des charges de fonctionnement (énergie, eau, etc.) sont impossibles pour certaines stations. De plus, des conditions climatiques trop chaudes peuvent également impliquer une impossibilité d'utiliser ces installations, et l'utilisation de ces moyens mécaniques induit à leur tour une importante consommation de ressources (SECO, 2011) et des conséquences environnementales non négligeables. Il est donc difficilement envisageable que l'avenir des stations de montagne soit dans le remplacement de la neige naturelle par de la neige artificielle. Néanmoins, cette augmentation des températures en saison estivale pourrait également avoir des effets positifs sur le tourisme en montagne. Les

¹³ Sources : Swiss Academies Reports (2016) ; Rapport de l'UNIBE-Institut de recherche sur les loisirs et le tourisme mandaté par le SECO (2011)

¹⁴ Éboulements à Randa dans la Vallée de Zermatt (CH) en 1991, éboulement à l'Eiger en 2006, décrochement de 2000m³ de roche au-dessus d'Evolène (CH) en 2015, éboulement de 4 mios de m3 dans la région du Piz Cengalo aux Grisons (CH) en 2017 ; décrochement d'un pan du Petit Grépillon sur le côté suisse du le massif du Mont-Blanc (CH) en 2018 ; glissement de terrain au sommet sud du Fluchthorn (CH) en 2023

¹⁵ Source : Rapport CIPRA (2004)

¹⁶ Source : Association Suisse des remontées mécaniques (2021)

régions touristiques méridionales aujourd'hui fortement prisées durant l'été vont également subir les aléas du réchauffement climatique. Par exemple, de fortes périodes caniculaires pourraient entraîner une baisse de la demande estivale et un déplacement des flux touristiques vers la fraîcheur des montagnes (Serquet et Rebetez, 2011).

Qu'il soit bon ou mauvais, l'impact du climat et des conditions climatiques sur le tourisme et le choix des destinations est conséquent et ne peut être ignoré (Dubois *et al.*, 2009 ; Hamilton *et al.*, 2005). Pour potentiellement bénéficier de ces changements et du moins en limiter les conséquences, des mesures d'adaptation doivent être prises, que ce soit à travers une diversification de l'offre (Bourdeau *et al.*, 2007 ; Métral, 2021 ; Perrin-Malterre, 2021 ; Stock *et al.*, 2021), une minimisation des risques, ou une meilleure communication, mais également dans l'atténuation de son propre impact sur le climat (Ceron et Dubois, 2003 ; Müller et Weber, 2008). Il ne faut effectivement pas oublier que la relation climat-tourisme peut également être vue sous l'angle inverse.

1.2.2. *UNE ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET DE LA DEMANDE*

Outre le manque récurrent de neige, un recul de l'intérêt pour les sports d'hiver est clairement marqué depuis quelques années (Bourdeau *et al.*, 2007; Vanat, 2016). Bourdeau (2009, p.2) avance même que la pratique du ski tend à devenir « *une niche touristique réservée à la clientèle internationale ou à des skieurs de proximité* ». D'autres raisons sont aussi énoncées pour expliquer ce recul de consommation de sports d'hiver : des raisons économiques (le prix des journées-skieur en Suisse est considérablement plus élevé que dans les pays voisins. (RMS, 2022) ; des changements de la demande (les courts-séjours et des séjours facilement annulables en cas de mauvaises conditions météorologiques (Bensahel-Perrin, 2010)) ; une diminution de l'attrait du ski chez les jeunes (Suisse Tourisme, 2010) ; etc. Le seul manque d'or blanc n'est donc pas la seule raison qui pousse la clientèle touristique à désertter les stations durant la période hivernale.

FLUCTUATION DU TAUX DE CHANGE

Crise économique, franc fort, pouvoir d'achat en baisse, nombreux sont les facteurs conjoncturels qui impliquent aussi des stagnations ou des baisses de fréquentation des touristes étrangers en Suisse. L'abandon du taux plancher le 15 janvier 2015, puis l'atteinte de la parité en 2022, se traduisent par une baisse des nuitées dans l'intégralité des régions touristiques, et d'autant plus dans les établissements montagnards et ruraux¹⁷. Les fluctuations du taux de change, essentiellement avec la zone euro, ont des conséquences directes sur le tourisme suisse. Les stratégies doivent alors être adaptées afin de combler ou du moins limiter ces fluctuations et renforcer la compétitivité sur le plan international (SECO, 2021).

1.2.3. DES STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION BALBUTIANTES

Face aux nombreuses incertitudes auxquelles sont confrontées les stations de montagne, les politiques se sont mobilisées pour bon nombre d'entre elles. L'enjeu affirmé est bien de se diversifier pour assurer leur pérennité ou du moins dans un premier temps, leur adaptation : « *C'est sûr qu'on doit changer notre portefeuille d'activités vers du deux ou trois saisons* », affirme dans le journal 24heures du 26 mars 2023, Christian Dubois, directeur de Télé Villars-Gryon-Les Diablerets. Les tentatives de diversification restent pourtant balbutiantes pour bon nombre de stations qui semblent repousser l'instant fatidique où les stratégies touristiques axées sur le ski ne suffiront plus.

Les sports de nature, dont le trail-running ou encore le VTT, constituent une des options qui sont envisagées par plusieurs stations suisses ou françaises dans ces processus de diversification du tourisme (Langenbach et al., 2017 ; Jaccard, 2017). Parallèlement à la mise en place d'infrastructures dédiées à ces pratiques (parcours balisés, sentiers aménagés, adaptation des remontées mécaniques, afin de permettre leur utilisation estivale, ...), des événements prennent place sur les territoires et sont à la fois des outils de promotion opportuns et des sources ponctuelles d'activités économiques importantes. A St.-Pierre de Chartreuse par exemple, première Station

¹⁷ Sources : Article dans Le Temps du 24.04.2015 (<http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/franc-fort-coeur-preoccupations-tourisme-suisse>); Article dans Moneyland.ch du 24 janvier 2023 (<https://www.moneyland.ch/fr/franc-suisse-force-consequences>)

de Trail©, l'inauguration de ces infrastructures dédiées, coïncidait avec la 1^{ère} édition de Raidlight Festival. Dans le massif des Préalpes en Suisse ou à Millau et à Chamonix en France, les événements étaient par contre déjà présents sur le territoire (Trail des Paccots, Trail du Mouret, Gruyère Trail, Festival des Templiers) et leur succès a inspiré ou déclenché la mise en place de parcours balisés à l'année et d'offres sportives autour de cette activité (Langenbach et Jaccard, 2019). C'est également le cas des stations situées sur le tracé de l'historique course de montagne suisse Sierre-Zinal, qui se sont coordonnées pour créer *Trail Hotspot Val d'Anniviers*, sponsorisé par la marque Salomon. Ces prémises de diversification, plus ou moins concluantes, qui visent à attirer de nouveaux publics touristiques, n'ont pas empêché la plupart des stations de continuer à investir dans les activités traditionnelles et les infrastructures associées, telles que les remontées mécaniques (Tuppen et Langenbach, 2022), réduisant les moyens à disposition pour proposer une véritable stratégie touristique quatre-saisons. « Ce virage est (*pourtant*) vital en vue de pérenniser l'activité ces prochaines années », confirme Armon Cantieni, directeur de Télé Leysin-Les Mosses-La Lécherette, propos validés par Pascal Bergero, directeur des Portes du Soleil : « Même dix super saisons de suite n'y changeraient rien. Acheter des machines et ne les utiliser que quatre mois par an n'a plus aucun sens. »¹⁸

Malgré des tentatives de diversification plus ou moins abouties selon les lieux, le chemin à parcourir est encore long et nécessitera certainement de convaincre plus d'un acteur présent sur les territoires, afin que tous parviennent à travailler ensemble vers des solutions d'avenir pérennes.

2. ENJEUX DU TRAVAIL ET MÉTHODE

Le contexte et les enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les stations touristiques de moyenne montagne ne semblent plus à questionner. Il s'agit à travers ce chapitre de tenter de déterminer de quelle manière, ont été abordées, jusqu'à

¹⁸ Source : Article « Bilan des stations : après un hiver moyen, le quatre-saisons paraît la seule voie », Journal 24Heures du 26 mars 2023 (<https://www.24heures.ch/apres-un-hiver-moyen-le-quatre-saisons-parait-la-seule-voie-342264545883>)

aujourd'hui, ces problématiques sous l'angle de la recherche et de la littérature académique, ainsi que de situer ce travail et son fil rouge.

2.1. EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE

Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés (Bozon *et al.*, 1980 ; Gumuchian, 1976 ; Préau, 1982) et qui s'intéressent aux problématiques et enjeux du tourisme, des sports de nature ou du développement, des trajectoires ou de la diversification des stations de montagne (Lozé *et al.*, 2022 ; Stock *et al.*, 2021 ; Tuppen et Langenbach, 2021). Le secteur du tourisme est en effet l'objet d'un grand nombre d'articles, ouvrages, thèses ou autres rapports réalisés par des chercheurs et professionnels, d'horizons disciplinaires variés, mais non moins légitimes les uns que les autres. Cette profusion comme le relève Dewailly (2008) ne permet à aucun spécialiste d'être au courant de tout. À cela s'ajoute une complexité due à l'absence de définition uniformisée et clairement bornée, bien que le terme *tourisme* et l'entier de ses dérivés soient utilisés de manière universelle par tout un chacun. Il semblerait cependant que cette transdisciplinarité qu'aborde encore Dewailly (2008) dans son travail de recherche sur la « *complexité touristique et l'approche transdisciplinaire du tourisme* » soit nécessaire et même indispensable à la compréhension du phénomène en profondeur, dans l'objectif d'obtenir une vision globale du tourisme et de son développement. Dans une ligne similaire, Darbellay *et al.* (2011) ajoutent que « *la description, l'analyse et la compréhension* » du développement des stations touristiques doivent se fonder sur « *l'articulation de plusieurs variables indépendantes* », et qu'il est impossible de réduire cette hétérogénéité à « *un seul point de vue monodisciplinaire* ». Ainsi, géographes (Knafou, 1990; Metral, 2021 ; Stock, 2010), économistes (Pecqueur, 2007), historiens, sociologues (Bessy et Mouton, 2004; Bessy, 2012) ou encore socio-économistes (Bouhaouala, 2021) tentent depuis plusieurs décennies de contextualiser, comprendre, expliquer et démontrer cet objet aux multiples facettes, soulevant souvent plus de problématiques nouvelles que de solutions.

Ce travail de recherche, qui a pour objectif principal de mieux comprendre le développement touristique sportif des stations de moyenne montagne, s'appuiera

donc sur nombreux travaux ayant pour ancrage une variété de disciplines. En effet, lorsque l'on s'intéresse à une thématique telle que la diversification dans les stations de montagne, territoires en perpétuelle mutation, il est nécessaire de se pencher sur des recherches liées aux politiques publiques, à la gouvernance et ses systèmes complexes (Mahmoud *et al.*, 2021 ; Achin, 2015; Boudières *et al.*, 2004; Clivaz et Fioretto, 2011; Dissart et Marcelpoil, 2011; Falaix, 2013; Gerbaux et Marcelpoil, 2006; Sauthier, 2016; Suchet, 2012; Jaccard *et al.*, 2016) ; à la mise en tourisme et à la gestion des sports de nature (Bessy et Mouton, 2004 ; Fournier *et al.*, 2020 ; Langenbach, 2012; Mao et Reymbat, 2005; Wipf, 2012) et plus spécifiquement du trail-running (Bessy, 2017; Buron, 2020 ; Mckay *et al.*, 2019 ; Perrin-Malterre, 2016; Plard *et al.*, 2021 ; Savelli, 2008a); au marketing touristique et territorial (Corneloup, 2004 ; Frochet *et al.*, 2009; Harrison-Hill et Chalip, 2005; Hautbois, 2012); à l'événementiel sportif, son rôle et ses impacts sur un territoire (Bessy, 2002 ; Bessy et Suchet, 2016; Chappelet et Pinson, 2015 ; Ferrand et Chappelet, 2015; Peric et Slavic, 2019 ; Pinson, 2019, 2011) ; mais également, aux innovations, objet d'étude phare de cette dernière décennie qui peut toucher finalement l'ensemble des domaines listés ci-dessus (Achin *et al.*, 2015; Allaman *et al.*, 2014; Bessy, 2014, 2016 ; Favre Bonte *et al.*, 2015; Favre-Bonté *et al.*, 2020 ; Svensson et Nordin, 2007; Vignal *et al.*, 2017).

Que ce soit de par cette effervescence de travaux, les multiples articles de presse répertoriés, mais surtout la réalité du terrain, on ne peut que constater l'intérêt de ce sujet et la nécessité de se pencher dans notre cas, sur les stratégies de développement du tourisme sportif de moyenne montagne, territoire touristique phare du petit pays qu'est la Suisse, terrain d'étude encore trop peu exploré. Le manque récurrent de neige ou du moins son caractère aléatoire, induit (ou non pour les sceptiques) par le réchauffement climatique (Clivaz *et al.*, 2015; De Jong, 2009; OCDE, 2007), est certes une problématique qui fait débat, mais il est assurément difficile ne prendre en compte aucun autre facteur, tel que la modification de la demande touristique (Bourdeau, 2009; François et Billet, 2010), l'importance grandissante de la considération du développement durable (François et Marcelpoil, 2009; Arcuset, 2009; Bailly, 2002), ou encore la baisse de fréquentation des pistes de ski (Vannat, 2021), impliquant une remise en question du modèle touristique actuel, basé encore majoritairement sur la saison hivernale et le ski.

Les premières explorations de la littérature amènent rapidement vers les théories liées aux formes de gouvernance, mais également aux jeux d'acteurs (Baudières et al., 2004 ; Chambru et De Oliveira, 2021 ; Marcelpoil et François, 2008 ; Perrin-Malterre, 2009), qui animent ces territoires touristiques aux multiples parties prenantes. Ces différentes sources appuient la nécessité de s'intéresser aux liens entre chacune des parties prenantes et leurs impacts sur les processus de décisions (Lequin, 2001). Lorsque la thématique de la diversification touristique dans les stations de montagnes est abordée, on retrouve la nécessité d'observer au plus près les liaisons entre ces différents acteurs aux intérêts propres, qui ont été amenés à travailler en étroite collaboration et coordonner leurs actions pour mener à bien un processus de diversification par les sports de nature (Mao et Sénil, 2012 ; Macchiavelli, 2009 ; Perrin-Malterre, 2015), qui reposerait sur une activation de ressources territoriales (Dissart, 2012 ; François *et al.* , 2013 ; Oiry-Varacca *et al.*, 2012). Ces différentes contributions s'appuient également sur la théorie de Crozier et Friedberg (1977) proposant un cadre d'analyse stratégique issu de la sociologie des organisations. Ce cadre semble pertinent pour une analyse des actions et interactions des acteurs sur un territoire touristique (Rey-Valette *et al.*, 2011 ; Svensson et al., 2005), tout en le mettant en lien avec les théories des ressources (Boudières *et al.*, 2004 ; Gumuchian et Pecqueur, 2007) et en intégrant les concepts liés à la mise en tourisme et les processus de création de nouvelles offres touristiques sportives sur un territoire.

2.2. PROBLÉMATIQUE

Le fait que ce travail de thèse s'intéresse aux problématiques, mais surtout aux possibles solutions pensées, développées et mises en place, afin d'assurer l'avenir du tourisme en montagne, s'inscrit dans le prolongement de nombreux constats et observations, mais aussi en raison d'une sensibilité personnelle au devenir de ces territoires montagnards. Afin de répondre à ces défis, ces stations tentent de réfléchir et d'implanter de nouvelles formes de développement touristique, processus parfois concluant, parfois trop superficiel pour l'être entièrement, parfois difficile, voire impossible à mettre en place compte tenu des enjeux présents sur le territoire et des intérêts des nombreuses parties prenantes en interaction.

L'objectif principal de cette thèse consiste donc à comprendre et identifier les différentes phases d'un processus complexe ayant pour aboutissement le (re)développement touristique des stations de moyenne montagne grâce, dans notre cas, aux pratiques sportives de nature. Il s'agira également de mettre en évidence les différentes dimensions innovantes s'échelonnant tout au long de ce processus, afin de pouvoir finalement tenter d'identifier les facteurs clés garantissant ou du moins permettant d'assurer une certaine réussite, ainsi que des impacts favorables sur le territoire. Nous nous sommes efforcés d'aboutir à la compréhension de ce processus complexe aux dimensions multiples à l'aide de quatre publications présentées dans le prochain chapitre, traitant premièrement de la gouvernance et des politiques publiques au sein d'une station de moyenne montagne, puis de la diversification par une pratique sportive innovante et ses infrastructures dédiées, et finalement, du rôle et de l'importance d'acteur initiateur d'innovation et d'une stratégie événementielle sportive.

En termes d'apport, ce travail a pour but premier d'amener un nouveau regard sur la gestion des territoires de moyenne montagne et de s'intéresser à la Suisse, objet peu étudié. Du point de vue managérial, cette recherche permettra d'apporter un cadre ou modèle sur lequel les décideurs pourront s'appuyer, s'inspirer et se justifier pour mener à bien des stratégies de diversification en collaboration avec l'ensemble des acteurs sur le territoire.

Plusieurs questions de recherche guideront ce travail :

- Quelles sont les principales étapes qui caractérisent un processus de diversification d'un territoire de moyenne montagne ?
- Quels sont les rôles des acteurs en présence au fil du processus ?
- De quelle manière les interactions entre chaque acteur jouent un rôle dans ce processus ?
- Quels sont les conditions-cadres et facteurs clés permettant d'assurer la conception et la pérennisation d'une nouvelle offre touristique sur ces territoires ?

Sur la base de la phase exploratoire de ce travail et des questions de recherche émises, il est possible de formuler trois hypothèses :

- Des partenariats stratégiques doivent voir le jour entre les acteurs du territoire aux intérêts divers.
- Ces nouvelles formes d'interaction et collaboration entre acteurs naissent souvent grâce à une personne leader initiatrice et/ou une problématique qui met en péril les intérêts de tous.
- Pour aboutir à une stratégie de diversification pertinente et une nouvelle offre touristique qui permet un (re)développement touristique sur un territoire de moyenne montagne, il est nécessaire d'intégrer les ressources propres du territoire et de construire une offre d'activité et/ou événementielle liée.

Les quatre articles qui composent ce travail et présentés plus en aval de ce chapitre permettront d'y répondre et d'affirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

2.3. ORGANISATION DU TRAVAIL

Cette thèse de doctorat basée sur des publications se compose de plusieurs articles et chapitres d'ouvrage, dont l'entier sont aujourd'hui publiés. Ces quatre travaux ont pour fil conducteur notre volonté de comprendre le développement touristique des stations de moyenne montagne, afin de permettre, entre autres, une modélisation du processus.

Le premier article (Jaccard *et al.*, 2016) s'intéresse à la **gouvernance** des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique. Il cherche à comprendre le processus amenant à l'élaboration d'une nouvelle politique sportive et touristique inscrite dans une gouvernance aux caractéristiques spécifiques à une station de moyenne montagne. Le cas de la station suisse de Villars-sur-Ollon, localité de la commune d'Ollon, y est étudié. Cette recherche montre comment la pérennisation d'une activité touristique peut se faire à travers le levier des activités sportives (pratiques, événements, équipements/infrastructures sportives). Elle analyse les difficultés de mise en synergie des acteurs publics et privés aux intérêts parfois divergents, au regard des travaux consacrés à la question (Leloup *et al.*, 2005; Offner, 1999a; Gilly et Perrat, 2003), et vise à promouvoir de nouvelles formes de

gouvernance basées sur des partenariats (Svensson *et al.*, 2005; Svensson et Nordin, 2007).

Le second article (Langenbach et Jaccard, 2019) traite de la question de la **mise en œuvre** d'une **innovation sportive** comme offre sportive **diversifiante** et des dimensions innovantes de cette mise en œuvre. Il vise d'une part à déterminer le rôle d'une innovation sportive, telle que le trail running et ses infrastructures dédiées nécessaires à son ancrage local, dans les processus de diversification du tourisme suisse, et d'autre part à se demander si cette pratique sportive au développement fulgurant ces dernières années, est encore une innovation qui permet de se démarquer dans l'environnement fortement concurrentiel du tourisme de montagne. Le cas de Charmey, station de montagne suisse, au regard des expériences françaises en la matière y sera étudié.

La troisième publication (Jaccard, 2014), chapitre d'ouvrage, s'intéresse à un **acteur initiateur** d'innovation que ce soit du point de vue management ou marketing, pour instaurer un nouvel élan dans une station de moyenne montagne. Ce portrait permet de démontrer le rôle que peut jouer une personne clé dans le développement et la dynamisation d'un territoire, avec ici le cas de Saint-Pierre de Chartreuse, une station de moyenne montagne des Alpes françaises, terre d'accueil de l'entreprise d'équipement sportif, Raidlight.

Finalement, la quatrième publication (Jaccard, 2018), chapitre dans un ouvrage ayant pour trait **l'événementiel sportif** en tant qu'outil de développement touristique des territoires de montagne, s'intéresse quant à elle à la stratégie événementielle sportive de deux stations des Préalpes suisses, que sont Charmey et à nouveau, Villars-sur-Ollon. Ces deux études de cas, l'une fribourgeoise et l'autre vaudoise, permettent de comparer d'une part, une station située en moyenne voir basse altitude sans enneigement artificiel, aux saisons hivernales souvent écourtées et à l'offre sportive et événementielle peu développée (Charmey) ; d'autre part, une station de moyenne montagne possédant un grand domaine skiable équipé de canons à neige, ainsi qu'une offre sportive et événementielle importante (Villars-sur-Ollon).

Avant de s'attarder plus en détail sur ces quatre publications, présentées brièvement ci-dessus et discutées plus en aval de ce travail, un court état de l'art permettra de revenir sur les éléments théoriques mobilisés. De celui-ci découleront le cadre

d'analyse et la méthodologie. Finalement, une conclusion permettra de mettre en évidence les apports essentiellement empiriques et managériaux de ce doctorat, ainsi que les perspectives qu'il peut apporter.

ÉTAT DE L'ART

Thématique phare de ces dernières années, les écrits sur le tourisme en station de montagne sont nombreux et d'origines épistémologiques variées, mais comme l'a relevé Dewailly (2008), « *l'articulation de plusieurs variables indépendantes* » est nécessaire pour comprendre et analyser le tourisme et son développement dans les stations de montagne. Dans cette deuxième partie, nous nous attarderons donc sur les différents travaux de recherche nous ayant servi au cadrage théorique de cette thèse et des articles qui la composent. Premièrement la notion de système touristique sera abordée, puis celles de la mise en tourisme et de la diversification.

1. LE SYSTÈME TOURISTIQUE : UN ENSEMBLE COMPLEXE

Objet au cœur de ce travail, la station de montagne est organisée historiquement autour d'une seule activité centrale, que sont les sports de neige et la pratique du ski. Appelées dans le langage courant, station de ski ou station de sports d'hiver, ces stations touristiques situées en montagne, et plus précisément dans le cadre de notre recherche, en moyenne montagne, peuvent et doivent, au vu du contexte, être support d'autres formes de développement. Toutefois au vu de la complexité des éléments et acteurs qui composent ce système touristique, la réussite de ces actions ou initiatives ne semble pas toujours aisée.

1.1. LA STATION TOURISTIQUE

« La station touristique se définit par la primauté de l'activité touristique dans le lieu : elle est créatrice du lieu et est toujours dominante. La station se caractérise par la présence d'une population permanente, ce qui en fait également un lieu de vie. » (Knafou et al., 1997, p.200)

Comme l'énonce Knafou (1997), la station touristique est le lieu légitime en matière d'implantation du système touristique. Elle est l'unité spatiale vers laquelle convergent toutes les fonctions, opérateurs ou politiques en matière de tourisme (Knafou *et al.*, 1997). Du latin *statio*, qui signifie se tenir debout, s'arrêter, elle est le lieu où s'arrête le voyageur. Qu'elle soit littorale, de montagne, thermale ou rurale, la station est construite par et pour le tourisme et se différencie de la ville touristique par la quasi-absence de fonctions urbaines en dehors de la fonction touristique, une économie urbaine tournée presque exclusivement vers l'accueil de touristes ou encore une population habitante travaillant principalement dans le tourisme (Stock, 2001). Ce lieu de rencontre entre consommateurs (touristes) et vendeurs (opérateurs touristiques) est *« la forme la plus élaborée de l'offre touristique résidentielle, elle est faite pour accueillir des personnes pour des séjours de courte durée ou de longue durée »* (Macé, 1987, cité par Vlès, 1996), forgé à la fois par l'histoire, la topographie ou l'aménagement de son territoire (Perret, 1992a).

D'après Vlès (1996), la station sert, selon trois points de vue, de cadre à la plupart des projets de développement touristique :

- Du point de vue économique : elle offre un système territorial de production de biens et de services dont la coordination et la responsabilité relèvent de la commune support. Celle-ci n'a cependant pas autorité sur les opérateurs économiques et les acteurs sociaux, et ne peut être assimilée à une entreprise.
- Du point de vue de l'aménagement du territoire et de la planification générale, le tourisme est organisé à l'échelle de la station. Il contribue à définir son urbanisation et induit son développement économique.
- Du point de vue social et culturel, la station offre des activités fondées sur une mise en valeur de ses ressources naturelles. Elle permet à des populations différentes de se rencontrer.

La station apparaît donc comme un ensemble ou système politico-économique sur lequel agissent si possible en partenariat, les collectivités publiques et des opérateurs privés aux intérêts propres, avec comme objectif commun le développement par l'activité touristique, grâce entre autres, à la valorisation de ressources territoriales présentes. Elle est située dans notre cas, en moyenne montagne, soit sur un territoire accessible, qui est blanchi de neige qu'une partie de l'année.

1.2. UN TERRITOIRE

La notion de territoire est fortement présente dans la littérature. Cette complexité due entre autres à la multiplicité des unités qui le composent, les diverses interactions et l'interdépendance des phénomènes (Moine, 2007), fait du territoire une espèce de boîte noire difficile à appréhender. Moine (2006, 2007) caractérise celui-ci comme « *une savante polysémie* » (2007, p.29), complexe sur lequel s'articule trois sous-systèmes, voués à évoluer dans le temps et l'animer (2007, p.35) :

- *L'espace géographique*, aménagé et approprié par les acteurs, support des organisations spatiales et des interactions ;
- *Le système des représentations de l'espace géographique* est l'ensemble des filtres qui influence les acteurs sur leur prise de décisions ;
- *Le système des acteurs*, qui agit sur l'espace géographique, influencé par les filtres et leur position au sein du système.

Laganier et al. (2002) s'appuie quant à lui sur les définitions offertes par les géographes et met en avant « *trois dimensions différentes mais complémentaires* » (p.2), qui le composent :

- *La dimension identitaire* : le territoire est une entité spatiale dotée d'une identité propre et caractérisée par un nom, des limites, une histoire et un patrimoine, mais également par la manière dont les acteurs présents se le représentent, se l'approprient et le font exister ;
- *La dimension matérielle* : le territoire est doté de propriétés naturelles ou aménagées qui vont définir les potentialités et les contraintes de son développement ;

- *La dimension organisationnelle* : le territoire est défini comme une entité dotée d'acteurs sociaux et institutionnels, qui se structurent en organisation pour permettre d'orienter les stratégies de son développement.

Selon Moine (2007) encore, le territoire peut donc être représenté comme un système composé de plusieurs sous-systèmes en interrelation, possédant une grande variété de composants et de relations multiples, tout cela délimité par des frontières floues et fluctuantes. Son développement dépend donc des propriétés et des ressources qui le composent et l'identifient, puis de l'organisation et des décisions des acteurs qu'ils supportent, mais également des influences subies de l'extérieur, qui vont déterminer les choix stratégiques de ses acteurs. Il s'agit maintenant de définir ce que signifient les termes de ressources, puis d'acteurs, afin de mieux comprendre ce processus.

1.3. DES RESSOURCES TERRITORIALES

« La ressource territoriale est une caractéristique construite d'un territoire spécifique et, ce dans une optique de développement »

(Gumuchian et Pecqueur, 2007, p.5)

Chaque territoire possède des caractéristiques physiques, des dimensions identitaires ou encore des spécificités qui le façonnent. Il est support de ressources quelle qu'elles soient, qui n'attendent qu'à être mobilisées. Contraints de revoir leurs stratégies dans un contexte de mondialisation, les territoires touristiques sont à la recherche de spécification. Ils ne sont plus uniquement des supports de production, mais de véritables lieux de construction de leurs propres ressources spécifiques, leur permettant ensuite de se différencier. Mais qu'entend-on par *ressource* ?

Développée par les géographes et économistes travaillant sur le développement des territoires, cette notion de ressource a intéressé et intéresse nombreux auteurs. *« Moyen dont dispose un individu ou un groupe pour mener à bien une action ou créer une richesse »* (Brunet *et al.*, 1993), on comprend donc que la ressource n'existe véritablement que lorsqu'on s'y intéresse et qu'on lui donne une valeur d'usage : *« Elle ne préexiste pas et constitue une relation entre un objet et un système de production »* (Kebir, 2006, p.702). Dans le champ du développement local, Gumuchian et Pecqueur

se sont intéressés à la *ressource territoriale* en particulier, la définissant comme une caractéristique issue d'un territoire, construite intentionnellement dans l'idée d'œuvrer au développement de celui-ci (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Cette ressource peut alors être construite sur des composantes diverses : matérielles (faune, flore, patrimoine, ...) ou immatérielles, voire idéelles (authenticité, historique, ...). Cette notion permet de nommer ce qui fait la ou les forces du territoire (Hirczak *et al.*, 2009 ; Senil *et al.*, 2006). Ces ressources sont cependant inégalement réparties dans l'espace, bien que tous les espaces possèdent potentiellement des ressources à construire, du moins lorsque celles-ci auront été repérées et valorisées (Colletis et Pecqueur, 2005). Il est parfois même possible qu'elles soient inventées et construites, bien après avoir été découvertes (Lévy et Lussault, 2003).

Au travers de ces premières définitions, on comprend alors que la ressource présente sur un territoire peut prendre plusieurs « états » ou « formes ». Elle peut être matérielle /symbolique, renouvelable ou non, latente/révélee, et surtout générique ou spécifique, distinction qui nous intéresse particulièrement dans le cadre du développement touristique d'un territoire (Collange *et al.*, 2022 ; François *et al.*, 2006; Colletis et Pecqueur, 2005; Benko et Pecqueur, 2001), puisque c'est en effet bien « *l'offre potentielle d'actifs ou ressources spécifiques* » qui sera son principal facteur de différenciation (Colletis et Pecqueur, 1993). Colletis et Pecqueur (1993) proposent en effet de distinguer une ressource selon son caractère plus ou moins transférable, et donc sa rigidité de localisation. La *ressource générique* ne se différencie donc pas le fait que leur valeur existante ou potentielle est indépendante de leur lieu de construction ou d'exploitation (Courlet, 2007). La *ressource spécifique* quant à elle, est ancrée à un territoire et sa transférabilité est limitée. Elle n'existe qu'à l'état virtuel, tant qu'elle n'est pas activée et sa valeur dépendra donc des conditions d'usage. Le défi des territoires consiste donc à révéler cette ressource spécifique présente à l'état latent, puis de la valoriser, afin d'en faire un actif territorial, facteur véritablement en activité (Gumuchian et Pecqueur, 2007) incluant alors une valorisation marchande (François *et al.*, 2006). Il est également important de relever que ces ressources spécifiques activées ou non, peuvent tout à fait retourner à l'état latent, si elles sont « oubliées » et qu'aucune dynamique n'est perdurée (cf. figure 7).

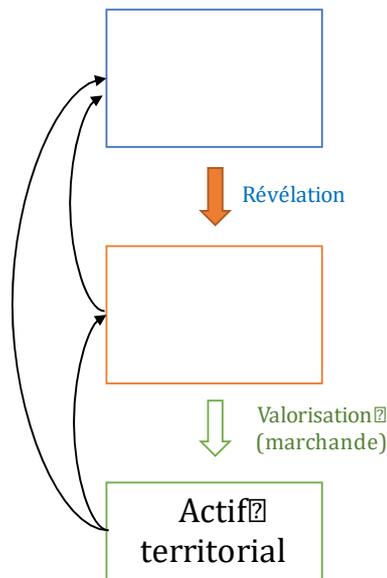


Figure 7: Processus de valorisation de la ressource
 (Réalisation: Jaccard, d'après Gumuchian et Pecqueur, 2007 et François et al., 2006)

Pour être source de différenciation, la ressource dépend donc de la capacité du territoire (et de ses acteurs) à la diagnostiquer, révéler et valoriser, selon la dynamique de développement territorial choisie et l'aptitude des acteurs à coordonner et mettre en œuvre cette dynamique.

1.4. DES SPHÈRES D'ACTEURS

Publics, privés, associatifs, les acteurs qui gravitent au sein de cette entité qu'est un territoire sont multiples. Touristes, responsables politiques, promoteurs touristiques, entrepreneurs, propriétaires fonciers et immobiliers, spécialistes en communication touristique (Darbellay *et al.*, 2011), mais également multiples associations sportives, touristiques, des restaurateurs ou des commerçants, la liste est longue. Selon Gerbaux et Marcelpoil (2006), il est possible de les classer en quatre sphères (cf. figure 8) :

- La sphère politique (acteurs publics) : municipalité, offices du tourisme, canton, confédération, ...
- La sphère économique (acteurs privés commerciaux) : comprend les professionnels qui contribuent à l'activité touristique de la station que ce soit de manière directe ou indirecte ; les remontées mécaniques, les hébergeurs, les restaurateurs, les commerçants, les écoles de ski, ...

- La sphère civile (acteurs privés et associatifs) : les résidents principaux, les propriétaires de résidences secondaires, les associations sportives, les associations de propriétaires, ...
- La sphère clientèle (touristes) : ceux qui fréquentent la station

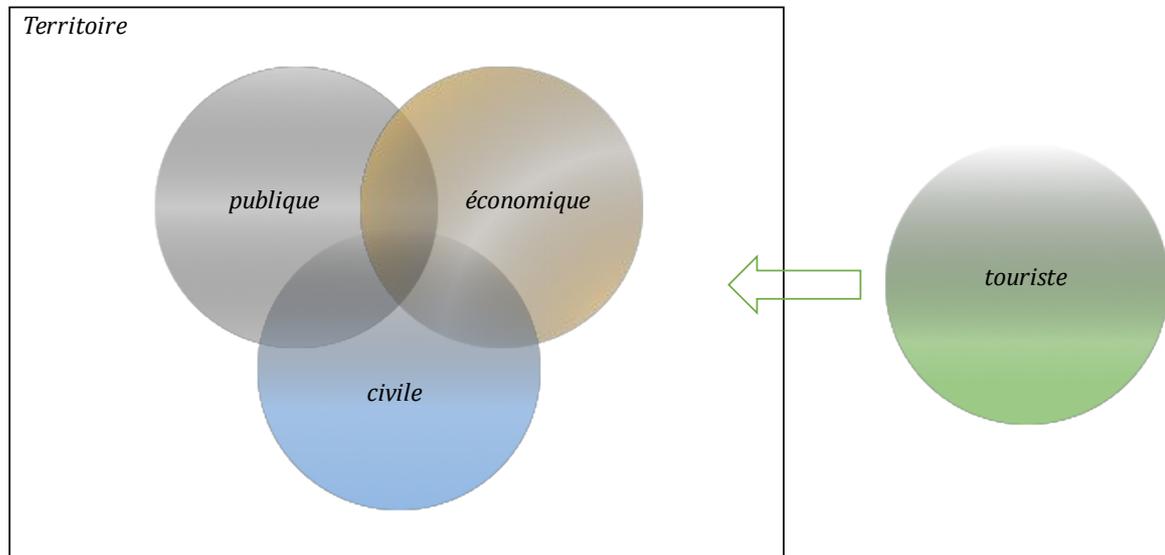


Figure 8: Répartition des différentes sphères proposées par Gerbaux et Marcelpoil (2006) sur le territoire (Réalisation: Jaccard)

Chacun des acteurs possède et défend ses propres intérêts, enjeux et problématiques. Bien qu'évoluant essentiellement de manière individuelle, les trois premières sphères identifiées sont dans la nécessité voire l'obligation d'organiser des activités conjointes et œuvrer au développement global de la station, dans l'objectif commun d'attirer des touristes (sphère 4) sur leur territoire. Cet ensemble d'acteurs présents et agissant au sein du territoire en fonction de règles, de codes, mais également de leurs propres ressources et intérêts, produit finalement grâce à leurs interrelations une certaine stabilité dans le système, qui peut être appelée : gouvernance (Moine, 2007).

1.5. UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE

La gouvernance est un terme qui fait partie « *des références préférées des principaux responsables politiques* » (Gaudin, 2002, p.9), mais également des chercheurs de champs divers. On pourrait penser que ce mot est propre à notre siècle, désignant une nouveauté en termes de « gestion » ou de « l'action de gouverner », ou étymologiquement « l'action de piloter ». Celui-ci est pourtant présent dans la langue

française depuis le XIII^{ème} siècle, tout d'abord en tant qu'équivalent du mot « gouvernement », puis élément du débat en lien avec l'équilibre des pouvoirs, lors de l'émergence de la société civile (Gaudin, 2002). Au XX^{ème} siècle, son usage se retrouve dans deux domaines particuliers, l'économie d'entreprise (gouvernance d'entreprise) et l'analyse de la décision/action publique sur un territoire (gouvernance publique et gouvernance territoriale), domaine qui nous intéresse.

La notion de gouvernance territoriale, une des multiples évolutions de la gouvernance, semble être au carrefour de plusieurs disciplines (Leloup *et al.*, 2005). Elle peut se définir selon Ruegg (2013, p.15) comme « *l'ensemble du système de régulation, impliquant des acteurs publics et privés, et qui agit sur la production des territoires* ». La question de la gouvernance territoriale renvoie donc tout d'abord « *au développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux – privés, publics et associatifs – dans les dynamiques de développement, et dans leur capacité à se mobiliser et se prendre en charge* » (Leloup *et al.*, 2005). Ainsi, elle considère « *les enjeux économiques et sociaux, formels et informels, en fragmentant et diversifiant les acteurs, en sauvegardant les dynamiques et les flexibilités recherchées tout en assurant le respect des dispositifs institutionnels* » (p.327), et repose « *à la fois sur le réseau, c'est-à-dire une configuration de connexions entre les différents acteurs, et sur les flux circulant dans ce réseau* » (p.328). L'intérêt de cette notion réside essentiellement dans sa capacité à être **un outil d'analyse permettant de saisir l'évolution des processus de décision** (Lequin, 2001), et ce, **à multiniveaux** (Clivaz, 2006).

Au travers de cette présentation non exhaustive de définitions, on comprend l'importance de la gouvernance territoriale dans le développement et la cohérence du territoire, dans notre cas, de montagne. Elle permet en effet d'assurer la pérennité et la régulation de l'organisation en place (Leloup *et al.*, 2005), en servant d'intermédiaire entre la société locale et le territoire (Belley, 2014). L'acteur politique se voit alors dans l'obligation de partager la responsabilité de développement des projets, et d'y intégrer l'ensemble des ressources territoriales (Boudières *et al.*, 2004). La difficulté réside néanmoins dans la pluralité des acteurs et la répartition asymétrique des ressources propres à chacun (pouvoir, relation, savoir, statut, capitaux financiers, selon Rey-Valette, (2011)), et ce d'autant plus dans les milieux

montagnards qui, depuis deux décennies au moins, ont vu leur politique évoluer (Boudières *et al.*, 2004; Gerbaux *et al.*, 2004) et qui sont face à des enjeux touristiques centraux. Il est en effet souvent délicat de conjuguer les intérêts de chaque partie prenante du système dans l'objectif de tendre vers une action publique cohérente (Offner, 1999a), et d'autant plus grand et diversifié sera le nombre d'acteurs en présence (Chia *et al.*, 2008). Ces désaccords persistants sont souvent des freins à l'émergence de nouvelles activités (Perrin-Malterre, 2015).

Ainsi, différents modes de coordination et d'arrangements entre acteurs privés et publics permettant d'aboutir à la construction de projets communs peuvent être identifiés (Brullot *et al.*, 2014; Le Galès et Lorrain, 2003). Gerbaux et Marcelpoil (2006, p.11) relèvent deux modèles de gouvernance des stations de montagne, qui selon eux, sont issus d'une des approches théoriques du management des destinations touristiques la plus aboutie. Ils apportent, semble-t-il, des apports d'analyse intéressants, bien qu'ayant de nombreuses limites, puisque ne s'intéressant pas à la nature des relations en présence et le rôle des différentes sphères d'acteurs citées plus haut :

- Le *community model* où la station « est composée de plusieurs unités indépendantes, spécialisées dans les services et agissant de manière plus ou moins coordonnée ». La place donnée aux collectivités publiques est plus ou moins importante selon le territoire et les projets. Elles ont alors plutôt un rôle « d'impulsion et de régulation ». Le management de la destination réside alors essentiellement à coordonner ces différentes unités (Flagestad et Hope, 2001).
- Le *corporate model*, également appelé modèle intégré, voit apparaître un opérateur touristique privé, qui, de par sa position et son statut, mais aussi ses capitaux financiers, est l'acteur dominant (généralement les remontées mécaniques). Celui-ci établit certaines relations avec d'autres parties prenantes tout en conservant son leadership. La logique générale de ce modèle est essentiellement économique et de profit (Flagestad et Hope, 2001).

Gilly et Perrat (2003) identifient quant à eux trois autres modèles théoriques de gouvernance territoriale, qui s'appuient sur le type d'acteur-clé, des concepts intéressants permettant de compléter les deux précédents proposés par Gerbaux et Marcelpoil (2006, p.11) :

- *Gouvernance privée ou collective privée*
- *Gouvernance institutionnelle* (ou publique)
- *Gouvernance mixte* (partenariat public-privé).

L'analyse de cette gouvernance, étape entre autres nécessaire à la mise en évidence des « best practices », consiste donc à étudier les implications des acteurs en présence et à comprendre l'évolution des processus de décision qui ont lieu au sein du système (Lequin, 2001), au regard des typologies proposées. Sur cette base, Clivaz (2006, p.80) propose alors d'opérationnaliser ces concepts en distinguant trois types de partenariats, selon la typologie proposée par Svensson *et al.* (2005), que nous présentons ci-dessous :

<u>Types de partenariats</u>	<u>Caractéristiques étudiées</u>
Partenariat stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminant à long terme - Coordination réelle entre acteurs publics et privés - Mise en commun de ressources - Confiance mutuelle
Partenariat institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Structures où coopèrent acteurs publics et privés - Autonomie décisionnelle - Propres ressources financières
Partenariat par projet	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération ponctuelle - Durée limitée dans le temps - Objet précis

Figure 9: Les trois types de partenariats
(Sources : Clivaz, 2006 ; Svensson et al., 2005)

En conclusion, nous pouvons constater que la gouvernance des stations de montagne et ses modalités sont des sujets aux conséquences particulièrement importantes sur un territoire. Leur complexité est d'autant plus sujette à problématiques au vu du contexte touristique actuel et des pressions que subissent les territoires en ces temps difficiles. Des réflexions, devant aboutir à de nouvelles stratégies de diversification sont en cours un peu partout, remettant souvent en question les systèmes de gouvernance actuels. L'article n°1 de cette thèse nous permettra de revenir sur ces problématiques et enjeux mais également de promouvoir de nouvelles formes de gouvernance.

2. LA MISE EN TOURISME : DU SPORT DE NATURE AU TOURISME SPORTIF

Les sports de nature sont moteurs de développement des territoires et de structuration de l'offre touristique (Dorvillé et Bouhaouala, 2006 ; Fontugne, 2004 ; Hautbois, 2004), d'innovation ou renouvellement (Bessy, 2010a ; Jaccard, 2017;). Ils sont également au jour d'aujourd'hui au cœur de la diversification (Perrin-Malterre, 2016) ou encore de modification des systèmes touristiques (Langenbach, 2012) et de requalification des espaces ruraux et montagnards (Mao et al., 2010), soulevant des problématiques et enjeux, tels que le développement durable (Bessy et Naria, 2005 ; Bessy et Mouton, 2004 ; Mounet, 2007) ou la gestion de l'utilisation des espaces naturels (Mao et Reymbat, 2005 ; Wipf, 2012). Dans le cadre de cette thèse, il est donc important d'insister sur ce lien indissociable qui unit la notion de sport de nature et de tourisme lorsque l'on traite de la question du tourisme dans les stations de montagne. En effet, que ce soit historiquement, à travers le développement des sports d'hiver, première pratique de masse, la randonnée en été ou l'alpinisme toute l'année, puis le canyoning, l'escalade, le parapente, ou aujourd'hui le trail et la raquette à neige les sports de nature constituent un secteur d'activité en lien étroit avec l'économie touristique (Mao et al., 2010), et d'autant plus dans le cadre du tourisme de montagne, terrain propice à leur pratique et aux innovations liées (Dienot et Theiller, 1999). Ils ont façonné des stations entièrement construites pour et par le tourisme d'hiver, et sont à nouveau un facteur, qu'on peut dire important de remise en question des stratégies, infrastructures et offres d'aujourd'hui.

2.1. DÉFINITION ET ÉVOLUTION DES SPORTS DE NATURE

Les mots et expressions utilisés pour parler des *sports de nature* sont nombreux, portant souvent à confusion et rendant les contours de cet objet flous. Activités, pratiques sportives, loisirs sportifs, sports, ...de nature, de pleine nature, de plein air, il est difficile d'y faire le tri, des expressions ont sens identiques pour certains, différents ou propres à des périodes de leur développement pour d'autres. Ce manque de définition entièrement arrêtée semble aussi dû à leur constante évolution, mais

également à la diversité d'horizons, de finalités sportives et de profil des pratiquants. En effet, ces « consommateurs de la nature », comme les appellent Audinet *et al.* (2017, p.14), peuvent être des sportifs compétiteurs, des simples promeneurs, des adeptes de sports extrêmes, ou encore un mixte de tout cela.

De leurs prémisses durant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, jusqu'à aujourd'hui et encore demain, la définition des sports de nature telle qu'elle est utilisée a en effet fortement évolué. De « pratiques de plein air », à « activités physiques de pleine nature (APPN) », puis « sports de nature », ce mouvement correspond à un glissement du simple « plein air », synonyme de « bon air » et de « bonne santé », vers une nature récréative, qui permet de « s'éclater » (Bessy et Mouton, 2004, p.15). Cette nature aménagée ou non devient support de pratiques sportives diverses, qui favorisent « *le développement de projets sportifs différents, [...], de la découverte d'un environnement [...]* » (p.16) et qui sont de préférence auto-organisées. De nouveaux espaces, auparavant réservés à une certaine élite (alpinisme, par exemple), deviennent alors accessibles à tout adepte de sports et de nature. Les stations de ski et leur aménagement par exemple, permettent d'amener des citoyens peu sportifs à des altitudes qu'ils n'auraient atteintes sans remontées mécaniques. Les parcours de via-ferrata rendent les parois rocheuses abordables aux partisans des sensations fortes avec un minimum de matériel et d'accompagnement.

Les lieux de pratique sont quant à eux tout aussi divers et variés. Leurs définitions sont peu délimitées, en raison entre autres de leurs nombreuses formes spatiales et de leur perpétuelle évolution (Mao et Bourdeau, 2008; Augustin, 2007; Augustin *et al.*, 2008). En l'air, sur terre, dans l'eau, ils peuvent prendre « *multiples configurations fréquemment regroupées sous le qualificatif d'Espaces, Sites et Itinéraires (ESI)* » (Mao et Bourdeau, 2008, p.2), acronyme que l'on retrouvera dans les deux outils mis en place par la France pour aider à leur gestion. Du « *wilderness* », *c'est à dire un espace « sauvage exempt d'aménagement où seuls les usages et les discours des pratiquants produisent et légitiment le lieu »* (Mao et Bourdeau, 2008, p.2) aux espaces entièrement équipés pour une pratique ou un ensemble, voir artificialisés (Bessy et Hillairet, 2002), ces lieux de pratiques peuvent être caractérisés par des niveaux d'équipement très variables. Mao et Bourdeau (2008) ont mis en évidence trois

logiques de site évolutives, permettant une certaine catégorisation et une localisation des espaces, sites et itinéraires :

- *Logique de milieu* : le milieu naturel est clairement fait pour une pratique (paroi rocheuse pour l'escalade)
- *Logique d'adaptation sportive* : le lieu est détourné de son usage premier pour y développer une activité sportive particulière (ancienne carrière devenue site d'escalade)
- *Logique d'artificialisation* : conception d'un site de manière artificielle et déterritorialisée pour une pratique spécifique (mur d'escalade)

Cette évolution semble toujours marquer selon Mao et Bourdeau (2008), une certaine tertiairisation du secteur d'activité. Ces logiques d'adaptation ou d'artificialisation permettent un développement de la pratique dans des lieux de substitutions qui « *tendent à reproduire des conditions optimales de pratiques dans des espaces qui n'y sont a priori pas disposés* » (p.10). Elles offrent alors des opportunités à des territoires touristiques de construire des offres sportives nouvelles sans pour autant avoir l'espace naturel idéal à leur pratique.

Finalement, on retiendra donc que nombreux sont les sports ou activités sportives entrant dans la catégorie des sports de nature. Parfois libres, non encadrés et diffus, parfois encadrés par des professionnels, diffus ou sur site (Beauchard, 2004), ceux-ci se caractérisent par le milieu dans, sur ou au-dessus duquel ils sont pratiqués, qu'il soit aménagé ou non. Ils dépendent également de l'aspiration que les pratiquants souhaitent leur donner (compétition ou non, par ex.). La définition arrêtée par le Ministère des Sports français semble plutôt bien correspondre à cette vision, complétée par l'instruction n°04-131JS du 12 août 2004¹⁹ :

« Les Sports de nature ne se définissent pas comme une liste arrêtée d'activités, mais à travers leurs lieux d'exercice. » « Les sports de nature s'exercent dans des espaces ou sur des sites et itinéraires qui peuvent comprendre des voies, des terrains ou des souterrains du domaine public ou privé [...], ainsi que des cours d'eau [...]. » (Ministère des Sports français, Article L311-1 du code du sport)

¹⁹ Source : <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publication-chiffres-cles/Statistiques/Definitions-et-methodes/article/Definitions>

« Les activités physiques et sportives dont la pratique s'exerce en milieu naturel, agricole et forestier – terrestre, aquatique ou aérien – aménagé ou non. »

(Ministère des Sports français, instruction n°04-131 JS)

Nous garderons de plus à l'esprit la largesse de profil des pratiquants et donc des clientèles cibles potentielles pour les territoires touristiques supports des pratiques, tout aussi variés, soulevant entre autres des problématiques liées à leur gestion.

En effet, de par les nombreux sites de pratiques et l'absence de véritables « frontières » autour de certains espaces, mais également leurs impacts potentiels sur l'environnement naturel, la gestion du développement des sports de nature n'est pas aisée.

En France, face à ces problématiques et enjeux, une certaine institutionnalisation a été mise en place avec la loi sur le sport 2000. Contrairement à la Suisse, la France peut alors se vanter d'être au bénéfice d'un réseau national des sports de nature, animé par le Pôle de ressources national des sports de nature (PRNSN), d'une politique de développement maîtrisé des sports de nature²⁰, ainsi que de deux outils prévus par la loi : le Plan Départemental des Espaces Sites et Itinéraires (PDESI) et la Commission Départementale des Espaces Sites et Itinéraires (CDESI), permettant à la fois de satisfaire les pratiquants d'activités en milieu naturel, de concilier les intérêts de tous les usagers, tout en pensant protection de l'environnement et respect du droit de propriété. Même si l'instauration des CDESI est très disparate au sein du territoire (Rech et Mounet, 2013), cette compétence donnée aux Départements, leur permet de mettre en cohérence les politiques liées (touristique, sportive, d'aménagement du territoire, des espaces naturels sensibles) pour développer au mieux l'attractivité du territoire²¹. La création de la CDESI a également permis de mobiliser les acteurs concernés de près ou de loin par le développement des sports de nature, créant de nouvelles collaborations et une meilleure gestion des conflits d'usage, par exemple.

« Le développement maîtrisé des sports de nature permet de satisfaire l'aspiration légitime des citoyens à pratiquer leurs activités en milieu naturel en

²⁰ La loi sur le sport du 6 juillet 2000 est à l'origine de la création de la CDESI et PDESI. Elle marque la reconnaissance des sports de nature comme un fait social et économique. (<http://www.sportsdenature.gouv.fr>)

²¹ Source : Pôle Ressources National des Sports de Nature, « Guide pratique. Pour un développement maîtrisé des sports de nature », www.sportsdenature.gouv.fr

la conciliant avec la protection de la nature, le respect des droits attachés à la propriété et les autres usages de l'espace naturel. » (PRNSN, 2005)

En Suisse, aucun outil de ce type n'existe, rendant la gestion des conflits d'usage d'autant plus problématique et allongeant les processus décisionnels. Plusieurs organismes et acteurs (communes, propriétaires, directeurs des remontées mécaniques, associations de protection de l'environnement, ...) aux intérêts propres sont alors impliqués lors de la création de certaines offres et de la mise en place de nouvelles infrastructures telles que celles dédiées au trail, que nous aborderons dans les deuxième et troisième articles de ce travail.

2.2. LES SPORTS DE NATURE AU SEIN DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

Avec plus de 25 millions de pratiquants en France²², une augmentation de l'activité sportive parmi la population suisse avec comme motivation principale la proximité de la nature²³, les sports de nature sont tendances. Au regard de cet essor, leur développement est source d'importants enjeux de développement territorial, que ce soit sur les plans sportif, touristique, environnemental, économique et social (Falaix, 2013). Considérés comme étant une « *opportunité au service de l'attractivité touristique, économique, sportive et sociale* » (Falaix, 2013, p.8), les sports de nature d'aujourd'hui et le tourisme sportif lié ne constituent finalement qu'un prolongement d'un phénomène initié par des activités historiques telles que le ski (Hautbois, 2004 ; Métral, 2021), Ils ont été et sont donc à nouveau aujourd'hui à l'origine d'un processus de développement, dont le moteur peut être les collectivités publiques ou tout autre acteur influant du système touristique. L'intérêt de ces sports, que ce soit au travers de l'offre de pratique possible, mais également de l'événementiel lié, est considérable. Qu'ils soient directs ou indirects, provenant du tourisme sportif de nature actif ou passif, les impacts économiques peuvent en effet, être conséquents et touchent plusieurs secteurs (cf. figure 10). Bien que dans beaucoup de cas, la seule

²² Source : Les sports de nature en France. Points repère et tendances 2020 (Injep, 2022)

²³ Source : Rapport « Sport Suisse 2020 Activité et consommation sportives de la population suisse » (Lamprecht *et al.*, 2020)

commercialisation de services liés à la pratique ne représente pas un marché important, d'autres apports sont mesurables sur les sites de tourisme sportif. Ceux-ci prennent des formes diverses, telles que la diversification de la clientèle touristique, l'allongement de la saison touristique, le développement d'un tourisme 4 saisons ou encore le maintien d'un tissu commercial (Bourdeau, 1995). Ces retombées dépendent incontestablement de plusieurs facteurs, dont la localisation des sites par rapport à la station, mais également, les synergies existantes entre les acteurs concernés, afin de pouvoir proposer par exemple une offre « packaging » adaptée à une clientèle spécifique, et une véritable mise en tourisme, comme nous le verrons ci-après.

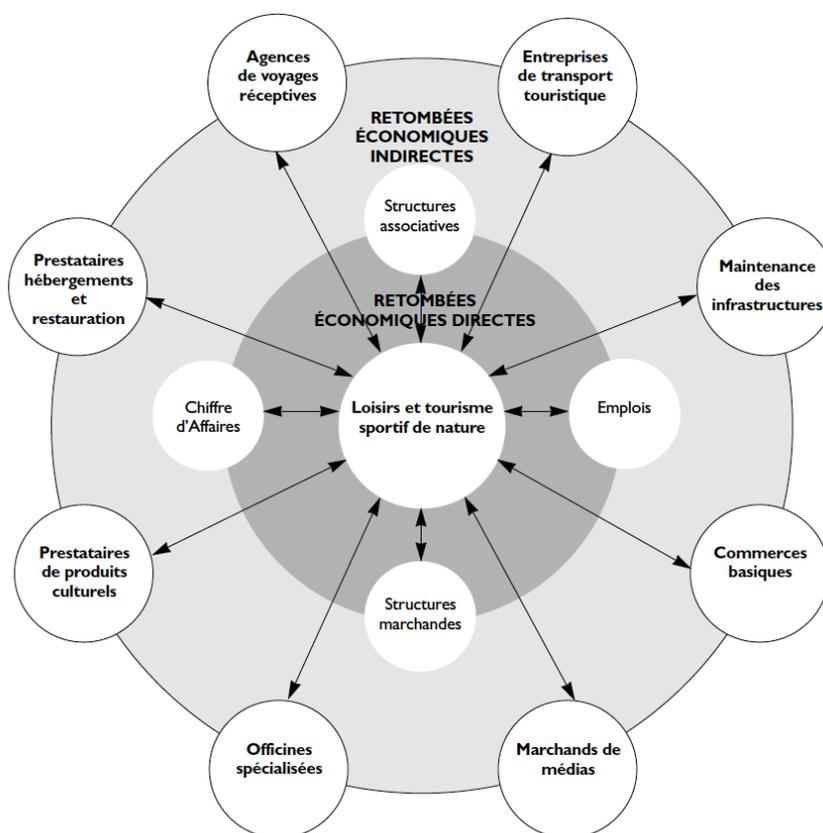


Figure 10: Représentation des impacts économiques directs et indirects proposée par Bessy et Mouton
 (Source : Bessy et Mouton, 2004, p.22)

Le secteur de l'événementiel est également une source importante d'impacts positifs sur un territoire touristique. Ces événements sont un moyen d'attirer des touristes, qu'ils soient participants ou spectateurs (Botti *et al.*, 2006 ; Chappelet, 2006). Ils peuvent être de véritables opportunités, en termes d'impacts touristiques, comme nous l'aborderons dans le 4^{ème} article de cette thèse.

2.3. LA MISE EN TOURISME DES SPORTS DE NATURE

Comme énoncé ci-dessus, les sports de nature apparaissent comme un levier de développement important pour les territoires touristiques. Le ski a historiquement contribué à la mise en tourisme des stations de montagne, telles qu'on les connaît aujourd'hui que ce soit en Suisse ou en France (Cala, 2018 ; Quin et Cala, 2018 ; Tissot *et al.*, 2018). Cependant, au vu des problématiques auxquelles doivent faire face ces territoires et les stratégies de diversification en cours, on observe un processus inversé. En effet, les gestionnaires tentent d'intégrer de nouvelles pratiques sportives (de nature) à leur stratégie de développement, devant alors mettre en tourisme celles-ci sur un territoire aux ressources définies. La mise en tourisme étant un processus de développement touristique planifié et volontaire d'un lieu, d'un espace, et dans notre cas d'une nouvelle offre de sport de nature sur un territoire (Dewailly, 2005 ; Perrin-Malterre, 2020), elle représente un passage nécessaire pour bénéficier de retombées touristiques. Au regard des caractéristiques des sports de nature et du tourisme sportif présentées ci-dessus, il était selon nous nécessaire de se pencher sur les leviers donnant la possibilité de répondre à une demande des touristes sportifs des différentes catégories, mais surtout de faire des sports de nature un produit touristique pour le territoire. Par levier, nous entendons : les outils à disposition des décideurs ou gestionnaires des territoires touristiques, leur permettant de construire une ou des stratégies touristiques basées sur le tourisme sportif. Au fil de l'étude de la littérature ayant pour thématique les sports de nature, leur développement, leur fort lien avec le tourisme, nous avons pu en mettre en évidence trois :

- **L'offre de service** fournie par des associations et souvent des entreprises commerciales, qui permet des retombées financières directes et indirectes ;
- Les **infrastructures, équipements ou encore aménagements** nécessaires à la pratique et qui participent à son ancrage sur le territoire, et vecteurs indispensables de fréquentation (Bourdeau et Mao, 2002) ;
- **L'événementiel**, qui peut prendre multiples formes (élitistes, participatifs, « sport spectacle », de masse, festivals...) et générer multiples effets, que ce soit au niveau du rayonnement local, national voire international. Il peut

également être importé ou de nature patrimoniale, et ainsi être abordé telle une ressource propre au territoire (Bessy, 2014 et 2016 ; Pinson, 2017).

Ces trois outils sont fortement interreliés et peuvent apparaître de manière simultanée ou conjointement, permettant finalement d'aboutir au véritable développement d'une offre touristique (cf. figure 11). Par exemple, dans le cas du trail vu précédemment, des évènements présents sur le territoire depuis plusieurs années ont parfois abouti à la création d'aménagements dédiés et d'une offre touristique sportive, ou inversement, la création d'infrastructures a finalement abouti à l'organisation d'évènements, dans un objectif d'animation, de communication ou encore de bénéficier des retombées économiques générées, qui sont souvent très attendues par les stations de montagne, objet que nous allons tenter de définir dans le chapitre qui suit.

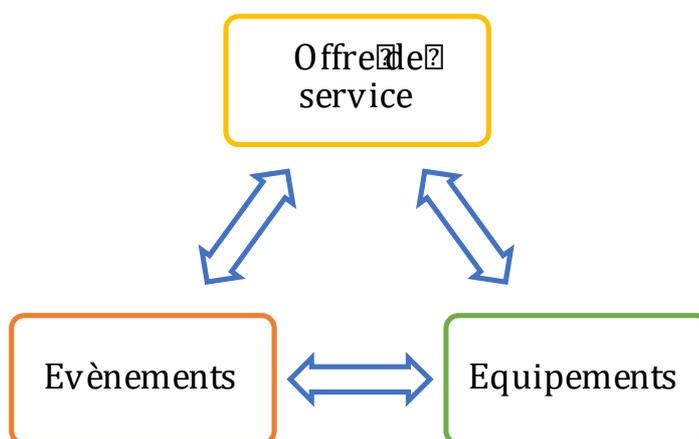


Figure 11: Les trois leviers du tourisme des sports de nature.
(Réalisation: Jaccard)

3. LES PROCESSUS DE DIVERSIFICATION ET D'INNOVATION

Dans le cas du tourisme de montagne, les processus de diversification reposent majoritairement sur les nouvelles pratiques sportives (Bourdeau, 2007 ; François et Marcelpoil, 2007 ; Métral, 2021 ; Perrin-Malterre, 2016 et 2021 ; Stock *et al.*, 2021), que ce soit durant la saison hivernale ou la saison estivale. Ils vont toutefois bien au-delà de la proposition d'une nouvelle activité sur le territoire. Il s'agit de « *changer la nature même du produit d'une offre standard (le ski) à une offre territorialisée (s'appuyant sur les spécificités du territoire)* » (François et Marcelpoil, 2007, p.316),

mais également jouer sur la structure fonctionnelle de la destination (Langenbach *et al.*, 2017) ou encore les leviers de l'offre, tel que l'événementiel sportif (Bessy, 2016). Ce processus de diversification s'articule donc sur plusieurs dimensions : politique, économique, et spatiale, et a l'avantage de pouvoir apporter entre autres un élargissement des activités sportives présentes sur le territoire, de nouveaux types de gestion, mais aussi des synergies inexistantes jusqu'alors (Langenbach *et al.*, 2017).

Sur la base des nombreux travaux de recherches sur la ressource abordés précédemment (Corrado, 2004 ; François, 2008 ; Gumuchian et Pecqueur, 2007 ; Perrin-Malterre, 2015 ; Savelli, 2012) et des définitions ci-dessus, nous pouvons finalement mettre en évidence que la **diversification touristique repose sur l'activation de ressources territoriales idéalement spécifiques par le système d'acteurs présents sur le territoire, selon une politique et une stratégie définie. Elle est suivie de la conception et la mise en tourisme d'une offre touristique**, propos confirmés par Dissart (2012, p. 3), qui affirme que *“c'est bien l'action d'un ensemble d'acteurs autour d'une production ou d'un projet qui fonde la construction du territoire, la révélation et la valorisation des ressources territoriales”*. L'environnement et les dimensions matérielles et identitaires du territoire (Laganier *et al.*, 2002) tiendront donc une place prépondérante dans la capacité de la station et de ses acteurs à évoluer vers une spécificité de l'offre en mobilisant et valorisant les ressources en présence. Il est important de relever que, même si l'on peut imaginer que la création d'une nouvelle offre aboutissant à un renouvellement de l'attractivité du territoire est un processus au final bénéfique pour tous, la démarche n'est pas toujours aisée et de nombreux freins peuvent l'entraver. La capacité à innover apparaît alors comme essentielle (Chazaud, 2004), tout comme la capacité à mettre en place une dynamique collective partagée (Corneloup, 2009). Il est donc tout d'abord primordial d'accepter le changement voire l'innovation pour permettre l'intégration spatiale de cette nouvelle offre touristique (Perrin-Malterre, 2015 et 2016).

L'innovation est en effet selon Hazebroucq (2007, p. 2), *« une nécessité pour les destinations touristique »*, afin d'optimiser la compétitivité, *« faire la différence »*, développer des avantages concurrentiels ou encore générer d'autres innovations. Soutenue par les politiques nationales que ce soit en Suisse ou en France, l'innovation

est un sujet récurrent de débats et d'enjeux, que ce soit sur le terrain ou dans les travaux de recherche de disciplines diverses qui lui sont dédiés. Les sciences de gestion, le marketing ou l'entrepreneuriat (Le Masson *et al.*, 2006), l'économie (Alter, 2010), la sociologie (Tardif, 2005 ; Tremblay *et al.*, 2003) ou encore la géographie (Deyres et Mao, 2010 ; Fontan *et al.*, 2005) tentent encore aujourd'hui d'y apporter leur contribution.

Selon Schumpeter en 1935 déjà, il s'agit tout d'abord de différencier l'invention de l'innovation. La première regroupant uniquement la découverte de la nouveauté, la seconde peut se définir comme la finalité d'une démarche débutée par la première et se terminant par une assimilation sociale (Alter, 2010; Corneloup, 2009). L'innovation correspond donc à la mise en marché de la nouveauté (Alter, 2002). Elle peut bien entendu prendre plusieurs formes : nouveaux produits, nouveaux services, nouveaux procédés, nouvelle organisation, etc. (Duthion et Mandou, 2016; Meddeb, 2014), mais elle est avant tout un processus de différenciation et une nouvelle façon de créer de la valeur (Crevoisier, 2006). Fortement dépendante de certaines conditions pour émerger (capacité à considérer les besoins et les attentes, à interpréter les changements en cours, à saisir l'émergence d'un besoin, ...), elle vise à aboutir à « *un comportement différent vis-à-vis de la situation* » (Macchiavelli, 2009), qui peut (doit) toucher plusieurs niveaux.

Le secteur du tourisme est un domaine où la dynamique d'innovation est particulièrement présente et nécessaire (Ducroquet et Viallon, 2017 ; Hazebroucq, 2007), à la fois pour les destinations (Weiermair, 2006) et pour les opérateurs publics et privés du tourisme (Paget et al., 2010). Outre les grandes innovations qui ont considérablement impacté le secteur du tourisme : la création des grandes infrastructures des transports, les évolutions technologiques du secteur de la télécommunication, ou tout simplement l'internationalisation (Duthion et Mandou, 2016), l'innovation est visible dans les processus de renouvellement des offres d'activités (Bourdeau et al., 2007) que ce soit au niveau des produits, des services, de leur commercialisation, mais également de leur gestion (Duthion et Mandou, 2016). Selon Hazebroucq (2007), cette nécessité est en partie due au cycle vie de l'offre touristique qui est finalement similaire à celui d'un produit, même si l'échelle de

temps est plus longue : arrivée à maturité, celle-ci doit entrer dans une phase de renouvellement, ou alors elle décline (cf. figure 12) :

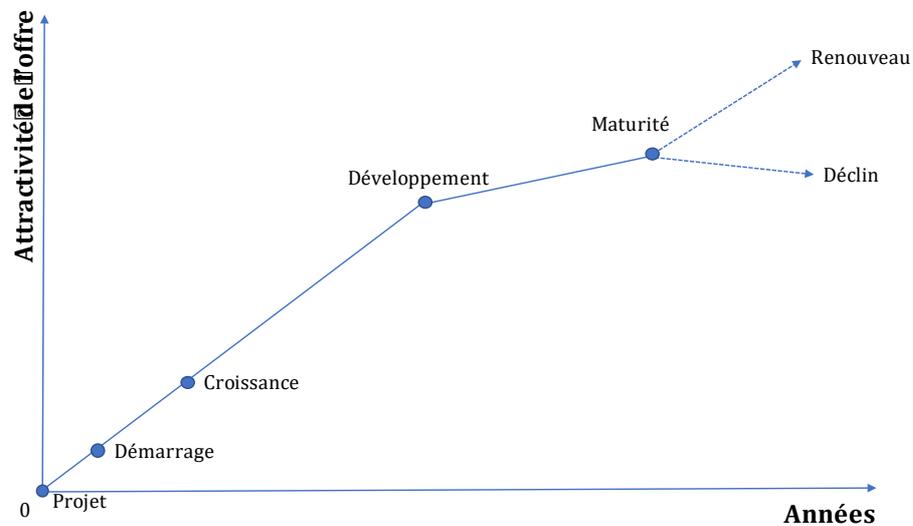


Figure 12: Cycle de vie d'une offre touristique
(Réalisation : Jaccard, adapté de Hazebroucq, 2007)

Dans le cadre du tourisme sportif de montagne, domaine au poids socio-économique croissant, la propension d'innovations marquantes avec comme vecteur principal les sports de nature (Corneloup et Mao, 2010), y est considérable et diverse (Vignal *et al.*, 2017). Les **innovations instrumentales ou technologiques**, avec la création de nouveaux équipements pour la pratique, tels que le snowboard, le snowscoot ou le vélo électrique et **les innovations sportives ou de pratique** (nouvelles formes de pratiques : ski free-style, escalade libre, le trail) sont particulièrement étudiées dans la littérature (Bessy et Mouton, 2004 ; Hillairet, 2002 ; Rech *et al.*, 2009). Il ne faut cependant pas exclure d'autres formes d'innovations, telles que **les innovations infrastructurelles** (nouveaux aménagements dédiés à des pratiques : snowparks, les modules VTT, les structures artificielles d'escalade), les innovations **organisationnelles** (Hillairet, 2003, 2017), ou encore celles en matière **d'événementiels sportifs** (Bessy, 2014, 2016). Des processus d'innovation spécifiques ou l'innovation du processus dans des entreprises, par exemple, apparaissent également comme intéressants (Desbordes, 2001; Richter et Vogel, 2009). Ce type d'innovation au centre d'un management et du développement d'une marque sera abordé dans le 3^{ème} article de ce travail.

Dans un contexte touristique de diversification, mais également de recherche de différenciation, l'innovation sportive de nature prend donc une importance

considérable pour l'offre touristique locale afin de retrouver une compétitivité sur un marché de plus en plus globalisé (Botti *et al.*, 2012 ; Frochot et Legohérel, 2010 ; Tuppen et Langenbach, 2022). Ainsi énoncés, les processus d'innovation semblent simples et leur implantation sur le territoire aisée. Pourtant, leur réussite dépend bien de plusieurs facteurs et conditions clés qui vont « *favoriser (ou non) sa progressive adoption par un marché* » (Vignal *et al.*, 2017, p.21), mais également son adoption au sein du réseau d'acteurs du territoire, plus ou moins réceptifs selon le contexte social ou historique par exemple. Dès sa phase d'invention, l'innovation doit « *être socialisée et appropriée* » (Vignal *et al.*, 2017, p.23) par l'entier des acteurs. Ainsi, elle se voit transformée à chaque étape de son cheminement pour aboutir à une configuration acceptable par tous, mais aussi adaptée et intégrant les ressources du territoire. Bien que souvent relatives car basées sur des inventions déjà présentes dans d'autres secteurs industriels ou touristiques (Hazebroucq, 2007), les innovations se devraient d'être véritablement « innovantes » dans le contexte donné pour permettre aux destinations de se diversifier et de « *perdurer dans l'espace et dans le temps* » (Hazebroucq, 2007, p.141).

L'innovation ou des innovations successives qui ont permis à tout lieu touristique d'émerger, d'exister et qui lui permettra de perdurer, sont multiples. Leur réussite ou du moins leurs impacts sur un territoire restent cependant relatifs. Emportées par les effets de mode et la pression économique, nombreuses sont celles qui cherchent à proposer à tout prix des nouvelles offres sur le territoire, sans s'inquiéter de leur origine ou de leur dispersion d'autres territoires (Hazebroucq, 2007). Le bénéfice escompté se voit alors rapidement réduit : « *la banalisation de l'innovation aura tué celle-ci* » (p.139). Dans cet axe, l'article n°2 de cette thèse nous permettra de questionner le cas de « l'innovation trail », activité touristique arrivée sur le marché telle l'offre idéale de diversification, et implantée récemment de manière similaire voir générique dans plusieurs stations européennes.

CADRES D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

A partir des éléments retenus précédemment, nous allons aborder, dans ce chapitre de manière synthétique, les cadres d'analyse proposés et appliqués à ce travail de recherche, ainsi que la méthodologie utilisée au fil des articles qui le composent. Nous nous intéresserons également aux études de cas, qui ont été le support de ces différentes recherches et qui seront développées dans les quatre articles présentés plus en aval.

1. CADRES D'ANALYSE

Afin de tenter de répondre à l'objectif principal de cette thèse, qui consiste à comprendre et identifier les différentes phases d'un processus aboutissant au (re)développement touristique d'une station de moyenne montagne, notre cadre d'analyse s'appuie sur plusieurs concepts inventoriés lors de notre état de l'art. Étant donné que ce doctorat est basé sur des publications, le cadre d'analyse est à la fois propre et transversal à chaque publication. En effet, les quatre travaux de recherche abordent l'objet de ce travail d'une manière différente et complémentaire, afin d'aboutir à l'objectif souhaité.

1.1. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Objets complexes, les territoires touristiques ciblés par nos recherches ont été diagnostiqués, afin de mettre en évidence les caractéristiques des différents systèmes (Moine, 2007) et dimensions qui composent un territoire (Laganier *et al.* 2002) :

- L'espace géographique avec ses dimensions identitaires et matérielles
- La dimension organisationnelle structurée selon un système d'acteurs et permettant d'orienter les stratégies de son développement.

Une analyse de l'espace géographique au regard des ressources territoriales, telle que proposée par Moine (2006, 2007) et Laganier *et al.* (2002), et complétée des écrits de Collettis et Pecqueur (1993) et des auteurs s'en étant inspiré (Collange *et al.*, 2022 ; François *et al.*, 2006 ; Kebir, 2006), a permis d'identifier au regard des trois piliers que sont les offres, les infrastructures (ou équipements) et les événements (Bayeux, 2013 ; Bourdeau et Mao, 2022, Pinson, 2017), les ressources du territoire valorisées. L'observation de la dimension organisationnelle et l'identification des sphères d'acteurs qui la compose (Gerbaux et Marcelpoil, 2006) a ensuite permis de découler sur l'analyse des interactions entre les acteurs parties prenantes du système.

1.2. ANALYSE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE ET DE SES EFFETS

Une cartographie des acteurs présents dans la station étudiée a été réalisée et les modalités de gouvernance analysées selon les *ressources des acteurs* telles qu'identifiées par Rey-Valette *et al.* (2014) : comment le pouvoir est-il distribué ? quelles sont les interdépendances entre les acteurs ? quelle est la nature, la qualité, la transparence et l'utilisation de l'information ? ou plus simplement, comment les acteurs utilisent et transmettent leurs connaissances et informations ? Quel est le statut et l'implication de chacun au sein des autres parties prenantes ? Quelle part et quel pouvoir financier ont-ils ? Les différents types de coopération ou partenariat ont été ensuite identifiés au regard des écrits de Svensson *et al.* (2015), qui en présente trois formes : stratégique, institutionnel et par projet.

Dans un deuxième temps, une analyse des effets de cette gouvernance sur la politique sportive et touristique et les trois piliers retenus et cités plus en amont de ce chapitre que sont : l'offre, les infrastructures et les événements. Une synthèse de ce cadre d'analyse de la gouvernance et de ses effets est résumé dans la figure ci-dessous que l'on retrouvera dans l'article n°1 :

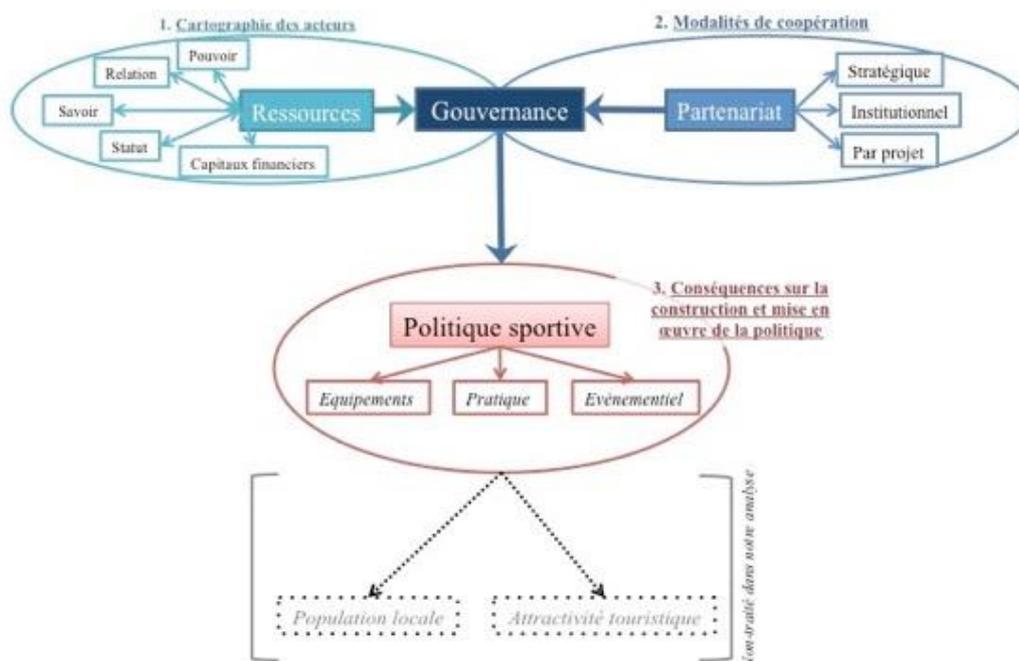


Figure 13 : Cadre d'analyse
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

1.3. ANALYSE DU PROCESSUS DE DIVERSIFICATION TOURISTIQUE

Afin de comprendre les différentes étapes d'une stratégie visant une diversification avec comme point de départ l'émergence d'une pratique de sport de nature plus ou moins innovante sur le territoire, une analyse des différentes phases du processus a été menée. Cette étape consiste à combiner les cadres d'analyse précédemment décrit. Avec souvent comme point de départ une offre, un équipement ou même un événement identifié comme nouveau, il a été possible de mettre en évidence les phases qui avaient précédé la mise en tourisme de cette nouvelle offre touristique. Les interactions et coopérations entre les parties prenantes impliquées ont été analysées à chaque étape du processus, tout comme les ressources territoriales

inclus. Dans un deuxième temps, une analyse autour de la notion d'innovation et de la mise en tourisme d'innovations sportives est faite au regard de trois phases identifiées par Chadeaud (1987), Aydalot (1986) et Hillairet et Richard (2005) : invention, massification et structuration, qu'il est à nouveau possible de mettre en parallèle avec les piliers identifiés plus en amont.

2. MÉTHODOLOGIE

La globalité de ce travail de recherche se base sur l'étude de territoires de moyenne montagne et de projets plus ou moins aboutis de diversification s'appuyant sur des pratiques de sports de nature. Afin de répondre aux questions de recherche qui le guident, ainsi qu'affirmer ou infirmer les hypothèses émises, une large récolte de données qualitatives a été effectuée auprès des divers acteurs des territoires étudiés. Selon les études de cas et les articles publiés, ces données qualitatives obtenues à l'aide d'entretiens semi-directifs, ont été complétées par un diagnostic territorial du tourisme sportif. Cette étape a été réalisée grâce à la participation en tant qu'observateur à des réunions de coordination, à l'analyse des documents tels que des procès-verbaux et une importante veille médiatique et revue de presse. D'importantes données ont également été récoltées en collaboration avec une équipe d'étudiants de master, que ce soit au travers de travaux de groupe co-encadrés, ayant pour thématique le tourisme sportif de montagne ou le suivi et l'encadrement de travaux de mémoire en vue de l'obtention d'un Master, traitant également de tourisme sportif et plus spécifiquement d'évènementiel sportif.

2.1. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Afin de comprendre et entendre les intérêts, enjeux et position des acteurs en présence, ainsi que les relations qui les lient, la méthode de collecte de données basée sur des entretiens semi-directifs a été choisie. Ce choix a également permis de définir les personnes interviewées au fil des entretiens. En effet, grâce à une entrée dans le territoire via une première personne ressource souvent maîtresse dans la

gouvernance (ex. directeur de l'Office, élu politique, acteur économiquement fort, ...), la prise de contact se voyait facilitée et les entretiens acceptés plus aisément par les autres parties prenantes identifiées. Une table ronde a également été réalisée dans le cadre de l'étude de la station fribourgeoise de Charmey.

LIGNES DIRECTRICES DES GUIDES D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIFS

Les guides d'entretien ont été adaptés à chaque acteur selon ses spécificités et celles de son territoire. Toutefois, les lignes directrices sont similaires pour chacun.

Présentation de la personne	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté, historique • Rôles / casquettes • Implications
Regard sur le territoire « présent »	<ul style="list-style-type: none"> • Offres, évènements • Stratégie en place • Positionnement actuel • Parties prenantes impliquées • Stratégies en place • Constats • Gouvernance en place
Regard sur le territoire « avenir / idéal »	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement • Stratégies attendues • Attentes / souhaits • Rôle et implication des parties prenantes impliquées • Gouvernance idéale
Questions spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification liée aux pratiques sportives • Trail-running : avis, infrastructures dédiées, évènements, ...

Tableau 1: Lignes directrices des guides d'entretien

ENTRETIENS RÉALISÉS

Le nombre d'entretiens réalisés varie selon l'étude de cas et la thématique abordée. Trente-trois entretiens ont été menés entre les années 2013 et 2017²⁴.

- Publication n°1 traitant du cas de Villars-sur-Ollon : 11 entretiens (acteurs privés, publics et associatifs principaux de la station)

²⁴ Cf. Liste détaillée (annexe n°1)

- Publication n°2 traitant du cas de Saint-Pierre-de-Chartreuse et des Préalpes fribourgeoises et vaudoises :
 - o Préalpes: 21 entretiens (acteurs publics et privés : gestionnaires du tourisme, acteurs liés aux Parcs naturels régionaux Gruyère-Pays-d'Enhaut et Gantrisch, organisateurs d'évènements, gérants de magasin de sport, accompagnateurs de moyenne montagne, moniteurs de VTT) et 1 table ronde avec huit parties prenantes actives sur le territoire de la station de Charmey et région
- Publication n°3 traitant de Saint-Pierre-de-Chartreuse : 1 entretien
- Publication n°4 traitant des stratégies événementielles dans les Préalpes suisses : utilisation de données secondaires issues des entretiens menés pour les articles n°1 et n°2

ANALYSE DES DONNÉES

Les entretiens réalisés ont été retranscrits à l'aide d'une grille, reprenant les thèmes des lignes directrices des guides d'entretien. Les passages pertinents ont été présélectionnés à l'écoute des enregistrements ou pris en note (par une deuxième personne présente) lorsque les personnes interviewées n'ont pas souhaité l'être. Afin d'obtenir une compréhension globale de la gouvernance en place, mais également des liens et statuts parfois historiques des acteurs, les données liées ont été rassemblées dans des schémas visuellement plus explicites.

2.2. AUTRES SOURCES DE DONNÉES

Parallèlement aux entretiens menés, des nombreuses données ont été recueillies durant toute la phase de recherche. Les déplacements sur le terrain, l'analyse de divers documents, mais également une veille constante des articles de presse traitant des stations de montagne, des bilans saisonniers, des questionnements, mais également des offres et stratégies en place ou nouvellement installées.

- Visites exploratoires et observations :

Que ce soit dans les stations suisses ou à Saint-Pierre-de-Chartreuse, des visites exploratoires ont été réalisées, afin d'observer les stratégies en place, l'offre proposée

à la sphère touristique, ainsi que de mieux comprendre et identifier le lieu et ses ressources territoriales.

- Analyse documentaire :

Les documents fournis par les parties prenantes (ex. procès-verbaux, préavis, rapports de gestion ...) ont soutenu l'identification des liens entre les acteurs et des stratégies en place ou réfléchies. Les données statistiques du tourisme (communes, cantons, confédération suisse), ainsi que les rapports indépendants traitant par exemple du tourisme hivernal ou des remontées mécaniques suisses, ont quant à eux apporté des données secondaires importantes.

- Analyse du contenu digital :

L'analyse des sites web des stations, des offices du tourisme et des diverses parties prenantes (événements, commerces, services, hôtellerie ...) a permis de référencer les offres, les infrastructures et les événements présents sur le territoire et d'en identifier les caractéristiques et leur importance. Cette analyse a été complétée par les informations recueillies lors des entretiens.

- Revue de presse :

Plus de 250 articles de presse ont été recensés entre 2011 et 2023 (cf. annexe n°2). Ce suivi a permis de recueillir des informations sur l'enneigement à différents moments de la saison hivernale, les bilans de fin de saison et les réflexions qui en découlaient, mais également les faits et nouveautés importantes qui s'étaient ou allaient se dérouler dans les stations.

	Offres sportives et de services liés	Infrastructures	Événements
Hiver			Type de sport Date de l'évènement Récurrence
Autres saisons	Type de sport Caractéristiques de l'offre Date de création Prix/Coût Acteurs initiateurs et/ou impliqués Infrastructure(s) liée(s)	Type de sport(s) pratiqué(s) Année de construction Propriétaire Gestionnaire Période(s) d'ouverture	Caractéristiques de l'évènement Date de création Organisateur(s) Nb de participants (+évolution) Nb de spectateurs (+évolution) Infrastructure(s) liée(s)

Tableau 2: Grille d'analyse des données recueillies (offres, infrastructures et événements)

3. PRÉSENTATION DES TERRAINS ET OBJETS D'ÉTUDE

Afin de pouvoir répondre à la problématique et les questions de recherche posées, plusieurs territoires de moyenne montagne ont été les supports des différentes publications qui composent ce doctorat. Dans l'objectif de fournir un regard nouveau sur la Suisse et ses territoires touristiques de montagne, peu étudiés jusque-là, nous avons choisi de nous intéresser à des stations des Préalpes vaudoises et fribourgeoises. Ces stations ont été sélectionnées à la suite d'entretiens exploratoires effectués avec des acteurs souhaitant questionner l'avenir de leurs destinations. En effet, conscients des problématiques auxquelles ces stations doivent ou devront faire face, ces acteurs sont plus enclins à répondre aux questions posées, participer aux études menées et nous intégrer dans les discussions en cours. Afin de comparer les processus en place, nous nous sommes également intéressés à la station de moyenne montagne française située dans le massif de la Chartreuse, Saint-Pierre-de-Chartreuse, première station à avoir mis en place une offre structurée de trail. Ce sport de nature qui réunit de plus en plus d'adeptes sera également objet de ces recherches, puisqu'il apparaît pour plusieurs des territoires étudiés, comme une offre répondant au besoin de stratégie touristique et sportive de diversification.

La facilité d'accès aux données, ainsi que la disponibilité et la motivation des acteurs du territoire à participer à ces recherches ont clairement orienté le choix des terrains d'étude. D'autres destinations, autrichiennes ou italiennes par exemple, auraient pu compléter ce panel et offriront de nouvelles perspectives d'étude. De la même manière, il aurait été possible d'étudier la diversification sportive sous un ou plusieurs autres angles que le trail-running. Ce choix se base quant à lui sur un intérêt personnel pour cette pratique et son caractère émergent. Ces perspectives certes très intéressantes seront abordées dans le chapitre de conclusion de ce travail.

3.1. LES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE SUISSES ET FRANÇAISES

Avant de présenter les différentes stations étudiées, nous allons aborder brièvement la définition de la moyenne montagne, car bien que cette « *expression soit susceptible de faire l'unanimité lors de l'énoncé, le contenu résiste difficilement à une analyse*

critique » (Gumuchian, 1984, p.266). Dans leur tentative de définition de la montagne, Veyret et Veyret (1962) proposent de s'intéresser à quatre éléments : l'altitude, le relief, le climat (et la végétation) et le type de vie humaine. Ils précisent qu'aucun ne peut être pris individuellement, car pas assez précis, mais qu'ensemble, ils permettent de fixer « *la personnalité* » (p.6) de la montagne. Lorsque l'on s'intéresse à l'altitude par exemple, on comprend effectivement que les conditions climatiques, le relief et la vie humaine présente, vont fortement varier d'une latitude à l'autre. Veyret et Veyret (1962) ajoutent que finalement seule la « *haute montagne recouverte de neige et de glace* » est une zone aux limites claires, puisque, quelle que soit l'altitude son climat est difficile, la vie humaine peu présente, voire absente, et le relief difficile, mais lissé par la présence de neige. Il semble toutefois possible de distinguer trois tranches, la basse, la moyenne et la haute montagne. La tranche (moyenne) qui nous intéresse, serait située, à nos latitudes entre 600 (ou 800 selon les auteurs) et 1'800 mètres, voire 2'000 mètres selon le massif et la région (Bettinger, 2011). Elle est caractérisée par un large éventail de cultures, contrairement à la haute montagne, mais tout de même limitée par les pentes qu'il est possible d'y rencontrer. « *Contrairement à la haute montagne* » est peut-être bien l'expression qui revient le plus souvent lorsque l'on s'intéresse au contenu de la moyenne montagne : « *elle ne conserve les neiges qu'une partie de l'année* », elle est facile d'accès, « *elle s'étale plus qu'elle ne s'élève* » (Rieutort, 1997). On y rencontre une végétation variée, mais également une population généralement présente à l'année. C'est d'ailleurs à ces dernières caractéristiques qu'elle semble devoir son succès (Gumuchian, 1976, 1984) : des paysages verdoyants, une population autochtone ou encore des villages traditionnels, dont certains ont su profiter de cet engouement touristique pour devenir des stations touristiques de moyenne montagne, telles que celles étudiées dans ce travail.

3.1.1. STATIONS DES PRÉALPES VAUDOISES (SUISSE)

La station de moyenne montagne principalement étudiée dans les 1^{ère} et 4^{ème} publications de ce travail de recherche est **Villars-sur-Ollon**. Localité vaudoise de la commune d'Ollon, la station-village est située sur un plateau naturel exposé plein sud à 1'300 mètres d'altitude. Son domaine skiable se situe entre 1'300 et 2'112 mètres d'altitude. La station est reliée grâce à un télésiège aux domaines skiabiles de Gryon et

des Diablerets en hiver. En été, la route du Col de la Croix permet d'accéder à la vallée des Ormonts. Il est possible d'accéder à la station en train depuis la gare de Bex. Un train à crémaillère en fonction toute l'année durant relie le centre de la station à la gare de Bretaye située sur le domaine skiable à 1'806 mètres. Villars-sur-Ollon accueille des touristes depuis plus de 150 ans. Elle est également lieu d'implantation de plusieurs écoles privées internationales. En hiver, les sports de glisse sont les principales activités. Toutefois depuis quelques années, d'autres pratiques sont venues compléter l'offre touristique, telles que les pistes de luge, les sentiers de randonnée hivernale et raquettes, un rando parc pour pratiquer le ski de randonnée en toute sécurité, ainsi qu'une offre aquatique avec une piscine intérieure et des bains à remous. Une patinoire complète également cette liste. En été, des évènements prennent place, tels que « Villars Rando Festival » ou diverses courses cyclistes. La randonnée reste l'activité principalement proposée. Il est également possible de descendre avec un « Moutain Cart » (engin à mi-chemin entre le cart et le vélo) du haut de la station jusqu'au village sur une piste dédiée balisée. La diversité des parties prenantes (publiques, privées, associatives, mixtes) présentes sur le territoire, ainsi que les dynamiques et tentatives de diversification en cours ces dernières années offrent un terrain d'étude intéressant.

La motivation des acteurs en charge du développement touristique de la station et de la commune de sa globalité a permis d'aboutir à un recueil de données qualitatives intéressantes. L'accès aux personnes clés a assurément été facilité par le caractère officiel de l'étude, puisque celle-ci a été en partie financée par la collectivité publique.

L'étude plus succincte des stations de Leysin, Les Mosses, Château-d'Oex, les Diablerets, les Rochers de Naye, Rougement et les Pléiades, également situées en moyenne montagne et faisant face à des problématiques similaires, a permis de compléter ces travaux de recherche.



Figure 14 : Plan de situation des stations des Préalpes vaudoises
 (Source : <https://www.alpesvaudoises.ch/>)

3.1.2. STATIONS DES PRÉALPES FRIBOURGEOISES (SUISSE)

La station de **Charmey** est située dans les Préalpes fribourgeoises et localité de la commune de Val-de-Charmey, créée en 2014 suite à la fusion avec sa voisine Cerniat. Son village se trouve à une altitude de 870 mètres d'où part un télécabine 8 places construit en 1962 et amenant les skieurs sur les pentes de la montagne Vounetz à 1626 mètres. Les six remontées mécaniques et les 10 kilomètres de piste en font le domaine skiable le plus vaste des Préalpes fribourgeoises. Toutefois, la faible altitude du bas du domaine et l'absence d'enneigement artificiel mettent régulièrement à mal la saison hivernale. Des pistes de ski de fond et une piste de luge, ainsi que des itinéraires raquettes complètes l'offre. En 2007, des bains thermaux, ouverts toute l'année, ont également été inaugurés. Durant l'été, de nombreux itinéraires de randonnée, des parcours acrobanches et tyroliennes, ainsi qu'une via-ferrata sont proposés. Récemment, la « Colline des enfants » a été inaugurée au sommet de la télécabine. Elle comprend des parcours géants pour des boules en bois et des places

de jeux. En raison des difficultés financières importantes qui ont touché la société de remontées mécaniques, mais également la présence d'acteurs motivés à chercher des solutions pour maintenir une activité touristique 4 saisons, celle-ci offre un terrain d'étude opportun pour ce travail. Elle a de plus été partie prenante initiatrice dans l'étude d'un projet visant la création d'un réseau de trail-running dans les Préalpes vaudoises et fribourgeoises.

L'accès aux données a à nouveau été facilité par l'implication importante de la personne en charge du développement touristique de la station, nous permettant également de participer en tant qu'observateurs à des séances de coordination de projet.

L'étude des stations de La Berra-La Roche, Jaun, Les Paccots, Moléson et Lac Noir ont complété nos recherches dans le secteur fribourgeois.

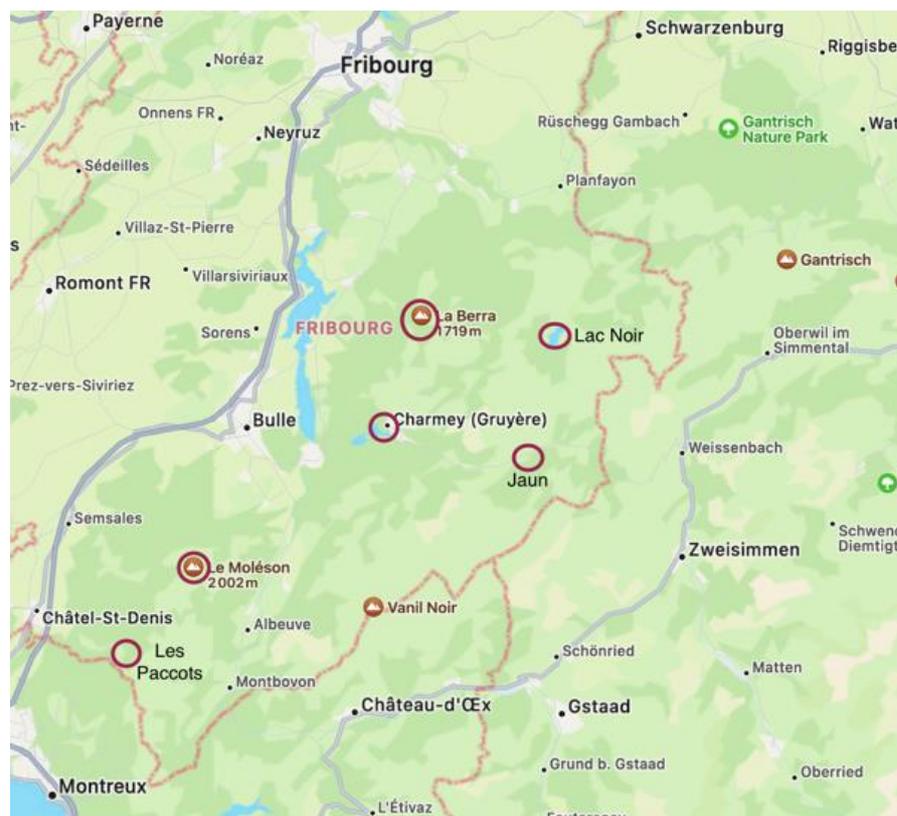


Figure 15 : Plan de situation des stations des Préalpes fribourgeoises
(Réalisation : Jaccard)

3.1.3. STATION DE SAINT-PIERRE-DE-CHARTREUSE (FRANCE)

Village d'environ 1000 habitants, Saint-Pierre-de-Chartreuse se situe à 900 mètres d'altitude au cœur du massif de la Chartreuse et du Parc Naturel Régional de Chartreuse. A 30 minutes des grandes villes que sont Grenoble, Chambéry et Voiron, cette station de ski de moyenne montagne attire de nombreux skieurs de proximité. Son domaine skiable s'étend entre 900 et 1800 mètres d'altitude. Il comprend 7 remontées mécaniques et 31 kilomètres de piste. Première Station de Trail®, mais également station de « nordicwalk » (marche nordique) et de Rbikes (VTT à assistance électrique), durant la saison estivale, elle propose de nombreuses activités sportives. Clairement orientée vers le tourisme 4 saisons, la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse a su se positionner comme une station de sports de nature et non uniquement comme une station de ski, grâce entre autres aux impulsions d'acteurs locaux, tel que le fondateur et directeur de la marque de sport Raidlight. L'étude de ce territoire a permis de nourrir nos recherches pour trois articles de ce doctorat. Ce terrain d'étude a été complété par une analyse plus succincte de l'ensemble des territoires de montagne français ayant adhéré au concept de Station de Trail® (cf. annexe n°3).

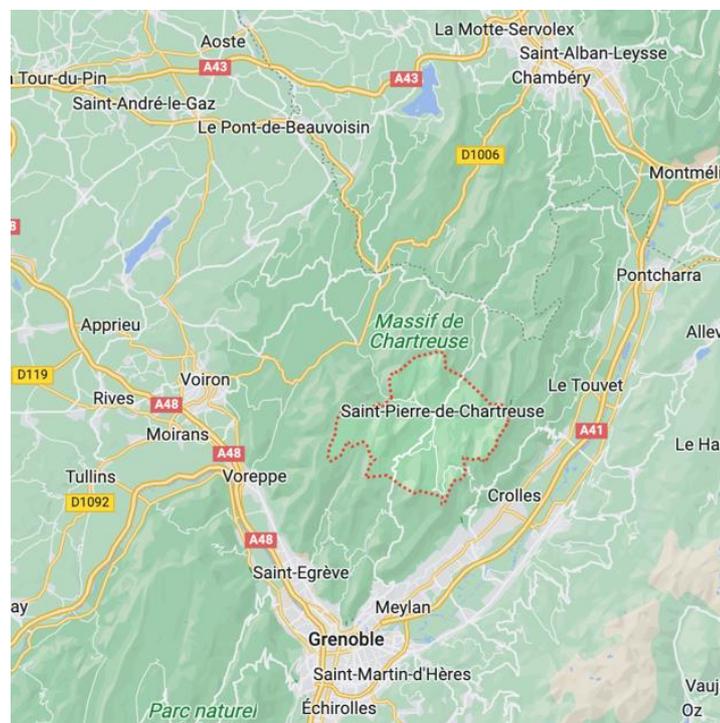


Figure 16 : Plan de situation de la station de Saint-Pierre-de-Chartreuse
(Source : Google Maps)

3.2. LE TRAIL-RUNNING

Alors que la pratique du ski semble plutôt sur la pente descendante, les stations de montagne cherchent à se diversifier et s'intéressent à d'autres pratique « outdoor », soit de nature, de pleine nature (APNN), qui pourraient venir compléter ou supplanter les sports de glisse. Ces formes de pratique, qui s'organisent dans des espaces naturels et qui mêlent « *la découverte du milieu, la recherche de sensations, l'effort et la convivialité* » (Augustin, 2002, p.6) sont nombreuses et leur nombre tend à la hausse entre autres de par une hybridation ou encore de nouvelles inventions. Les typologies sont multiples et la liste ne cesse d'évoluer (Mounet *et al.*, 2000). Plusieurs manières de les regrouper ont été proposées, dont certaines opposent par exemple, les espaces de pratique (eau, terre, air), ou les classifient par famille (regroupement cohérent de disciplines) puis par univers (regroupement cohérent de familles), comme le propose l'Institut national (français) de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP). Plusieurs familles d'activités et donc disciplines sont ou pourraient être pratiquées dans les territoires de montagne, dans un objectif de diversification (cf. annexe n°4). A celles-ci s'ajoutent, les activités dites « de forme douces » telles que le yoga, le Pilates ou encore la relaxation, qui trouvent dans ces territoires de montagne des environnements idéaux à la pratique, tout comme les offres de soins, de bien-être ou de remise en forme, qui sont également source de diversification (Tuppen & Langenbach, 2022).

Nouvellement présente dans les statistiques, le trail-running fait partie de l'univers de la course selon l'INJEP, même si, comme nous le préciserons plus en aval, cette pratique peut combiner l'action de marcher et de courir. Cette discipline ne cesse de faire parler d'elle que ce soit au sein des fédérations sportives qui tentent tant bien que mal d'en trouver une définition, au cœur des territoires support par défaut de la pratique, ou encore dans les laboratoires de recherches et développement des grandes marques de running qui ont bien compris son intérêt commercial. En pleine croissance, cette pratique sportive hybride alliant course à pied, randonnée, effort et plaisir, mais également découverte de nouveaux sentiers et ascension de sommets sans poids additionnel, est sujet de nombreux débats. En tant que nouvelle pratique à la mode fédérant de plus en plus de pratiquants, elle suscite l'intérêt des territoires

touristiques et le nôtre. Cette discipline et les aménagements qui ont impacté les territoires de moyenne montagne seront donc abordés dans les deuxième et troisième articles de ce travail. La suite de ce chapitre permettra de mieux comprendre les enjeux de cette pratique sportive de nature, qui apparaît pour ces nombreux territoires comme une opportunité de diversification intéressante.

3.2.1. DÉFINITION DE LA PRATIQUE

Depuis que l'humain ou du moins, ses ancêtres, se tient debout sur leurs deux pieds, la marche et la course font partie des moyens de locomotion indispensables à sa survie. Prédateur, l'homme s'est spécialisé au fil des ères dans la course de fond, lui permettant ainsi de chasser ses proies sur de longues distances (Bramble et Lieberman, 2004). Certes le contexte de sa pratique et sa nécessité ont fortement évolué au fil du temps, jusqu'à devenir au jour d'aujourd'hui un exercice plébiscité par beaucoup d'entre nous (Troyon, 2013). Le trail, ce sport de pleine nature, quant à lui, attire de plus en plus de pratiquants depuis une vingtaine d'années. Course à pied, Marche, Chemins, Nature, Montagne, Paysages, Forêt, Désert Dépassement de soi, Découverte, nombreuses sont les caractéristiques qui le définissent.

Raccourci du terme anglophone *trail-running*, qui signifie course sur les sentiers (par opposition à la course sur route ou sur bitume), le *trail* est une activité sportive hybride combinant marche et course à pied sur terrain accidenté (cf. figure 17). C'est peut-être bien cette hybridation qui d'ailleurs, ne nous permet pas de donner une définition normative de cette activité sportive, chaque pratiquant établissant sa propre vision de la pratique. De plus, le mot *trail* est utilisé à la fois pour parler de la pratique (« pratiquer le trail ») et de la compétition (« participer à un trail »), d'où parfois l'ambivalence des définitions, bien que toutes comprennent l'aspect « nature » ou « sentier », mais aussi « découverte » (Savelli, 2008b).

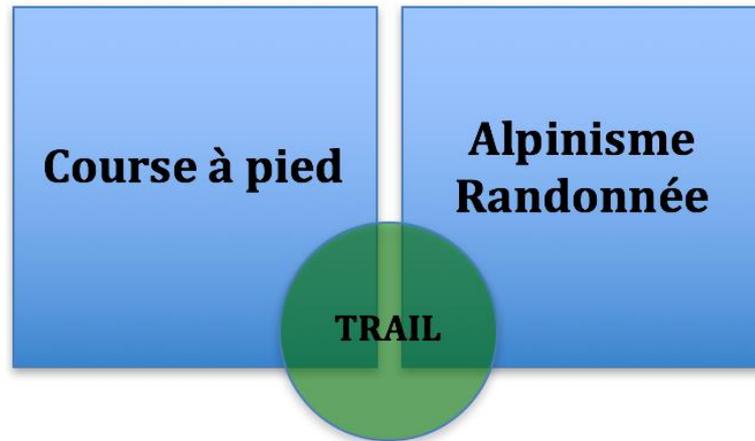


Figure 17: Le trail, une pratique sportive hybride.
(Source : Jaccard, 2016)

Pour ce qui est de l'aspect compétitif, historiquement, il semble que ce soit la *Fédération britannique d'athlétisme* qui ait tenté de définir les compétitions de trail-running pour la première fois en 1995 :

« Toutes courses sur des sentiers pédestres ou des chemins ouverts au public mais interdits aux véhicules motorisés » (United Kingdom Athletics, 1995)

La *Fédération française d'athlétisme* (FFA) qui a reconnu la pratique en 2005, différencie la course nature (< 21 km) au trail de plus ou moins longue distance, selon le nombre de kilomètres à parcourir avec dans tous les cas moins de 25% sur des routes ou chemins bitumés. Association ouverte à tous les acteurs du trail, l'*International Trail Running Association* (ITRA.), qui a vu le jour en juillet 2013, définit quant à elle, le trail comme :

*« Une **compétition** pédestre ouverte à tous, dans un environnement naturel (montagne, désert, forêt, plaine...) avec le minimum possible de routes cimentées ou goudronnées (qui ne devraient pas excéder 20% de la distance totale). Le terrain peut varier (routes de terre, chemins forestiers, sentier monotrace...) et le parcours doit être correctement marqué. La course est idéalement – mais pas nécessairement – en semi-autosuffisance ou en autosuffisance et se déroule dans le respect de l'éthique sportive, de la loyauté, de la solidarité et de l'environnement. »* (www.i-tra.org)

La dénomination des courses (compétitions) dépend ensuite des distances à parcourir, telles que présentées dans le tableau ci-dessous :

Trail	< 42km
Trail Ultra Medium (M)	42 à 69 km
Trail Ultra Long (L)	70 à 99 km
Trail Ultra Extra-Long (XL)	> 100 km

Tableau 3: Classification des courses de trail selon l'ITRA
(Source : www.i-tra.org)

Finalement, la définition énoncée par Catherine Poletti, directrice du très célèbre *Ultra-trail du Mont-Blanc (UTMB)*, dans une interview pour la revue *Espaces* dédiée à la course à pied sous toutes ses formes, semble particulièrement bien résumer ce que le trail représente, qu'il soit pratiqué en compétition ou non :

« Faire du trail, c'est avant tout être (réellement) capable de courir en semi-autonomie sur un chemin naturel, de s'adapter aux spécificités du territoire, quel qu'il soit (montagne, bord de mer ou désert). » (Polletti, 2010, p.31)

Il faut encore relever que lorsque l'on s'intéresse à l'aspect compétitif, il est souvent difficile de différencier le *trail* de la *course de montagne*. Bien que ces deux termes soient très proches et que la distinction dans les statistiques liées à l'évènementiel ne se fasse que rarement, ce sont pourtant initialement deux types de compétitions distinctes. Les courses de montagne peuvent comprendre des courses sur route (bitume), aucun matériel n'est obligatoire et des ravitaillements sont répartis de manière régulière sur le parcours. Comme décrit plus haut, les courses de trail quant à elles se déroulent le moins possible sur du bitume, du matériel obligatoire peut être demandé (réserve d'eau, vêtements, petite pharmacie, ...) et finalement, les ravitaillements sont plus rares. Cependant, le trail étant très à la mode, beaucoup d'historiques courses de montagne proposent aujourd'hui des parcours orientés trail. D'autres nouveaux évènements ressemblent finalement plus à des courses de montagne qu'à des trails, mais s'appellent tout de même ainsi. La liste est aujourd'hui longue (cf. encadré ci-dessous et annexe n°5).

Bref historique des courses de montagne et du trail²⁵

- **XI^{ème} siècle** : 1^{ère} (potentielle) course de montagne connue (Écosse)
- **XIX^{ème} siècle** : Nombreuses courses de montagne dans les îles britanniques => « Fell-Running »
- **1921** : 1^{ère} édition du Comrades Marathon (89km), 14000 inscriptions en 2010 [Afrique du Sud]
- **1951** : 1^{ère} édition de la Saintélyon, 64^{ème} édition en 2017, randonnée rapide, Parcours : 40% sur route et 60% sur sentiers ; événement de type course à pied depuis 1977 [F]
- **1967** : 1^{ère} édition de la course de montagne appelée aujourd'hui « Trail des Dents du Midi » [CH]
- **1970** : Création de la Fell-Running Association (Association de course de « colline ») [GB] + Explosion du nombre de courses hors-stade
- **1974** : 1^{ère} édition de la très célèbre course de montagne « **Sierre-Zinal** » avec 1'000 coureurs au départ, 44^{ème} édition en 2017 avec 4350 inscriptions [CH]
- **1977** : 1^{ère} édition de la « Western States 100 » (161km/6000D+) [USA]
- **1984** : Création de l'International Association of Ultrarunners (Siau) qui chapeaute les courses longues sur route et trail
- **1989** : 1^{ère} édition du Grand-Raid de la Réunion (164km/9917D+), 29^{ème} édition en 2017 [F]
- **1990** : 1^{ère} édition de la 6000D (65km/3500D+), 28^{ème} édition en 2017 [F]
- **1995** : Reconnaissance des compétitions de trail-running par la Fédération britannique d'athlétisme + 1^{ère} édition du Festival des Templiers [F]
- **1996** : Création de l'American Trail Running Association (ATRA)
- **2001** : 1^{ère} chaussure de trail créée et vendue par Salomon
- **2003** : **1^{ère} édition de l'Ultra-Trail du Mont-Blanc (UTMB)**, 15^{ème} édition en 2017, 5 distances, 8000 coureurs [F]
- **2005** : Reconnaissance des compétitions de trail-running par la Fédération française d'athlétisme (FFA)
- **2008** : Création de la Fédération Internationale de Skyrunning (ISF), organisatrice des Skyrunners World Series + Organisation des 1ers championnats de France de trail-running par la FFA
- **2011** : **1^{ère} Station de Trail© à St.-Pierre de Chartreuse** [F]
- **2013** : Création de l'International Trail-Running Association (ITRA)
- **2013** : Ouverture du 1^{er} **Espace Trail©** [F]
- **2017** : **1^{ères} infrastructures dédiées au trail implantées dans des stations suisses** (Evo'trail, Trail Running Station Val d'Anniviers)
- **2021** : Ouverture de la 40^{ème} **Station de Trail©** [F, Maroc, Canada]
- **2022** : Ouverture du 36^{ème} **Espace Trail©** [F]

²⁵ Sources : sites internet des évènements, de Station de Trail©, d'Espace Trail©, de l'ITRA, de la FFA, de l'ATRA ; <https://trailstory.fr/>; <https://www.u-trail.com/>; ouvrage « La Folle histoire du trail » par Jean-Philippe Lefief, 2018

3.2.2. MOTIVATIONS DES PRATIQUANTS

Au-delà de ces caractéristiques générales nous indiquant que les trailers sont majoritairement des hommes (85%) entre 25 et 49 ans (82%) au statut socioprofessionnel pouvant être qualifié d'aisé²⁶, on peut distinguer deux tendances intéressantes du point de vue touristique, chez les pratiquants : la pratique « sportive » et la pratique « découverte » (Jaccard et Langenbach, 2016b). Alors que la recherche de performance est évidente dans le premier groupe, le deuxième concentre des pratiquants dont l'objectif sportif importe peu. Cependant, l'orientation « sportive » est à prendre au sens large, elle peut encore se diviser en deux sous-catégories : celle qui regroupe les pratiquants recherchant presque uniquement la « performance » en réalisant des entraînements souvent précis, tandis que d'autres parcourent les chemins en mode « plaisir », bien que participant régulièrement à des compétitions. Il est intéressant de noter que les trailers « sportifs » peuvent changer de catégorie régulièrement selon leur programme d'entraînement et la période de l'année.

Les pratiquants « découverte » quant à eux, ne prennent pas ou très peu en compte l'aspect sportif. Ce qui leur importe est de découvrir des paysages et profiter de la nature tout en accomplissant une activité physique. Cette dernière catégorie pourrait se découper en deux modes de pratique : « rando » et « rando-rapide ». La première comprend les randonneurs qui profitent des parcours de trail, mais les parcourent à un rythme de randonnée. Dans la catégorie « rando-rapide », on trouve les randonneurs habitués des sorties en montagne qui tiennent un rythme soutenu tout en restant dans une logique de découverte d'un milieu, d'un territoire ou d'un patrimoine, et qui peuvent également prendre part à certaines compétitions dans un objectif hédoniste.

Lors de la participation à des compétitions, qu'ils soient des sportifs de haut niveau ou amateurs, tous cherchent une victoire, mais des victoires aux définitions bien différentes selon les coureurs : une vue sur les premières places motivera certains,

²⁶ Source : 1^{ère} enquête socio-économique sur le trail réalisée en 2013 auprès de 5'000 trailers amateurs et compétiteurs par le groupe TTT (Think Tank Trail), disponible sur <http://doc.sportsdenature.gouv.fr/>

d'autres seront portés par le seul fait d'arriver à franchir la ligne dans les temps (Chappaz, 2013). Selon Getz et McConnell (2014, p.85), les quatre premières motivations citées sont « have fun ! », « to challenge my self », « for the thrill of it », ou encore « to improve my athletic ability ». La majorité des trailers semble mue par une motivation très personnelle qui n'est pas nouvelle, mais qui paraît plus que présente dans cette discipline individuelle et exigeante, qui demande aux coureurs de se surpasser, parfois bien au-delà de la raison. La passion du sport ou le goût à l'effort caractérisent ces coureurs de plus en plus présents sur les sentiers, compétiteurs ou non, sans oublier leur souci de performance de leur équipement.

3.2.3. UN DÉVELOPPEMENT EXPONENTIEL DE LA PRATIQUE

Alors que la course à pied, la randonnée, ou encore le trekking apparaissent dans les statistiques comme les activités les plus pratiquées, le nombre de pratiquants pour le trail est plus flou, bien qu'en constante évolution depuis les années 2000. De par la multitude de définitions aperçues au chapitre précédent, on comprend aisément la difficulté à réaliser des statistiques comparables et différenciées des pratiquants de randonnée ou de course à pied. Cependant, même si peu de chiffres prouvent cette croissance fulgurante, l'engouement réservé aux nombreuses épreuves dédiées, qui voient le jour un peu partout (Jaccard, 2017), semble être un bon indicateur, tout comme la croissance du marché de la chaussure de trail et plus largement de tout l'équipement nécessaire au parfait traileur. Alors que l'attrait pour la course à pied explose²⁷, selon les derniers chiffres, les traileurs seraient plus de 800'000 en France, et 8 millions en Europe²⁸. La progression de cet indicateur est estimée à 10 % par an environ depuis 10 ans, une croissance expliquée entre autres, par le « besoin de milliers de citoyens de se laver la tête en pleine nature »²⁹.

Tout comme le nombre de coureurs, le nombre d'événements *trail*, qu'ils se déroulent en France ou en Suisse ne cesse d'augmenter depuis une dizaine d'années. En 2022,

²⁷ En 2020, le nombre de coureurs a augmenté de + 12,5 % en France, soit environ 1,4 millions de coureurs supplémentaires par rapport à 2019 (source : Observatoire du running, 2022)

²⁸ Aucune véritable statistique n'est disponible aujourd'hui. Les chiffres donnés ici sont cités dans plusieurs études démontrant son essor. Aucun chiffre n'est malheureusement disponible pour le territoire suisse.

²⁹ Source : interview de la co-directrice de l'Ultra-Trail du Mont Blanc (UTMB) réalisée par le magazine « Alpes et Loisirs », 2012.

pas moins de 150 événements trail et/ou courses de montagne sont répertoriés sur le territoire suisse, un chiffre qui était réduit de moitié 10 ans plus tôt. Un total de plus de 80'000 inscriptions ont alors été comptabilisées sur les différents parcours. Si l'on s'intéresse au nombre de participants selon le type de courses, mais également son évolution dans le temps, on peut clairement observer une croissance fulgurante de l'attrait pour les courses dites *de trail*, ce qui nous conforte dans l'idée que l'observation des événements est un bon indicateur de l'engouement pour la pratique. Concernant leur localisation, les événements *trail* sont majoritairement répartis dans les massifs montagneux (Alpes et Jura), alors que l'on trouve quelques *courses de montagne* se déroulant dans des lieux moins raides (cf. figure 18). Certes encore peu présent en Suisse, il faut relever l'apparition d'« Urban-trail » ou de « City-Trail » dans plusieurs villes françaises (Lyon Urban-trail by night, Brest Urban-trail, City Trail du Valois, Trail Urbain Montélimar, etc.). Ces types d'événements pourraient être la nouvelle tendance, selon le magazine l'Equipe dans son dossier Special Trail (2013). En Suisse, quelques courses de ce type sont également organisées, avec par exemple *l'Urbantrail de Lutry* devenu récemment *l'Xtratrail Lavaux*, *l'Urban trail Lausanne* ou encore le *Geneva Urban Trail by BB Switzerland*. Les caractéristiques du territoire suisse et la proximité des villes et des espaces naturels semblent toutefois favoriser l'organisation d'évènements dans un environnement non urbain ou du moins combinant les deux.



Figure 18 : Répartition des événements trail et courses de montagne en Suisse (Source : Jaccard, 2016)

3.2.4. LE TRAIL EN TANT QUE SOURCE D'ACTIVITÉ TOURISTIQUE

En marge de l'évolution fulgurante de la pratique et des événements dédiés, plusieurs chercheurs se sont intéressés à leur rôle et leurs impacts sur un territoire, que ce soit celui de grands événements internationaux comme l'UTMB (Bessy, 2011, 2012, 2016 et 2017), de courses historiques à la renommée mondiale comme Sierre-Zinal (Genoud, 2017), d'événements récents à l'ancrage territorial fort comme l'Ultraks à Zermatt (Jaccard, 2017) ou d'autres moins connus (Bellon, 2013; Lapeyronie, 2010 ; Perrin, 2016). Chacune et chacun ont pu démontrer l'intérêt de ces événements qui génèrent des retombées touristiques importantes.

De plus parallèlement à cette effervescence de nouvelles manifestations, des infrastructures dédiées à la pratique ont également vu le jour, régulièrement depuis 2011 en France, puis plus timidement en Suisse depuis 2017. Par infrastructures dédiées, il faut entendre la mise en place de balisage spécifique, d'aménagement d'espaces d'entraînement, d'une base d'accueil (vestiaires, douches, point d'informations), ou l'organisation d'événements sportifs (compétitions, stages d'entraînement ou découverte) afin d'animer les nouvelles offres sportives touristiques proposées (Jaccard et Langenbach, 2016 ; Perrin-Malterre, 2016). Ce sont des équipements sportifs, des espaces sportifs de nature aménagés, balisés et préparés (Bourdeau, 2003 ; Buron, 2020a et 2020b) dans l'objectif d'attirer des pratiquants, potentiels touristes, et de constituer une offre sportive pour les territoires touristiques de montagne qui en sont les supports. Plusieurs concepts sont aujourd'hui implantés en France, dans les pays limitrophes (Espagne et Belgique) et récemment en Suisse.

L'attractivité du trail-running et son développement fulgurant, ainsi les caractéristiques principales de ses lieux de pratique : sentiers, dénivelés, sommets, ... ont rapidement été perçus comme touristiquement intéressants pour les acteurs du tourisme de montagne. Vu comme une opportunité de diversification, de nombreuses stations offrent aujourd'hui des sentiers balisés orientés trail-running et accueillent des événements durant la saison estivale. L'étude de cette émergence d'infrastructures dédiées et du rôle de cette pratique dans les processus de diversification du tourisme en montagne seront analysés dans les 2^{ème} et 3^{ème} articles de ce travail.

PRÉSENTATION DES ARTICLES

&

DISCUSSION

Ce chapitre comprend les quatre articles et chapitres d'ouvrage, aujourd'hui dans l'entier, publiés, qui composent cette thèse de doctorat. Ils seront ensuite discutés et mis en perspective dans le point 5, afin d'en retirer les principales contributions.

1. ARTICLE N°1

Ce premier article a pour objectif d'étudier la gouvernance d'une station de montagne et de ses politiques. Le cas de Villars-sur-Ollon, station de moyenne montagne des Alpes Vaudoises, nous offre un cadre d'étude propre au contexte spécifique de la moyenne montagne et de ses enjeux. Cette analyse nous permet de comprendre le processus amenant à l'élaboration des politiques sportives et touristiques, et de mettre en évidence les différentes formes de gouvernance en présence, ainsi que les difficultés de mise en synergie des acteurs publics, privés et associatifs, dues entre autres à la répartition inégale des ressources au sens de Rey-Valette et al. (2011). Ce travail vise également à promouvoir de nouvelles formes de gouvernance basées entre autres sur des partenariats stratégiques.

RÉFÉRENCE

Jaccard, É., Bayle, E., & Langenbach, M. (2016). **La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique : Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon.** *Gestion et management public*, 5(3), 87-105.

La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportives et touristiques :

Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon

Auteurs : **Émilie Jaccard, Marc Langenbach & Emmanuel Bayle**

1.1. INTRODUCTION

Territoire et sport sont deux notions qui prennent une dimension synchrétique lorsque l'on considère le développement économique des stations de montagne, qu'elles soient suisses, françaises ou autrichiennes. Ces territoires propices aux sports sont prisés des touristes souhaitant pratiquer des sports de plein air, dont le ski alpin par exemple. Ces activités sont souvent essentielles pour l'économie des stations. Celles-ci se retrouvent cependant de plus en plus confrontées à des problématiques (changements climatiques, variabilité de la demande, contexte de concurrence exacerbée...), qui ont amené les « gestionnaires » des stations de montagne à faire évoluer les formes de développement touristique et sportif, mais également leur pilotage.

Privées, publiques ou associatives, les parties prenantes qui interagissent au sein de ces territoires ont des statuts, des objectifs et des stratégies qui souvent diffèrent et parfois se complètent. Les modes de gouvernance de ces territoires sont des objets complexes, et passent notamment par l'élaboration de politiques aux objectifs partagés entre les acteurs clés, et fixés en fonction des moyens à disposition. À la fois sectorielle et transversale, la politique sportive, a pour but de développer la pratique sportive sous toutes ses formes, mais interfère étroitement avec d'autres telles que les politiques sociales, culturelles, éducatives, économiques, de développement durable, et bien évidemment touristique. La gouvernance des stations de montagne et de moyenne montagne est un champ de recherches étudié en France (Boudières *et al.*, 2004; Marcelpoil et Boudières, 2006; Marcelpoil et François, 2008), mais elle n'a

encore donné lieu qu'à très peu de travaux scientifiques spécifiques au cas suisse (Clivaz, 2006). Il apparaît ici que les questions liées au rôle des activités sportives, aux territoires bipolarisés (comportant un point haut, une station de montagne, et un ou des points bas, des bourgs centre) voire encore à l'emboîtement des échelles territoriales offrent une bonne opportunité d'étudier des formes de gouvernance en formation (Rudaz, 2009; Vlès, 2012). Ces problématiques se retrouvent dans de nombreuses communes à caractère touristique et montagneux, que ce soit au niveau des fusions communales qui simplifient ou compliquent l'organisation territoriale, ou de la nécessité d'inscrire le sport au cœur des politiques afin de bénéficier de son apport économique. Ici, les enjeux sont nombreux : territoriaux, de développement économique, d'image, d'environnement et de préservation du patrimoine naturel, d'où les difficultés d'élaboration, mais également d'application des politiques.

Au regard de ces constats, cet article a pour but d'étudier la gouvernance d'une politique sportive. La gouvernance doit ici composer avec des caractéristiques multiples (territoires bipolaires, péri-urbanité, évolution climatique) et les formes qu'elle peut prendre sont déterminantes pour la construction de la politique sportive. Cette étude se base sur le cas spécifique de la station suisse de moyenne montagne de Villars-sur-Ollon, située dans les Alpes Vaudoises en Suisse romande, et a également pour but de soulever plusieurs hypothèses qui pourront être testées dans d'autres cas. Elle analyse les difficultés de mise en synergie des acteurs publics, privés et associatifs notamment sur les années 2012 à 2015, et étudie l'intérêt de l'adoption de nouvelles formes de gouvernance basées sur des partenariats stratégiques pour y remédier.

Cet article s'organise autour de trois parties distinctes. Dans un premier temps est présenté un *cadrage des concepts théoriques liés à la problématique*, suivent ensuite le *développement du cadre méthodologique* et l'analyse du *cas choisi*. Pour répondre aux difficultés rencontrées dans le domaine de la gouvernance de la station, nous proposons de discuter le concept de partenariats stratégiques afin de renforcer les capacités de gouvernance de la station.

1.2. CONCEPTS THÉORIQUES

Le cadrage théorique retenu ici articule la gouvernance des territoires de montagne, et notamment des stations touristiques, avec la conception de politiques publiques sportives.

LA STATION

La station touristique est le lieu légitime en matière d'implantation du système touristique. Elle est le centre, l'unité spatiale, vers laquelle convergent les fonctions, les opérateurs ou encore les politiques d'aménagement en matière de tourisme (Knafou *et al.*, 1997). Ce lieu de rencontre entre consommateurs (touristes) et vendeurs (opérateurs touristiques) est forgé par l'histoire, la topographie ou des mesures d'aménagement du territoire (Perret, 1992a). Les stations touristiques ne valorisent pas nécessairement et uniquement des ressources territoriales spécifiques, leur développement est aussi basé sur des ressources génériques en concurrence. En effet, ces entités spatiales s'inscrivent dans un contexte de mondialisation économique au sein duquel elles se positionnent, schématiquement, suivant une logique d'ancrage et de développement local ou suivant une logique de compétitivité face à d'autres stations touristiques ayant des caractéristiques ou des ressources similaires. Cette compétitivité est souvent assurée par l'offre en matière de sport et plus généralement de loisirs et de divertissement.

LE CONCEPT DE POLITIQUE PUBLIQUE SPORTIVE

Une politique sportive est porteuse d'enjeux multiples (sociaux, culturels, éducatifs, économiques, touristiques, développement durable), et se construit sur plusieurs niveaux. Pour une meilleure lisibilité de l'action publique, Bayeux (2013) en distingue quatre, propres au processus de construction :

1. le niveau politique qui permet de définir, à partir de valeurs idéologiques, des finalités ;
2. le niveau stratégique qui se définit comme un ensemble d'actions coordonnées au service d'objectifs déterminés au regard des finalités ;
3. le niveau tactique qui porte sur l'allocation des ressources et les modes de gestion de moyens ;

4. le niveau opérationnel qui est celui de la mise en œuvre concrète.

Pour parvenir à cette construction, un travail de diagnostic est nécessaire.

Le concept en matière de politique municipale du sport (niveau politique) découle du Concept fédéral suisse sur le même thème. Celui-ci est fondé sur une conception nouvelle (2010), plus large, du sport, et axée sur cinq domaines principaux :

- la santé (augmenter la part de la population active sur le plan physique) ;
- l'éducation (exploiter les possibilités offertes par le sport sur le plan éducatif ;
- la performance (soutenir les jeunes talents et le sport d'élite) ;
- l'économie (utiliser le potentiel économique du sport) ;
- le développement durable (faire du sport, un terrain d'apprentissage pour le développement durable de la société).

Le sport est donc un domaine en bonne partie piloté par des politiques publiques inspirées depuis l'échelon national, mais largement adaptées en fonction du contexte et des volontés politiques locales. Localement, ces politiques permettent d'étoffer ou d'assurer la compétitivité d'une offre d'activités sportives qui est dans le cas des stations de montagne, étroitement liée à l'offre touristique. Historiquement lieux d'activités sportives, celles-ci sont soumises à des trajectoires économiques qui ont évolué dans le temps. Depuis une trentaine d'années déjà, le contexte politique et économique est plus incertain : crise de la fréquentation touristique de la montagne, difficultés d'enneigement, rationalisation des investissements publics touristiques, avènement de la durabilité en montagne, etc. Dès lors, la gouvernance touristique des stations de montagne est devenue un objet fécond de réflexions et notamment au travers de ses implications de plus en plus institutionnalisées des activités sportives.

GOUVERNANCE DES STATIONS DE MONTAGNE

L'analyse de la gouvernance des stations touristiques de montagne consiste à étudier les implications variées des acteurs de ce système, en termes de régulation entre les sphères publique, privée et civile, et à saisir l'évolution des processus de décisions (Lequin, 2001). Pour se faire, la gouvernance doit être étudiée au travers de son

articulation entre des logiques locales privées et publiques. En effet, depuis deux décennies au moins, dans les milieux touristiques de montagne, le politique a vu son rôle évoluer, conséquence de la pluralité des acteurs et de leurs positions (Boudières *et al.*, 2004; Gerbaux *et al.*, 2004), mais également conséquence de la répartition asymétrique des ressources propres à chacun ; le terme ressource signifiant selon Rey-Valette *et al.* (2011) : pouvoir, relation, savoir, statut, capitaux financiers. Leloup *et al.* (2005) proposent une définition similaire et indiquent que « la question de la gouvernance territoriale renvoie tout d'abord à celle du développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux *privés, publics et associatifs* dans les dynamiques de développement, et dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge ». Dans ce contexte, l'acteur politique ne peut plus porter seul un projet de développement, mais doit y intégrer l'ensemble des ressources territoriales (Boudières *et al.*, 2004).

Cependant, dans les stations de montagne plus qu'ailleurs, il est délicat de conjuguer des intérêts divers et variés dans l'optique de concourir à une action publique cohérente (Offner, 1999b, a). Ainsi, au travers de la notion de gouvernance, l'enjeu consiste à pointer « les arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions » (Le Galès et Lorrain, 2003; Le Galès, 1995).

C'est par la compréhension de ces arrangements entre acteurs privés et publics, des comportements et les modes de coordination des acteurs (Brullot *et al.*, 2014; Larid, 2010), voire encore des relations sociales (Angeon et Lardon, 2008) que s'établit le rassemblement des énergies, préalable à la construction d'un projet commun de développement. Les processus de gouvernance en station doivent tenir compte de l'asymétrie des relations entre acteurs (Lorrain, 2002). La dimension constitutive du politique est présente ; elle renvoie d'une part, au fait que son exercice est lié à une collectivité locale, donc à une assise territoriale délimitée et d'autre part, qu'il s'agit d'un pouvoir soumis à une contrainte de légitimation (Duran, 2010). On relève deux modèles principaux de gouvernance des stations touristiques de montagne (Gaïdo, 2002) : le *community model* où la station « est le fruit d'unités de production indépendantes, spécialisées dans les services et opérant dans une démarche décentralisée, sans pouvoir de domination » (Boudières *et al.*, 2004) ; le *corporate*

model qui repose sur une logique de profit, soit une « business corporation » (Flagestad et Hope, 2001) avec une gestion d'entreprise de type intégré. Le premier modèle fait la part belle aux collectivités locales (rôles d'impulsion et de régulation) tandis que le second, à la stratégie économique et à la sélection de sous-traitant et de contractant.

De leur côté, Gilly et Perrat (2003) identifient trois principaux types théoriques de gouvernance territoriale, selon le type d'acteur dominant la coordination territoriale : la gouvernance privée, institutionnelle (ou publique, c'est-à-dire avec un acteur public dominant) et mixte (partenariale).

Afin d'opérationnaliser ce concept de gouvernance et comprendre sa nature et son processus d'évolution, Clivaz (2006) propose d'analyser, selon la typologie de Svensson *et al.* (2005), trois types de partenariats : stratégique (qui implique une réelle coordination entre les acteurs pour le développement de long terme, basé sur la confiance mutuelle), institutionnel (qui se réfère à une coopération des acteurs publics et privés qui disposent d'une certaine autonomie décisionnelle ainsi que de ressources financières propres), par projet (qui concerne des coopérations ponctuelles limitées dans le temps et se rapportant à un objet bien précis).

Au regard de ces modèles de pouvoir et de modalités de mise en œuvre des partenariats entre les acteurs publics, privés et associatifs, l'orientation d'un système de gouvernance local se fait en fonction d'un objectif ou d'un projet de territoire dicté par l'instance originelle ou le collectif préexistant. Il s'agit d'une condition posée par la littérature, à une mise en œuvre théorique plus efficace, voire efficiente, d'une politique, dans notre cas, sportivo-touristique.

À partir des différents concepts théoriques présentés, nous établissons un cadre d'analyse afin de réaliser un état des lieux de la gouvernance de la station de Villars-sur-Ollon, et ses effets sur la conception et la mise en œuvre de la politique sportivo-touristique.

1.3. CADRE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, nous avons cartographié les acteurs présents dans la station (Rey-Valette *et al.*, 2014), parties prenantes de la gouvernance. Dans ce cadre, les modalités de gouvernance sont analysées au regard de deux éléments clés :

- *Les ressources des acteurs* selon Rey-Valette *et al.* (2011) : il s'agit ici d'utiliser un cadre d'analyse permettant d'observer l'utilisation du pouvoir (comment le pouvoir politique est-il distribué ?), le rôle des relations (quels sont les liens d'interdépendance entre les acteurs ?), du savoir (quelle est la nature, l'opérationnalité, la qualité, la transparence et l'utilisation de l'information ?), des statuts (juridique, parts et droits de vote dans les sociétés...), ou encore des capitaux financiers investis (par quels acteurs et quels montants?).
- *Les modes de coopération* qui en résultent vont donner naissance à trois types de partenariats présentés dans le tableau ci-dessous : stratégique, institutionnel, par projet (Svensson *et al.*, 2005).

Types de partenariats	Caractéristiques étudiées
Partenariat stratégique	<ul style="list-style-type: none">- Déterminant à long terme- Coordination réelle entre acteurs publics et privés- Mise en commun de ressources- Confiance mutuelle
Partenariat institutionnel	<ul style="list-style-type: none">- Structures où coopèrent acteurs publics et privés- Autonomie de décision et de ressources financières
Partenariat par projet	<ul style="list-style-type: none">- Coopération ponctuelle- Durée limitée dans le temps- Objet précis

Tableau 4: Les trois types de partenariats
(Svensson *et al.*, 2005)

Les cinq domaines présentés par Rey-Valette (2011) sont structurels, mais les ressources des acteurs peuvent également se lire dans une perspective dynamique et ainsi permettre de saisir les évolutions : de la production de l'information, de la prise en charge des conflits et du partage des ressources entre les acteurs. Cette définition de la gouvernance territoriale, alliant des ressources (des acteurs), des dispositifs (partenariats) et une coopération, permet d'insister sur les enjeux de coordination

dans des situations d'asymétrie ainsi que sur la nature du processus dynamique mobilisant des apprentissages collectifs.

Dans un deuxième temps, pour analyser les effets de la gouvernance sur la politique sportive, trois piliers d'analyse ont été retenus : offre, infrastructures, événements (Bayeux, 2013). Notre cadre d'analyse, ainsi que les quatre concepts analysés sont résumés dans la figure ci-dessous.

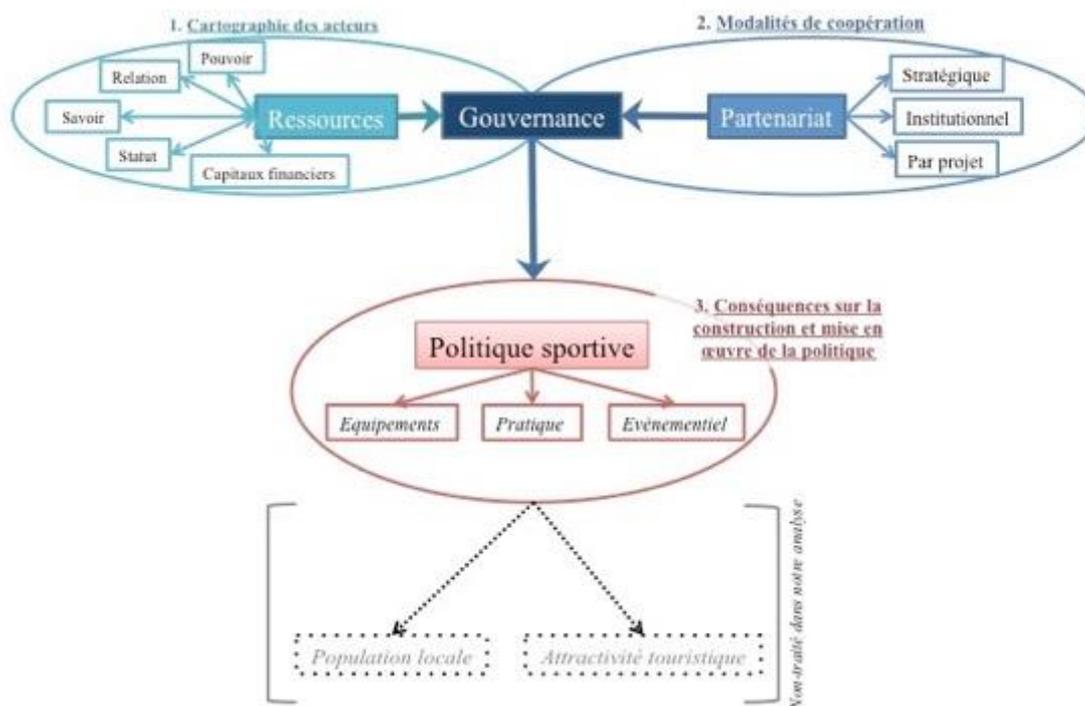


Figure 19: Cadre d'analyse
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

Les données de notre étude de cas ont été recueillies sur les années 2012 à 2015 à partir de documents (procès-verbaux, revue de presse, ...) et de 11 entretiens semi-directifs (identité, parcours, rôle, capitaux financiers, statut juridique, relation avec les autres acteurs, perception de la gouvernance actuelle, relation entre la gouvernance et la mise en œuvre des politiques, perspective d'évolution) avec les acteurs clés de la politique sportive actuelle et de la gouvernance sportivo-touristique³⁰. Ces matériaux sont associés à un recueil d'informations sur les sites

³⁰ Entretiens réalisés : Acteurs privés (Directeur de l'Ecole Suisse de Ski de Villars, Directeur de la 2ème école de ski présente dans la station « Villars Ski School », Directeur d'une école privée et représentant de l'ensemble des écoles privées, Directeur de la société des remontées mécaniques : TGV SA) ; Acteurs associatifs (Président de Golf Club de Villars, Président du Tennis-Club de Villars-Gryon, Président du Ski-Club de Villars) ; Acteurs publiques ou mixtes

internet de la commune et de la station touristique³¹, ainsi que sur les divers sites des parties prenantes. L'analyse d'études et de statistiques relatives à la station a été une source importante de données secondaires³². La période d'étude coïncide avec une prise de conscience des différentes parties prenantes, mue par une volonté d'instaurer une gouvernance plus partenariale en réponse aux problématiques de développement de la station. La question de la mise en place de nouveaux partenariats stratégiques et la qualité de la coopération entre les acteurs publics, privés commerciaux et associatifs ont été soulevées, amenant des réflexions plus globales sur le rôle des différentes parties prenantes et la nécessité de reformuler les politiques, dans notre cas sportivo-touristique.

GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE SPORTIVE ET TOURISTIQUE DE VILLARS SUR OLLON

Station touristique de montagne suisse, Villars-sur-Ollon est située dans le Chablais vaudois sur la ligne de chemin de fer Bex-Villars-Bretaye et perchée à un peu plus de 1250m d'altitude. Hameau de la commune d'Ollon, établie quant à elle 800 mètres plus bas, elle est située sur un balcon naturel et orientée plein sud, offrant un panorama large et un environnement idéal pour le tourisme et les d'activités ludiques et sportives en tout genre. Proche de Genève (1h20 par la route ou 2h en train), mais également de Paris en saison hivernale (3h40), Villars possède environ 1'500 habitants à l'année, mais peut voir sa population augmenter jusqu'à 20'000 habitants durant la haute saison (Fêtes de fin d'année, vacances de février), grâce à ses 2500 résidences secondaires et ses 19'000 lits touristiques³³. C'est une station touristique qui vit essentiellement grâce au tourisme hivernal et secondairement estival. En effet, la saison touristique d'hiver pèse aujourd'hui économiquement bien plus lourd que la saison estivale : « *un touriste dépense 4 fois plus en hiver qu'en été dans la station* »³⁴.

Villars est également réputée pour ses écoles privées. Cinq collèges, dont deux figurant parmi les plus prestigieux et onéreux du monde sont en effet établis depuis le début du XX^e siècle sur la commune (Collège Alpin Beau-Soleil, Aiglon Collège, École

(Syndic d'Ollon, Directeur de l'Office du Tourisme, Ancien-Syndic, Directeur du Centre des Sports)

³¹ Sites internet : www.villars.ch; <http://www.ollon.ch/>

³² Rapport de l'École Hôtelière de Lausanne (EHL, 2013), Statistiques fédérales du tourisme CH, Rapport de la CITAV.

³³ Source : Échange de mails avec le secrétaire municipal

³⁴ Source : Entretien avec l'ancien directeur de l'Office de tourisme (janvier 2014)

Alpine Internationale, École Internationale La Garenne, École Internationale Pré Fleuri). De nombreuses personnalités et familles fortunées, ainsi que leurs enfants (700 en période scolaire), ont suivi ou suivent leur scolarité dans ces écoles. Cependant, bien qu'un bon nombre d'entre elles soient propriétaires de chalet ou de résidence et passent une partie de l'année à Villars, elles demeurent peu investies dans la vie locale.

Après ce bref aperçu de la station et les informations recueillies, on peut caractériser son positionnement de « familial », à ambition « haut de gamme discrète ». Toutefois, ce positionnement souhaité ne correspond pas entièrement aux politiques de développement actuelles.

En matière de sports et de loisirs, la commune d'Ollon possède plusieurs infrastructures et aménagements pour la pratique des activités ludiques et sportives, qui se répartissent entre le haut (Villars) et le bas (Ollon). En hiver, la destination est attractive pour son domaine skiable formé de Villars et de la commune de Gryon : « Villars-Gryon », domaine relié à celui des Diablerets et du *Glacier 3000*, offrant ainsi plus de 125kms de pistes. Les amateurs de ski de fond trouvent également 50kms entretenus. En saison hivernale comme estivale, plusieurs sentiers balisés de randonnée sont proposés. D'autres infrastructures situées en altitude complètent l'offre sportive telle qu'une patinoire, une piscine extérieure et intérieure (en cours de rénovation), des terrains de tennis intérieurs et extérieurs, ainsi qu'un golf 18 trous.

LES ACTEURS : IDENTITÉ, RESSOURCES ET MODES DE COOPÉRATION

Qu'ils soient privés, publics, marchands ou associatifs, les acteurs du sport et des loisirs sont nombreux. 7 associations et clubs sportifs sont présents dans la commune : de football (Ollon), de golf, de tennis, de hockey, de patinage et de ski. Plusieurs sportifs et équipes issues de ces clubs ont représenté la station au niveau national voir international. Les parties prenantes privées sont nombreuses et se sont souvent regroupées au sein de collectifs privés afin de faire valoir leurs intérêts au travers d'un représentant (représentants des écoles privées, des hôteliers, des restaurateurs, des résidences secondaires et la société des commerçants et artisans). La société propriétaire et exploitante des remontées mécaniques, TVG SA (Télé-

Villars-Gryon), est un pilier central à la fois de par son activité, son nombre d'emplois créés et son poids économique conséquent (bénéfice positif ces dernières années depuis sa fusion avec Gryon), mais également de son implication dans l'organisation d'évènements (ski notamment). Cette société est propriété à hauteur de 30% des communes de Ollon et Gryon, le reste appartenant à des actionnaires privés. Deux écoles de ski sont présentes dans la station, dont l'École suisse de Ski de Villars (ESS Villars), qui forte de plus de 270 moniteurs en haute saison, est la 2^e plus grande école de Suisse et collabore fortement avec le ski-club. D'autres structures de type associatives ou mixtes (publique et privée) d'aide au développement gravitent également sur le terrain : Association de développement économique de Villars (ADEV), Fond pour l'équipement touristique communal (FETCO), Commission « Taxe de séjour » et Communauté d'intérêts touristiques des Alpes Vaudoises (CITAV), ou encore l'Office du tourisme « Porte des Alpes », dont un bureau se trouve à Villars.

Au niveau du financement, la perception de la taxe de séjour par les hébergeurs, taxe reversée à la « Commission Taxe de séjour », est une source de financement essentielle, dépendant logiquement du nombre de nuitées touristiques. Cette somme finance à la fois ses propres frais administratifs, la FETCO, l'OT, une partie du Centre des Sports (CDS), les manifestations et la Free Access Card³⁵. Quant au CDS, bien que géré en tant que société indépendante, 30% de ses parts appartiennent à l'ADEV et 70% à la commune. Par ailleurs, il dépend du financement public pour les rénovations des infrastructures et la couverture de l'éventuelle perte annuelle liée à l'exercice. Propriétaire de certaines infrastructures (tennis, salles omnisports ...) et uniquement financeur de rénovations ou de travaux pour d'autres (patinoire, piscine), qui sont propriétés quant à elles du CDS, la commune a donc un pouvoir clé à travers son poids financier dans les investissements et ses implications juridique, politique et relationnelle dans la gouvernance du système sportif et touristique.

³⁵ Free Access Card : carte permettant à son détenteur de bénéficier de la gratuité auprès d'offreurs proposant des activités sportives ou culturelles (initiation au golf, tennis, accès à la patinoire, balade découverte du patrimoine, ...) et lors de l'utilisation des transports sur la commune (télécabines, train à crémaillère, bus...). Elle est donnée gratuitement aux personnes séjournant au minimum une nuit dans la station. Elle est gratuite pour les enfants de moins de 9 ans, sinon à vendre à la journée 10.- ou saison 55.-, auprès de l'OT.

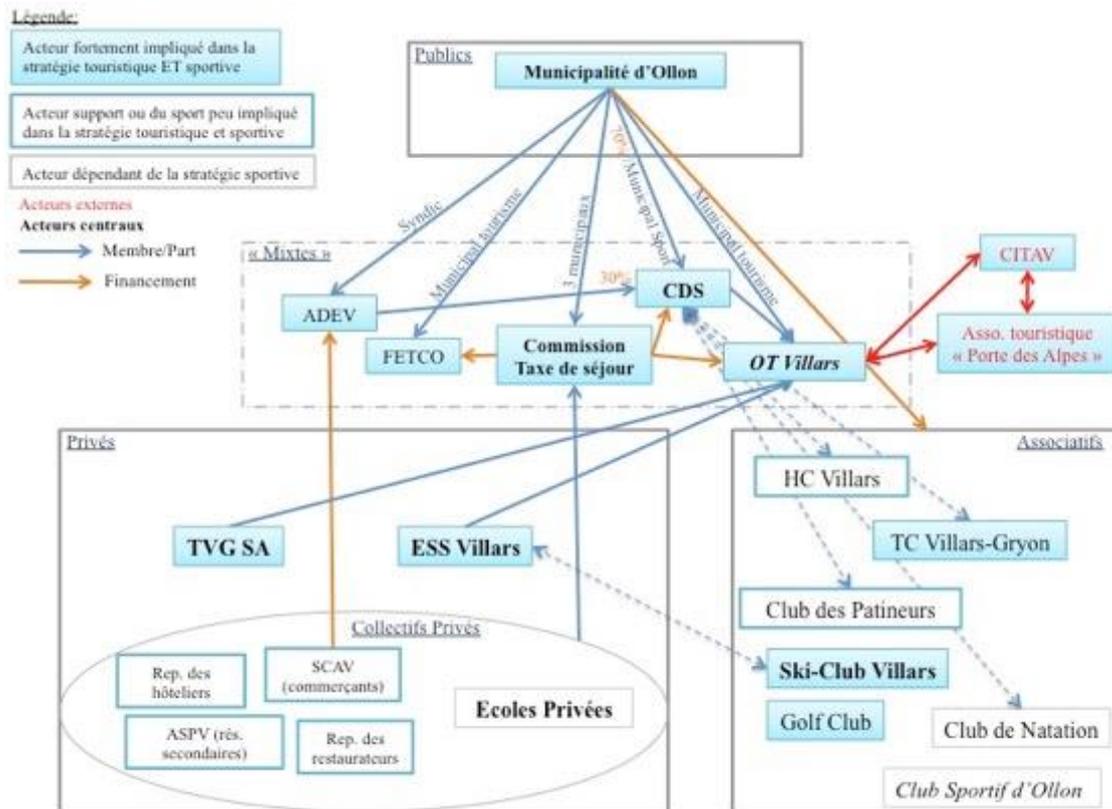


Figure 20 : Cartographie des acteurs et de leurs réseaux
(selon Rey-Valette et al., 2011)

Les liens entre chacune des parties prenantes sont complexes. Nombreux acteurs sont présents sur plusieurs fronts et dans plusieurs structures. Il est parfois difficile de séparer la structure de la personne qui, suivant une initiative personnelle, serait membre d'un comité sans pour autant véritablement impliquer sa société (le directeur de l'ESS est par exemple aussi conseiller communal à titre privé). Un acteur peut à la fois être directeur, président ou gestionnaire de plusieurs structures, comme le sont par exemple le directeur de l'ESS ou le syndic. Ces casquettes successives ou superposées se situent souvent à la fois dans le champ du sport et du tourisme. Par exemple, le nouveau directeur du CDS depuis 2013 est désormais également président du conseil d'administration de l'OT de Villars (depuis fin 2014), tout en étant en relation étroite avec la municipalité. Le syndic, responsable également des sports à la Municipalité, est quant à lui à la fois président du conseil d'administration de la société TVG SA et membre du comité de l'ADEV. Les ressources politiques et le pouvoir sont donc peu distribués, et les acteurs fortement interdépendants.

Les différents liens entre parties prenantes aboutissent à des coopérations, parfois volontaires, parfois par obligation, et selon les affinités individuelles ou des partenariats plus ou moins durables dans le temps. Ils peuvent également être des facteurs de blocage non négligeables. L'intérêt personnel et les conflits de personnes s'entremêlent fréquemment, ayant parfois pour conséquence une inefficience ou même un abandon de certains projets. Dans ce cadre, la régulation est souvent clanique ou familiale (Famille Daetwyler, dont un des membres a occupé le poste de syndic pendant de longues années, mais également celui de directeur de l'ESS, président du ski-club, président du comité de l'OT, tout étant propriétaire d'un magasin de sport dans la station). L'information ne circule pas toujours de manière transparente, elle est peu mutualisée et produite parfois dans des conditions obscures (*« nous aimerions une modulation discutée des dates d'ouverture et fermeture des remontées », « des conditions météo ont entraîné la fermeture exceptionnelle du domaine skiable un jour de vacances scolaires, et comme personne n'était au courant, toutes les autres infrastructures étaient également fermées, car jour férié, que faire avec nos clients ? », « comme la politique événementielle manque de clarté, chacun fait des choses de son côté... »*³⁶). Les interactions au sein des réseaux d'acteurs sont fortement présentes, influençant les décisions, les coopérations, les partenariats, et finalement la gouvernance de la station. Le tableau ci-dessous résume les ressources mises en œuvre par les principaux acteurs de la gouvernance de la station.

Ressources	Pouvoir	Relation	Savoir	Capitaux financiers	Synthèse
Acteurs principaux					
Directeur TVG	Économique/marketing ; infrastructures liées au ski ; aménagements (décide de l'ouverture et fermeture de la saison de ski)	Tourisme ; ski ; autres stations des Alpes vaudoises	Rôle d'influence interne et externe fort depuis 20 ans ; acteur ancré localement	Structure disposant d'un pouvoir financier important à travers sa capacité de financement direct et d'organisation logistique des événements ski	Au cœur du développement de la station (frein ou moteur selon les projets et les personnes)
Syndic (maire)	Légitimité politique	Multiplés casquettes (Syndic, Président du CDS, Vice-président de TVG)	Au cœur de l'information et de la décision politique en matière économique et touristique	Au travers de la commune, actionnaire à hauteur 20% de TVG, 70% du CDS (+ investissements et couverture de la perte)	Acteur majeur dans le dispositif de gouvernance
Nouveau responsable centre des sports (2013) + nouveau	Légitimité sportive (ancien champion sportif) ;	Lien avec un grand nombre de personnalités	Au cœur de l'information opérationnelle et stratégique en	Structurellement déficitaire : Dépendant des choix	Acteur s'enracinant et cherchant à innover et légitimer

³⁶ Sources : Entretiens avec acteurs commerciaux

Président du comité de l'OT fin 2014	neutralité (recruté à l'extérieur)	du sport vaudois et suisse (ancien vice-champion olympique)	matière de politique sportive et événements sportifs	d'investissement de la commune	son rôle ; proche conseiller du syndic
Directeur de l'OT (jusqu'à fin 2014)	Légitimité technique et stratégique ; aucune légitimité locale (étranger)	Enracinement faible et incapacité à travailler avec TVG (conflit avec le directeur)	Maitrise du canal officiel de promotion et de communication		Tente d'imposer l'OT comme acteur de relance économique et médiatique (mais se retrouve évincé fin 2014)
Directeur de l'École suisse de ski	Légitimité technique (à la tête depuis 1992 d'une organisation symbolique forte et puissante)	Membre du conseil municipal à titre individuel et membre du comité de l'office de tourisme	Rôle d'influence interne et externe fort depuis 20 ans ; acteur ancré localement	Aide et soutien humain (bénévolat), technique et logistique.	Au cœur du développement de la station
Représentants des Écoles privées	Pouvoir économique et symbolique	Les parents des enfants (propriétaires et touristes) importants contributeurs à l'économie locale	Pouvoir d'influence indirect important	Financier potentiel non négligeable (via les dépenses des familles), mais aussi dans la construction et rénovation d'infrastructures (fonds propres et mécénat de parents fortunés)	Fonctionnement plutôt de type autarcique pour chaque école et faible collaboration avec les autres acteurs

Tableau 5: Acteurs clés et ressources
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

Les ressources des acteurs alimentent les interactions et favorisent, retardent ou font échouer des partenariats « par projet » qui s'effectuent au gré de la qualité des relations interpersonnelles ou des initiatives individuelles visant à montrer la légitimité et le pouvoir des acteurs. Des exemples illustrent cette situation, avec par exemple l'annulation du Villars Night Show depuis 2013 (spectacle visuel et sonore organisé annuellement depuis 20 ans), la mise en suspens de projets d'aménagement de place de jeux et de parcours dans les arbres ou encore l'éviction du directeur de l'OT fin 2014 (acteur clé de l'économie locale). Cette analyse de la gouvernance au regard des ressources dont disposent les acteurs, permet de mieux comprendre la capacité à définir et mettre en œuvre la politique sportive.

En matière de pouvoir, la légitimité des acteurs est donc essentiellement technique, sportive puis politique. Le réseau quant à lui, se constitue en grande partie autour d'une culture commune des acteurs en matière de sports d'hiver, mais aussi par un ancrage historique dans le système politique local. Le savoir est une ressource que les acteurs mettent en œuvre en interne, au sein de leur propre structure, et en externe au sein des instances collectives locales (conseils d'administration notamment), il

leur permet de légitimer leur statut, dépendant quant à lui souvent des choix politiques. Les capitaux financiers essentiels au fonctionnement de la station sont majoritairement détenus par la commune qui est à la fois actionnaire des deux plus grandes structures (CDS et TVG) et investisseur en cas de rénovation ou de perte réalisée par le CDS.

UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE ÉCLATÉE ET PEU COORDONNÉE

Les données présentées jusqu'ici permettent de mettre en lumière les types de partenariats à l'œuvre dans cette gouvernance. On constate donc qu'ils sont majoritairement d'ordre institutionnel et par projet comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Types de partenariats	Exemples
Partenariat stratégique	Free Access Card
Partenariat institutionnel	OT, ADEV, FETCO, ...
Partenariat par projet	La majorité des projets d'événementiels sportifs à dimension touristique ; Au gré des relations interpersonnelles, mais beaucoup d'initiatives personnelles et individuelles, sur les événements sans cohérence stratégique.

Tableau 6 : Types de partenariat présents
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

En fonction des éléments présentés précédemment, si la gouvernance peut être caractérisée, au sens de Gilly et Perrat (2003), de partenariale, elle est éclatée ou peu coordonnée comme le reconnaît un des acteurs clé de la gouvernance : « *il manque de la clarté au niveau de la gouvernance de la station* »³⁷

Ce manque de coordination a des répercussions sur la compréhension et la coopération *entre acteurs*, mais également sur l'offre sportive globale. Un manque de concertation et d'informations lors de décisions importantes (par exemple la rénovation de la piscine) a souvent été relevé : « *Il faut se (l'ensemble des acteurs du territoire) concerter pour décider des infrastructures prioritaires à rénover ou construire* »³⁸; « *Il manque de la collaboration entre les associations sportives et clubs*

³⁷ Source : entretien avec un acteur de la gouvernance.

³⁸ Source : entretien avec acteur privé fort

de différentes disciplines. »³⁹; « Personne n'est au courant des délais de rénovation de la piscine » ; « Nous ne savons pas en avance quand ouvrent et ferment les pistes de ski, il faudrait une date fixe sur laquelle on peut communiquer »⁴⁰, mais également un manque d'intégration de certaines structures à l'offre touristique (le cas du Golf par exemple). Récemment, la mise en place du concept estival de la Free Access, financée grâce à la taxe de séjour perçue auprès des clients tout au long de l'année, est une idée qui semble positive et qui illustre la prise de conscience et la volonté des acteurs de proposer des offres globalisées construites de manière coopérative et commune.

Toutes les infrastructures sont gérées par des personnes et des organismes différents avec des montages juridiques spécifiques, illustrant la complexité et potentiellement un flottement, dans la coordination et la vision d'ensemble nécessaires par ailleurs pour construire et proposer des offres attendues (en interne pour la population locale et les écoles privées et en externe pour les touristes). La présence d'acteurs sur tous les fronts engendre des conflits d'intérêts et des conflits de personnes, qui peuvent desservir le bon développement de la station. La culture locale et l'héritage des interactions entre acteurs sont particulièrement centraux dans la gouvernance locale. Ils cantonnent les échanges entre acteurs locaux à des interventions autour de projets bien précis, souvent sécularisés, et peuvent inhiber la capacité d'innover (dans les équipements, les évènements voire même dans la stratégie touristique ou sportive) et de s'adapter à des contextes économiques et touristiques de plus en plus concurrentiels. En l'état, les stratégies ou les politiques sportives et touristiques semblent ponctuelles, isolées, et non transversales ou suffisamment partagées, impactant notamment sur l'utilisation des infrastructures et l'organisation d'évènements.

CONSÉQUENCES SUR LES TROIS PILIERS DE LA POLITIQUE SPORTIVE ACTUELLE : PRATIQUES, INFRASTRUCTURES, ÉVÈNEMENTS

L'offre sportive est essentiellement proposée par les acteurs associatifs, mais également privés et commerciaux (École Suisse de Ski, CDS, Villars Ski-School). Quelques petites structures marchandes proposent parallèlement des activités telles que le parapente, la plongée en lac ou encore des cours de danse. Les activités

³⁹ Source : entretien avec acteur associatif

⁴⁰ Source : entretien avec acteur privé commerçant

proposées ont majoritairement une visée touristique sans pour autant être uniquement destinées aux non-locaux, ce qui est cohérent au vu de la part du tourisme dans l'économie de Villars. On peut relever que le nombre d'activités orientées « sports nature » pouvant être entre autres pratiquées durant la saison estivale, mais également l'intersaison, est plutôt faible. Les sports d'hiver typiques (ski, snowboard, patin à glace) restent majoritaires, ils sont cependant dépendants de l'ouverture des installations, déterminée par la société TGV. Peu d'offres d'activités sont proposées aux touristes non-skieurs ou lorsque la météo n'est pas favorable, bien que des infrastructures soient présentes. Le CDS gère depuis peu l'entretien des pistes de ski de fond et de la courte piste de luge, afin qu'elles soient opérationnelles.

La station touristique d'altitude qu'est Villars, ainsi que sa commune voisine de Gryon, possèdent un large panel *d'infrastructures sportives* (terrains pour les sports de raquette, golf, piscine, patinoire, salle de fitness et salle omnisport). Cette disposition illustre à la fois une logique touristique, puisque ces lieux sportifs peuvent être utilisés dans des produits touristiques, mais aussi une logique de service pour la population locale. Ces infrastructures permettent de pratiquer dans un large spectre d'activités sportives, mais certaines comme la piste d'athlétisme et les terrains multisports (terrains de grands jeux) sont situés essentiellement dans la vallée (à Ollon). Les deux espaces proposés à Villars étant plutôt vétustes et praticables uniquement durant une courte période lorsque le terrain a séché. Elles sont réparties dans deux groupes : les infrastructures publiques de la commune d'Ollon et privées (écoles privées). Cette catégorisation souligne que de nombreux équipements sont présents dans les écoles privées, impliquant que leur accès n'est pas libre à tous (mur d'escalade, 2^e salle omnisport, ...). Les opérateurs touristiques et les acteurs locaux du sport ne peuvent les utiliser dans le cadre de leurs activités, malgré le fait que celles-ci soient vacantes à certaines périodes de l'année. Une gestion différente de la politique sportive et une intégration à l'offre touristique de manière plus innovante, pourraient notamment permettre une réduction de l'octroi communal, libérant ainsi du budget pour des rénovations nécessaires telles que la patinoire ou les salles omnisports.

L'ensemble de ces parties prenantes participe directement ou indirectement, mais de manière peu coordonnée à l'organisation d'événements sportifs dans la station. Une trentaine de manifestations sportives récurrentes ou ponctuelles, autour d'un large

éventail d'activités sportives, ont lieu en hiver (>20) et en été (≈10)⁴¹. Ce chiffre souligne un fort déséquilibre en défaveur de la saison d'été et montre d'une part que les activités hivernales, liées au ski de piste et à la neige, sont un des principaux vecteurs d'activités et que d'autre part l'hiver est perçu comme le meilleur moment pour organiser un évènement avec un maximum de public. Si l'on s'attarde plus en détail sur le type de manifestations sportives organisées à Villars, on en identifie plusieurs : compétitions *élites* ou populaires (compétitions réservées aux pratiquants de haut niveau fédérés ou ouvertes à tous ; exemples : Rivella Family Contest, Ski Cross, Jumping Villars Gryon), activités sportives/animation (permettant la pratique sportive, l'initiation à une ou plusieurs activités sportives, parfois associée à des activités culturelles ; exemples : Winter Golf Experience, Villars Rando Festival), ou encore spectacles sportifs (spectacles où quelques sportifs sont des acteurs et le public uniquement spectateur ; exemple : Villars on Ice). Le positionnement stratégique et marketing choisi pour orienter ces évènements sportifs et touristiques demeure flou, même si les responsables indiquent que ces manifestations s'adressent en bonne partie aux familles et au sport amateur. Ce manque de cohérence s'explique par un défaut de concertation entre acteurs/organisateur qui développent parfois individuellement leur propre projet sans concertation et lien avec la stratégie touristique.

En synthèse, on peut dire que la politique sportive de Villars est dynamique, mais éclectique. Elle apparaît comme le produit d'initiatives disparates ne faisant que trop peu appel à des partenariats clairs. Ces initiatives relèvent d'une volonté manifeste, d'une capacité importante de travail et d'une bonne mobilisation des acteurs. Cependant, les acteurs mènent leurs projets et leurs actions sans une coordination généralisée. En effet, malgré l'existence de ressources relativement transversales et bien appropriées par les acteurs, une meilleure coordination semblerait à même de fournir une impulsion bénéficiant à l'ensemble des parties prenantes du territoire.

⁴¹ Ne sont pas comptabilisés, les évènements de plus petite envergure organisés régulièrement ou ponctuellement par les associations ou clubs sportifs (courses internes Ski-Club, tournois internes Tennis-Club, matchs Hockey-Club, ...) ou par des structures commerciales (randonnées thématiques organisées par Villars Ski School ou ESS durant la saison estivale, descentes aux flambeaux par l'ESS, ...)

1.4. DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Comme nous venons de le voir, l'étude de cas choisie montre toute la complexité de la gouvernance touristique et sportive d'une station de montagne suisse au regard des ressources dont disposent ses acteurs. En outre, à cette complexité s'ajoute un certain manque de cohésion et de cohérence au niveau de la gouvernance. Nous proposons ici de discuter la pertinence des types de partenariats actuellement en vigueur localement. Nous les mettrons enfin en perspective avec de nouveaux partenariats stratégiques qui pourraient favoriser une gouvernance concertée gage d'une confiance renforcée.

VERS DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES : MUTUALISER OFFRES ET MOYENS POUR UN DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

Selon la plupart des acteurs, la politique sportive devrait être plus « *clairement adossée à la politique touristique* », puisque « *le sport, les évènementiels et les infrastructures, doivent être un moteur pour le tourisme, pour les nuitées touristiques, ou plus largement pour l'attractivité touristique de Villars* »⁴² (Lequin, 2001). En effet, la politique sportive en interne et en externe de cette station semble nécessiter une meilleure définition des cibles en cohérence avec les politiques menées. Les écoles privées fonctionnent en système fermé, mais elles pourraient mutualiser des équipements et des moyens avec d'autres acteurs sportifs, et inversement bénéficier des infrastructures présentes sur la commune pour diversifier leur offre sportive. Le golf, le tennis et d'autres sports peuvent servir de base à des offres de pratiques communes, associées à d'autres activités si de nouvelles infrastructures voient le jour (grimpe, via-ferrata, parcours dans les arbres...). Le Centre des Sports va disposer fin 2016 d'un outil essentiel avec la nouvelle piscine, qui comportera un centre de *wellness*, ainsi qu'un bassin intérieur et extérieur. Avec en complément cet espace *wellness*, la commune aura un produit de qualité "tout public" (familles, couples, seniors) à l'instar des stations suisses et étrangères attractives et concurrentes. Associé à la patinoire ouverte presque toute l'année, qui pourrait faire l'objet d'une rénovation ultérieure, aux terrains de tennis, aux salles omnisports ainsi qu'au golf 18

⁴² Source : plusieurs acteurs privés

trous, ce nouveau complexe jouera certainement un rôle non négligeable du point de vue de l'activité touristique, mais sera également utile aux parties prenantes pour développer leurs offres. Une offre d'infrastructures exhaustive permet de proposer un accueil de qualité en après-ski, en saison d'été, mais également lorsque les conditions météo hivernales ne permettent pas la pratique des sports d'hiver.

De plus, afin de lisser l'activité touristique sur l'année et de permettre à la fois aux locaux et aux écoles privées de pratiquer d'autres formes de loisirs, il serait intéressant de proposer des offres sportives dites outdoor, additionnelles, comme le proposent nombreuses autres stations suisses (et même autrichiennes et italiennes)⁴³. Cette logique illustre notamment un premier rapport entre l'attractivité sportive temporaire événementielle, et l'activité touristique locale. Celle-ci a tout intérêt à assurer une répartition des manifestations sportives de manière homogène pour maintenir une économie touristique pérenne et pendant toute l'année, élément clé pour une station de moyenne de montagne.

Contrairement au cas de la station touristique de Crans-Montana (Clivaz, 2006), il semble qu'un acteur suffisamment fort, la commune, soit présent pour orienter le développement touristique et sportif de la station sur le long terme et pas uniquement au coup par coup comme c'est le cas lors de partenariats par projet. La commune serait donc l'opérateur *ad hoc* pour donner le tempo dans les aménagements, les événementiels, voire les relations entre les acteurs clés du sport sur son territoire. Elle a jusqu'alors déjà pris l'habitude d'intervenir auprès du CDS ou de l'Office du Tourisme où elle a respectivement un rôle central dans l'administration et la création de partenariats sur une base stratégique.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

Ainsi, pour engager un partenariat stratégique dans la gouvernance, nous avons vu que suivant Svensson *et al.* (2005), il est nécessaire de créer une coopération réelle entre les acteurs, une mise en commun des ressources, ainsi qu'une confiance mutuelle. Il s'agit ici de concevoir un rôle d'organisation d'une gestion partagée pouvant logiquement incomber à la municipalité (cf. figure 21).

⁴³ Source : étude de type benchmarking réalisée en 2014 auprès de 1 station italienne, 2 stations autrichiennes et 7 stations des Alpes Suisses

Dans le cas analysé, les éléments clés d'un partenariat stratégique seraient :

- a) **clarifier les prérogatives de pilotage, de mise en œuvre et de contrôle** à travers un nouveau schéma de gouvernance où le service des sports est chargé de coordonner la politique sportive et réaffirmer le rôle stratégique de coordination de l'OT ;
- b) **formaliser une stratégie à moyen-long terme** ;
- c) **intégrer une réflexion stratégique à l'échelle de la région**, qui prenne en compte les différents niveaux et types de territoires.

La gouvernance de la politique sportive communale et du CDS nécessiterait une clarification. Il apparaît que la création d'un organe type « **Service des sports** » pourrait assurer le pilotage et la coordination de la politique sportive communale et son interface avec la politique touristique. La plupart des communes suisses de taille similaire (Champéry, Leysin par exemple) disposent d'un tel service avec un responsable à sa tête. En l'état, le CDS n'a pas véritablement ce rôle et se contente de gérer et d'exploiter les installations placées sous sa responsabilité.

Une réaffirmation du rôle stratégique du **Comité de l'Office du Tourisme** permettrait à celui-ci de participer activement à la construction et la validation de la politique sportive à mener. Il pourrait également être en charge du contrôle et du compte-rendu d'utilisation des moyens et de l'atteinte des objectifs (contrôle des résultats, tableau de bord avec les principaux indicateurs comme les taux de fréquentation et leurs niveaux de réalisation par rapport aux prévisions). Des représentants des parties prenantes clés de la station (directeurs des principales organisations et associations, représentant des écoles privées) le composeraient et il serait coordonné par un Président du comité indépendant des politiques et disposant d'une compétence reconnue. En lien avec ces trois entités, la potentielle mise en place d'une « **Direction des opérations** », garante de la mise en œuvre de la politique dans le domaine du sport-loisirs et du reporting vers le Comité de l'Office de Tourisme, et composée du Directeur de l'Office du Tourisme, du Responsable du Service des Sports et Directeur de TVG SA, permettrait un suivi opérationnel.

Le schéma ci-après résume les propositions d'aménagements possibles en termes de gouvernance.



Figure 21 : Nouvelle proposition de gouvernance touristique et sportive en station : le cas d'Ollon et de sa station Villars.
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

En l'espèce et compte tenu de la difficulté à amener des acteurs à collaborer, la formalisation d'un plan directeur à moyen-long terme, associé à un plan d'action annuel pourraient être des conditions-cadres de réussite de la mise en œuvre des politiques. L'Office du Tourisme devrait s'occuper de la promotion de la station à petite, large et très large échelle. Il serait un opérateur de communication et de valorisation des offres et des événements sportifs proposés sur le territoire, et coordonnerait les actions de communication et de promotion des activités touristiques et sportives. Le service des Sports serait en charge de la politique sportive événementielle tandis que l'Office de Tourisme valoriserait et mettrait en œuvre.

Par ailleurs, la gouvernance devrait s'inscrire plus globalement dans le cadre des politiques d'aménagement du territoire. En remettant la gouvernance, observée ici à l'échelle micro, dans un contexte plus large, celui du canton, de la région (également au sens économique) ou du pays, on peut vérifier notamment que : les politiques de développement n'entrent pas en concurrence localement, les ressources territoriales

sont valorisées de manière vraiment spécifique à chaque territoire, la stratégie choisie est adaptée à l'échelle. On vérifie également que le territoire gouverné est compétitif dans un contexte national, voire plus encore international ou mondial et que son développement, sa trajectoire, est donc pérenne si ce n'est durable. Le schéma ci-dessous résume les types (politico-administratif, mais aussi stratégique-économique) et niveaux (du national au local) de gouvernance territoriale.

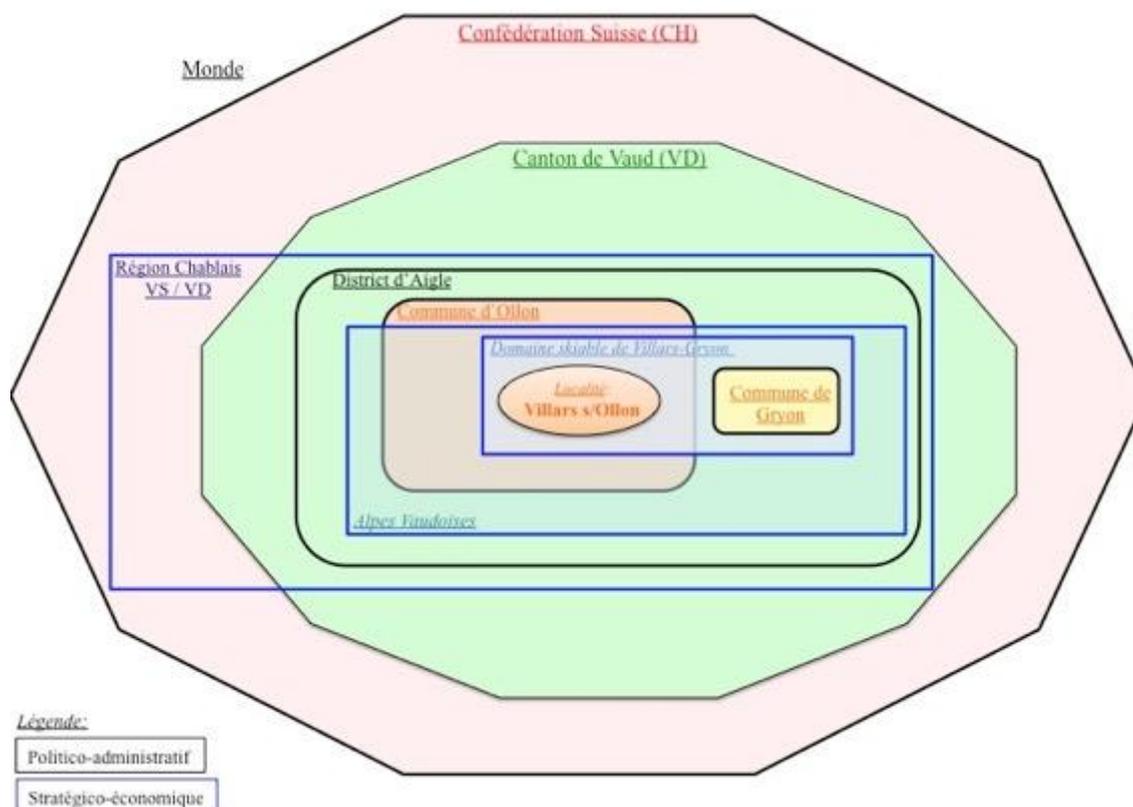


Figure 22 : Emboîtement d'échelles et gouvernance locale
(Jaccard, Langenbach et Bayle, 2016)

Les territoires étant découpés sur une base politico-administrative (la localité, la commune, le district, le canton et la confédération) ou de « projet » stratégique-économique (le domaine skiable et la commune ; les Alpes vaudoises ; la Région du Chablais portant sur deux cantons -Vaud et Valais-, la région du Léman). Dans ce cadre, les politiques touristiques et sportives conçues ou adoptées localement devraient tenir compte du principe de subsidiarité en la matière.

Les politiques sportives sont purement à construire avec, ou en fonction, des échelons politico-administratifs supérieurs, tandis que d'autres politiques, comme c'est le cas pour l'économie et le tourisme sont très souvent pensées à travers de nouveaux

niveaux de territoires stratégiques. Ainsi, la gestion du développement du tourisme sportif, à l'interface du sport et du tourisme, au travers des politiques idoines, devrait se faire à la fois en tenant compte de logiques globales ou macro et de logiques locales ou micro. Par exemple, dans le cas présenté ici, la Région Chablais dans laquelle est englobée la localité de Villars sur Ollon tente actuellement de coordonner des investissements pour les équipements sportifs d'envergure nationale (équipements présentés dans ce travail) ou internationale (Centre Mondial du Cyclisme à Aigle, par exemple).

Les partenariats stratégiques composant la gouvernance locale devraient donc tenir compte de la complexité des logiques inhérentes à chaque échelle territoriale, mais aussi aux différents domaines d'action touchant le tourisme et le sport, tout en se fixant un objectif de compétitivité vis-à-vis d'autres territoires aux caractéristiques et au rayonnement similaires.

La nouvelle gouvernance qui transparaît ici revient à faire interagir des acteurs locaux autour d'un objectif partagé et clairement établi dans un contexte complexe mieux maîtrisé.

1.5. CONCLUSION

L'étude de ce cas a permis de s'interroger sur les conditions qui amènent à construire un partenariat stratégique entre les acteurs et à mieux identifier les conditions de pilotage et de gouvernance d'une station de moyenne montagne soumise à des défis d'avenir. Pour engager les acteurs dans une communauté de destin, la thèse défendue est de construire les bases d'un partenariat stratégique dans la gouvernance de la station. Ces éléments fondamentaux doivent permettre de renforcer la confiance et la coordination entre les acteurs de la gouvernance de la station, et les acteurs institutionnels du sport et du tourisme interagissant à une échelle territoriale plus large. Suivant la même logique, la question des investissements et des offres de pratiques et d'évènements devrait également s'intégrer dans une politique plus globale, notamment au niveau cantonal, ou suivant de nouvelles stratégies de mutualisation dans le cadre des territoires de projet. En outre, la stratégie de

développement d'une station touristique ne peut s'abstraire d'un contexte concurrentiel. Elle doit nécessairement tenir compte de l'histoire d'un lieu, d'un territoire, et des échanges ou de proximités organisationnelles ou cognitives avec d'autres stations touristiques proches ou similaires (Marcelpoil et François, 2008; Plumecocq, 2012). À l'avenir ce travail pourrait donc s'enrichir d'une mise en perspective avec les politiques d'aménagement du territoire ou d'organisation des gouvernances territoriales existantes dans ce domaine ailleurs en Suisse, mais aussi dans les autres pays de l'arc alpin, ce qui n'a jusqu'alors jamais été effectué.

2. ARTICLE N°2

Ce deuxième article vise d'une part à comprendre l'émergence des infrastructures du trail, en tant qu'innovation sportive, dans les territoires touristiques suisses, et d'autre part, de discuter du rôle même du trail et des sports de nature dans les processus de diversification du tourisme en montagne. Face aux enjeux tels que les changements climatiques, l'évolution de la demande et des pratiques sportives, la concurrence entre destinations ou encore aux crises économiques successives, les stations de montagne recourent de plus en plus souvent à l'innovation pour renouveler leur trajectoire de développement. Ainsi, les stratégies touristiques, les offres et les infrastructures sportives ou encore l'évènementiel qui en résultent, amènent obligatoirement les acteurs des stations de montagne à réfléchir à la mise en œuvre des innovations sportives et aux dimensions innovantes de cette mise en œuvre, notamment en termes de techniques, de savoir-faire ou d'organisation sociale.

RÉFÉRENCE

Langenbach, M., & Jaccard, É. (2019). **L'innovation au cœur de la diversification touristique des stations de montagne ?** . Approche critique du rôle du trail en Suisse. *Mondes du Tourisme*, (15).

L'innovation au cœur de la diversification touristique des stations de montagne ?

Approche critique du rôle du trail-running en Suisse

Auteurs : **Marc Langenbach & Émilie Jaccard**

2.1. INTRODUCTION

Face aux enjeux tels que les changements climatiques, l'évolution de la demande et des pratiques sportives, la concurrence entre destinations ou encore aux crises économiques successives, les stations de montagne recourent de plus en plus souvent à l'innovation pour renouveler leur trajectoire. À la recherche de solutions leur permettant de faire perdurer l'avenir touristique de leur territoire, les acteurs du développement touristique sont à l'affût de nouveautés à intégrer à leurs offres. Ainsi, les stratégies touristiques, les offres et les infrastructures sportives ou encore l'évènementiel qui en résultent, amènent obligatoirement les acteurs à réfléchir à leur mise en œuvre, aux dimensions innovantes de celle-ci et aux stratégies qui en découlent en termes de : techniques, de savoir-faire, d'organisation sociale (Corneloup et Mao, 2010), ou d'événements et d'infrastructures (Vignal *et al.*, 2017).

L'objectif poursuivi dans cet article vise d'une part à étudier l'émergence d'infrastructures dédiées au trail, en tant qu'innovation sportive, dans les territoires touristiques, et d'autre part, de discuter du rôle du trail dans les processus de diversification du tourisme en montagne au travers des infrastructures. Afin de mener à bien ce travail, nous étudierons le cas du réseau de trail des Préalpes suisses dont le projet, après une phase de conception, est en cours de réalisation. Nous adopterons une approche mettant en perspective le cas Suisse, introduit précédemment, avec l'expérience française en la matière dont celle qui a prévalu dans l'émergence des Stations de trail©.

D'un point de vue territorial, ce travail se trouve donc ancré dans le cadre politique, historique mais aussi commercial et libéral dans lequel les territoires touristiques de

montagne suisses se sont développés. Celui-ci nous semble pertinent pour étudier les trajectoires des infrastructures dédiées au trail et leur mise en tourisme (Berwert, Rütter, Nathani, *et al.*, 2007; Bridel *et al.*, 1980; AG, 2011) notamment au travers de travaux réalisés en France sur la gestion maîtrisée (Wipf, 2012; Mao et Reymbat, 2005), les différents impacts territoriaux (Mounet, 2007; Bessy et Mouton, 2004b), les politiques publiques et la gouvernance (Achin, 2015), ou encore les effets sur les systèmes touristiques des sports de nature (Langenbach, 2012).

En grande partie à visée touristique, ces nouvelles infrastructures dédiées voient le jour régulièrement dans de nombreuses stations françaises depuis 2010, bien souvent dans un objectif de diversification du tourisme (Perrin-Malterre, 2016). Par infrastructures dédiées, il faut entendre la mise en place de balisage spécifique, d'aménagement d'espaces d'entraînement, d'une base d'accueil (vestiaires, douches, point d'informations), ou l'organisation d'événements sportifs (compétitions, stages d'entraînement ou découverte) afin d'animer les nouvelles offres sportives touristiques proposées (Bessy et Hillairet, 2002). Les infrastructures sportives dédiées au trail running que nous évoquons dans cette contribution sont par exemple : les Stations de Trail©, dont la première a été créée en 2011 à St.-Pierre-de-Chartreuse et qui se sont implantées sur plus de 30 sites en France et dans les pays limitrophes (Espagne et Belgique), mais aussi d'autres concepts similaires tels que les Espaces Trail® proposés par Trace de trail, ou encore les Trail Running Station-by Salomon©. Ces infrastructures sont des équipements sportifs, des espaces sportifs de nature aménagés, balisés et préparés (Bourdeau, 2003) dans l'objectif d'attirer des pratiquants, potentiels touristes, de structurer une demande, et *in fine* de constituer une offre sportive pour les stations touristiques de montagne qui en sont les supports comme l'indiquent leurs documents de présentation respectifs⁴⁴.

Dès lors, la problématique que nous traiterons ici se divise en deux parties. Nous nous interrogerons d'une part, sur *le rôle d'une innovation touristique, telle que le trail running et les infrastructures nécessaires à son ancrage local, dans les processus de diversification* du tourisme en Suisse. D'autre part, dans un contexte de mise en place de ces offres touristiques et sportives relativement simultanées dans les stations de

⁴⁴ Sources : <https://stationdetrail.com/fr#stations>
<https://tracedet trail.fr//assets/downloads/creer-parcours-permanents-trail.pdf>

montagne en Suisse et en France, nous nous demanderons *si le trail est encore une innovation permettant de se démarquer dans l'environnement concurrentiel du tourisme en montagne*. Cette problématique nous conduira à mener une lecture critique des trajectoires d'émergence, mais aussi d'implantation du trail running en Suisse et en France, puisque celles-ci semblent similaires mais décalées dans le temps. Puis, nous nous pencherons sur l'intérêt de ces équipements sportifs, en termes de distinction d'une stratégie touristique et sportive par l'innovation, toujours dans les processus de diversification.

2.2. LA DIVERSIFICATION TOURISTIQUE ET L'INNOVATION SPORTIVE DANS LES STATIONS DE MONTAGNE.

LA DIVERSIFICATION DU TOURISME

Globalement, le processus de diversification est à situer dans un cadre élargi, où les stations de montagne sont confrontées depuis le début des années 2000 à une série de contraintes, qui remettent en question leur modèle de développement (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Ce constat se fonde sur plusieurs contingences : le réchauffement climatique (Clivaz *et al.*, 2015; Bessy, 2008; OCDE, 2007b), la modification de la demande touristique (Richard *et al.*, 2010 ; Bourdeau, 2009 ; François et Billet, 2010) ou encore l'importance grandissante de la prise en compte du développement durable (François et Marcelpoil, 2009). Leurs résonances se manifestent à différents niveaux, notamment local et régional en Suisse ou régional et national en France, ce qui a conduit à la mise en place de stratégies spécifiques de diversification des offres touristiques en montagne. Ces stratégies s'articulent globalement autour de plusieurs dimensions : politique, avec la mise en place de mécanismes d'aménagement du territoire spécifiques ; économique avec notamment l'émergence d'initiatives marchandes en rupture ou le recours à la marchandisation des innovations sportives, et spatiales avec une remise en cause du périmètre de la station en tant qu'échelle unique des pôles de croissance liés au tourisme en montagne. Les sports de nature, et donc le trail, constituent une des options qui sont envisagées dans ces processus de diversification du tourisme (Langenbach *et al.*, 2017; Jaccard, 2017), tout comme peuvent l'être aussi le recours à une économie de

la résidentialité (Guex et Crevoisier, 2017), la montée en puissance de l'ancrage territorial du tourisme en station (Dissart, 2012; François, 2008), le recours à des stratégies de niche ou de masse (Benur et Bramwell, 2015; Farmaki, 2011) ou encore le développement de la coopération et des partenariats entre acteurs touristiques (Bonnemains, 2015).

LA MISE EN TOURISME D'UNE INNOVATION SPORTIVE

Nous définirons l'innovation comme la finalité d'une démarche débutée par une invention, à la dimension technique donc, et qui se termine par une assimilation sociale (Alter, 2010; Corneloup, 2009). Suivant cette logique, l'innovation lie indissociablement une dimension technique et une dimension sociale. On peut parler ici de « réseau sociotechnique » (Callon, 2006) pour qualifier le champ des interactions entre des éléments technologiques, politiques, financiers ou humains, notamment, qui concourent après un long processus (Vignal *et al.*, 2017), à l'émergence à la production d'une nouveauté, d'une innovation. Les sciences de gestion, le marketing ou l'entrepreneuriat (OCDE, 2005), l'économie (Alter, 2010), la sociologie (Tardif, 2005; Tremblay *et al.*, 2003) ou encore la géographie (Deyres et Mao, 2010; Fontan *et al.*, 2005) se sont attachés à l'étude de l'innovation.

La mise en tourisme d'innovations sportives, innovations représentant dans ce cadre des produits ou services touristiques, offre une clé de lecture particulièrement pertinente pour comprendre les évolutions successives des destinations touristiques (Butler, 1980) ou encore les processus de renouvellement des offres locales (Bourdeau *et al.*, 2007a). Le tourisme est un domaine où la dynamique d'innovation est particulièrement présente, à la fois pour les destinations (Weiermair, 2006) et pour les opérateurs publics et privés du tourisme (Paget *et al.*, 2010). Dans le cadre du tourisme sportif de montagne, les sports de nature sont les principaux vecteurs d'innovation dans les offres (Corneloup et Mao, 2010), que ce soit en matière d'espaces de pratique, d'évènementiels (Bessy, 2014) sportifs ou de prestations d'encadrement et de guidage (Langenbach, 2012). Le vecteur d'innovation étudié ici est une infrastructure sportive de nature, un espace de pratique sportive de nature (Bessy et Hillairet, 2002; Mao, 2003; Vigneau, 2008). Dans un contexte touristique de diversification, l'innovation sportive de nature prend donc une importance

considérable pour l'offre touristique locale afin de retrouver une compétitivité sur un marché de plus en plus globalisé (Botti *et al.*, 2012; Frochot et Legohérel, 2010).

2.3. MÉTHODOLOGIE

Ce travail se base sur l'étude du projet, encore en cours, de réseau de trail des Préalpes en Suisse. Les auteurs ont été consultés à différentes étapes de ce projet, ont participé à toutes les réunions intermédiaires et ont dirigé un diagnostic territorial du tourisme sportif dans la région avec l'aide d'une équipe d'étudiants. En premier lieu nous mobilisons à la fois les compte-rendu de ces réunions de coordination, nos relevés d'observation participante, et le contenu de 20 entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs du développement du sport et du tourisme (issus de 11 destinations⁴⁵ du massif des Préalpes et des deux Parcs Naturels Régionaux⁴⁶) réunis dans ce projet. Les entretiens et les réunions ont eu lieu au printemps 2016 dans le cadre d'un mandat et ils ont été conduits avec une grille d'entretien, structurée autour des questions suivantes : le positionnement actuel des différentes stations, l'intérêt du produit trail pour leur station, le potentiel perçu d'un réseau trail au cœur des Préalpes, les atouts, les avantages, les défis et les risques liés à la mise en tourisme de ce nouveau produit. Il faut également relever que ce travail s'appuie de plus sur une étude documentaire et bibliographique au sujet de l'émergence puis de la structuration du trail running menée tout au long des travaux de thèse d'Émilie Jaccard.

2.4. LA MISE EN TOURISME DU TRAIL DANS LES STATIONS DE MONTAGNE : TRAJECTOIRES D'UNE INNOVATION

Situé à mi-chemin entre la course à pied et la randonnée, le trail attire de plus en plus de pratiquants depuis une vingtaine d'années. Bien qu'encore mal estimé, voire même absent des statistiques classiques menées par les organismes nationaux d'étude des

⁴⁵ Directeurs des Offices du tourisme (locale et régionale), organisateurs d'évènements, acteurs privés commerciaux (accompagnateur de moyenne montagne, directeur de magasin de sport).

⁴⁶ PNR Gruyère-Pays-d'Enhaut et Gantrish

activités sportives, les *traileurs* seraient plus de 800'000 en France, et 8 millions en Europe. On estime la progression de cet indicateur à 10 % par an environ depuis 10 ans. En Suisse, malgré le manque de différenciation entre les *traileurs* et les coureurs pratiquant en pleine nature ou les randonneurs dans les statistiques⁴⁷, cette augmentation est observable en constatant le succès des événements trail. Ces chiffres évoluent rapidement, chaque année de nouvelles manifestations nommées « Trail » voient le jour (Jaccard, 2017).

Bien que les trajectoires d'évolution du trail running soient similaires en France et en Suisse, on observe néanmoins un échelonnement décalé dans le temps (cf. schéma n°1). L'analyse des trajectoires montre dans les deux cas une croissance corrélée entre le nombre de pratiquants, le nombre d'événements (et donc le nombre de participants) mais aussi un moment clé pour l'émergence des infrastructures. Ainsi, à la suite de l'organisation de premiers événements au succès grandissant (Ultratrail du Mont-Blanc en France : 520 coureurs en 2003, 8300 en 2017 ; Trail Verbier-St.-Bernard en Suisse : 400 coureurs en 2009, 1800 en 2017), phase dite d'invention, mais également au développement du marché des équipements et de massification de la pratique, sont apparues les premières infrastructures dédiées dans les stations de montagne en France (2011), puis en Suisse (2017) lors de la phase que nous nommerons structuration (cf. schéma 1). Les événements sont alors devenus le passage obligé pour communiquer et attirer des "traileurs-touristes" dans les stations, complétant l'offre touristique annuelle, estampillée "trail", et permettant une pérennisation territoriale, ou une première étape avant la mise en tourisme de l'activité au travers de la pérennisation annuelle du tracé parcouru ponctuellement lors de la course (Jaccard, 2017). En effet, à St.-Pierre de Chartreuse par exemple, première Station de Trail©, l'inauguration coïncidait avec la 1^{ère} édition de Raidlight Festival. Dans le massif des Préalpes en Suisse ou à Millau et à Chamonix en France, les événements étaient par contre déjà présents sur le territoire (Trail des Paccots, Trail du Mouret, Gruyère Trail, Festival des Templiers) et leur succès a inspiré ou déclenché la mise en place d'infrastructures dédiées. Ce processus est donc bien observable suivant une dynamique proche dans les deux pays voisins. Toutefois, on relève un décalage de 5 à 7 ans entre les trajectoires suisses et françaises de

⁴⁷ Statistiques 2014 de Sport Suisse, Activité et consommation sportives de la population suisse.

développement du trail (cf. schéma 1). Ce décalage a permis aux acteurs voulant implanter une infrastructure dédiée au trail en Suisse d'observer le développement de l'innovation, de la traduire et d'amorcer un processus d'adaptation à la réalité locale et à leurs objectifs en Suisse.

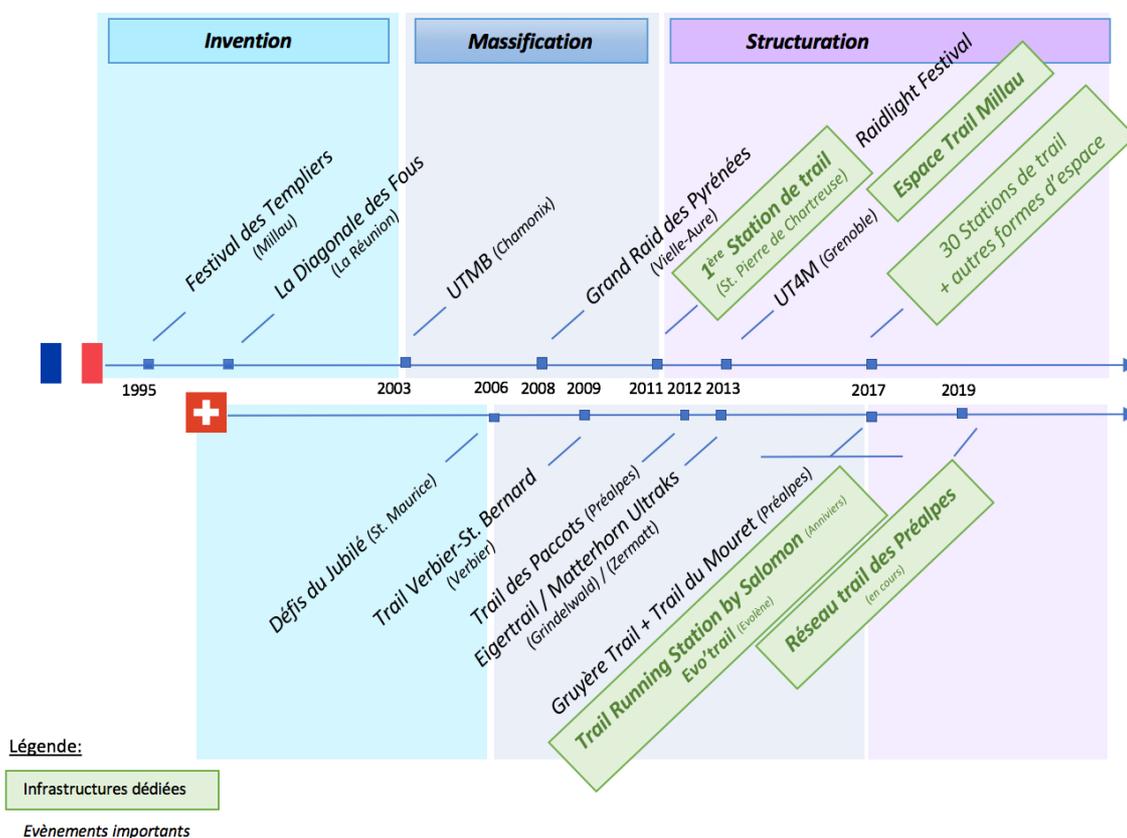


Figure 23 : Trajectoires comparées de l'évolution touristique du trail running en France et en Suisse (Jaccard, Langenbach, 2017)

La première Station de Trail© est née en 2011 à St.-Pierre de Chartreuse, sous l'impulsion de Benoît Laval, fondateur et directeur de la marque française Raidlight. Le concept a fait rapidement parler de lui au niveau national, notamment via un grand nombre d'articles dans la presse spécialisée. Des gestionnaires de stations similaires ont vu ici une opportunité à ne pas manquer et ont amorcé l'implantation d'une infrastructure similaire sur leur territoire. Six ans plus tard, une trentaine de stations étaient équipées du concept de Station de Trail©. Parallèlement, d'autres espaces similaires, mais non franchisés, ont également été mis en place dans diverses régions avec souvent comme point de départ un événement trail déjà bien implanté (Millau Espace Trail, Espace Trail Métabief-Mont d'Or, etc.). En Suisse, il faut attendre 2016 pour entrevoir les premières réflexions autour des possibilités de mise en tourisme

du trail au travers d'une infrastructure sportive dédiée. Alors que du côté français les décisions, suivies de la mise en place ont été généralement prises rapidement, les gestionnaires des stations suisses sont entrés dans une réflexion plus globale et rationnelle sur l'opportunité de s'équiper d'une telle infrastructure.

Suivant une veille commerciale ou des recherches d'informations stratégiques, les gestionnaires des stations suisses ont rapidement pris connaissance des différentes expériences ou des projets en cours autour du trail en France et ailleurs. Le démarchage actif d'acheteurs potentiels dans toute l'Europe et donc en Suisse, par des commerciaux employés des différents concepts (Station de Trail©, Espaces Trail®, Trail Running Station-by Salomon ©), a également joué dans l'amorçage des réflexions à ce sujet côté suisse. Les effets de ce double jeu, démarchage commercial et recherche de solution de diversification, sont illustrés à la fois par la situation des stations suisses dans une économie touristique globalisée à l'échelle du monde ou au moins de la région élargie (les Alpes ici), mais aussi par une dynamique de standardisation ou de réplique des expériences qui en résulte (Langenbach *et al.*, 2017). Il en résulterait alors une certaine standardisation de l'offre touristique en matière de sports de nature (Langenbach *et al.*, 2017) qui conduirait à une lecture critique, par les acteurs économiques, des opportunités commerciales offertes par le trail : « Quel produit de ce type dois-je acquérir, et à quelles conditions, pour compléter une offre locale ? ». Dans ce contexte d'innovation, les acteurs peuvent alors être amenés à intégrer l'offre telle quelle, pour acquérir un statut innovant, ou à la faire évoluer pour en garder l'esprit global mais en l'adaptant au contexte local (définition de parcours en intégrant des hauts-lieu ou des marqueurs territoriaux, par exemple). Cette adaptation va dans notre cas à la fois porter sur le format de l'innovation, mais aussi remettre en cause son statut d'innovation ou du moins sa portée en tant que telle.

2.5. CRÉATION D'UN RÉSEAU DE TRAIL DANS LES PRÉALPES SUISSES

Le massif montagneux des Préalpes suisses se situe en bordure nord des Alpes et couvre plusieurs cantons (Vaud, Fribourg et Berne) et possède deux Parcs Naturels Régionaux (PNR Gantrish, PNR Gruyère Pays-d'Enhaut). Ce massif englobe de

nombreux sommets d'une altitude généralement comprise entre 1500 et 2500 mètres, et hébergent plusieurs stations de moyenne montagne, dont une vingtaine de domaines skiables (Leysin-Les Mosses, Charmey, La Berra, Les Paccots, etc.). Les villages-centres du périmètre étudié sont situés entre 890 (Charmey) et 1400 mètres d'altitude (Les Mosses), et le haut de leur domaine skiable entre 1400 (Les Pléiades) et 2300 mètres (Leysin). L'offre d'activités sportives proposées, les infrastructures supports, ainsi que les événements sportifs organisés varient d'une station à l'autre de même que les stratégies touristiques, sportives ou événementielles retenues.

Malgré l'enneigement artificiel présent sur quelques domaines skiables (Jaun, La Berra, Leysin), le manque récurrent de neige contraint tous les gestionnaires à s'interroger sur des perspectives alternatives de développement. À l'affût d'opportunités, mais également des nouveautés mises en place dans les stations concurrentes ou du moins similaires, les acteurs du tourisme de plusieurs stations du massif se sont intéressés à la pratique du trail running et à sa mise en tourisme dans d'autres stations, en premier lieu françaises⁴⁸.

L'INNOVATION SPORTIVE PAR LES INFRASTRUCTURES DÉDIÉES AU TRAIL DANS LES PRÉALPES

L'écart dans le temps évoqué plus haut a permis aux acteurs du tourisme suisse rencontrés d'observer, puis d'évaluer, le développement des premières infrastructures dédiées au trail en France. Si nous ne développons pas une étude des différentes subjectivités inhérentes à ce processus, nous soulignerons surtout que ce décalage a conduit à une prise de recul vis-à-vis de l'effet de mode qui a accompagné les premières Stations de Trail[©] et de leur potentiel stratégique. Cette posture collective critique a permis de voir apparaître les attentes, les objectifs, ou encore les stratégies locales jugés comme intéressants à mettre en place pour tirer profit des infrastructures du trail, en matière d'activité touristique.

La majorité des stations françaises qui se sont dotées de telles infrastructures les proposent sur un modèle générique et labélisé répondant à un cahier des charges qui implique *in fine* une standardisation des offres. Ainsi, de manière logique, le questionnement principal relevé a été : « est-il judicieux d'investir et s'équiper pour

⁴⁸ Source : Compte-rendu de la première réunion avec le Directeur de l'OT de Charmey (octobre 2015)

la pratique touristique du trail en adhérant à un label et donc en recourant à un produit existant dans plusieurs autres stations ? »⁴⁹. Mettre en place une infrastructure fonctionnant suivant le principe du label reviendrait à choisir une position stratégique générique, où le trail vient compléter une offre touristique et sportive classique en montagne, sans pouvoir adapter le produit aux ressources territoriales et créer une vraie stratégie de diversification pour se différencier.

Il faut toutefois relever que les enjeux sportifs du développement des territoires touristiques de moyenne montagne en Suisse varient par rapport à la France. Si les constats qui portent sur les évolutions climatiques ou les modes de fréquentation de la montagne portent des deux côtés, l'histoire et la gouvernance des territoires touristiques les différencient nettement. Du côté français, le développement a été impulsé de manière centrale, par des politiques publiques telles que les lois montagne ou le plan neige pilotés par l'État, positionnant donc de fait les stations sur des schémas de développement mais aussi des modes de gouvernance similaires et planifiés (François, 2007; Marcelpoil et Boudières, 2006). En Suisse en revanche, les stations se sont développées de manière auto-organisée et suivant à la fois des opportunités historiques (Sauthier, 2016), des valorisations de ressources territoriales ou encore des logiques libérales ou entrepreneuriales (Clivaz et Fioretto, 2011). C'est dans ces cadres territorialisés que s'inscrit désormais le recours à des sports de nature innovants tels que le trail pour alimenter, réorienter ou fournir une nouvelle stratégie de développement aux stations.

Si en France les stations de montagne bénéficient largement du soutien des collectivités publiques (dans la limite temporelle d'une délégation de service public), les stations suisses, qui sont de plus en plus confrontées à des situations de déficit chronique voire de faillite récurrente, et leurs sociétés de remontées mécaniques ne peuvent compter sur ce soutien qu'à court terme. Le premier cas a le défaut de repousser la réorientation massive d'une stratégie vers des activités sportives estivales ou représentant des alternatives durables à l'hiver⁵⁰, tandis que le second cas a l'avantage de rendre la réflexion sur la réorientation de la stratégie touristique

⁴⁹ Source : Compte-rendu de la première réunion avec le groupe de travail (mars 2016)

⁵⁰ Reynaud L., 2008, *Le « tout ski » est peut-être fini, mais sans le ski, tout est fini !* DurAlpes ; <http://www.duralpes.com/le-tout-skiest-peut-etre-fini-mais-sans-le-ski-tout-est-fini/>

d'actualité (Langenbach *et al.*, 2017). Cette liberté offerte par le système suisse se retrouve aussi dans les objectifs recherchés dans l'implantation du trail dans les Préalpes : se démarquer des autres infrastructures de trail, concevoir son propre produit sans acheter un label ou un concept, capitaliser sur les ressources spécifiques du territoire, mettre en réseau plusieurs stations voisines, mais également créer des filières parallèles permettant une multiplication des impacts sur le territoire (offre de wellness-santé, accompagnement de la pratique par des professionnels locaux, package avec hébergement et restauration)⁵¹.

LES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS DE CRÉATION DU RÉSEAU DE TRAIL DES PRÉALPES

Le processus de mise en place, puis de gestion stratégique du réseau de trail se découpe en six grandes phases (cf. tableau 5), chacune caractérisée par différentes actions et dimensions au caractère plus ou moins innovant. Les cinq premières, actuellement engagées, se sont échelonnées sur un peu plus de 18 mois. La complexité des démarches liées à la recherche de financement, mais également par l'hétérogénéité des parties prenantes et de leurs stratégies propres explique la durée de ce processus. L'indicateur illustrant le caractère innovant des actions retenues dans le cas présenté ici, a été établi en comparaison des expériences existantes jusqu'alors, dans les infrastructures du trail, en France et ailleurs.

Phase	Tâches principales	Actions innovantes	Caractère innovant
A. Initiation du processus	Initiative initiale	Recherche de synergies entre les stations	+++
	Prise de contact avec les stations intéressées	Évaluation des besoins en ressources (financières et humaines)	+++
	Mise en place d'un groupe de travail	Groupe de travail composé des parties prenantes	++
B. Phase exploratoire financée	Étude de faisabilité financée par le Canton (dispositif NPR)	Répartition du financement entre destinations/stations	+++
		Mise à disposition de ressources humaines	+
C. Structuration de l'offre et de ses acteurs	Création d'une structure commune « Réseau de trail des Préalpes » avec les 11 stations intégrées au projet	Création d'une entité associative « Communauté d'intérêts » dans le tourisme sportif	+++

⁵¹ Source : Compte-rendu de la table ronde organisée à Charmey avec huit acteurs locaux (avril 2016)

D. Mise en œuvre	Définition des itinéraires (difficulté, particularités, intérêts, boucle/étape...)	Réunion du réseau des stations	++
	Balisage des itinéraires (PNR, Pro Natura)	Recours à un développement concerté	+++
	Recrutement d'un chef de projet	Réflexion sur les conflits d'usage	+++
E. Mise en tourisme	Élaboration d'une stratégie de communication et d'événementiels	Réflexion à l'échelle d'un territoire élargi intercantonal et polyglotte	+++
	Création et mise en place d'une offre touristique	Mise en place d'un calendrier commun d'actions marketing	+
	Animation des infrastructures et des offres touristiques liées	Stratégie d'accueil d'acteurs touristiques ou sportifs nouveaux (accompagnateurs en montagne, kinés, vendeurs spécialisés, etc.)	++
F. Résultats	Évaluation des offres touristiques et sportives locales	Fréquentation touristique trail	--
		Évènementiel touristique trail	--
		Test de produits	--
		Autres produits trail (clinique, physio)	++

Tableau 7: Phases du processus de création d'un réseau trail des Préalpes
(Langenbach et Jaccard, 2017)

Les cinq premières phases du processus présentées ici comportent toutes des actions dont nous pouvons établir qu'elles sont innovantes, même si à des degrés variables. Les libertés d'action, d'organisation et donc de gouvernance, dont jouissent les stations suisses semblent leur permettre de construire des projets autour de l'installation du trail, et plus largement des produits sportifs de nature, de manière innovante. Dans ce cadre précis, les étapes du processus ont chacune un caractère innovant : leur organisation et leur envergure territoriales, leur mode de financement, leur rôle dans les stratégies et les offres touristiques locales, mais surtout leur dimension partagée ou coopérative au sein d'un réseau de territoire. Les acteurs de ce projet ont rapidement compris qu'il était plus opportun de mutualiser les coûts (financiers ou humains) inhérents à la création d'une offre de trail que de se concurrencer entre voisins, puisqu'ils en avaient la possibilité et qu'ils pouvaient de plus compter sur le soutien de leur collectivité territoriale (via le dispositif de la Nouvelle Politique Régionale pour les Cantons, ou NPR, et son axe « changement dans le tourisme »).

Néanmoins, si les étapes du processus sont innovantes, il faut les mettre en perspective avec le caractère peu spécifique des offres ainsi constituées, sur un marché globalisé. Les premiers travaux sur les effets des événementiels du trail en Suisse (Genoud, 2017; Jaccard, 2017) et ailleurs (Bessy, 2011; Cernaianu et Sobry, 2015) ont mis en évidence un impact conséquent sur l'activité touristique durant la seule période de l'événement. Cependant, le calendrier événementiel s'étoffant chaque année de manière exponentielle, chaque nouvelle manifestation se trouve dans un contexte concurrentiel qui impliquerait notamment une diminution des impacts espérés. Pour autant, certaines prestations liées au trail nous paraissent d'ordre à pouvoir mener une stratégie de différenciation pour l'offre touristique et sportive locale. Celles-ci peuvent suivre un positionnement stratégique de masse : par exemple la Station de trail by Salomon© qui effectue un lien évident entre une infrastructure et un équipementier, réduisant donc les coûts de mise en place pour la collectivité par un mécanisme de *sponsoring* voire de *namings* (Delattre et Aimé, 2010), en augmentant la visibilité et offrant des tests ou du matériel ; de niche : en installant par exemple une filière élargie, avec des offres connexes, autour du trail (clinique de soin, entraîneurs, stages performance, R&D trail, etc.). Le tableau 6 illustre les possibilités offertes par l'innovation dans le trail sur les stratégies de masse ou de niche de l'offre touristique locale (Benur et Bramwell, 2015; Farmaki, 2011) :

Dimension innovante / Stratégie touristique	Innovant	Non-innovant
Masse	Infrastructures spécifiques (Station de trail by Salomon©, Réseau trail des Préalpes) Événementiels urbains ou patrimoniaux ; événementiels territorialisés (Sierre-Zinal, p.ex)	Infrastructures génériques labélisées (Station de Trail©, Espace de trail®)
Niche	Filière élargie, offres connexes (clinique de soin, entraîneurs de haut-niveau, laboratoire autour du matériel, etc.)	Ultra-trail (Tor des Géants, p.ex) Séjours d'entraînement (pack touristique « trail »)

Tableau 8: Les dimensions innovantes du trail et les stratégies touristiques locales
(Langenbach et Jaccard, 2017)

2.6. QUELLE(S) INNOVATION(S) POUR LES INFRASTRUCTURES TRAIL EN SUISSE ?

L'approche des infrastructures dédiées au trail par l'innovation nous a permis de constater qu'en réalité, le processus présenté ici possédait plusieurs dimensions innovantes : sociale, de prestation, managériale et finalement marketing, ou plus précisément de promotion qui s'expriment parfois spécifiquement au cas de la Suisse.

INNOVATION SOCIALE

Le cas du réseau de trail des Préalpes souligne l'importance de traiter la question de l'usage partagé de la nature entre les pratiquants du trail et les autres usagers de la nature (Shipway et Jones, 2007). Les itinéraires balisés et intégrés à une Station de Trail© ou toute autre forme de concept, sont des chemins ou des sentiers déjà identifiés et bien souvent utilisés depuis longtemps dans le cadre d'autres activités ludiques et sportives (randonnée pédestre, vélo tout terrain, randonnée équestre) ou d'un usage différent de la nature (chasse, pêche, agriculture, etc.). En comparaison, en France, la gestion de l'utilisation des espaces naturels dans les loisirs sportifs de nature fait l'objet de procédures systématiques de concertation (PDESI/CDESI) voire à la signature de conventions de passage ou d'usage (entre le propriétaire, la fédération délégataire et la collectivité départementale). L'innovation sociale correspond ici à la création puis à la pérennisation des espaces de concertation (Wipf, 2012), d'échanges d'information ou encore de débat, comme des lieux d'expression de jeux d'acteurs.

INNOVATION DE PRESTATION

Les infrastructures dédiées au trail s'accompagnent de nouvelles prestations, sportives mais aussi touristiques, dans les territoires où elles s'implantent. En matière de prestations sportives, il s'agit de nouveaux produits commercialisés localement par des prestataires souvent déjà implantés dans les territoires touristiques (des accompagnateurs ou des guides de montagne) et suivant des opportunités offertes par la nouvelle infrastructure de trail. Ces prestataires, souvent déjà traileurs, profitent de l'arrivée du trail pour proposer des offres d'initiation, de perfectionnement, voire d'entraînement à la compétition : pour innover à leur échelle. Ces prestations sportives s'accompagnent aussi, d'une dimension touristique

puisqu'elles s'intègrent souvent à des séjours organisés autour du trail, ou encore à des packs touristiques où l'encadrement professionnel et l'hébergement sont complétés par des soins ou la découverte d'un nouveau matériel sportif. Cela constitue une innovation de prestation en Suisse.

INNOVATION MANAGÉRIALE

La structure de gestion du réseau de trail étudié ici a d'abord pris la forme d'une « Communauté d'intérêts des Préalpes », lors de la phase de conception, puis de l'« Association Réseau de trail des Préalpes » lors de la phase de mise en œuvre (toutes deux sous un statut associatif au sens du Code civil suisse), réunissant les 11 destinations retenues. Ces formes de gouvernance propres à la Suisse et qui n'a pas d'équivalent en France, permettent à des partenaires intéressés par le même projet de se regrouper sous une même entité juridique et administrative pour amorcer des démarches, utiliser des synergies, constituer un interlocuteur unique pour l'État ou les Cantons par exemple, et bénéficier de financements publics afin de faire avancer le projet (NPR pour les Cantons notamment).

INNOVATION MARKETING

D'un point de vue marketing, l'innovation réside essentiellement dans la conception de la stratégie et des actions liées à l'échelle d'un projet sur un territoire défini pour l'occasion. En effet, les membres de l'Association Réseau de trail des Préalpes souhaitent mettre en place un plan marketing commun pour promouvoir leurs nouvelles infrastructures. Grâce à cette coordination collective, mais également à une réflexion commune autour de la stratégie événementielle à adopter, les différentes parties prenantes se fixent pour objectif d'élargir les retombées possibles des actions marketing à l'ensemble du territoire de l'association, tout en réduisant les coûts.

2.7. LE TRAIL EST-IL UNE INNOVATION INÉDITE POUR LES TERRITOIRES TOURISTIQUES ?

Dans un contexte de plus en plus difficile pour les stations de montagne, il ne suffit pas d'innover ou de proposer un produit sportif nouveau pour se démarquer et trouver des solutions durables à la question de la diversification. L'innovation doit s'inscrire dans une stratégie globale, mais surtout doit arriver à un moment propice

dans le développement de la pratique sportive retenue pour pouvoir en tirer des profits d'un point de vue touristique.

Dans ce cadre, il nous semble en premier lieu que la trajectoire de développement du trail, qui connaît une phase de mise en tourisme depuis le début des années 2010 avec l'apparition de ses infrastructures dédiées (Bessy, 2017; Jaccard, 2017), ne lui permet pas d'être fondamentalement la solution principale dans une stratégie touristique et sportive locale. De plus, le trail ne semble pas être une innovation se démarquant nettement d'autres innovations sportives apparues en station ces deux dernières décennies, telles que : le vélo tout terrain, la raquette à neige ou encore le snowboard (Rech *et al.*, 2009). Le trail ne représente pas une nouvelle activité sportive en tant que telle, il est une évolution ou une hybridation d'autres formes de pratique préexistantes (la course à pied, le cross, la course en montagne voire encore la randonnée pédestre) et par ailleurs il n'est pas le support d'innovations matérielles suffisantes (l'offre d'infrastructures commence à saturer tandis que le matériel n'est pas totalement nouveau) pour soutenir un développement économique durable.

2.8. CONCLUSION

La portée innovante du trail décrite dans cette contribution est relative au cadre territorial dans lequel elle est analysée. Comme nous l'avons vu, le trail s'est développé de manière parallèle en Suisse et en France, bien qu'à des périodes chronologiquement différentes. Ceci, ajouté aux différentes facettes d'une infrastructure dédiée et à son processus de construction en matière d'innovation, nous conduit à nous interroger sur la réelle durée de vie du trail dans les offres touristiques et sportives en montagne. En effet, de nombreuses innovations sportives n'ont pas été jusqu'à une étape de massification ou ne se sont pas ancrées durablement dans les offres touristiques locales (Desbordes, 2001 ; Vignal *et al.*, 2017 ;) et nous pouvons nous interroger sur la singularité du trail dans ce cadre. L'évolution des modes de consommation dans le tourisme sportif (multiplication des expériences, phénomènes de zapping, accélération des crises structurelles de l'économie touristique en station) a tendance à réduire les étapes du cycle de vie d'un produit touristique, voire d'une destination touristique (Butler, 1980). Ainsi, il nous

semble que pour pouvoir se démarquer des précédentes innovations sportives qui ont été mises en marché en station, le trail doit se spécifier et s'ancrer sur un territoire en valorisant entre autres les ressources territoriales (Gumuchian et Pecqueur, 2007; Langenbach, 2016), ce qui n'est que peu possible en adhérant à un label.

Enfin, si la diversification du tourisme en montagne est une opportunité à saisir pour le développement du trail et ses acteurs, elle en constitue aussi un des principaux freins. En effet, il faut aussi dans ce cadre considérer la trajectoire de développement des stations de montagne qui sont contraintes par des mécanismes différents en Suisse et en France. En France, les trajectoires sont réfléchies et programmées pour une durée relativement longue (les délégations de service public courent souvent sur 30 ans). En Suisse par contre, elles peuvent faire l'objet de réflexions très fréquentes comme nous l'avons vu précédemment. Dès lors, la question du rôle du trail dans la diversification du tourisme doit se poser corrélativement à celle du rôle que joue actuellement, et que jouera jusqu'à moyen terme, l'activité sportive traditionnelle en station : les sports d'hiver. En comparaison des sports d'hiver et tant que leur exploitation sera encore perçue comme « too big to fail » par une majorité des acteurs du tourisme en montagne, les infrastructures du trail ne semblent pas être en mesure de jouer un rôle majeur dans le développement des stations touristiques de montagne.

En revanche, si le trail peine à jouer un rôle prépondérant dans une offre touristique diversifiée, ou en voie de l'être, il peut jouer un rôle important dans une offre de loisir réellement diversifiée et à travers son évènementiel. Il semble par exemple, en partie au moins, s'adapter à des territoires qui, faute de pouvoir conserver une compétitivité dans le marché globalisé du tourisme, cherchent à développer à la fois des fonctions résidentielles basées sur le sport et les loisirs sportifs, mais aussi une fréquentation liée aux excursionnistes et donc là aussi aux loisirs sportifs (notamment en moyenne montagne ou dans les territoires ruraux). Ce faisant, le trail pose donc plus largement la question du rôle, et de l'utilisation, du sport dans les stratégies de diversification du tourisme. En d'autres termes, le trail s'inscrirait de manière plus évidente comme un loisir dans le développement des territoires, notamment résidentiels (périurbains, ruraux mais aussi urbains), que comme une forme de tourisme, et donc dans des territoires où l'économie touristique est très structurée.

3. ARTICLE N°3

Cette troisième publication est un chapitre d'ouvrage, qui s'intéresse au parcours et aux stratégies novatrices en termes de management et de marketing de Benoît Laval, un entrepreneur fondateur de la marque Raidlight, récompensé à plusieurs reprises pour ses qualités entrepreneuriales, ses produits et son implication dans le tourisme. Le projet d'entreprise de cet acteur ne se limite pas à la vente des produits de sa marque, mais s'élargit également à un projet de dynamisation touristique d'un territoire de moyenne montagne, qu'est le massif de la Chartreuse. En effet, Benoît Laval, impliqué à tous les niveaux dans la commune de St.-Pierre de Chartreuse, crée la 1^{ère} station de trail d'Europe, un concept qu'il étendra en suite à de nouvelles stations dans le massif puis ailleurs en France et à l'international. Les collectivités locales et les acteurs privés trouvent un fort intérêt dans ce « véritable produit de diversification économique et touristique », qui ouvre la voie vers de nouvelles perspectives de développement multifacettes.

RÉFÉRENCE

Jaccard, E. (2014). **Quand management et marketing riment avec passion, sport et innovation. Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight.** In E. Bayle (Ed.), *Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management.* Paris : De Boeck Supérieur.

Quand management et marketing riment avec passion, sport et innovation. Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight.

Auteur : **Emilie Jaccard**

« Nous n'avons jamais eu à nous soumettre à une culture d'entreprise traditionnelle avec ses préjugés qui inhibent la créativité. Ce que nous avons fait, la plupart du temps, était simplement de nous en tenir à nos propres valeurs et traditions. »

(Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia et modèle d'inspiration pour Benoît Laval)

« Cet univers est dominé par des géants tels que Salomon, Adidas, Lafuma et Northface. Pour s'imposer dans cet environnement ultra-concurrentiel, il faut se différencier. »

(Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight)

Course à pied, Marche, Chemins, Nature, Montagne, Paysages, Forêt, Désert
Dépassement de soi, Découverte, nombreuses caractéristiques qui définissent le Trail, ce sport de pleine nature encore peu populaire qui fédère de plus en plus de pratiquants (Bessy & Mouton, 2004). Alors que la course à pied, la randonnée, ou encore le trekking apparaissent dans les statistiques comme les activités les plus pratiquées, le nombre de pratiquants pour le Trail est encore faible, bien qu'en constante évolution depuis 2005. Ce n'est d'ailleurs que depuis cette date que cette discipline est reconnue à part entière et intégrée à la Fédération Française d'Athlétisme (FFA), permettant ainsi l'organisation de Championnats de France (en 2008). Cette pratique sportive tendance combinant marche et course à pied sur terrain accidentée semble bien une activité en devenir qui « correspond au besoin de millier de citoyens de se laver la tête en pleine nature » et non à un effet de mode. Ultra-Trail du Mont-Blanc dans les Alpes (166km, 9400m D+), Diagonale des Fous en

République dominicaine (160km et 10000m D+), Marathon des Sables au Sahara (250km), quelques noms de grandes épreuves internationales de Trail, aux parcours réputés comme difficiles, voir extrêmes, qui réunissent malgré cela chaque année de plus en plus de passionnés. Qu'ils soient des sportifs de haut niveau ou amateurs, tous cherchent une victoire, mais des victoires aux définitions bien différentes selon les coureurs : une vue sur la première place motivera certains et d'autres seront portés par le seul fait d'arriver à franchir la ligne dans les temps (Chappaz, 2013). Tous semblent mû par une même motivation qui n'est pas nouvelle, mais qui semble plus que présente dans cette discipline individuelle et exigeante, qui demande aux coureurs de surpasser, parfois bien au-delà de la raison. La passion du sport, le goût à l'effort et au dépassement de soi caractérisent ces coureurs, compétiteurs ou non, sans oublier leurs soucis de performance de leur équipement, un équipement qui doit être adapté à leur discipline.

Qui dit développement d'une pratique, dit en effet développement d'un marché de produits spécifiques. Bien que nombreux produits issus du monde de la course à pied ou de la randonnée soient utilisés par les trailers, la croissance du nombre de pratiquants et de leurs exigences ont poussé au développement d'un équipement propre à cette discipline. Les grandes marques ont rapidement compris que ce secteur en expansion pouvait devenir un marché économiquement juteux. Deux marchés existants se sont essentiellement développés, répondant aux changements de leur demande. Des marques présentes dans le secteur montagne ont développé des produits plus légers et adaptés à la course (Salomon, North Face, ...), tandis qu'inversement les marques running ont développé des produits propices à l'activité de la course à pied en montagne (Mizuno, Adidas, Asics, ...). D'autres marques novatrices ont également vu le jour, bataillant face à ces grands pour se faire une place dans ce marché niche ! Le marché du trail se partage donc entre deux grands marchés déjà présents et un nouveau marché spécifique. Cette répartition s'observe également lors de l'analyse de la provenance des pratiquants, avec par contre un plus faible pourcentage de personnes débutant le trail sans aucune pratique passée de running ou randonnée.

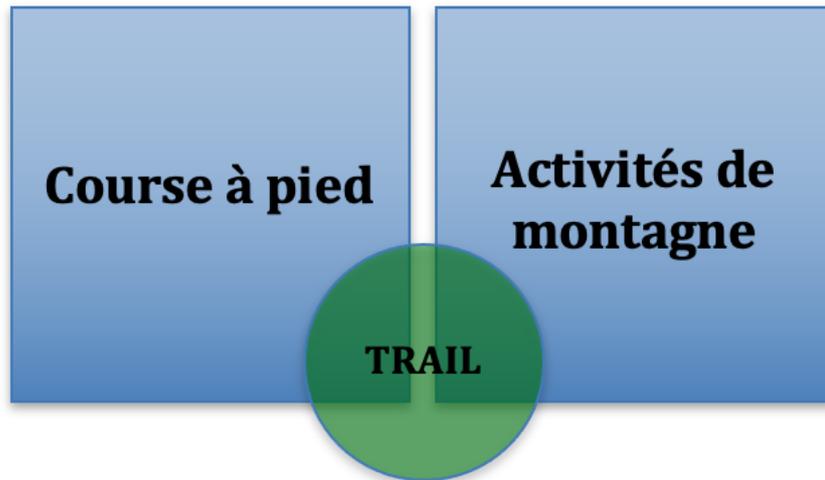


Figure 24 : Répartition des marchés

C'est dans ce contexte que Benoît Laval, trailleur passionné, a entrepris en 1999 la conception de sa propre marque de produits spécifiques au trail : Raidlight, marque développée en parallèle de ses exploits sportifs. Avec comme lignes directrices : Sport, Passion, Innovation, cet entrepreneur au palmarès impressionnant a su se distinguer des plus grands grâce à des produits ingénieux, mais également à des stratégies marketing innovantes. De quelles manières a-t-il réussi à se faire une place dans ce marché concurrentiel en partant de quelques idées et surtout de sa passion ? Quelles innovations propose-t-il en termes de management ? Quelles sont les clés de ce succès ? Des questionnements auxquels nous allons tenter de répondre au cours de ce chapitre, grâce à une étude approfondie des nombreuses coupures de presse relatives à la société, mais également grâce aux informations présentes sur les différents sites internet (www.raidlight.com, www.benoitlaval.com), et celles recueillies lors d'un entretien avec le responsable marketing. Afin d'être au plus près de la réalité, un travail de relecture a également été fait par ce même responsable marketing et par Benoît Laval, lui-même.

3.1. BIOGRAPHIE COMMENTÉE

Né en 1972 dans la banlieue de Paris, Benoît Laval se passionne très jeune pour la pratique de la course à pied, suivant les traces de son père marathonien. A l'âge de dix ans, il entre dans le monde de l'athlétisme où il acquiert les bases de la course à pied « sans prédisposition particulière, sans performances exceptionnelles, et seulement

beaucoup de volonté et de passion », dira-t-il. Naturellement attiré par les longues distances et les défis, il participe à son premier marathon en 1992, il termine premier de la catégorie « espoirs » à Lille en 2h48min. Il commence également à découvrir les plaisirs de la course en montagne grâce à des camps organisés par une association de Sport en Plein Air : « Plus c'était boueux, plus c'était vallonné et long, plus ça lui plaisait » ! La beauté des paysages le motivera à réaliser la traversée des Pyrénées en solitaire en 1993. Parallèlement à ces premiers exploits sportifs, il suit une formation d'ingénieur textile à l'Ecole Supérieure des Techniques Industrielles et des Textiles (ESTIT) près de Lille, une formation qui, bien que fruit du hasard, lui permettra ensuite de se raccrocher au sport sur le plan professionnel.

En 1995, il entre au service militaire. Il suit l'école d'Officier de réserve de St.-Cyr Coëtquidan, où il termine major de promotion, et choisit d'être Officier de réserve au 7ème bataillon de Chasseurs Alpins. Cette place lui permettra de renforcer sa passion de la course en montagne, mais également de découvrir le ski de randonnée. Il participera à son premier grand « Défi de l'Oisans » en 1998 : un trail par étapes d'une durée de 6 jours pour 12'000 mètres de dénivelé positif et 200 kilomètres, course qu'il a depuis gagnée à 11 reprises ! Ces premières courses seront source d'une « véritable révélation pour les paysages et ses capacités : le trail devient alors sa passion et il court vers les courses les plus folles ». Il a trouvé sa voie sportive, voie qui le motivera à parcourir les continents, en participant à des trails dans le monde entier (Grand Raid de la Réunion, Marathon des Sables, etc.).

Du point de vue professionnel, désireux de s'établir plus proche des montagnes, il trouve un emploi en Rhône-Alpes (1996). Cet emploi lui permet de conjuguer sa formation et sa passion pour le sport outdoor. En effet, il est engagé au poste de chargé d'affaires en conception et production de sacs à dos, tentes et sacs de couchage dans la société MSTT, basée à Saint-Etienne, une entreprise sous-traitante des grandes marques outdoor. Au fil des compétitions sportives, il observe un manque de matériel doté des qualités nécessaires et recherchées que ce soit durant les entraînements ou pendant les compétitions : légèreté, solidité, fonctionnalité, ... Les idées ne lui manquant pas, il se lance un nouveau défi et crée alors sa propre société et surtout sa propre marque de produits spécifiques à la discipline du trail (1999). Nommée Raidlight, la baseline de l'entreprise est claire : « allégez votre équipement ». « Light »

traduit en français par « léger », associé au mot « raid » représentant le marché d'origine qui regroupe alors la course à pied de nature (trail), la course d'orientation et le raid nature, donne à la marque une connotation très anglophone, malgré ses origines purement françaises. Ce choix n'est pourtant pas sans justification et est déjà étroitement lié à l'innovation qui motive la création. En effet, en 1999 la mondialisation bat son plein, mettant en avant un vocabulaire anglophone, synonyme d'innovation et de progrès. Le logo quant à lui représente une boussole stylisée qui rappelle à nouveau le marché visé. Benoît Laval, l'entrepreneur, développe alors Raidlight petit à petit parallèlement à son travail à 100% chez MSTT. Pour fabriquer et promouvoir ses produits, il s'associe à son patron et à un spécialiste du vêtement de montagne, Francital-Vertical, société qu'il rachètera une dizaine d'années plus tard.



Dans un premier temps, une petite dizaine de produits aux qualités innovantes sont conçus. Ils seront vendus sur internet et sur des stands à l'arrivée des courses. Des vêtements, un sac à dos, une tente, un sac de couchage, des portes-bidons forment cette première série de produits, qui représente au final une gamme quasi complète de matériel pour le trailer et le raider. Le choix de vendre par internet parallèlement à la vente directe dès 1999, permet à la marque de se faire connaître rapidement à l'international, sa notoriété croissante un peu plus chaque jour. Le chiffre d'affaires de Raidlight suit également cette progression pour passer de 15'000 euros la première année (1999) à 140'000 euros deux ans plus tard (2001). Rassuré par la pérennité de son affaire, c'est cette année-là que Benoît Laval décide de se consacrer entièrement à l'aventure entrepreneuriale et quitte son emploi précédent. La passion lui donne la motivation de continuer, malgré un salaire diminué de moitié et qui encore ces dernières années n'atteint pas ceux des autres secteurs.

Depuis sa création, Raidlight n'a que peu connu la crise : la croissance du chiffre d'affaire Raidlight est constante : 20 et 30% d'augmentation annuelle (3,8 millions d'euros en 2012 ; 4.35 millions d'euros prévus pour 2013), le nombre d'employés engagés pour développer l'exploitation affirme le statut de PME (30 employés en 2013), des nouveaux locaux ont vu le jour dans des bâtiments écologiques situés dans

un village de montagne près de Grenoble, à St.-Pierre de Chartreuse, et le rachat de la société Vertical confirme l'ambition et le développement de l'entreprise. Bien que les conditions salariales de l'entreprise soient parfois quelque peu inférieures à celles proposées par des entreprises concurrentes, la passion est là aussi la source de motivation qui rapproche futur employé et société. Yvon Chouinard, alpiniste chevronné et fondateur de la marque Patagonia en Californie, est souvent cité par Benoît Laval lorsqu'il parle de la gestion de Raidlight. « Permettre à ses employés d'organiser leurs horaires et emploi du temps en fonction des vagues » est un type de modèle qui l'inspire tous les jours et à tous les niveaux de management.

La création de Raidlight ne semble être qu'une étape dans la vie de Benoît Laval. En effet, il ne s'arrête pas là. Bien qu'entrepreneur indépendant, il continue à vivre sa passion « trail » au quotidien et participe à de nombreuses compétitions au plus haut niveau. En 2001, année pourtant charnière professionnellement, il devient Champion de France de raquette à neige et 6ème de la Coupe d'Europe. Une année plus tôt, il est également sacré vainqueur du Trophée Mondial des Raids-orientation (2000). Il prendra également le temps de devenir collaborateur au magazine « Jogging International », le magazine n°1 de la course à pied en France entre 2002 et 2008. De nombreux prix couronnent sa carrière sportive, que ce soit en trail (vice-champion de France de trail en 2009 ; sélection en équipe de France de trail en 2010), en raid-orientation, ou encore en raquette à neige, mais des distinctions viendront également récompensés son statut d'entrepreneur et fabricant de produits trail. En effet, il a obtenu entre 2007 et 2013 pas moins de 14 trophées et distinctions professionnelles récompensant ses qualités entrepreneuriales, ses produits, ses idées novatrices ou son implication dans le tourisme et l'écologie (Trophée national de la Performance Commerciale, catégorie développement commercial en 2007 ; Trophée Bref Rhône Alpes de l'Innovation en 2008 ; Janus de l'Industrie en 2008 et 2012 ; Trophée d'entreprise de la Loire en 2009 ; etc.). Il faut également relever son intégration au réseau « OSEO Excellence » en 2010, communauté qui regroupe 2000 chefs d'entreprises ayant créé des politiques de croissance exemplaires. Cette intégration permet une forte résonance auprès des banques et des acteurs publics, et favorise l'innovation et la croissance dans le but d'améliorer la compétitivité.

Parallèlement, et avec l'implantation de la société au cœur des Alpes, dans un bâtiment écologique construit sur mesure afin d'accueillir la totalité des employés Raidlight-Vertical mais également un laboratoire de test ouvert aux utilisateurs, Benoît Laval associe le projet d'entreprise à un projet de dynamisation touristique du massif de la Chartreuse qui l'héberge. Il ne devient pas uniquement Chartroussin administrativement, mais également « Chartroussin de cœur », et s'implique dans la vie locale. Il y crée la 1ère station de trail d'Europe en 2011. Ce projet situé à 30 minutes de Grenoble et de Chambéry et à un peu plus d'une heure de Lyon, accueillera pas moins de 6'000 trailers la première année, et 10'000 les années suivantes. En 2012, Benoît Laval reprend ce concept à un niveau plus global, il fonde alors un Réseau National des Stations de Trail, grâce à son implantation dans des nouvelles stations dans d'autres massifs : trois en 2012, huit en 2013, quinze prévu en 2014, intégrant des sites à l'international et en plaine. Ce dispositif est par ailleurs reconnu comme « un véritable produit de diversification économique et touristique ». Cette même année 2012, animé par sa passion du ski de randonnée, il développe l'Espace de ski-de-rando toujours dans la station de St.-Pierre de Chartreuse, concept qui se décline également en réseau depuis 2013. Parallèlement, il ouvre avec sa femme Claudie, des chambres d'hôtes, qui proposent tout le confort nécessaire à un séjour sportif ou non à St.-Pierre de Chartreuse.

Benoît Laval est un dirigeant peu commun. Il est à la fois concepteur et entrepreneur, mais toujours sportif de haut niveau. Bien que son curriculum vitae ne contienne aucune ligne concernant une formation dans le domaine de la gestion, il semble être un manager bien dans ses baskets qui a su développer un esprit d'entreprise propre à ses idées, mais également innover sur le plan marketing pour faire connaître sa marque, ses produits et ses valeurs au monde du trail, du raid et de la course d'orientation, et par conséquent à ses actuels et futurs clients.

3.2. BENOÎT LAVAL ET RAIDLIGHT : DES INNOVATIONS À 360° POUR MIEUX SE DIFFÉRENCIER

Le management de l'entreprise Raidlight se distingue sur bien des domaines. Benoît Laval, ingénieur textile et sportif de haut niveau, et non manager de formation, semble avoir cassé les codes du management d'entreprise à plusieurs niveaux. Ses principes de gestion sont peu traditionnels, que ce soit la manière dont il gère ses ressources humaines, ses choix de stratégies marketing, sa communication avec ses clients ou encore ses choix de sponsoring. Dans cette section de chapitre, nous allons donc nous intéresser aux formes de management instaurées par B. Laval au sein de son entreprise, aux résultats positifs et négatifs de ses décisions, mais également aux impacts de son implication et intégration dans un territoire. La passion du sport et de la nature, la durabilité, l'esprit communautaire et bien sûr un souhait de « ne pas faire comme tout le monde » pour mieux se différencier, forment les valeurs de cette société aux stratégies de développement non classiques. Ces concepts motivent et guident Benoît Laval vers des choix de management qui semblent bien être les clés d'un succès mesurable.

MARKETING COMMUNAUTAIRE ET MARKETING PARTICIPATIF : QUAND LES CLIENTS DEVIENNENT COPRODUCTEURS

Le développement et la démocratisation d'internet ont eu de nombreux impacts sur les transactions commerciales. Ils ont permis l'essor du commerce en ligne, non sans chambouler la relation consommateur et entreprise. En effet, l'arrivée du web 2.0, un web simplifié et interactif, a donné naissance à de nombreux forums, communautés, réseaux sociaux permettant à tout personne consommatrice ou non, de manière simple et rapide, de donner son avis, de commenter des sujets, et de proposer des idées personnelles sur des produits ou des services que ce soit dans le monde du commerce, du voyage, des loisirs, ... Le consommateur n'est plus uniquement acheteur et utilisateur, mais également acteur participant de plus en plus activement à la création en tant que co-producteur de son offre. Il est devenu un consommateur actif et même proactif par opposition au consommateur passif. Ce phénomène semble être expliqué à la fois par la multiplication des communautés de consommateurs et

par la participation accrue de ceux-ci dans la création des produits (Leroy, 2008). Porté par ces tendances, B. Laval a su utiliser cette nouvelle technologie pour premièrement, faire connaître son entreprise à l'international en débutant dès la création, les ventes sur internet, et deuxièmement se différencier grâce à la construction d'une relation client innovante. La relation client est aujourd'hui essentielle dans le processus de différenciation et d'avantage compétitif des entreprises (Dampérat, 2006), cette relation est au cœur du processus de fidélisation de la clientèle. Grâce à la création de son Team Raidlight ouvert à tous ses clients « populaires » ou non, mais également de son Atelier de Conception Participatif, deux concepts innovants dans le monde de l'industrie du sport, l'interaction avec les utilisateurs est un point clé du développement de Raidlight.

L'historique de création de la marque tend à expliquer cet attachement conscient ou non à ces types de stratégies marketing, et leurs impacts positifs auprès des clients. En effet, en 1999, date de son entrée sur le marché, le sport outdoor est en pleine évolution, mais les produits aux caractéristiques nécessaires aux sportifs recherchant la performance et le confort, sont rares. Coureur de haut niveau dans la discipline du trail, Benoît Laval constate ce manque de matériel léger dans le monde de l'outdoor qui lui est familier. Utilisant sa propre connaissance de la discipline et son expérience de sportif de compétition, il décide de concevoir et fabriquer des produits fonctionnels aux caractéristiques innovantes et pratiques. Malgré des moyens rudimentaires, des sacs fabriqués dans un garage après le travail, des premières ventes sur une planche et deux tréteaux à la fin des courses, et « aucune notion de comment fonctionnait le réseau de magasins, l'export ou le marketing », B. Laval a tout d'abord cru en son produit, avant de penser véritablement marketing et concurrence. Raidlight n'a pourtant pas attendu longtemps pour se faire connaître. La vente directe et la vente sur internet ont permis une rapide internationalisation de la marque (25% des ventes en 2013). Malgré peu de modèles différents, le premier avantage non-négligeable était d'avoir une gamme petite mais quasi complète (vêtements, sac à dos, porte-bidon, tente, sac de couchage) : tout trailer y trouvait son bonheur. Les produits ont ensuite été distribués dans des magasins spécialisés, un marché qui représente aujourd'hui 35% des ventes. Les qualités des produits résident essentiellement dans leur conception et leur fonctionnalité. La manière dont ils sont réfléchis et conçus, est

le reflet des connaissances d'ingénieur textile de B. Laval, mais également et même essentiellement de son expérience de coureur : être inventif, innover et tester sont les maîtres mots du fabricant. Au fil des mois, il fait évoluer ses produits compte tenu des résultats de ses propres impressions, mais également des remarques de ses connaissances, puis des clients utilisateurs : des premières stratégies marketing de type participatif voient le jour en 2004, même si elles ne sont pas nommées comme telles.

Dans un deuxième temps, conscient du monde ultra-concurrentiel qu'est celui de la course à pied, B. Laval se rend rapidement compte qu'il ne peut concourir dans le même créneau que des marques comme Salomon, Adidas, Lafuma ou Northface, qui sont ancrées sur ce marché depuis de nombreuses années et qui pèsent des centaines de millions d'euros : « Nos concurrents sont 50, 100, 1000 fois plus grands que nous : si c'est pour faire le même type de produits sur le même axe, on ne s'en sortira pas. Ils ont une puissance de communication qu'on n'aura jamais... ». Avec un budget limité, il réfléchit de quelle manière il peut se différencier. Il effectue alors un choix stratégique non classique et décide en 2008, cette fois-ci de façon réfléchie et non informel comme jusqu'alors : d'axer sa communication sur ses clients, et d'utiliser la bouche à oreille, l'esprit communautaire et l'interactivité pour promouvoir ses produits. Il met en place des outils spécifiques afin d'être au plus près des acheteurs et utilisateurs. Une stratégie marketing de type participatif et/ou communautaire se développe alors de manière formelle.

Vient ensuite, la politique de sponsoring de Raidlight qui est très certainement un des piliers de la stratégie marketing de la société. Elle est étroitement liée avec l'innovation-participative sur laquelle est basée la création de produit. En effet, au lieu de sponsoriser un groupe limité de sportifs « d'élite », B. Laval crée en 2008 un « Team Raidlight » ouvert à tous. Un moyen de réunir plus de 1200 membres 9 mois après sa création, et 6'000 aujourd'hui (2013). Ce team regroupe « des personnes qui partagent nos valeurs, qui achètent les produits et qui y apposent l'écusson du Team Raidlight ». Les membres reçoivent nombreux avantages en échange, disponibles via l'accès réservé à une plateforme interactive et un forum sur le site internet de l'entreprise. Ils peuvent ensuite interagir directement avec les autres membres, mais également avec des employés de l'entreprise en charge du Team. Cette plateforme

leur permet de plus de comptabiliser leurs kilomètres parcourus durant la saison, un cumul ensuite récompensé par des rabais ou des produits spécifiques et réservés au Team. Parallèlement, ces utilisateurs ont la possibilité de commenter les divers produits achetés. « Cette interactivité avec l'entreprise est un grand plus » selon Benoît Laval. En effet, grâce à leurs commentaires sur les produits et leur utilisation, les membres peuvent participer à la correction des produits testés et à l'élaboration de nouveaux concepts. Ce deuxième axe stratégique est appelé « R&D Collaborative » (anciennement « Atelier de Conception Participatif ») sur internet. Entièrement dans l'idée du consommateur-producteur, B. Laval a réussi à impliquer ses clients à tous les niveaux de production, et uniquement au travers d'un espace virtuel.

Cette « participation » du client est depuis le déménagement des locaux à St.-Pierre de Chartreuse en 2011, renforcée. En effet, un nouveau concept vient compléter cette interaction via la toile : le « Chartreuse Outdoor Lab » (anciennement « Raidlight Outdoor LAB »). Ce laboratoire de test contient à la fois des produits et prototypes que les personnes de passage peuvent emprunter et tester, mais également de nombreuses informations sur les matériaux utilisés et le processus de fabrication des produits. Situé au départ de sentiers de trail balisés, les « testeurs » peuvent se diriger vers la trace qu'ils souhaitent afin d'utiliser le produit dans des conditions réelles. Des tapis de course, des vestiaires et douches complètent cet aménagement afin qu'au final personne ne se sente dans un espace de vente, ou du moins le moins possible. Dès leur retour après une ou plusieurs heures, les clients sont mis à contribution et transmettent alors via une borne informatique grâce à une interface spécialement conçue, leurs remarques à l'équipe Raidlight. « L'exigence des utilisateurs permet de faire avancer les produits dans la meilleure direction ». Les clients « travaillent » consciemment ou inconsciemment au bon développement de la marque, tout en sachant qu'il n'y a aucune obligation. Il serait envisageable de penser que ce statut de client « utilisé » afin de concevoir le produit parfait et donc d'augmenter les ventes, dérange. Cependant, rien ne l'indique : les clients testeurs sont globalement satisfaits de cette démarche, et continuent à porter fièrement le logo Raidlight, ainsi qu'à collaborer au développement des produits. Le client qui s'engage dans la démarche adhère forcément à la finalité première qui est d'améliorer le produit, et par cause à effet d'améliorer les ventes !

Les facteurs clés de succès de ces stratégies marketing semblent résider essentiellement dans la popularité du concept, mais également dans la relation d'échange « win-win » perçue par les clients. Les efforts de participation sont récompensés par des cadeaux, des journées de stage, des produits en « avant-première », des prix avantageux, ... Les clients s'impliquent ainsi consciemment et/ou inconsciemment, sans rechigner dans la conception du produit, la communication de la marque, mais également la vente des produits. Cette démarche de marketing participatif n'est pas innovante en soi dans le monde de l'industrie de l'outdoor, Salomon ou d'autres marques font également participer des utilisateurs à la conception de leurs produits, cependant Raidlight innove quant au caractère populaire qui définit le Team de clients co-producteurs. Difficile de contredire le fait que cela semble plutôt bien fonctionner, la croissance du chiffre d'affaires de la société étant toujours positive depuis sa création, chiffre d'affaires allant certainement atteindre les 4.35 millions d'euros en 2013. Cette démarche d'Innovation-Collaborative a de plus été récompensée en 2012 par le Trophée régional de l'Innovation.

MARKETING INTERNE : QUAND LE SPORT ET LA PASSION EST SOURCE DE MOTIVATION POUR LES EMPLOYÉS

« Des salariés qui se doivent d'aimer le sport, la montagne, et ses valeurs ». Raidlight embauche régulièrement ces dernières années, avec un triplement de ses effectifs depuis 2007. Bien qu'il ne soit pas indispensable d'être un grand sportif pour y travailler, à compétences égales, la passion du sport est un atout lors de l'embauche. Les photos de présentation de l'équipe sont plus que parlantes puisque la majorité d'entre eux semblent se promener en montagne ou sont équipés pour une sortie trail. Malgré une grille salariale moins accrocheuse que certaines autres entreprises de la branche, Raidlight ne peine pas à embaucher ; de plus, le cadre de travail proposé depuis 2011 à St.-Pierre de Chartreuse, lieu d'ancrage choisi également pour le cadre de vie qu'il propose, en motive plus d'un. Consultés lors de décisions importantes comme ce fut le cas lors du souhait de délocalisation ou la recherche de financement, les employés sont mis à contribution et impliqués dans la vie de la société, signe d'un management participatif et décentralisé. Certains sont mêmes actionnaires de la

société (membres de la direction générale). Une prime au bénéficiaire est également un dispositif mis en place afin que chacun profite de la bonne marche de l'entreprise. Ces démarches de gestion des ressources humaines internes, synonyme d'un marketing interne fort amènent les employés à défendre et vendre l'image de la structure, des produits, des valeurs auprès des clients.

UNE ENTREPRISE VECTRICE DE MARKETING TERRITORIAL

Dès le déménagement de Raidlight dans ses nouveaux locaux à St.-Pierre de Chartreuse, Benoît Laval décide de s'impliquer plus en amont dans le développement de ce village de montagne situé dans un parc naturel régional. Acteur de cette station de par l'implantation de sa société, il s'implique personnellement et au travers de sa société dans la vie locale pour entretenir à la fois le cadre de vie, le cadre de travail et les valeurs de celle-ci. Dans l'optique de développer ce territoire tout en y intégrant son entreprise, en mai 2011, il crée la première Station de Trail d'Europe. Les collectivités locales et les acteurs privés y trouvant de l'intérêt, une association « Station de Trail de Chartreuse » est créée, association qui regroupe la commune, le Parc Naturel Régional, une association d'accompagnateurs en montagne de Chartreuse et la société Raidlight. Le centre d'accueil de cette première station de Trail est hébergé directement dans les locaux de la société, tout en restant une entité indépendante au service du territoire. Cette démarche a permis la venue de plusieurs milliers de trailers dès la première année (5000 en 2011). Des pratiquants de la région mais pas uniquement ont profité des parcours balisés, mais également des infrastructures aménagées au sein du « Chartreuse Outdoor Lab » (douches, vestiaires, ...). Ces « sportifs-touristes » sont bien évidemment une excellente opportunité pour la station que ce soit en saison estivale, mais également en saison hivernale, puisque les baskets peuvent être troquées contre des raquettes en cas de neige. L'ensemble de ces trailers sont également un foyer non négligeable de clients potentiels pour la société. Benoît Laval a au final développé un projet en lien avec sa passion, tout en permettant la croissance de sa société.

Les moyens utilisés pour la promotion, la communication, le développement d'un territoire que ce soit une ville, un village, une station ou même un pays, sont généralement regroupés sous un même concept : le marketing territorial s'intéresse à l'utilisateur d'un lieu, contrairement au marketing commercial qui vise un client (Corneloup, 2004). Ce type de marketing a pour but de développer l'attractivité, l'image, la notoriété, ou encore le rayonnement d'un territoire afin de le promouvoir et d'y attirer des investisseurs, des habitants, des touristes (Baray, 2008 ; Hatem, 2007). Par conséquent, les finalités de ce marketing ne diffèrent que peu de celles appliquées à une société telle que Raidlight. En intégrant à la fois le territoire dans ses stratégies et en devenant partie prenante d'une stratégie territoriale, les stratégies marketing de Raidlight sont à nouveau peu communes. Grâce à cette démarche, la société est imbriquée dans son territoire, tout en intégrant une part de l'offre territoriale au sein même de ses locaux, ce qui permet d'une part une plus grande visibilité de la société mais également de la station. Tout le monde semble gagnant.

Après analyse des différentes stratégies marketing mises en place petit à petit par Benoît Laval au sein de sa société, il est possible de relever les facteurs clés de succès, et de les résumer dans un schéma présenté ci-dessous.

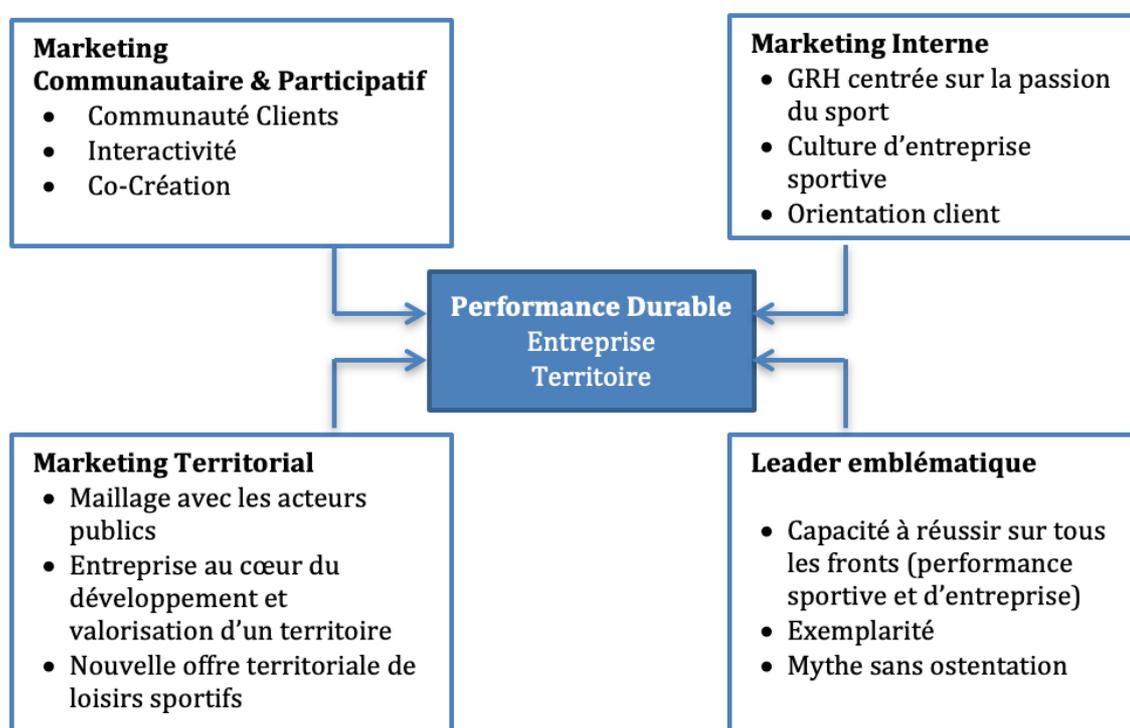


Figure 25 : Les facteurs clés de succès
(Réalisation : Jaccard, 2014)

3.3. CONCLUSION

Depuis les premiers produits créés dans un garage jusqu'à l'internationalisation au Japon, des quelques coureurs jusqu'aux 6000 adeptes portant fièrement les couleurs de la marque et participant activement à la création des produits grâce à leurs feedback, sans oublier les trophées sportifs et professionnels présents sur les étagères, Benoît Laval et sa société Raidlight ont su se démarquer dans le monde très concurrentiel de la course à pied et celui spécifique du trail. Grâce à des démarches et stratégies marketing peu communes orientées clients ils ont su se faire une place parmi les grandes marques de running et de sports de montagne.

Dans le contexte actuel de l'industrie, où nombre de petites entreprises de marché de niche sont rachetées par des grands groupes, on peut se demander si Raidlight gardera longtemps son indépendance. La réponse de Benoît Laval est positive. Il semble effectivement bien vouloir la conserver, même s'il lui est nécessaire de chercher des investisseurs afin de financer ses futurs objectifs, comme ce fut le cas en 2009, 2012 et au début de l'année 2013. La discipline du trail est de plus en plus populaire, mais l'avenir de Raidlight ne semble pas cantonné à ce marché porteur. Le rachat de la marque Vertical, orientée « Montagne » et le renforcement de l'axe « Ski de rando », associé à la création du réseau Espace Ski-de-Rando pour la saison hivernale à St.-Pierre de Chartreuse, ouvrent la voie vers de nouvelles perspectives de développement multifacettes.

4. ARTICLE N°4

Cette quatrième publication s'intéresse aux stratégies événementielles des stations de moyenne montagne. Organisatrices de nombreux événements à petites et grandes échelles, celles-ci ont bien compris l'intérêt d'animer leur territoire et attirer des touristes suisses et étrangers sur leur territoire, mais également de promouvoir leur image et leur positionnement (Chappelet, 2014). Les stratégies et leurs objectifs varient considérablement d'une station à l'autre. Cette contribution vise donc à compléter les différents travaux qui s'intéressent à la relation entre l'événementiel sportif et le tourisme, mais en se focalisant plus précisément sur la place et le rôle des événements sportifs au sein du développement touristique des stations de moyenne montagne suisse, stations qui au regard des changements climatiques, d'une demande en mutation, de facteurs conjoncturels ou encore de maturité de marché (Achin & George-Marcelpoil, 2013), se voient dans l'obligation d'entrer dans une phase de réflexion stratégique, afin de diversifier leurs activités et attirer ou fidéliser la clientèle.

RÉFÉRENCE

Jaccard, E. (2018). **L'évènementiel sportif : un outil stratégique de développement touristique des territoires de montagne. Le cas des stations de moyenne montagne suisse.** In M. Pasquier, O. Keramidas, C. Arnaud, & R. Vuignier (Eds.), *L'organisation d'événements au service des territoires : Aspects managériaux et études de cas.* Bruxelles : Bruylant, l'administration publique aujourd'hui.

L'événementiel sportif : un outil stratégique de développement touristique des territoires de montagne.

Le cas des stations de moyenne montagne suisse

Auteur : **Émilie Jaccard**

4.1. INTRODUCTION

L'importance du secteur touristique en Suisse, tout comme celui du sport n'est plus à démontrer. De par ses 180'000 emplois (5.5%) créés et sa contribution à hauteur d'environ 3% au Produit Intérieur Brut (PIB), le tourisme est une branche phare de l'économie suisse. Il est également générateur d'un tiers des emplois liés au sport (Berwert, Rütter, et al., 2007; Berwert, Rütter, Nathani, *et al.*, 2007). Associée aux Alpes et à leurs paysages sauvages, ainsi qu'à une offre touristique sportive reconnue, la Suisse a été et est une destination de vacances prisée sur la scène internationale. Le poids de cette branche ne date d'ailleurs pas d'aujourd'hui. Les historiens tendent même à dire que celle-ci serait à l'origine du succès économique du pays au XIXème siècle, conservant ensuite un rôle économique et social au XXème puis XXIème (Humair et Tissot, 2011). Du côté sportif, terme étroitement lié à celui du tourisme (Getz, 1998), plus de 230'000 manifestations sportives⁵² se déroulent chaque année en Suisse, organisées par des clubs, des collectivités ou encore des organismes privés. Que ces événements soient uniques ou récurrents, locaux, nationaux ou mondiaux, mono-sport ou non, les raisons qui justifient leur organisation sont nombreuses : promotion personnelle, développement durable, promotion touristique et économique, ou promotion de l'image d'un territoire (Chappelet *et al.*, 2005). Les politiques et stratégies des territoires d'accueil déterminent également leur vocation. Organisatrices de nombreux événements sportifs à petites et grandes échelles, les stations de montagne suisses, destinations touristiques par excellence, ont cœur à

52 Revue de l'OFSPPO : Sport et économie en Suisse – De l'importance économique du sport en Suisse, 2006

être présentes sur la scène sportive. Elles ont semble-t-il bien compris l'intérêt à faire vivre des événements sur leur territoire afin de l'animer et d'y attirer touristes suisses et étrangers, mais aussi dans un but de promouvoir son image et son positionnement (Chappelet, 2014a). Les stratégies événementielles et leurs objectifs diffèrent considérablement d'une station à l'autre. Les caractéristiques du territoire, le type d'acteurs en présence et leurs motivations, les infrastructures ou encore les moyens financiers à disposition, déterminent entre autres leur nature.

La question de la place du sport dans le développement touristique des territoires est une thématique abordée dans de nombreuses recherches. Qu'ils traitent du rôle des sports de nature au sens large (Chazaud, 2004b; Bourdeau, 1995 #12; Bessy et Mouton, 2004a; Corneloup *et al.*, 2001; Bourdeau, 1995a), de celui des sports d'hiver (Bourdeau *et al.*, 2007b; Achin et George-Marcelpoil, 2013), ou de l'événementiel sportif (Ferrand et Robin, 2009; Barget et Gouguet, 2011; Bessy, 2012a), ces objets sont analysés sous différents angles et avec pour support une grande variété de terrains. Cependant, les études de cas suisses sont encore faiblement représentées. Cette contribution vise donc à compléter les différents travaux qui s'intéressent à la relation entre l'événementiel sportif et le tourisme, mais en se focalisant plus précisément sur *la place et le rôle des événements sportifs au sein du développement touristique des stations de moyenne montagne suisse*.

Ces stations, au regard des changements climatiques, d'une demande en mutation, de facteurs conjoncturels ou encore de maturité de marché (Achin et George-Marcelpoil, 2013), se voient dans l'obligation d'entrer dans une phase de réflexion stratégique, afin de diversifier leurs activités et attirer ou fidéliser la clientèle. Ces nouvelles stratégies doivent composer avec les caractéristiques du territoire, mais également les divers desseins des acteurs. Dans le cadre de ce chapitre et dans un premier temps, les déterminants au choix de la stratégie événementielle sportive, ses modalités de mise en place et le rôle des parties prenantes en présence seront présentés. Dans un second temps, nous aborderons brièvement ses impacts sur le développement touristique. Afin d'illustrer nos propos, deux stations des Préalpes ont été choisies, l'une vaudoise, Villars-sur-Ollon, et l'autre fribourgeoise, Charmey. Ces deux études de cas nous permettront de comparer d'une part une station située en moyenne montagne possédant un grand domaine skiable équipé de canons à neige, ainsi qu'une

offre sportive et événementielle importante (Villars-sur-Ollon) ; et d'autre part une station de moyenne voire basse altitude sans enneigement artificiel, aux saisons de ski souvent écourtées et à l'offre sportive et événementielle peu développée (Charmey).

4.2. LES STATIONS DE MOYENNE MONTAGNE, UN OBJET AUX DÉFINITIONS MULTIPLES

Il n'est pas aisé d'établir une définition claire et unique de la station de moyenne montagne. Premièrement, il est nécessaire de circonscrire les termes « montagne » et « moyenne montagne », puis celui de « station touristique », avant de définir finalement les particularités et problématiques propres aux « stations de moyenne montagne ». Ces objets sont centre d'intérêt de nombreuses recherches depuis de plusieurs années. Cependant, les définitions varient de manière très large en fonction de l'approche disciplinaire dont celles-ci sont issues.

Selon Debardieux (2001), « il n'existe pas un caractère unique qui suffise à identifier une montagne ». Bien que la référence à l'altitude soit souvent employée, les caractéristiques qui y sont liées, changent considérablement d'une latitude à l'autre (Himalaya, Cordillères des Andes, Alpes, Alaska, par exemple). Veyret *et al.* (1962) proposent de prendre en compte quatre éléments, afin de définir au mieux la montagne et dans notre cas, la moyenne montagne : l'altitude, le relief, le climat, ainsi que l'occupation humaine. A cela peut s'ajouter le type de végétation, caractéristique qui va fortement dépendre des trois premières. Toujours selon les auteurs cités ci-dessus, la moyenne montagne se trouve donc entre 800⁵³ et 1800 mètres d'altitude, bornes pouvant toujours varier selon les latitudes sur lesquelles nous nous trouvons. Le terrain ainsi délimité accueille un large éventail de cultures quelque peu différentes de celles de la plaine, des pentes plutôt douces, et des villages hébergeant une population majoritairement présente à l'année. Passé cette limite supérieure, nous entrons en haute montagne, qui se différencie par une végétation nettement moins diversifiée, voire inexistante, et une vie humaine est relativement moins

⁵³ Il est intéressant de noter que cette limite inférieure de 800 mètres environ n'est autre que la limite supérieure maximale de la culture de la vigne.

présente l'année durant. Gumuchian (1976, 1984) ajoute que le succès de cette moyenne montagne est d'ailleurs dû à ses paysages verdoyants, sa population autochtone et ses villages traditionnels, certains ayant su profiter de l'engouement touristique pour devenir des stations touristiques de moyenne montagne à proprement parler.

La station touristique se définit quant à elle, comme un lieu « où s'arrêtent les voyageurs » (Vlès, 1996) et « où touristes et opérateurs touristiques se rencontrent » (Perret, 1992b). La primauté de l'activité touristique est relevée, ainsi que la présence d'une population résidente permanente (Knafou *et al.*, 1997), travaillant principalement dans le domaine du tourisme. Ces lieux de séjour temporaire offrent activités, hébergements et lieux de restauration. Ils forment des systèmes territoriaux de production et vente de biens et services étroitement liés à l'activité touristique (Vlès, 1996). Différents acteurs sont parties prenantes de cette économie et participent au développement touristique de la station, qu'ils soient privés, publics ou associatifs. Grâce à leurs caractéristiques propres, la mise en tourisme de leurs ressources, mais également la création d'attraction touristique (événements, parcs à thème, produits innovants, ...), ces stations se différencient et développent leur territoire (Botti *et al.*, 2012). Ainsi définie, une station peut être littorale, thermale, ou encore de montagne, objet de notre chapitre. Celle-ci est souvent appelée par analogie « Station de ski » ou « Station de sports d'hiver ». En effet, l'aménagement et le développement touristique de ce type de station sont généralement étroitement liés à l'essor du tourisme sportif et plus précisément des sports d'hiver. Cependant pour nombre d'entre elles la question se pose, sont-elles uniquement des stations de ski, ou plutôt des stations « où l'on peut pratiquer le ski » (Rudaz, 2002). Ce questionnement semble d'autant plus pertinent lorsque l'on s'intéresse à la moyenne montagne, altitude qui ne bénéficie pas toujours de conditions propices à la pratique du ski et des sports d'hiver au sens large. Bien entendu d'autres activités sont présentes, parfois génériques (ski de fond, randonnée, parcours VTT), parfois différenciées et connues pour être propres au lieu (golf, luge, trottinherbe). Elles permettent d'attirer et conserver une clientèle hors-ski, et surtout hors saisons hivernales. Parallèlement à ces offres et infrastructures nécessaires à leur mise en place et leur pratique, des événements sportifs sont organisés avec pour but d'attirer

spectateurs et participants, et de bénéficier entre autres de retombées économiques et d'image non négligeables pour la station.

DES PARTICULARITÉS ET PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES AU MILIEU MONTAGNARD

Un village-centre, départ des remontées mécaniques, situé entre 800 et 1000 mètres d'altitude, un sommet du domaine skiable ne dépassant pas les 2000 mètres, les stations de moyenne montagne se retrouvent régulièrement face à un manque de neige ne permettant pas l'assurance de saisons de ski complètes ou du moins continues. Selon un rapport de l'OCDE⁵⁴ (OCDE, 2007a), la ligne de sécurité en neige est de 1200 mètres, limite qui selon de nombreuses études tend à augmenter au fil des ans. Cela implique qu'en dessous de celle-ci, l'enneigement nécessaire à la pratique des sports de neige ne peut être assuré durant les périodes charnières telles que les vacances de Noël ou les Relâches de février, ni 100 jours par année (« Règle des 100 jours d'ouverture ») (Clivaz *et al.*, 2015). Une forte vulnérabilité est donc perçue par les acteurs du tourisme de moyenne montagne et donc dans notre cas les Préalpes, régions alpines le plus fortement touchées par une diminution de la couche neigeuse. La présence d'installations de production de neige artificielle permet évidemment à plusieurs stations de diminuer leur dépendance aux précipitations neigeuses. Elles ne sont cependant pas présentes sur tous les domaines, pour cause entre autres de moyens financiers, ou de choix. De trop hautes températures peuvent également nuire à leur utilisation. Malgré tout, il faut noter qu'une corrélation positive entre la hausse des températures en plaine et le nombre de nuitées en montagne durant les périodes estivales semble être prouvé par plusieurs études (Serquet et Rebetez, 2011a). L'avenir des stations de moyenne montagne repose sur un développement d'offres innovantes et une diversification les douze mois durant (SuisseTourisme, 2008). Ces stratégies touchent également l'événementiel sportif, partie intégrante du tourisme sportif au côté des infrastructures et des offres proposées.

⁵⁴ OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)

L'IMPORTANCE DES DIMENSIONS TOURISTIQUES ET SPORTIVES POUR LES STATIONS DES PRÉALPES VAUDOISES ET FRIBOURGEOISES

Historiquement connue pour ses stations de sport d'hiver, la Suisse répertorie, d'après l'Office du Tourisme Suisse quelques 200 stations de ski⁵⁵, un chiffre qui varie selon la prise en compte ou non des domaines skiables regroupés de certaines. Environ un tiers de ces stations se localisent en Romandie, dont un peu moins d'une vingtaine dans les Préalpes vaudoises et fribourgeoises⁵⁶. Les villages-centres sont situés entre 890 (Charmey) et 1400 mètres d'altitude (Les Mosses), et le haut de leur domaine skiable entre 1400 (Les Pléiades) et 2300 mètres (Leysin). Quelques-unes d'entre elles bénéficient d'un enneigement mécanique. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, l'offre d'activités sportives proposées, ainsi que les infrastructures supports varient considérablement d'une station à l'autre. On retrouve cependant uniformément des sentiers balisés de randonnée en été et de raquettes à neige en hiver. Des pistes tracées de ski de fond sont également le plus souvent présentes. D'autres activités moins courantes sont offertes dans certaines d'entre elles : Via-ferrata, Accro-branche, Luge d'été, Trottinherbe, Pistes de VTT/Downhill (DH). Les trois dernières offres de pratique nécessitant l'utilisation des remontées mécaniques, elles impliquent que celles-ci soient partiellement opérationnelles durant la saison estivale.

Stations	Alt. Station	Alt. Haut domaine	Nb. Installations	Enneig. Artificiel	Infrastructures*	Activités sportives hivernales*	Activités sportives estivales	
V D	Château-d'Oex	960m	1630m	6	Non	Piscine, Tennis, Patinoire, Mini-Golf	Luge, ski de fond	VTT/DH, Trottinherbes, Disc Golf, Canyoning
	Les Diablerets (hors Glacier)	1160m	2120m	14	Oui	Piscine, Tennis, Patinoire	Luge, Ski de fond	Luge d'été, Via-Ferrata, Accro-branche
	Les Mosses- La Lécherette	1400m	1870m	14	2016 (?)	-	Luge (enfants), Ski de fond	-
	Les Pléiades	1200m	1400m	5	Non	-	Ski de fond	-
	Leysin	1350m	2330m	13	Oui	Centre sportif (tennis, grimpe, piscine, ..), Patinoire, Mini-golf	Curling, Tobogganing, Ski de fond	VTT/DH, Via-Ferrata
	Rochers de Naye	1000m	2000m	6	Non	-	-	Via-Ferrata,
	Rougement-La Videmanette	1000m	2150m	6	Oui	-	Luge	Via-Ferrata, VTT/DH

⁵⁵ Source : www.myswitzerland.com, site internet officiel de l'Office du Tourisme Suisse

⁵⁶ Source : www.stations-de-ski.ch, portail internet répertoriant les stations de ski romandes.

	Villars-Gryon	1200m	2020m	19	Oui	Centre sportif (tennis, patinoire, piscine), Mini-golf, Golf	Luge (enfants), Ski de fond, Curling	Golf, VTT/DH
FR	La Berra-La Roche	1050m	1700m	5	Oui	-	-	-
	Charmey	890m	1625m	5	Non	Bains de la Gruyère, Patinoire	Ski de fond	Accro-branche, Canyoning
	Jaun	1000m	1570m	4	Oui	-	Luge	Grimpe
	Les Paccots	1060m	1570m	11	Non	-	-	
	Moléson	1100m	2000m	5	Non	Mini-Golf, Parc de loisirs	Luge	Via-Ferrata, Dévalkart, VTT/DH, Trottinherbes
	Lac Noir	1050m	1750m	7	Non	-	-	Activités aquatiques, Trottinherbe, Luge d'été
						<i>* Excepté domaine skiable</i>	<i>* Excepté Ski alpin, Raquettes</i>	<i>* Excepté Randonnée</i>

Tableau 9: Caractéristiques des principales stations de moyenne montagne des Préalpes vaudoises (VD) et fribourgeoises (FR).
(Jaccard, 2016)

Du point de vue de l'événementiel sportif, les écarts entre les stratégies de chacune sont grands. De l'événement sportif destiné à des participants élites à celui voué à attirer des spectateurs (Championnats de Skicross à Villars), aux manifestations mélangeant populaires et élites de petites ou grandes envergures attirant un grand nombre de participants (Festi'Rando, OpenBike Haute Gruyère, Trail des Paccots), les politiques d'accueil et d'organisation sont diverses et semblent parfois peu structurées. A cela peut s'ajouter des manifestations ponctuelles de grande envergure et/ou très médiatisées, généralement sur candidature (Tour de Romandie cycliste, Championnats du monde). Le calendrier varie en fonction des objectifs premiers (animer la haute saison, attirer des touristes durant la saison creuse, inciter les déplacements durant la période estivale, ...), du public cible (local, régional, étranger, ...), mais surtout des opportunités et des motivations des initiateurs, qu'ils soient privés, publics ou associatifs, ou parfois une coopération des uns et des autres. La stratégie événementielle a alors pour but de donner une certaine ligne de conduite en fonction des impacts souhaités en matière de développement, du positionnement choisi ou des moyens à disposition, permettant une meilleure planification et répartition des besoins entre autres financiers (Seppey, 2006).

4.3. LES STRATÉGIES ÉVÉNEMENTIELLES SPORTIVES COMME LEVIER DE DIFFÉRENCIATION

LES CAS DE VILLARS-SUR-OLLON ET CHARMEY

Charmey, station des Alpes fribourgeoises à 15 minutes de la ville de Bulle, et Villars-sur-Ollon, localité de la commune d'Ollon, station des Alpes vaudoises, sont deux destinations touristiques bien différentes de par leurs caractéristiques, mais également de leurs stratégies sportives et événementielle. *Villars*, perchée sur un balcon naturel orienté plein sud accessible en train à crémaillère depuis Bex, est connue pour ses cinq écoles privées et son golf 18 trous. Grâce à ses installations de production de neige de culture et son altitude plus élevée, elle bénéficie généralement de conditions d'enneigement permettant la pratique du ski une majeure partie de la saison. Son offre sportive hivernale et estivale est plutôt bien développée (golf, ski de fond, raquettes à neige, VTT/Downhill, tennis, ...), de même que son événementiel sportif, dont les principaux sont présentés dans le tableau ci-dessous. Plusieurs manifestations sportives sont programmées tout au long de l'année (*Villars Rando Festival*, *Audi Skicross Tour*, *Winter Golf Experience*, ...), avec une prédominance en saison hivernale (rapport 1/3-2/3 environ). Celles-ci sont organisées ou initiées par des parties prenantes privées marchandes (p.ex. sociétés marchandes telles que l'Ecole Suisse de ski ESS ou la Société de remontées mécaniques TVG SA), associatives (p.ex. Ski-Club), publiques (p.ex. Office du tourisme), ou plus rarement manière coopérative.

Charmey quant à elle, est une station périurbaine située dans la région de Gruyère, connue pour ses bains thermaux réputés et la fabrique de chocolat Cailler située dans sa commune voisine. Son petit domaine skiable accessible par télécabine depuis le village-centre ne possède aucun enneigement artificiel et est donc entièrement dépendant des températures et précipitations en neige pour son fonctionnement. Cependant, consciente de ce risque, elle semble avoir su communiquer une offre alternative à un public cible moins axée vers l'unique pratique des sports de neige, lui permettant d'assurer un certain chiffre d'affaires même en cas de conditions non-hivernales. En 2015 par exemple, malgré un Noël vert, leurs hôtels annonçaient

complets et ont subi peu d'annulations ou séjours écourtés⁵⁷, contrairement à d'autres stations des Préalpes⁵⁸. Du point de vue sportif, Charmey n'offre que peu de possibilités d'activités sportives démarquées : un parcours accrobranche dans les arbres, des sentiers de randonnée pédestre et VTT, quelques pistes de ski de fond sont à disposition de sa clientèle. L'événementiel sportif est également très faiblement voire pas développé du tout, comme on peut l'observer dans le tableau récapitulatif ci-dessous. On ne dénombre que trois événements sportifs en tant que tels : la Nocturne du Vounetz (ski alpinisme), le Gruyère Cycling Tour (vélo de route), et un dernier se déroulant dans la commune voisine proche (Jaun) mais organisé par le ski-club de Charmey, le Trophée des Gastlosen (ski alpinisme).

Villars-sur-Ollon

<i>Nom</i>	<i>Sport</i>	<i>Période</i>	<i>Org.</i>	<i>Réurrence ?</i>	<i>Type Participants</i>	<i>Nb. Part.</i>	<i>Spectateurs ? (Echelle -/+)</i>
Villars Rando Festival	Randonnées thématiques accompagnées	Mi-Juin	Publique (Office tourisme)	Annuel	Populaires (large public)	> 500	--
Tour de Romandie	Cyclisme	Fin avril	Privé / public	One Shot (réurrence : 4x sur une période de 8 ans)	Elites	-	+++
Coupe du Monde Escalade	Escalade	Mi-juillet	Publique	One Shot	Elites	< 200	+
Men's Sport Experience	Multisport	Mi-mars	Publique (Centre des Sports)	? (1 ^{ère} édition en 2016)	Populaires (large public masculin)	< 500	--
Winter Golf Experience	Golf sur neige (sans compétition)	Fin fév.	Associatif (Golf Club)	Annuel	Populaires (large public)	< 500	--
Rivella Family Contest => Famigros Ski Day	Ski alpin	Mars	Associatif (Swiss Ski et Ski-Club)	Annuel (dépend du choix de Swiss Ski)	Famille	< 500	+
Audi Skicross Kids Tour	Ski cross	Mars	Associatif (Swiss Ski et Ski-Club)	Annuel (dépend du choix de Swiss Ski)	Jeunes (pratiquants)	< 200	++
Villars on Ice	Patin à glace (spectacle)	Fin déc.	Associatif (Club Patineurs)	Annuel	Elites	-	+++
Pro'Am ESS	Ski	Mi-avril	Privé marchand (ESS)	Annuel	Populaires	< 200	-
Ski & Gourmet Day	Ski et Golf (et restauration)	Début Mars	Associatif (Golf Club)	Annuel	VIP	< 50	--

⁵⁷ Source : Entretien avec le directeur de l'Office du Tourisme de Charmey

⁵⁸ Source : Journal « 24heures » du 04.01.16 : « La neige est là, mais trop tard pour sauver les Fêtes. »

Course de Luge	Luge	Fin fév.	Privés marchands (ESS + commerçants)	Annuel	Populaires	< 100	-
Fisherman's Friend StrongmanRun « Winter Edition »	Course à pied	Mi-janv.	Publique (Centre des sports)	? (1 ^{ère} édition en 2016)	Populaires (pratiquants)	>2000	+

Charmey

Nom	Sport	Période	Org.	Réurrence ?	Type Participants	Nb. Part.	Spectateurs ? (Echelle -/+)
Gruyère Cycling Tour	Vélo de route (sans classement)	Début sept.	Privée marchande (Chassot Concept)	Annuel	Populaires (pratiquants)	> 2'000	--
Trophée des Gastlosen (Jaun)	Ski alpinisme	Fév.	Associatif (Ski Club)	Annuel (si la météo le permet)	Populaires et Élités (pratiquants)	1200	-
Nocturne Vounetz	Ski alpinisme	Janv.	Comité d'initiateurs privés	Annuel (si la météo le permet)	Populaires et Élités (pratiquants)	150	--

Tableau 10: Caractéristiques des principaux événements des stations de Villars-sur-Ollon et Charmey.
(Jaccard, 2016)

A Villars, l'objectif premier de la plupart des événements est clairement d'attirer un nombre certain de participants et/ou spectateurs dans la station le jour J, et si possible avant et après (Villars Rando Festival, Tour de Romandie, Fisherman's Friend). La Fisherman's friends Strongman Run « Winter Edition »⁵⁹ par exemple, dont la première édition s'est déroulée début 2016, est l'événement-participant type. En effet, plus de 2'000 personnes provenant de toute la Suisse se sont déplacées pour participer à cette course un peu folle, qui attire une petite part de coureurs élités adeptes de la performance, mais surtout un grand nombre de participants présents entre amis pour s'amuser et rigoler. Les hôtels affichaient complet, et les services annexes ont pu bénéficier de retombées importantes (restaurants, bars, magasins de sport), plusieurs participants ayant de plus prolongé leur séjour. En tant que première édition hivernale, l'événement a été largement médiatisé en amont et aval de son déroulement, source de retombées médiatiques non négligeables. On peut cependant se demander l'adéquation de cet événement avec le positionnement stratégique de la

⁵⁹ Course d'obstacles de la marque Fisherman's Friend dont plusieurs éditions se déroulent chaque année dans toute l'Europe et parfois sur d'autres continents (Afrique du Sud en 2016), attirant à chaque fois plus de 2'000 participants (<http://www.strongmanrun.com/>). La première édition hivernale s'est déroulée à Villars en janvier 2016. L'édition estivale suisse prend place à Engelberg depuis déjà plusieurs années.

station. En effet, celui-ci se dit plutôt être orienté « famille aisée ». Le Villars Rando Festival, quant à lui s'adresse à un public nettement plus large incluant les familles, et pas uniquement sportif, le panel de randonnées proposées étant très large. Se déroulant sur 3 jours au tout début de la saison estivale (juin), il encourage les déplacements et séjours touristiques durant une période hors vacances. Cet événement semble particulièrement bien adhérer au positionnement communiqué, et à la politique touristique.

A contrario, à Charmey, aucun des trois événements n'a véritablement cette vocation. Par exemple, l'événement hivernal le plus important, le Trophée des Gastlosen, pourrait potentiellement être source de revenu pour les hébergeurs, puisque les différents départs sont très matinaux et les participants proviennent de toute la Suisse, certains se déplaçant donc la veille. Cependant, les retombées restent faibles étant donné la répartition des nuitées entre le lieu de départ (très faible capacité hôtelière) et Charmey, et le peu de spectateurs qu'il engendre. De plus, les participants « élites » ou « populaires entraînés » sont généralement peu dépensiers au niveau restauration et services annexes, comme le confirme de manière très directe un hôtelier-restaurateur charmeysan : « Ces personnes très sportives ne commandent qu'une assiette de pâtes et ne boivent pas ou très peu de vin. Ce ne sont pas des clients très rentables pour nous ». Les impacts sur le territoire sont donc considérablement variables, et sont déterminés entre autres par le type d'événements : les compétitions « populaires » attirent un grand nombre de participants, alors que les compétitions « réservées à l'élite » amènent généralement un plus ou moins grand nombre de spectateurs.

De manière globale, le calendrier événementiel, très hétéroclite, est nettement plus orienté sur la période hivernale, dépendant donc dans la majorité des cas des conditions d'enneigement, et risquant de subir les aléas de la météo (annulation du Skicross Tour en 2015 par manque de neige, annulation récurrente du Trophée des Gastlosen). Peu d'événements prennent place durant les saisons creuses (automne, printemps), alors que ceux-ci pourraient potentiellement être avantageux pour la station. Les parties prenantes privées marchandes et associatives sont majoritairement initiatrices, même si les parties prenantes publiques telles que les Offices du tourisme et la Commune jouent généralement un rôle support non

négligeable (communication, soutien administratif, soutien financier au travers des subventions ou la mise à disposition d'infrastructures par exemple).

L'ÉVÈNEMENTIEL AU CŒUR DE LA STRATÉGIE TOURISTIQUE

La stratégie touristique fluctue considérablement d'une station à l'autre. Elle est définie en fonction des objectifs à atteindre, et nécessite un ensemble d'actions coordonnées afin d'aboutir aux finalités espérées (Bayeux, 2011). La stratégie événementielle est un levier non négligeable du développement touristique, et doit correspondre aux objectifs attendus (économiques, d'image, de communication, de positionnement, ...), dans une perspective à plus ou moins long terme. Lorsque l'on s'attarde sur les deux études de cas choisies, on observe une grande disparité entre les stations. D'un côté le territoire de Villars-sur-Ollon est support de nombreux événements à vocation touristique, de l'autre Charmey en accueille un très faible nombre et de plus ceux-ci n'ont peu ou pas de visée touristique. Les entretiens menés auprès de parties prenantes ont confirmé cette première constatation : dans le cas de Charmey, aucune stratégie événementielle n'est présente, intégrée ou non à la politique sportive ou touristique. A Villars, la stratégie pensée est plutôt dynamique, par contre peu ou pas coordonnée, avec aucun véritable objectif. Elle est donc présente en tant que levier touristique important, mais formulé de manière floue. Il faut noter que depuis l'année 2014 de nombreux changements et essais ont été réalisés, avec pour but d'être plus actif sur la scène événementielle, et de véritablement bénéficier des apports qu'une stratégie événementielle bien construite peut avoir sur le développement touristique. Ces deux dernières années ont été théâtre de plusieurs changements, mais les nouveaux événements organisés semblent faire suite à des opportunités sans projection sur le long-terme, et sans véritable positionnement (Coupe du monde d'escalade, Men's Sport Experience, Fisherman's Friend). La station de Charmey quant à elle, est consciente de son manque de ligne directrice, mais reste pour le moment très timide quant à la formulation d'une véritable stratégie. Le manque de moyen est relevé, un positionnement plutôt culturel et traditionnel également, bien que la région semble propice à la pratique sportive, et soit le terrain d'entraînement de plusieurs athlètes régionaux présents sur la scène internationale (VTT, Ski alpinisme, Course de montagne, Ski de fond). La formulation d'une stratégie événementielle cohérente et sa mise en place n'est pas aisée et dépend

des moyens à disposition, mais également des coopérations entre les différents partenaires aux logiques et intérêts différents (Boudières *et al.*, 2004).

DE NOMBREUSES PARTIES PRENANTES À RÉUNIR

Comme relevé dans nos résultats, nombreuses parties prenantes aux logiques parfois bien différentes sont présentes dans les stations. Celles-ci sont actrices à part entière de la stratégie événementielle. Selon Chappelet (2006), on peut observer ces dernières décennies de plus en plus d'implication de la part des pouvoirs publics, qui deviennent moteur de la stratégie au travers de subventions plus importantes, de soutien au niveau de la communication et la création de nouveaux partenariats public-privé. Dans le cas de la station de Villars, une implication du secteur public est clairement visible, en tant que soutien financier bien sûr, mais également en tant qu'organisateur au travers de son Office du Tourisme ou de son Centre des Sports. Cependant, la présence de cette pluralité d'acteurs aux logiques bien différentes entraîne une difficulté supplémentaire quant à la capacité à conjuguer les intérêts de chacun dans l'optique de concourir à une action publique cohérente (Offner, 1999a). De plus, certaines décisions dépendent d'acteurs privés marchands au poids économique important (ESS, TVG SA). En effet, la mise à disposition des infrastructures du domaine skiable ou la préparation des pistes supports de certaines compétitions (skicross, compétition de ski alpin ou ski alpinisme), peut dépendre de la volonté de la société propriétaire à s'impliquer dans la manifestation (dans notre cas : TVG SA). A Villars, des jeux d'acteurs et de pouvoir sont clairement présents, entraînant parfois des blocages nuisibles au bon déroulement de la stratégie événementielle (annulation du Villars Night Show en 2013, un spectacle visuel et sonore organisé annuellement depuis 20 ans, qui attirait nombreux spectateurs). Au niveau organisationnel, les partenariats entre les différents acteurs sont ponctuels et peu stratégiques. L'incitation à de nouvelles coopérations, précédée de la définition d'une stratégie événementielle et d'un positionnement clair, prenant en compte les intérêts de chacune des parties prenantes, serait très certainement le vecteur d'une meilleure utilisation des événements sportifs en tant qu'outil de développement touristique. Cette ligne directrice réfléchie d'un commun accord permettrait de pallier ou passer outre les conflits de personnes impactant négativement sur sa mise en place.

Du côté de la station de Charmey, on observe un manque d'implication du secteur public. Celui-ci joue un rôle support au travers des subventions et de la communication, tâche réalisée par l'Office du tourisme, mais n'est aucunement initiateur ou organisateur d'événements. La commune n'a actuellement mis en place aucune stratégie allant de ce sens. Le faible nombre d'événements qu'ils soient sportifs ou même culturels se déroulant durant l'année sur le territoire de la commune en est certainement une des principales conséquences. Seules les quelques initiatives issues de parties prenantes privées animent la vie événementielle sportive. Aucune véritable coopération partenariale n'est présente entre les différents acteurs de la station, afin que ceux-ci puissent potentiellement bénéficier de retombées. Dutoya (2008) confirme bon nombre de nos constatations : « les manifestations sportives peuvent servir de levier de développement touristique, à condition toutefois de respecter un certain nombre de principes, parmi lesquels les partenariats locaux ».

4.4. LES IMPACTS DES STRATÉGIES ÉVÉNEMENTIELLES SUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ET LEUR ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE

Les événements sont devenus un moyen d'attirer des touristes à part entière, participants ou spectateurs (Botti *et al.*, 2006; Chappelet, 2006). Ils sont de véritables opportunités pour un territoire, en termes de promotion économique et tout particulièrement touristique, argument le plus cité en faveur de leur accueil (Chappelet, 2014a; Spilling, 1999). Bien que les effets sur le long-terme ne soient pas prouvés, il va de soi qu'une succession d'événements tout au long de l'année a un impact considérable pour les entreprises touristiques (hôtels, restaurants, commerces, etc.).

Les différentes retombées sont de manière générale, divisées en quatre grandes catégories : économiques, sociales, environnementales et en termes d'image, chacune comprenant les impacts positifs et négatifs, exprimés à court-, moyen- et long-terme (Chappelet *et al.*, 2005). En effet, ceux-ci ne s'expriment ou du moins ne devraient pas uniquement s'exprimer durant la période généralement réduite de la manifestation, mais se prolonger en aval (Maltese et Danglade, 2014). L'événement peut alors se

transformer en une véritable opportunité en termes de communication, d'image, de notoriété, mais également de cohésion sociale et de structuration du territoire (Hautbois, 2014).

Afin de bénéficier au mieux de cette organisation, Dutoya (2008) énonce quatre principes nécessaires selon lui à la bonne réussite de l'événement, réussite en termes d'impacts positifs sur le développement touristique d'un territoire :

1. Positionnement de la manifestation au sein d'un large partenariat local, afin d'assurer une articulation directe avec les dynamiques de développement de chacun (coopération, partenariat, comité d'organisation rassemblant les acteurs du développement local, ...)
2. Définition des impacts visés à travers la manifestation (planification en amont, anticipation, maximisation, ...)
3. Association à la manifestation d'une offre de services diversifiée et adaptée au public ciblé (séjours touristiques, produits locaux, offres sportives, ...)
4. Consolidation des partenariats locaux dans le cadre de futurs projets de développement du territoire (pérennisation des partenariats en place)

L'association de l'entier, ou du moins d'un maximum de parties prenantes du territoire est semble-t-il bien indispensable au bon déroulement des manifestations, mais également à l'optimisation des impacts sur le territoire. La formulation d'une stratégie événementielle, mais également l'implication des acteurs dans sa définition et sa mise en place, sont des conditions essentielles à son utilité en termes de levier du développement territorial. On constate que dans les deux études de cas choisies, ces quatre principes sont peu appliqués: les partenariats locaux sont rares voire inexistants, les différents impacts sont mesurés si cela est le cas, à la suite de l'événement et le plus souvent lorsqu'un choix de réédition ou non doit être fait (cas du Jumping de Villars, qui n'est plus organisé depuis 2016, car trop coûteux par rapport aux impacts mesurés), les offres associées afin de perdurer les retombées (dans le but que les participants ou spectateurs prolongent par exemple leur séjour) sont faibles ou non communiquées. Le dernier point nécessite la présence de partenariats en amont, il est donc peu appliqué et difficilement applicable en l'état.

4.5. CONCLUSION

Du fait des retombées médiatiques et économiques, entre autres, nombreuses sont les stations, villes, régions ou même pays qui souhaitent accueillir des événements sportifs. Dans le cas spécifique des stations de montagne, et d'autant plus dans celles de moyenne montagne sujettes aux aléas climatiques actuels et futurs, un événement est un moyen non négligeable d'attirer du tourisme. Au regard des cas présentés, on constate que le rôle des pouvoirs publics est essentiel, au travers de son soutien financier certes, mais également de par la constitution de ses politiques (touristique et sportive), afin que la stratégie événementielle soit partie prenante de celles-ci. Lorsque plusieurs initiatives aboutissent à l'organisation de manifestations, le calendrier événementiel apparaît comme plutôt riche, mais peu coordonné. La stratégie événementielle, si formulée en tant que telle, reste peu structurée et structurante, et est essentiellement basée sur des opportunités avec un manque certain de vision sur le long-terme. Une analyse multidimensionnelle des impacts potentiels permettrait de l'ajuster au mieux, au regard surtout des logiques présentes sur le territoire. Cette stratégie doit être issue d'une réflexion globale à l'écoute des intérêts des acteurs. Par la suite, elle peut également devenir moteur d'une dynamique partenariale et de mise en réseau des acteurs locaux autour d'objectifs communs, et ce malgré des intérêts hétérogènes. Les deux stations étudiées ne sont pas des cas isolés, et ces constats ouvrent plusieurs perspectives de recherches au niveau Suisse à l'échelle de la moyenne, mais également de la haute montagne, qui abritent des stations riches en événement (Verbier, Crans Montana, Zermatt, ...).

Dans un futur proche, l'étude des impacts sur le développement touristique de moyenne montagne d'une grande manifestation telle que les Jeux Olympique de la Jeunesse 2020, serait une piste de recherches importante. En effet, un total de trois stations des Préalpes vaudoises (Villars-sur-Ollon, Les Diablerets et Leysin) accueillera des épreuves alpines, mais se verront également dans l'obligation d'organiser des épreuves tests les saisons précédentes. Quels seront les impacts d'un tel événement sur le développement touristique ? Et quelles seront les conséquences sur la stratégie événementielle des années précédant l'échéance ?

5. DISCUSSION

A partir des quatre publications de ce travail de recherche présentées ci-dessus, il est possible de répondre aux questions de recherche qui ont guidé ce travail, ainsi qu'affirmer ou infirmer les hypothèses émises dans notre chapitre *Problématique*. Ces quatre travaux nous ont également permis d'apporter un nouveau regard sur les stations de moyenne montagne suisse, peu étudiées jusqu'alors, et d'esquisser une modélisation du processus de diversification, objectif final de ce travail et présenté ci-dessous. Cet objectif a pu être atteint grâce entre autres à des recherches sur la **gouvernance** (publication n°1), la **mise en œuvre d'une innovation** sportive comme **offre sportive diversifiante** sur un territoire (publication n°2), le rôle d'un **acteur initiateur** d'innovation (publication n°3), ainsi que celui de **l'évènementiel** dans le développement touristique des stations (publication n°4).

5.1. UN ÉQUILIBRE BOUSCULÉ

Une absence de neige, des saisons hivernales écourtées de manière répétitive, une concurrence exacerbée ou encore une modification des attentes du public touristique mettent à mal l'équilibre économique, mais également celui relatif à la gouvernance, des stations de moyenne montagne. Ces équilibres et modèles de développement, qu'on pourrait qualifier d'historique (Métral, 2021), basés essentiellement sur l'activité touristique hivernale voire exclusivement liée à la pratique du ski sont bousculés, remettant en question les stratégies touristiques, mais également les modes de gouvernance, qui jusqu'alors semblaient fonctionner ou du moins, n'étaient pas remis en question. Les recherches réalisées dans ce travail ont montré que ces difficultés ont finalement permis de questionner les relations et coopérations entre les acteurs, ainsi que les offres à proposer, que ce soit l'offre d'activité sportive permanente ou saisonnière sur le territoire, ou ponctuelle (événements).

Cette nécessité de modifier ou renouveler les stratégies en place oblige la redéfinition des politiques touristiques qui sont quant à elles étroitement liées aux politiques sportives, lorsque l'on parle de tourisme sportif. Les trois piliers des politiques sportives, tels que définis par Lequin (2001) : offre sportive, infrastructures et

événements, doivent devenir un moteur pour l'attractivité touristique des stations, au-delà de l'offre de ski, des remontées mécaniques et des éventuels événements liés aux sports de glisse, afin de maintenir une activité touristique sur 4 saisons. Ces remises en question, qui précèdent ces changements, sont parfois anticipées (Villars-sur-Ollon) ou réalisées « sous menace », lorsque la fermeture du domaine skiable est bientôt effective (Charmey), et que le soutien invétéré des collectivités publiques pour la société des remontées mécaniques est remis en doute. Parfois, elles peuvent également être initiées par des acteurs ayant décelé une opportunité qu'ils tentent d'intégrer de manière innovante sur un territoire (Saint-Pierre de Chartreuse).

5.2. *VERS DE NOUVEAUX MODES DE GOUVERNANCE*

Que ce soit dans le cadre de l'étude ayant pour objet la station de Villars-sur-Ollon ou celle s'intéressant à Saint-Pierre de Chartreuse ou encore, aux stations des Préalpes fribourgeoises, on ne peut que montrer la complexité de la gouvernance touristique et sportive. Les multiples acteurs en présence aux intérêts propres et disposant de ressources variables, mais pourtant foncièrement interdépendants, peinent à créer des synergies propices à tous. Bien que généralement de type partenariale, telle que définie par Gilly et Perrat (2003), la gouvernance manque généralement de clarté et de véritable coordination. La coopération entre les acteurs est visiblement mise à mal et ce, d'autant plus si des problématiques liées à la saison hivernale surviennent. Dans un processus de diversification et de développement d'une nouvelle activité sportive et touristique sur un territoire, la coordination des actions de chaque acteur, ainsi que la prise de conscience mutuelle d'une interdépendance stratégique, est nécessaire (Friedberg, 1993). Toutes les **sphères d'acteurs**, telles qu'identifiées par Gerbaux et Marcelpoil (2006), présentes au sein du territoire, doivent interagir et se coordonner afin de créer des **partenariats stratégiques** dont les projets conjointement réalisés aboutiront au développement d'une offre touristique servant les intérêts de tous.

Afin que ces partenariats stratégiques voient le jour et soient efficaces, il est nécessaire de créer une coopération réelle, une mise en commun des ressources et une confiance mutuelle (Svensson *et al.*, 2005). Le rôle de coordinateur nécessaire à

cette réussite semble incomber à la sphère publique, qui doit être en charge de piloter les politiques touristiques et sportives définies, tout en veillant à la coopération des acteurs et la cohérence des actions sur le territoire. Dans le cadre de ce travail de recherche, le Service des sports et le comité directeur de l'Office du tourisme apparaissent comme des acteurs aux rôles stratégiques importants.

Ces résultats nous permettent de valider notre hypothèse : des partenariats stratégiques doivent voir le jour entre les acteurs du territoire aux intérêts divers, afin que les actions et projets aboutissent et répondent aux objectifs fixés par les politiques touristiques et sportives. Leur création et leur continuité impliquent la présence d'un coordinateur idéalement issu de la sphère publique.

5.3. DES PRATIQUES ET DES ACTEURS COMME ÉLÉMENTS INITIATEURS

A l'affût de nouveautés à intégrer à leurs offres, les acteurs impliqués et/ou impactés par le développement touristique de leur territoire sont à la recherche de solutions plus ou moins innovantes à mettre en œuvre. L'avènement du trail-running est rapidement apparu comme une pratique sportive intéressante pour les stations de moyenne montagne. Des infrastructures dédiées ont émergé, parallèlement à l'organisation d'évènements, dans un objectif de diversification. Bien que la notion d'innovation sportive puisse être questionnée (Langenbach et Jaccard, 2018), étant donné que cette opportunité de diversification s'est vue rapidement adoptée par de nombreuses stations, que ce soit par l'achat d'un concept global générique et labellisé ou le développement d'une offre propre au territoire. Le caractère innovant semble toutefois bien résider dans le processus de création.

Sous l'impulsion d'un entrepreneur au management innovant (Saint-Pierre de Chartreuse) ou un acteur du tourisme fort (Préalpes fribourgeoises), ce processus composé d'actions et dimensions au caractère plus ou moins innovant peut être initié, amenant les acteurs à collaborer sous la forme d'un partenariat stratégique, tel que défini plus haut. En effet, de l'initiation du processus à sa mise en tourisme et son évaluation, on observe des actions qui n'avaient jamais eu lieu jusque-là, telles que la création de groupe de travail, l'évaluation concrète des ressources à disposition et

finalement, le recours à un développement concerté. L'étude de la station de Saint-Pierre de Chartreuse en comparaison aux stations situées dans les Préalpes fribourgeoises a montré que les libertés d'action, d'organisation et donc de gouvernance, dont jouissent les stations suisses semblent leur permettre de construire des projets autour de l'installation du trail, et plus largement des produits sportifs de nature, de manière plus innovante. Dans les deux cas, ces nouvelles formes d'interaction ont vu le jour grâce à un acteur initiateur. L'adhésion par les autres acteurs du territoire à ce processus initié dépend alors des intérêts de chacun. Comme l'indique également Mormont (2016), l'abandon d'une stratégie touristique centrée uniquement sur le ski est souvent le principal point de friction, mais également le refus de certains acteurs à adhérer à ce processus lorsqu'il s'agit de développer des activités qui pourraient venir, selon eux, concurrencer le ski (Perrin-Malterre, 2015). Le rôle de l'acteur coordinateur, si possible issu de la sphère publique, peut à nouveau être vu comme essentiel et conditionnant la mise en œuvre et la mise en tourisme de cette nouvelle offre sportive.

Ces constats nous amènent à confirmer notre hypothèse relative au facteur initiateur de nouvelles formes de collaboration. En effet, la première phase du processus de mise en place d'une nouvelle offre sportive sur un territoire, soit l'initiation, démarre plus aisément sous l'impulsion d'un acteur initiateur. Toutefois, selon l'état de la réflexion autour de la diversification au sein du réseau d'acteurs, cette initiation de processus sera plus ou moins aisée.

5.4. UNE NÉCESSAIRE DIFFÉRENCIATION

Alors qu'un développement touristique avec comme offre phare la pratique du ski, est basé sur une certaine standardisation, les stations n'ont jusqu'ici que peu questionné leur stratégie et surtout leur manière de se différencier véritablement de la concurrence : tant que la neige recouvrait le domaine skiable, l'activité touristique était présente (Bonnemains, 2016). Dans leur quête de diversification, fréquemment précipitée, on observe que la mise en tourisme de nouvelles offres d'activités de sports de nature dans les stations se basent sur des opportunités, au risque de proposer des produits identiques à la concurrence. L'intégration de la notion de

ressources territoriales telle que définie par Colletis et Pecqueur (2004) et sa valorisation marchande en tant qu'actif territorial, prend alors tout son sens. En effet, bien que les concepts clé en main (Stations de trail©, par exemple) apparaissent comme idéaux et ne nécessitent que peu de réflexions et ressources pour les mettre en place, l'offre semble vouée à être à nouveau standardisée, alors qu'une conservation de son esprit global tout en l'adaptant au contexte local, en usant des ressources devenues actifs du territoire, paraît plus judicieux.

Après son initiation, puis sa conception et sa marchandisation, il est en effet nécessaire de faire perdurer ces nouvelles offres touristiques et qu'elles impactent favorablement le tourisme et donc l'économie sur le territoire. Les cas étudiés opposent un territoire français ayant accueilli la première Stations de trail© (Saint-Pierre de Chartreuse), concept aujourd'hui présent à large échelle, et des territoires suisses ayant décidé d'observer et de prendre un peu de recul, et finalement de proposer une offre similaire mais propre au territoire. Les stratégies de diversification intégrant le trail et observées dans les stations suisses semblent vouées à perdurer plus longtemps car plus spécifique et ancrée sur un territoire, grâce à une valorisation des ressources territoriales en présence. Combiné avec une offre événementielle cohérente, assurant une visibilité et la venue ponctuelle de « sportifs-touristes », le trail apparaît comme une bonne opportunité, d'autant que l'offre liée peut également s'inscrire dans une politique sportive comme un loisir sportif intéressant pour sa population.

Il est alors possible d'affirmer notre dernière hypothèse : pour aboutir à une stratégie de diversification pertinente et une nouvelle offre touristique qui permet un (re)développement touristique sur un territoire de moyenne montagne, il est nécessaire d'intégrer les ressources propres du territoire, et ainsi se différencier des territoires concurrents.

5.5. UN PROCESSUS COMPLEXE DE DIVERSIFICATION

La complexité d'un processus de diversification n'est plus à démontrer. En effet, de la démarche initiale à la mise en tourisme de l'offre touristique, plusieurs étapes le

constituent. Cet enchaînement de faits ou de phénomènes sur le territoire est ponctué de décisions plus ou moins déterminantes, tout en étant en interaction avec les territoires extérieurs. L'initiation de la première phase, qui correspond à l'amorce des concertations entre les acteurs des trois sphères dépend fortement des problématiques auxquelles est confronté la station touristique, mais également de la présence ou non d'un « leader » ou « initiateur » capable de mobiliser l'ensemble des parties prenantes et de jouer le rôle parfois d'intermédiaire jusqu'à leur véritable collaboration. Les enjeux du tourisme obligeant, ces initiatives sont de plus en plus fréquentes : « *c'est malheureusement souvent uniquement lorsque tout va mal que les personnes aux intérêts divers se mettent autour de la table pour discuter et collaborer* », relève le directeur de la Fédération suisse du tourisme⁶⁰. Celles-ci ont généralement pour objectif de revoir les politiques et stratégies actuelles dans leur globalité et de chercher de nouvelles pistes de développement, ou encore de collaborer à la formulation et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie sur la base d'une idée innovante proposée par l'acteur initiateur.

Dans un deuxième temps, il s'agit, pour l'ensemble des parties prenantes du système de repérer et diagnostiquer les ressources présentes sur le territoire potentiellement valorisables, mais également de déterminer les compétences et ressources au sens de Rey-Valette *et al.* (2011), disponibles et mobilisables au sein du réseau d'acteurs, afin de permettre la prise de décision. Différents modes de coordination et d'arrangement qui vont aboutir à un projet commun vont alors apparaître. Finalement, cette deuxième phase doit idéalement aboutir à la conception d'une politique touristique et sportive, puis d'une stratégie de diversification qui correspond au plus près aux besoins et intérêts de chacun, et au territoire dans son ensemble.

De ces nouvelles configurations d'acteurs, ainsi que la stratégie qui en découle, il est ensuite nécessaire de s'appuyer sur les trois leviers à disposition pour construire une véritable offre touristique spécifique au territoire, afin d'attirer des touristes et impacter positivement sur le développement touristique de la station. L'offre de service, sous forme d'accompagnement, mais également de packages tout compris, les équipements (aménagement ou infrastructures) dédiés à la pratique et permettant

⁶⁰ Source : Présentation réalisée lors de la journée d'étude sur le tourisme alpin en crise organisée par le SAB (Groupement Suisse pour les régions de montagne) à Berne en janvier 2018.

son ancrage au sein du territoire, et les événements, outil de communication, d'animation engendrant des retombées économiques importantes permettent à eux trois de créer l'offre touristique recherchée.

Afin de répondre à l'objectif principal de cette thèse qui consistait à comprendre et identifier les différentes phases de processus complexe ayant pour aboutissement le (re)développement touristique des stations de moyenne montagne grâce, dans notre cas, aux pratiques sportives de nature. Nous avons tenté de modéliser dans la figure 26 ci-contre, l'ensemble de ces étapes, apportant un regard managérial nouveau sur ce thème qu'est la diversification touristique en s'appuyant sur des études de cas entre autres suisses, terrain faiblement étudié au contraire des stations françaises.

5.1. DES INNOVATIONS À MULTIPLES NIVEAUX

Le tourisme bénéficie depuis ses prémisses, des innovations de nombreux secteurs (Duthion et Mandou, 2016). La dynamique d'innovation y est donc particulièrement présente et nécessaire (Hazebroucq, 2007) et ce, d'autant plus dans le contexte particulier de la diversification. L'analyse du processus identifiée et présentée dans le chapitre précédent, ainsi que dans les études de cas, a permis de mettre en évidence plusieurs dimensions plus ou moins innovantes selon l'étape considérée et parfois, ne s'exprimant que sur le territoire suisse.

INNOVATION SPORTIVE

Que ce soit dans le sport et plus particulièrement dans les sports de nature, le nombre d'innovations marquantes y est significatif. Dans un but d'optimiser la performance, de s'adapter aux exigences des pratiques ou encore de créer de nouvelles opportunités de marché, les entreprises fournisseurs de produits nécessaires à la pratique sont la source d'innovations technologiques considérables, que ce soit en termes d'instruments donnant lieu à la création d'une nouvelle pratique (snowboard, par ex.), de nouvelles infrastructures (snowpark, mur de grimpe, par ex.) ou encore d'adaptation de produits permettant l'hybridation de certaine pratique existante (nouveau type de chaussures dédiées au trail, l'ajout de batterie sur les vélos à assistance électrique, par ex.).

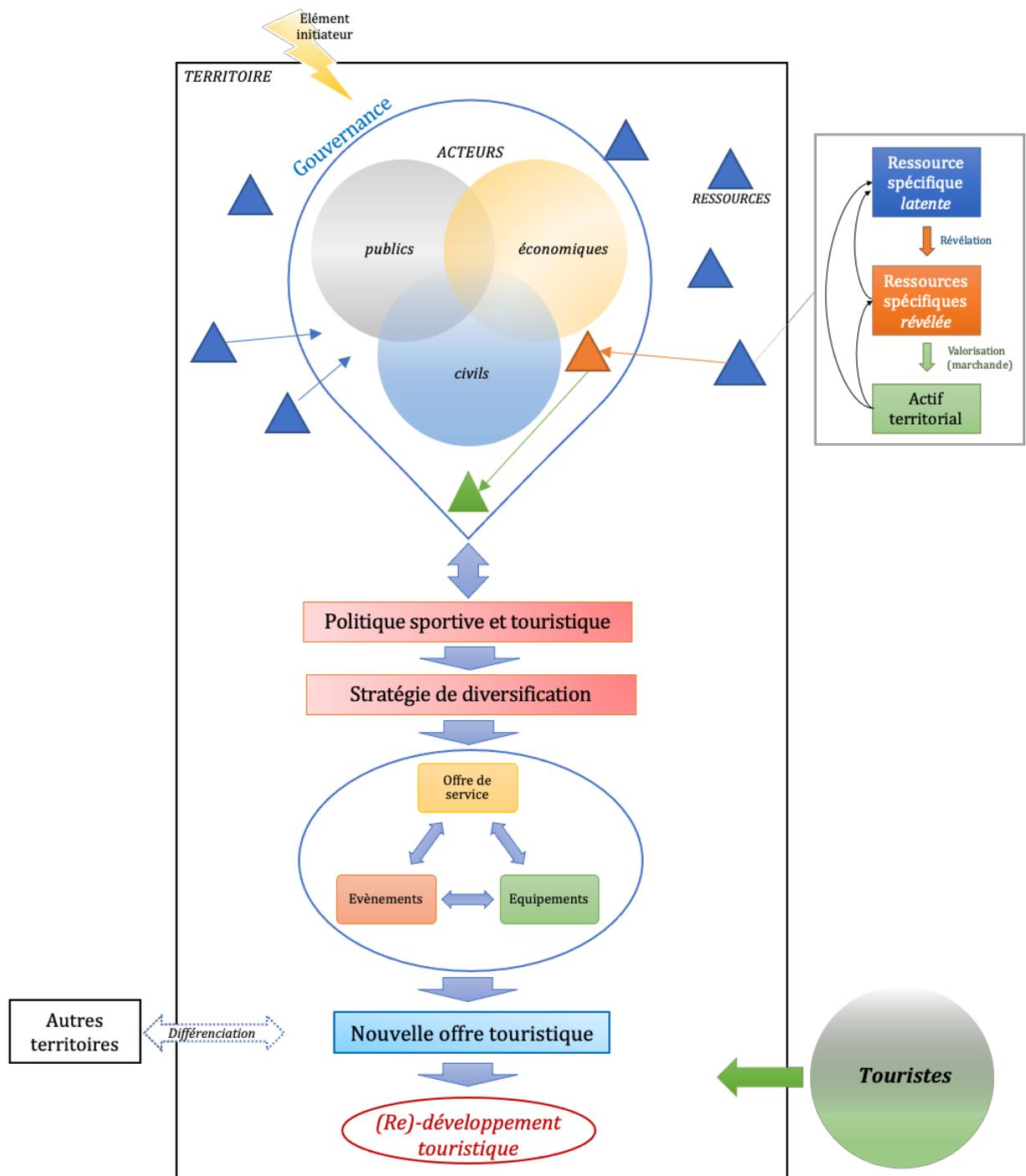


Figure 26 : Modélisation du processus de diversification touristique
(Réalisation : Jaccard)

Dans un processus de diversification, les innovations sportives apparaissent alors à plusieurs niveaux. Rarement inventées sur le lieu, elles sont généralement déjà visibles ailleurs et résultent d'une analyse de benchmarking menée par les gestionnaires ou sont proposées par un acteur initiateur. Ces innovations sont ensuite des facteurs déclencheurs d'autres innovations au cours du processus nécessaire à leur mise en tourisme. Dans le cas du trail, par exemple, nos études et celles d'autres chercheurs avant nous ont montré que cette discipline a été le catalyseur d'innovations « produits » certes, mais aussi évènementielles, de prestations et surtout en termes de gouvernance (Bessy, 2017 ; Langenbach et Jaccard, 2019 ; Savelli, 2009).

INNOVATION DE GOUVERNANCE

La mise en synergie de plusieurs acteurs de sphères différentes, telle que décrite plus en amont de ce chapitre, constitue une innovation de gouvernance importante dans le processus de diversification en marche dans les stations touristiques de montagne. De nouvelles coopérations apparaissent, permettant une mutualisation des ressources et compétences des acteurs. Des partenariats stratégiques, soit une réelle coordination entre les acteurs publics et privés avec une mise en commun des ressources identifiées par Svensson *et al.* (2005), peuvent alors être mis en place. D'une gouvernance avec un acteur dominant généralement public, il s'agit alors de trouver des compromis permettant une gouvernance mixte, également appelée partenariale, telle que définie par Gilly et Perrat (2003). Ces innovations en termes de gestion font généralement la part belle aux partenariats public-privé, importants du point de vue financier notamment. Ces nouveaux systèmes d'acteurs permettent une implication et une appropriation de la diversification par tous, et aboutissent idéalement à une mise en tourisme d'une offre touristique aux impacts positifs pour l'ensemble du système. De nouvelles collaborations régionales entre des stations parfois même similaires et concurrentes peuvent également voir le jour, comme c'est le cas pour le Réseau de trail des Préalpes, encore en phase de construction aujourd'hui, qui a favorisé dans le cadre de ce projet de nouvelles formes de gestion (Création d'une Communauté d'intérêts lors de la phase de conception, puis d'une Association pour la mise en œuvre).

Les innovations en termes de gouvernance restent, semble-t-il, les plus difficiles à mettre en place pour qu'elles soient finalement efficaces. Les ressources des acteurs et les intérêts personnels de chacun ne permettent pas toujours la recherche de compromis acceptables. Dans le cas de la première Station de Trail© à Saint-Pierre de Chartreuse par exemple, un changement d'acteurs au sein de la collectivité publique a rendu les collaborations très difficiles, « l'initiateur » et initiateur du projet (acteur économique privé) n'ayant plus d'appui de la nouvelle sphère publique, celle-ci étant décidée à faire perdurer par tous les moyens le tourisme « ski » et ne souhaitant pas entrer dans un processus de diversification. De forts conflits de personnes parfois historiques ou dus à une trop grande iniquité des ressources au sens de Rey-Valette *et al.* (2011), peuvent également freiner la bonne marche du processus. Il incombe alors généralement à la sphère publique de jouer le rôle de coordinateur voire de modérateur.

INNOVATION DE PRESTATION

La mise en tourisme de nouvelles offres sportives, que ce soit de trail, comme abordé dans le cas du Réseau de trail des Préalpes ou d'un autre sport de nature s'accompagne généralement de nouvelles prestations, qui peuvent être à la fois sportives et/ou touristiques. Il s'agit principalement de nouveaux produits commercialisés localement par des prestataires, tels que les accompagnateurs de moyenne montagne pour la pratique du trail (offres d'initiation, de perfectionnement, d'entraînement à la compétition ou encore d'accompagnement à la reconnaissance de parcours d'événement). Ces produits peuvent être accompagnés de prestations d'hébergement, de soins, de soirées-conseils ou autres, qui permettent la création et la consommation d'un pack touristique complet. Des prestations nouvelles alliant découvertes gastronomiques ou culturelles voient également le jour, incluant donc des ressources spécifiques du territoire et favorisant la spécificité du produit. Toutefois, la mise en place d'infrastructures et d'offres génériques labellisées, dédiées à la pratique de ce sport de nature ne semble plus si innovante, puisque nombreux territoires (40) ont déjà adhéré à cette stratégie. La création d'infrastructures spécifiques différenciées incluant des ressources du territoire, tels que des points de vue, des spécificités géologiques ou historiques, des éléments patrimoniaux, apparaît alors comme un objectif plus pertinent. Dans la même idée, la stratégie

évènementielle, dont nous discuterons ci-dessous, peut être source d'attractivité touristique si celle-ci est propre au territoire et inclut ses ressources identifiées.

INNOVATION EN TERMES D'ÉVÈNEMENTIEL

Ces dernières années, les événements sportifs se sont multipliés. De nouveaux concepts, de nouvelles formes d'organisation ou encore de communication ont vu le jour afin d'augmenter leur attractivité (Bessy, 2014), mais également les impacts qu'ils peuvent générer. En effet, ces nouveaux événements contribuent généralement au développement du territoire support, que ce soit grâce à leur organisation en amont, qui va favoriser la formulation d'une stratégie de développement de la pratique sur l'année, ou encore en continuité de la mise en tourisme d'une nouvelle offre touristique, en tant que véritable outil de marketing territorial (Hautbois, 2014). Leur capacité à mobiliser un ensemble d'acteurs autour d'un même projet peut également être relevée, tout comme celle de créer un projet de territoire parfois élargi (Bessy, 2011).

La formulation d'une véritable stratégie évènementielle sportive peut également être vue comme une innovation. Souvent basée sur une stratégie « opportuniste » (cas de Villars-sur-Ollon), celle-ci apparaît généralement comme très peu réfléchi sur le long-terme, voire totalement absente (cas de Charmey). Le processus de diversification devient alors lieu d'initiateur de réflexions et de propositions, qu'il s'agit de mettre en commun, afin de permettre la formulation d'une stratégie cohérente, d'une part avec le positionnement choisi et d'autre part avec la stratégie de diversification en cours. Afin d'élargir les retombées possibles, tout en évitant la concurrence entre stations voisines, de nouvelles stratégies suprarégionales peuvent également voir le jour, démontrant là encore, le bénéfice de concertations voire coopérations à l'échelle du territoire ou plus largement. L'idée est ici de patrimonialiser (Pinson, 2017) les événements pour renforcer leur appartenance au territoire et contribuer dans un même temps à la notoriété, l'image et l'attractivité touristique de ce territoire.

5.2. QUELS FACTEURS-CLÉS DE SUCCÈS POUR UN PROCESSUS DE DIVERSIFICATION RÉUSSI ?

Dans les chapitres précédents, nous avons pu mettre en évidence les étapes nécessaires à l'aboutissement d'un processus de diversification, ainsi que leurs dimensions plus ou moins innovantes. Au fil de nos recherches, nous avons également pu mettre en évidence et pondérer plusieurs facteurs qui semblent déterminer la réussite ou non-réussite de ce processus (cf. tableau 9).

	Facteurs de succès	Facteurs de non-succès	Poids
1	(Nouvelle opportunité)		+
2	Porteur de projet / Initiateur fort (public/privé)		+++
3	Source de financement (interne, externe)	Aucune possibilité de financement interne	++
4	Support des collectivités et rôle de « modérateur »	Désengagement des collectivités au-delà de la formalisation des politiques et év. du financement	+
5	Collaboration/coopération entre les acteurs des 3 sphères et mutualisation des ressources => Gouvernance partenariale	- Fortes inégalités des ressources des acteurs - Acteurs aux multiples casquettes	+++
6	Coopérations et synergies interrégionales / intercantionales	« Esprit de clocher »	+
7	Offre différenciée en cohérence avec les ressources du territoire	Offre générique non spécifique	++
8	Insertion de l'offre dans une stratégie touristique globale en lien avec le positionnement choisi	Offre déconnectée	+
9	Mise en tourisme de l'offre à l'aide des 3 leviers (services, équipement, événement)	Mise en tourisme partielle	+++
10	Stratégie événementielle basée sur la stratégie de développement définie et sur le long-terme	- Pas de stratégie événementielle - Stratégie opportuniste (impact à court-terme uniquement)	+

Tableau 11: Identification et pondération des facteurs de succès et non-succès du processus de diversification
(Réalisation : Jaccard)

La capacité d'un territoire à se diversifier, mais premièrement à accepter d'innover dans ces démarches, dépend en effet de plusieurs facteurs qui de par leur présence successive permettront d'aboutir à plus ou moins court-terme au développement touristique de la station. Un premier lieu, la présence d'une opportunité ou du moins le déclenchement de celle-ci dans une autre station (1), joue un rôle de déclencheur au

processus de diversification dans bon nombre de cas. Toutefois, des problématiques liées aux changements structurels ou un environnement soudainement plus compétitif peuvent également suffire, sans pour autant qu'une potentielle nouvelle offre touristique finale se soit dessinée en amont.

Le second facteur identifié est quant à lui particulièrement important. Tel que Macchiavelli (2009) l'a également énoncé, la capacité d'innover dans ce processus dépend en premier lieu de personnes et même d'une unique personne, dont le rôle fondamental est caractérisé par sa capacité à « faire des choses nouvelles » et qui peut être définie par la « personnalité créatrice » et entrepreneuriale motivée et motivante (2). Il faut bien entendu ensuite que les différents acteurs soient capables d'écouter, puis disponibles à la collaboration (5). Cet ensemble de premiers facteurs de succès favorise clairement le développement des innovations, réduisant parfois les problématiques de financement et l'arrêt prématuré d'un processus innovant, bien que selon Desforges *et al.* (2013) dans le cadre du tourisme, « l'entrepreneur créatif » seul ne suffit pas. La création d'activité est (doit être) en effet, le fruit d'un groupe d'acteurs décideurs aux profils différents. La nécessité de la mise en place d'un contexte collaboratif prend alors tout son sens, afin d'optimiser les chances de réussite. Ce contexte peut être soutenu par les collectivités qui se doivent de jouer si possible un rôle de financeur (3), mais également de modérateur et organisateur du processus (4). Les possibilités de financement interne sont souvent source de non-succès ou du moins de frein considérable. En effet, les collectivités sont généralement obligées de combler régulièrement voire annuellement le déficit des remontées mécaniques, rendant les investissements dans d'autres projets difficiles (cas de la station de Charmey). De nouvelles sources de financement externe, issues du niveau fédéral ou cantonal peuvent toutefois être mobilisées et soutenir considérablement le démarrage de projet, comme ce fut le cas pour le Réseau de Trail des Préalpes.

Lors de la formulation de la stratégie et la conception de l'offre touristique, quatre derniers facteurs de succès (7 à 10) entrent en ligne de compte pour idéalement espérer des retombées positives en termes de développement touristique sur le moyen voire long terme. On relèvera encore l'importance d'une spécificité de l'offre par rapport au territoire et ses ressources. Il est certes difficile d'innover entièrement si l'on répertorie l'ensemble des actions déjà présentes dans d'autres stations. Il est

alors plus qu'indispensable d'y adosser des caractéristiques spécifiques de son territoire et de ne pas proposer une offre générique également disponible ailleurs. Le cas du concept de Station de Trail© illustre, semble-t-il, bien cette problématique : quelle plus-value peut-on amener aux clients-traileurs, afin que ceux-ci se déplacent dans notre station et non dans une des 25 autres destinations proposant le même concept ? (Langenbach et Jaccard, 2019). Finalement la véritable mise en tourisme de l'offre doit s'effectuer dans sa globalité et non uniquement grâce à l'un ou l'autre des leviers identifiés pour pouvoir espérer une véritable diversification et différenciation. Une offre touristique sportive seulement basée sur une proposition d'équipements par exemple (sentiers balisés) risque d'être oubliée rapidement et ne plus être un outil de développement touristique pour la station. Il est nécessaire de l'animer pour la faire perdurer et espérer des retours sur investissements. La stratégie événementielle (10) au sens large doit être construite autour de la stratégie de développement décidée et réfléchie à longue échéance, tout en conservant une part d'incertitude liée potentiellement à quelques opportunités non connues au moment de sa formulation. Le respect de ce facteur permet également de mieux planifier les ressources nécessaires à l'événementiel sur les années à venir.

CONCLUSION

Le tourisme de montagne est historiquement un secteur économique fort pour les pays alpins. Fragile, il subit les aléas et évolutions naturels et humains qui tendent à s'accélérer cette dernière décennie. Manque récurrent de neige en saison hivernale, incertitude des envies et des attentes de sa clientèle, ou encore fluctuation des taux de change, il reste malgré tout pour bon nombre de territoires montagnards une source de revenus et d'emplois qui lui permettent de ne pas flancher. En raison de l'altitude limitée de leur domaine skiable, les stations de moyenne montagne sont dans la nécessité de réfléchir à de nouveaux modèles de développement touristique, quand bien même leurs gestionnaires et acteurs peinent encore à trouver la recette miracle permettant de redynamiser leurs stratégies et de construire une nouvelle offre touristique sportive. La multitude d'acteurs et d'intérêts qui gravitent sur ces territoires touristiques ne simplifient pas les réflexions ou les conclusions. Toutefois plusieurs facteurs et freins peuvent être identifiés, afin de permettre à une station de redéfinir ou du moins d'entrer dans un processus de diversification de son tourisme par, dans notre cas, les pratiques sportives de nature.

L'objectif central de cette thèse de doctorat a consisté à comprendre et définir les différentes phases du processus de diversification des stations de montagne, et plus particulièrement celles situées à une altitude moyenne, lesquelles sont en proie à des difficultés ou en passe de l'être. Les différentes étapes de ce travail nous ont permis de mettre en évidence les différentes dimensions innovantes de ce processus, souvent synonymes de facteurs clés de succès des démarches entreprises. Ce processus amène idéalement la station à créer et commercialiser une nouvelle offre touristique, mais également et surtout à réfléchir à sa mise en tourisme dans sa globalité, afin de pouvoir bénéficier de retombées positives à moyen voire long terme en travaillant

avec l'ensemble des acteurs présents sur le territoire. En conclusion de ce travail, il est possible de formuler ses apports et limites, mais également les perspectives qui pourraient découler sur de nouvelles recherches sur les questions abordées ici.

1. APPORTS ET PRÉCONISATIONS

Au regard des nombreux travaux sur le développement touristique des stations de montagne, du management de sports de nature ou encore du management de la diversification, nous avons constaté que chacune de ces différentes recherches qui composent notre revue de littérature traitent de manière relativement individuelle les différentes étapes du processus amenant finalement une station à proposer une offre touristique et sportive de diversification. Comme nous le mentionnons dans l'introduction, le tourisme et son développement, ainsi que toutes les étapes qui le composent sont l'objet de multiples recherches académiques. De plus, sujet transdisciplinaire par excellence, il est abordé selon différentes approches, mais rarement de manière globale. C'est pourquoi l'objectif majeur de cette thèse de doctorat a été de proposer un modèle conceptuel représentant le processus complexe de diversification des stations de montagne. L'identification et l'étude du lien entre les différentes étapes de celui-ci ont permis de mettre en évidence les différents éléments (facteurs de succès ou non-succès) qui vont influencer la réussite du processus dans sa globalité. De plus, le cas du trail étudié ici, peut selon nous, être clairement généralisé à d'autres sports de nature voués à devenir touristique. Il est assurément difficile voire impossible aujourd'hui d'imaginer une restructuration du modèle de développement des stations autour d'une seule et unique pratique, comme ce fut le cas pour le ski. Toutefois on peut penser que le processus de diversification par les sports de nature identifié ici, se répète afin de proposer plusieurs offres touristiques et sportives réfléchies et cohérentes, issues d'un processus de réflexion et de construction identique. Les stations de « sports de nature » qu'elles soient de trail, de VTT, de Nordic Walking ou de randonnée, ne diffèrent finalement pas du point de vue organisationnel, excepté de par le choix de positionnement en fonction des intérêts, de l'historique peut-être, et surtout des ressources du territoire. Du point de vue théorique, ce travail vise donc à offrir une lecture globale du processus de

diversification en prenant en compte à la fois des aspects liés à la gouvernance, les politiques, les ressources et la mise en tourisme.

Du point de vue empirique, ce travail est ancré dans le contexte spécifique des stations de montagne suisse. Pourtant, pays connu pour ses montagnes et son tourisme hivernal, et support de nombreux territoires dépendant encore fortement du secteur touristique, le cas suisse ne fait encore que très peu l'objet de recherche, à contrario de son voisin limitrophe, la France. Les processus politiques impliqués, ainsi que les acteurs présents à chaque échelon diffèrent toutefois considérablement du cas français. Les politiques et stratégies nationales nouvellement érigées promouvant l'innovation et surtout, la coopération, nous portent à croire qu'il est d'autant important de proposer un modèle d'organisation global compréhensible des acteurs touristiques présents sur le terrain et œuvrant pour le développement touristique de leur territoire.

Du point de vue managérial, voué à être potentiellement source d'une meilleure compréhension des processus en œuvre sur leur territoire, mais également, d'aide à une meilleure réussite du processus de diversification, ce travail de doctorat à vocation de proposer un modèle simple et compréhensible des sphères de parties prenantes présentes sur un territoire, afin de rendre accessible et utile les résultats de cette recherche. Ces éléments ont ainsi été rédigés, ci-dessous, sous la forme de préconisations.

Pour les autorités publiques premièrement, il ressort l'importance d'une prise en considération des intérêts et enjeux de l'ensemble des sphères du territoire, lors de la formulation de leur politique et leurs stratégies, mais également l'allocation des ressources financières. On ira même plus loin en se permettant d'affirmer que l'implication et les coopérations entre les parties prenantes doit se réaliser en amont de la formulation de la politique, pourtant objet de compétence des collectivités publiques. La formulation de politique déconnectée et ne répondant pas aux attentes et besoins des acteurs en présence, est régulièrement source d'échec. L'appropriation par ces acteurs des politiques et stratégies est une première étape indispensable. D'une gouvernance institutionnelle, les autorités doivent promouvoir une gouvernance partenariale, associant de manière plus efficiente les acteurs. L'autorité politique se doit alors de jouer le rôle de modérateur et de financeur, tout en

conservant une vision d'ensemble lui permettant de décider en faveur de politiques et de stratégies également cohérente et transversale aux autres enjeux du territoire, une station touristique. Il ne faut pas omettre que la station touristique est également un lieu d'habitation à l'année.

Pour les acteurs économiques, ce travail de recherche permet de mettre en évidence l'importance de leur rôle dans ce processus de diversification. La présence d'acteurs motivés et enclins à la recherche de solutions efficaces et bénéfiques à tous permet de débiter positivement un processus de diversification. Toutefois, ce n'est souvent que lorsque les problématiques financières obligent toutes à tous à se réunir autour d'une table, que des collaborations débutent, entre autres, entre acteurs aux ressources fortement déséquilibrées (ex. société des remontées mécaniques vs. propriétaire d'un magasin de sport ou prestataires d'offres sportives). Sachant que la mise en tourisme est presque entièrement de leur ressort, même si un soutien entre autres financier peut être attendu de la part des collectivités, il est également nécessaire voire indispensable que toutes les parties prenantes collaborant soient convaincues des stratégies de diversification définies et des offres en découlant. Par exemple, la démission d'un acteur fort ne doit en effet pas stopper le projet en place ou en cours de réalisation. Si la solution de la diversification par le trail est choisie, elle doit convaincre au-delà d'un acteur passionné, d'où la pertinence de créer un poste, qui pourrait s'intituler « directeur de station », qui serait entre autres en charge de la direction managériale et opérationnelle de la station, et donc jouerait le rôle de chef de projet. Celui-ci pourrait être à la tête du comité directeur de l'Office du touriste, mais devrait également être fortement lié au service des sports gérant potentiellement les infrastructures sportives et les événements, si existant dans la station. Il serait le garant de la mise en œuvre de la politique touristique et sportive. Ce poste semble correspondre à un besoin évident compte tenu des enjeux touristiques actuels et les problématiques liées aux collaborations difficiles entre les parties prenantes. Cet acteur-clé à la fois en interaction avec la sphère politique et les acteurs économiques du territoire, pourrait être l'initiateur qu'il manque parfois, le coordinateur des échanges collaboratifs, et la ressource humaine en charge de la poursuite et du développement des projets initiés de manière collaborative. Une certaine neutralité doit être nécessaire à cette fonction.

Finalement, **pour l'ensemble de ces acteurs**, cette recherche permet de mettre en évidence les étapes nécessaires à la réussite, mais également les facteurs de succès et de frein de ce processus, au-delà de l'aspect gouvernance. En effet, les conclusions rappellent l'importance d'effectuer un diagnostic des ressources présentes sur le territoire, qu'il serait opportun de mobiliser et valoriser lors de la conception de la stratégie touristique et de la création de l'offre touristique. La stratégie de diversification ne peut être une simple copie des offres identifiées dans les stations voisines ou même concurrentes. Trois leviers sont alors à disposition des gestionnaires pour réaliser une véritable mise en tourisme de cette nouvelle offre. Souvent oubliée ou du moins incomplète, la stratégie événementielle peut pourtant apporter de nombreux impacts positifs, à la fois du point de vue économique, mais également marketing, que ce soit à travers l'organisation de manifestations et d'animations à l'échelle locale, ou l'accueil de plus grands événements sportifs, mais également la patrimonialisation d'évènement d'ores et déjà présents (Pinson, 2017).

2. LIMITES

Du point de vue méthodologique, ce travail de doctorat s'est basé sur deux cas principaux, les stations de Villars-sur-Ollon et de Charmey, complétés par dix destinations proches ayant collaboré à la réflexion et la mise en œuvre du Réseau de trail des Préalpes. Villars-sur-Ollon, station de moyenne altitude nous a permis d'étudier un processus débutant de diversification du tourisme dans un territoire. Cette station est encore faiblement impactée économiquement par le manque de neige, car bénéficiant encore de belles saisons hivernales, grâce à l'enneigement mécanique et une capacité d'investissement relativement importante, au contraire de Charmey, notre deuxième cas. Grâce à l'arrivée d'un acteur « initiateur », des démarches allant dans le sens d'un processus de diversification ont été mises en place, aboutissant à une collaboration inter et intra-communale. Afin de pouvoir confirmer et affiner le modèle proposé, voire de le généraliser, il aurait été opportun d'étudier des territoires similaires au niveau de l'altitude, mais différents sur d'autres points (stations du massif du Jura, par exemple). Dans cette optique, il aurait été intéressant de s'attarder également sur des stations de basse altitude, qui ont développé d'autres

alternatives, voire abandonné ou réduit le poids du secteur du tourisme du ski (Château-d'Oex dans les Préalpes vaudoises, par exemple).

D'un point de vue conceptuel, une très large étude de la littérature francophone a été réalisée, complétée de quelques écrits anglo-saxons, toutefois il aurait été intéressant de se pencher plus profondément dans les travaux de recherches anglo-saxons sur les stations de montagne et surtout leurs avancées en matière d'offres de diversification. En effet, dans le cadre de la diversification par le VTT par exemple, certains territoires de montagne sont cités par nombreux pratiquants, comme étant des stations de VTT par excellence, alors qu'ils sont encore et toujours des stations de ski en hiver, à l'exemple de Whistler au Canada.

Il est également important de relever que la diversification est un sujet qui évolue très vite. En effet, ces dernières années, les questionnements autour du tourisme en station de montagne semblent s'accélérer. L'évolution climatique en est assurément une cause, mais des événements importants comme la pandémie COVID19, l'inflation ou les potentielles restrictions énergétiques ont clairement eu des impacts très importants. Ce travail débuté en 2013 a donc ses limites, mais ouvrent la porte à de nouvelles recherches.

3. PERSPECTIVES

La première perspective de recherche concerne, comme suggéré dans le sous-chapitre précédent, l'élargissement du nombre d'études de cas en Suisse, mais également dans d'autres pays de l'arc alpin faisant face à des problématiques similaires (Autriche, Italie). Dans cette continuité, il serait intéressant premièrement de s'attarder sur la dynamique du système de diversification et de pouvoir mettre en évidence les facteurs accélérateurs ou de frein. En effet, dans les deux cas étudiés, nous avons pu montrer l'importance d'un acteur initiateur en début de processus. Il s'agirait de définir plus en détails à quel niveau, quel type d'acteur ou quelle ressource participe, à dynamiser positivement ou négativement son déroulement, à la lumière de plusieurs cas propres à la Suisse, mais issus par exemple de cantons ou de régions différentes, ou localisés dans les pays voisins. En effet, il a été relevé que les facteurs

de non-succès ou du moins freinant considérablement le démarrage du processus sont souvent liés à la difficulté à coopérer, à des conflits de personnes, à des « esprits de clocher » encore bien trop présents ou encore à des tensions historiques entre communes d'une même vallée ou avoisinante. Ces constats laissent penser que les facteurs de succès et non-succès du processus peuvent être différents d'une station ou région à l'autre. Les tentatives de réduction du nombre d'Offices du tourisme abouties ou non selon les cantons, semblent confirmer cette hypothèse qui mériterait une recherche sur le terrain plus approfondie.

Une deuxième perspective serait de consacrer un temps à l'étude quantitative des impacts touristiques résultant des trois leviers énoncés dans différentes études de cas. Il s'agirait alors de pouvoir mettre en évidence le poids de chacun dans la réussite de l'activité touristique générée. Les études d'impacts liées à l'évènementiel sont nombreuses, cependant aucune véritable étude sur l'activité touristique générée par des infrastructures de type trail hors manifestation par exemple, n'a été faite. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à la consommation touristique d'un événement trail (Sierre-Zinal), cependant par manque de temps, cette étude n'a pas été élargie à d'autres évènements, à d'autres territoires, mais également à d'autres pratiques sportives de nature. A travers ces études, il s'agirait également de profiter de définir les caractéristiques de cette potentielle nouvelle clientèle, afin de mieux adapter l'offre aux attentes et besoins.

Non abordés en tant que tels dans ce travail, les enjeux liés au développement durable sont également au cœur des problématiques du développement touristique et ce, d'autant plus si l'on considère celui des sports de nature comme un objectif de tourisme (Bessy et Naria, 2005 ; Bessy, 2008). Une troisième piste consisterait donc à mettre en perspective les travaux de recherche sur cette thématique et le modèle proposé, afin d'aboutir à un développement touristique et sportif répondant aux enjeux actuels de durabilité.

La gestion des risques apparaît également comme une perspective de recherches importante. En effet, ceux-ci semblent en augmentation sur les pentes des milieux alpins en raison des conditions climatiques, un élargissement de l'offre de pratique sportives en extérieur visant à augmenter le nombre de pratiquants sur les territoires

montagnards, amèneront les gestionnaires à réfléchir à la sécurité des pratiquants et à l'engagement de leur responsabilité.

Finalement dans une perspective plus globale, notre recherche s'inspirant de travaux liés au management public, de l'innovation, mais aussi des sports de nature et du management du secteur économique privé, propose un nouveau modèle de management territorial du tourisme sportif impliquant des emprunts épistémologiques multiples, tel que présenté ci-dessous.

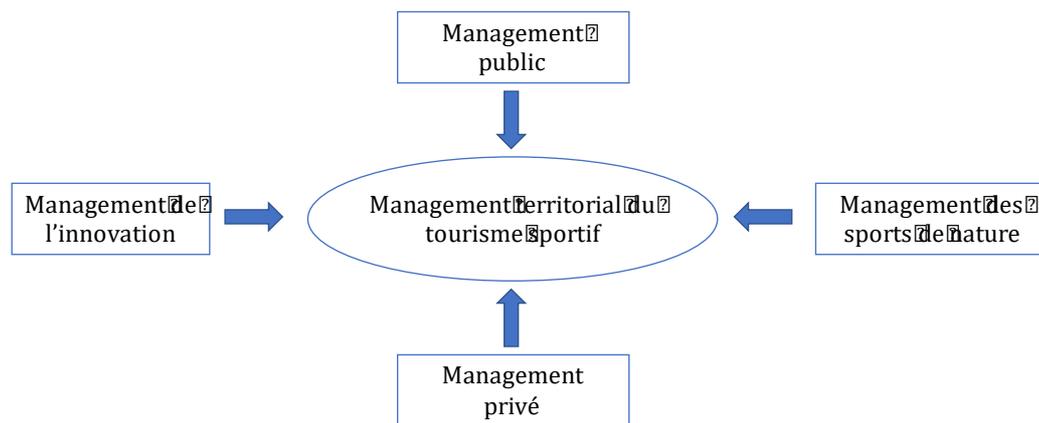


Figure 13: Vers un nouvel objet de recherche ?
(Réalisation : Jaccard)

Il serait alors envisageable de creuser la piste de ce management, qui finalement pourrait être abordé tel un nouvel objet de recherche, dans la continuité des travaux de Chazaud (2004), Gerbaux et Marcelpoil (2003), Leroux (2014), Marsat (2010) ou encore Achin (2015), Falaix (2013) et Wipf (2012), ou plus récemment de Mahmoud et Massiera (2021), qui s'intéressent au Parc du Mercantour.

Ce doctorat est issu de longues années de travail, mais également une passion pour ce sujet d'actualité, mais souvent sujet à débat dont les contours évoluent très rapidement. Pour conclure, nous citerons deux extraits d'entretiens réalisés par le Journal suisse 24heures datant de mars 2023, qui montrent que la problématique semble commencer à être (enfin ?) acceptée et prise en compte par les gestionnaires des remontées mécaniques, acteurs forts des stations : « C'est sûr qu'on doit changer notre portefeuille d'activités vers du deux ou trois saisons », indique Christian Dubois, directeur Télé Villars-Gryon-Les Diablerets, propos complétés par Armon Cantineni, directeur de Télé Leysin-Les Mosses-La Lécherette, « Ce virage est vital en vue de pérenniser l'activité ces prochaines années ».

BIBLIOGRAPHIE

- Abegg, B., Agrawala, S., Crick, F., and Montfalcon, A., 2011, "Climate change impacts and adaptation in winter tourism." In *Climate change in the European Alps: Adapting winter tourism and natural hazards management.*, edited by Shardul Agrawala. Paris, France: OCDE.
- Académies suisse des sciences, 2016, *Coup de projecteur sur le climat suisse: Etat des lieux et perspectives*. Berne, Swiss Academies Reports
- Achin, C., 2015, "Le gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne: L'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy". Laboratoire UMR PACTE 5194, Université de Grenoble Alpes.
- Achin, C., et George-Marcelpoil, E., 2013, "Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver." *Tourisme & Territoires*, 3, pp. 67-92.
- Achin, C., George-Marcelpoil, E., et Bernard, V., 2015, "L'innovation lue au prisme de son volet organisationnel: l'exemple de la diversification dans les stations de moyenne montagne." *Sciences Eaux & Territoires*, 2, pp. 52-57.
- Alter, N., 2002, "1. L'innovation: un processus collectif ambigu." In *Les logiques de l'innovation*, edited by Norbert Alter, 13-40. : La Découverte "Recherches".
- Alter, N., 2010, *L'innovation ordinaire*, Presses universitaires de France.
- Angeon, V., et Lardon, S., 2008, "Participation and governance in territorial development projects: the territory game as a local project leadership system." *International Journal of Sustainable Development*, 11, 2, pp. 262-281.
- Arcuset, L., 2009, "Logiques touristiques en station de haute-montagne: quelles évolutions possibles vers la durabilité?. Le cas de la station de Valloire." *Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research*, 97-3.
- Audinet, L., Guibert, C., et Sébilleau, A., 2017, *Les "sports de nature". Une catégorie de l'action politique en question.*, Vulaines-sur-Seine.
- Augustin, J. P., 2002, Pratiques sportives et territoires: les atouts des régions. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*. Sud-Ouest Européen, 13(1), 3-10.
- Augustin, J.-P., 2007, *Géographie du sport: spatialités contemporaines et mondialisation*, Armand Colin, p.224.

- Augustin, J.-P., Bourdeau, P., et Ravenel, L., 2008, *Géographie des sports en France*, Vuibert.
- Bailly, A., 2002, "Pour un développement durable des stations de sports d'hiver." *Revue de géographie alpine*, 90, 4, pp. 117-120.
- Barget, E. et Gouguet, J.-J., 2011, "De l'importance des dépenses des spectateurs étrangers dans l'impact touristique des grands événements sportifs." *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, 30, 2, pp. 105-119.
- Bayeux, P., 2013, *Le sport et les collectivités territoriales*, 5^{ème} éd., «Que sais-je?», n° 3198, Paris, Presses universitaires de France, p.128.
- Beauchard, F., 2004, "Sports de nature. De quoi parle-t-on?", *Les Cahiers Espaces, Sports de nature. Evolution de l'offre et de la demande*, 81, pp. 8-12.
- Belley, S. 2014. "La notion de "système régulateur spatialisé". Une notion opératoire féconde pour analyser et comparer la gouvernance et la transformation des territoires." In *Sciences du territoire*, edited by Martin Robitaille and Marc-Urbain Proulx, pp. 119-139, Québec, Presses de l'Université de Québec.
- Bellon, J. 2013. "L'intégration de l'évènementiel sportif dans un processus de développement durable des territoires: L'exemple du trail. " Mémoire de Master, Toulouse, Université de Toulouse II - Le Mirail.
- Benko, G., et Pecqueur, B., 2001, "Les ressources de territoires et les territoires de ressources." *Finisterra*, 36, 71.
- Bensahel-Perrin, L., François, H. et Marcelpoil, E., 2010, *Les stations de sports d'hiver face au développement durable*, Editions L'Harmattan.
- Benur, A. M., et Bramwell, B., 2015, "Tourism product development and product diversification in destinations." *Tourism Management*, 50, pp. 213-224.
- Berwert, A., Rütter, H., et al., 2007, "Sport et économie en Suisse: de l'importance économique du sport en Suisse. " Macolin, Office fédérale du sport (OFSP).
- Bessy, O., 2002 "Un évènement sportif original et emblématique d'une région: Le Grand Raid de la Réunion." *Cahier Espaces*, 74, pp. 71-92.
- Bessy, O.(dir.), 2008, *Sport, loisir, tourisme et développement durable des territoires*, Voiron, Presses Universitaires du Sport.
- Bessy, O., 2010a, "Les loisirs sportifs de nature, vecteurs du renouvellement des contours du tourisme." *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 29, pp. 105-114.
- Bessy, O., 2010b, "Marathons, trails, raids & développement territorial." *Revue Espaces*, 287, pp. 10-19.
- Bessy, O., 2011, "The North Face Ultra-Trail du Mont-Blanc. Un outil de développement territorial pour l'Espace Mont-Blanc.", *Espaces, Tourisme & Loisirs*, 288, pp. 19-39.
- Bessy, O., 2012, *The north face Ultra Trail du Mont Blanc. Un mythe, un territoire, des hommes*. France, Le Petit Montagnard. Autour du Mont-Blanc, p. 283.

- Bessy, O. (dir.), 2014, *L'innovation dans l'événementiel sportif. De l'attractivité touristique au développement territorial*. Voiron, Presses universitaires du sport, p.244.
- Bessy, O., 2016, "Innovations événementielles et structuration des destinations touristiques. Pour une hybridation des approches: l'exemple de l'Ultra-Trail du Mont-Blanc." *Mondes du Tourisme*, Hors-série.
- Bessy, O., 2017, "Les enjeux touristiques du trail pour la montagne. L'Ultra-trail du Mont-Blanc et la station de trail de Saint-Pierre-de-Chartreuse." In *Une montagne d'innovation. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoor?*, edited by Bénédicte Vignal, Eric Boutroy and Véronique Reynier. Fontaine, Presses universitaires de Grenoble.
- Bessy, O. et Hillairet, D. (dir.), 2002, *Les espaces sportifs innovants. Tome 2: Nouvelles pratiques, nouveaux territoires*. Voiron, Presses universitaires du sport.
- Bessy, O. et Mouton, M., 2004, "Du plein air au sport de nature. Nouvelles pratiques, nouveaux enjeux." *Les Cahiers Espaces, Sports de nature. Evolution de l'offre et de la demande*, 81, pp. 13-29.
- Bessy, O. et Naria, O., 2004, "Le tourisme sportif, un marché en croissance." *Revue économie de La Réunion*, 121.
- Bessy, O. et Naria, O., 2005, "Les enjeux des loisirs et du tourisme sportif de nature dans le développement durable de l'île de La Réunion." *Management et marketing du sport: du local au global*, p. 307.
- Bessy, O. et Suchet, A., 2016, "Une approche théorique de l'événementiel sportif." *Mondes du Tourisme*, 11.
- Bettinger, L. et Ormaux, S., 2011, "La moyenne montagne européenne, approche d'un concept-problème à partir de l'exemple français." *Insaniyat, Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, 53, pp. 17-39.
- Bieger, T., Laesser, C. et Beritelli, P., 2004, "Tendance de la demande sur le marché mature des voyages aux sports d'hiver. Le cas des touristes suisses." *Revue de géographie alpine*, 92, 4, pp. 33-40.
- Bonnemains, A., 2015, "Vulnérabilité et résilience d'un modèle de développement alpin: Trajectoire territoriale des stations de sports d'hiver de haute altitude de Tarentaise". Thèse de doctorat, Grenoble Alpes, p.301.
- Bonnemains, A., 2016, « La personnalisation d'un tourisme standardisé dans les stations de ski des Alpes du Nord: Opportunités et limites. », *Mondes du tourisme*, (Hors-série).
- Bonnemains, A., et Clivaz, C., 2019, « Adaptation aux changements climatiques des stations de sports d'hiver dans les Alpes françaises et suisses: quel rôle pour les pouvoirs publics? ». In *Tourisme (s) et Adaptation (s)*, Actes du colloque AsTRES, Elya Editions, Paris, pp. 227-234.
- Boret, A., 2005, "Tourism, a discipline to teach, a subject to study." *Espaces, Tourisme & Loisirs*, 223, pp. 18-20.
- Botti, L., Goncalves, O., Michel, H. et Rakotondramaro, H., 2014, "Analyse de la compétitivité des destinations neige: une approche par les méthodes

- multicriteres et les profils de clientele." Première Université d'Hiver Internationale du Labex ITEM.
- Botti, L., Goncalves, O. et Peypoch, N., 2012, "Analyse comparative des destinations «neige» pyrénéennes." *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, 100-4.
- Botti, L., Peypoch, N. et Solonandrasana, B., 2006, "De la relation entre politique événementielle et attractivité touristique." *ESPACES-PARIS-*, 239, p. 30.
- Bouchet, P. et Bouahouala, M., 2009, "Tourisme sportif. Un essai de définition socio-économique." *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 28, 28-2, pp. 3-8.
- Boudières, V., Marcelpoil, E., Gerbaux, F., Boudières, V., de Grenoble, C. et Gerbaux, F., 2004, "La délicate gouvernance dans les stations de montagne." Actes de colloque : *Contraintes environnementales et gouvernance des territoires*, Lille, pp. 172-179.
- Bouhaouala, M., et Bouchet, P., 2007, "Labellisation sectorielle et développement durable des territoires. Approche théorique et opérationnelle dans le secteur du tourisme sportif de nature." *Gestion 2000*, 24, 2.
- Bouhaouala, M., 2021, Le tourisme sportif de montagne: Une coévolution économique et sociale du sport et du tourisme 1. *Téoros*, 40(2).
- Bourdeau, P., 1995, "Le tourisme sportif de nature." *Les Cahiers du CERAMAC-Comité national de Géographie, commission de géographie du tourisme et des loisirs*, pp. 73-88.
- Bourdeau, P. 2003. "Territoires du hors-quotidien: une géographie culturelle du rapport à l'ailleurs dans les sociétés urbaines contemporaines; le cas du tourisme sportif de montagne et de nature." HDR, Université Joseph-Fourier-Grenoble I.
- Bourdeau, P., 2006, *La montagne, terrain de jeu et d'enjeux: débats pour l'avenir de l'alpinisme et des sports de nature*, L'Argentière-la-Bessée, Ed. du Fournel.
- Bourdeau, P., 2009, "De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes?", *Journal of Alpine research/ Revue de Géographie Alpine*, 97, 3.
- Bourdeau, P., Adamkiewicz, E., Apilli, E., Boudières, V., Boulogne, A., Clivaz, C., Corneloup, J., Curtet, J., Duboeuf, T. et Dupuy, N., 2007, *Les Sports d'hiver en mutation*, Paris, Hermès-Lavoisier.
- Bourdeau, P., Corneloup, J. et Mao, P., 2006, *La montagne, terrain de jeu et d'enjeux. Débats pour l'avenir de l'alpinisme et des sports de nature*, Edition du Fournel, p. 207.
- Bourdeau, P. et Mao, P. 2002. "Les nouveaux espaces des pratiques sportives de montagne et de nature." In *Les espaces sportifs innovants. Tome 2: Nouvelles pratiques, nouveaux territoires*, edited by Olivier Bessy and Dieter Hillairet. Voiron, Presses universitaires du sport.
- Boyer, M., 2002, "Comment étudier le tourisme?", *Ethnologie française*, 32, 3, pp. 393-404.
- Boyer, M., 2004, "Les Alpes et le tourisme." *Histoire des Alpes*, 9, pp. 19-30.

- Bozon, P., Derruau, M., Reffay, A., & Valadas, B., 1980, La moyenne montagne. Essai de définition, milieux physiques, typologie (Middle mountain, as a whole). *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, 57(468), pp. 157-172.
- Bramble, D. M. et Lieberman, D. E., 2004, "Endurance running and the evolution of Homo." *Nature*, 432, 7015, pp. 345-352.
- Bridel, L., Schwabe, E. et Elsässer, H., 1980, *La différenciation spatiale de l'évolution du tourisme suisse après 1965*, Lausanne, Université de Lausanne, Institut de géographie.
- Brulot, S., Maillfert, M., and Joubert, J., 2014, "Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale." *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5, 1.
- Butler, R. W., 1980, "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources." *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24, 1, pp. 5-12.
- Buron, G., 2020a, Trail et transition touristique: analyse des modes d'habiter l'espace sous l'effet d'une pratique.
- Buron, G., 2020b, Le trail: d'une pratique sportive auto-organisée à un outil de développement local.
- Cala, S., 2018, Ski et tourisme dans la Vallée de Joux, à la croisée des intérêts sportifs et touristiques (1899-1939). *Entreprises et histoire*, (4), pp. 62-74.
- Callon, M., 2006, "Sociologie de l'acteur réseau." *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, pp. 267-276.
- Cernaianu, S. et Sobry, C., 2015, "Evolution and impact on the environment of trail running sporting Events—the case of France and Romania." *Sustainable Development of Sports Tourism*, p. 81.
- Ceron, J. P., et Dubois, G., 2003, Tourism and sustainable development indicators: The gap between theoretical demands and practical achievements. *Current Issues in Tourism*, 6(1), pp. 54-75.
- Chambru, M., et De Oliveira, J. P., 2021, Changement climatique et développement territorial en montagne: Conflictualités et enjeux communicationnels. Le cas d'une station de moyenne montagne des Alpes du Nord. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (21).
- Chappaz, G., 2013, "Le trail: ultra tendance." *L'Equipe Magazine*, 24 août, pp. 19-26.
- Chappelet, J., Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N. et Favre, N., 2005, De l'idée à la réussite: guide de candidature à des événements sportifs pour responsables politiques et administratifs. : SENTEDALPS-INTERREG III B, Espace Alpin.
- Chappelet, J.-L., 2006, *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*, Editions L'Harmattan, p. 224.
- Chappelet, J.-L., 2014a, "L'émergence des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs." In *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*, 9-30. Paris: Editions L'Harmattan.

- Chappelet, J.-L., 2014b, "Les événements sportifs patrimoniaux comme vecteur de développement territorial." In *L'innovation dans l'événementiel sportif, de l'attractivité touristique au développement territorial*, edited by Jean-Marc Allaman, Mathieu Aurran et Philippe Bourdeau, pp. 24-33.
- Chappelet, J.-L., and Pinson, J., 2015, "Évolutions des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs." *Revue européenne de management du sport*, 45, pp. 8-16.
- Chazaud, P., 2004, *Management du tourisme et des loisirs sportifs de pleine nature*, Paris, Presses universitaires du sport.
- Chia, E., Torre, A. et Rey-Valette, H., 2008, "Conclusion: Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires." *Norois. Environnement, aménagement, société*, 209, pp. 167-177.
- Clivaz, C., 2006, "Crans-Montana-Aminona (Suisse): y a-t-il un pilote dans la station?", *Revue de géographie alpine*, 94, 1, pp. 75-83.
- Clivaz, C., 2008, "L'enjeu de l'interdisciplinarité dans les études en tourisme." In *Le défi de l'Inter- et Transdisciplinarité. Concepts, méthodes et pratiques innovantes dans l'enseignement et la recherche*, edited by Frédéric Darbellay et Theres Paulsen. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Clivaz, C., and Fioretto, A.-S., 2011, "Modèles de gouvernance et développement de l'immobilier en station de montagne: analyse comparée de Crans-Montana (Valais, Suisse) et de Mont-Tremblant (Québec, Canada)." *Mondes du tourisme*, No Hors série, pp. 276-286.
- Clivaz, C., Gonseth, C. et Matasci, C., 2015, *Tourisme d'hiver: le défi climatique*. Lausanne, PPUR Presses polytechniques.
- Clivaz, C. et Langenbach, M., 2017, "La contribution des pratiques sportives de nature au développement des territoires touristiques de montagne. Le cas suisse à la lumière de l'expérience française." Colloque La montagne, territoire d'innovation, Grenoble, Janvier 2017.
- Collange, Y., Duval, M., Gauchon, C., Gotti, G., et François, H., 2022, "La mise en tourisme des ressources patrimoniales en réponse aux enjeux de diversification touristique dans les montagnes des Alpes du nord: Réflexions à partir des sites d'art rupestre en Haute-Maurienne." *Pour*, 242(1), pp. 7-19.
- Colletis, G. et Pecqueur, B., 1993, "Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?" *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 489-508.
- Colletis, G., and Pecqueur, B., 2005, "Révélation de ressources spécifiques et coordination située." *Économie et institutions*, 6-7, pp. 51-74.
- Corneloup, J., 2004, "D'hier et d'aujourd'hui. Evolution du marketing des loisirs sportifs de nature." *les Cahiers Espaces*, 81, pp. 104-116.
- Corneloup, J., 2009, "Comment est abordée la question de l'innovation dans les sciences sociales?", *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 97-1.

- Corneloup, J., Bouhaouala, M., Vachée, C. et Soulé, B., 2001, "Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature." *Loisir et Société/Society and Leisure*, 24, 1, pp. 21-46.
- Corneloup, J. et Mao, P., 2010, *Créativité et innovation dans les loisirs sportifs de nature, un autre monde en émergence*. Largentière-la-Bessée, Editions du Fournel.
- Corneloup, J. et Obin, O., 2011, "Fabrique territoriale d'un événementiel en sport de nature." *Gestion 2000*, 28, 3, pp. 83-102.
- Corrado, F., 2004, "Vers un concept opératoire : la ressource territoriale", *Montagnes Méditerranéennes*, 20.
- Courlet, C., 2007, "Du développement économique situé." In *La ressource territoriale*, edited by Hervé Gumuchian et Bernard Pecqueur, 32-45. Paris.
- Crédit Suisse AG, 2011, Swiss Issues Branches. Le tourisme en Suisse–Stations de ski en concurrence. : Economic Research-Crédit Suisse.
- Crevoisier, O., 2006, "Économie régionale, économie territoriale: la dynamique des milieux innovateurs." In *Territoires et enjeux du développement régional*, 61-82. : Editions Quæ.
- Darbellay, F., Clivaz, C., Nahrath, S. et Stock, M., 2011, "Approche interdisciplinaire du développement des stations touristiques: le capital touristique comme concept opératoire." *Mondes du tourisme*, 4, pp. 36-48.
- Darbellay, F. et Paulsen, T., 2008, *Le défi de l'inter-et transdisciplinarité: concepts, méthodes et pratiques innovantes dans l'enseignement et la recherche*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Das, D., Sharma, S. K., Mohapatra, P. K. et Sarkar, A., 2007, "Factors influencing the attractiveness of a tourist destination: A case study." *Journal of Services Research*, 7, 1.
- De Jong, C., 2009, "Ecological environmental change and winter sports: lessons learned from the Alps, prospective for China." Winter Universiade Sport Science Conference.
- Debarbieux, B., 2001, "Conclusion. La montagne dans la recherche scientifique: statuts, paradigmes et perspectives." *Revue de géographie alpine*, 89, 2, pp. 101-121.
- Delattre, E. et Aimé, I., 2010, "Le «naming»: une forme de parrainage originale." *Management & Avenir*, 5, pp. 51-70.
- Demen-Meyer, C., 2005, "Le tourisme: essai de définition." *Management & Avenir*, 1, pp. 7-25. Doi: 10.3917/mav.003.0007.
- Desbordes, M., 2001, "Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case." *European Sport Management Quarterly*, 1, 2, pp. 124-149.
- Desforges, M., Gilli, F. et Cordoba, V., 2013, *Territoires et innovation*, Paris, La Documentation française.
- Dewailly, J.-M., 2005, "Mise en tourisme et touristification." In *Tourisme et souci de l'autre. En hommage à Georges Cazes*, edited by Rachid Amirou, Philippe Bachimon, J-M Dewailly et Jacques Malezieux. Paris, L'Harmattan.

- Dewailly, J.-M., 2006, Géographie et tourisme. Pérégrination ou chaos. Paris, L'Harmattan.
- Dewailly, J.-M., 2008, "Complexité touristique et approche transdisciplinaire du tourisme." *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27, 27-1, pp. 22-26.
- Deyres, C. et Mao, P., 2010, Les processus sociaux d'innovations dans les loisirs sportifs de nature et de montagne. Editions du Fournel.
- Dienot, J. et Theiller, D., 1999, *Les nouveaux loisirs en montagne: les aventuriers du quotidien*, Vol. 7. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Dissart, J.-C., 2012, "Co-construction des capacités et des ressources territoriales dans les territoires touristiques de montagne. Étude de cas sur l'Oisans." *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, 100-2.
- Dissart, J.-C. et Marcelpoil, E., 2011, "Gouvernance environnementale dans les Alpes françaises. Le cas des stations moyennes." *Mondes du tourisme*, 3, pp. 66-82.
- Dorvillé, C. et Bouhaouala, M., 2006, "Place des sports outdoor dans le développement touristique de la région Nord-Pas-de-Calais." *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, 3, pp. 3-13.
- Dubois, G., Ceron, J., Van de Walle, I., Martin, O. et Picard, R., 2009, "Météorologie, climat et déplacements touristiques: comportements et stratégies des touristes." *Marseille-Paris: TECCREDOC*.
- Ducroquet, A., et Viallon, P., 2017, Tourisme et Innovations: entre adaptations et (R) évolutions (1/2). *Mondes du tourisme*, (13).
- Duran, P., 2010, *Penser l'action publique*, coll. « Droit et société », Paris, LGDJ, p.247.
- Duthion, B., and Mandou, C., 2016, *L'innovation dans le tourisme: culture numérique et nouveaux modes de vie*, De Boeck Supérieur, p. 144.
- Dutoya, J., 2008, "Les événements sportifs, levier de développement touristique." *ESPACES-PARIS*, 256, p. 14.
- Dye, T. R., 1976, *Policy analysis: What governments do, why they do it, and what difference it makes*, Univ of Alabama Pr.
- Ecole hôtelière de Lausanne, 2013, "Une stratégie de développement de la commune d'Ollon à l'orée 2016". Lausanne, EHL.
- Falaix, L., 2013, "Sports de nature: jeux d'acteurs institutionnels et gouvernance territoriale." *Espaces Tourisme et Loisirs*, 313, pp. 4-9.
- Farmaki, A., 2011, "A critical evaluation of tourism product diversification: the case of Cyprus". Nottingham Trent University.
- Favre Bonte, V., Gardet, E. et Thévenard-Puthod, C., 2015, La mise en oeuvre d'innovations nécessite-t-elle l'instauration de certains types de réseaux? Une application aux stations de sports d'hiver. HAL.
- Favre-Bonté, V., Gardet, E., Perrin-Malterre, C., et Thevenard-Puthod, C., 2020, L'influence du territoire sur les caractéristiques des réseaux d'innovation: Une

- application au tourisme de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), pp. 227-260.
- Fédération Suisse du Tourisme. 2018. *Le tourisme suisse en chiffres 2018: chiffres structurels et branche*. Berne.
- Ferrand, A. et Chappelet, J.-L., 2015, "«Smaller is beautiful»: vers de plus petits événements sportifs?", *Reflets et perspectives de la vie économique*, 54, 3, pp. 111-125.
- Ferrand, A. et Robin, J., 2009, "Les stratégies de marketing relationnel associées aux événements sportifs majeurs comme support au développement touristique des villes." *Revue Européenne de Management du Sport*, 24, pp. 154-68.
- Flagestad, A. et Hope, C. A., 2001, "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective." *Tourism management*, 22, 5, pp. 445-461.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et Tremblay, D.-G., 2005, *Innovation socioterritoriale et reconversion économique: le cas de Montréal*, Editions L'Harmattan, p. 170.
- Fontugne, C., 2004, "Les sports de nature. Un outil de structuration de l'offre touristique." *Cahier Espaces*, 82, pp. 15-19.
- François, H., 2007, "De la station ressource pour le territoire au territoire ressource pour la station: le cas des stations de moyenne montagne périurbaines de Grenoble". Thèse de doctorat, Cemagref, Grenoble 1.
- François, H., 2008, "Durabilité des ressources territoriales et tourisme durable: vers quelle convergence?", *Géographie, économie, société*, 10, pp. 133-152.
- François, H. et Billet, S., 2010, "Les stations de moyenne montagne ébranlées par le développement des loisirs de proximité: l'exemple de deux stations périurbaines de Grenoble. ." *Canadian Journal of Regional Science*, 33, 2.
- François, H., Hirczak, M. et Senil, N., 2006, "Territoire et patrimoine: la co-construction d'une dynamique et de ses ressources." *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, pp. 683-700. Doi: 10.3917/reru.065.0683.
- François, H. et Marcelpoil, E., 2007, "Approche par le système touristique localisé." In *Sciences sociales et loisirs sportifs de nature*, edited by Jean Corneloup. L'Argentière la Bessée, Editions du Fournel.
- François, H. et Marcelpoil, E., 2009, "Développement durable des stations de montagne: état des lieux et perspectives." *Ingénieries*, 57-58, pp. 101-107.
- Frochot, I. et Kreziak, D., 2009. "Destinations' positioning strategies: how can ski resorts in the French alps successfully differentiate themselves." Transport and Tourism Research association Europe Annual Conference, Rotterdam.
- Frochot, I. et Legohérel, P., 2010, *Marketing du tourisme-2e édition*, Dunod.
- Gaïdo, L., 2002, "Du concept de station au concept de district." *Revue de géographie alpine*, 90, 4, pp. 109-116.
- Gammon, S. et Robinson, T., 1997, "Sport and tourism: A conceptual framework." *Journal of Sport Tourism*, 4, 3, pp. 11-18.

- Gaudin, J.-P., 2002, *Pourquoi la gouvernance?*, Les Presses de Sciences Po.
- Genoud, V., 2017, "Mesure de l'activité touristique générée par un évènement de type "course de trail ou de montagne" sur un territoire à vocation touristique." Mémoire de Master, Lausanne, Institut des sciences du sport UNIL.
- George, E., Achin, C., Francois, H., Spandre, P., Morin, S., et Verfaillie, D., 2019, Changement climatique et stations de montagne alpines: impacts et stratégies d'adaptation. *Sciences Eaux & Territoires pour tous*, (3), pp. 44-51.
- Gerbaux, F., Boudières, V. et Marcelpoil, E., 2004, "De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux: l'exemple de la station des Arcs." *Ingénieries-EAT*, 37, pp. 75-85.
- Gerbaux, F. et Marcelpoil, E., 2006, "Gouvernance des stations de montagne en France: les spécificités du partenariat public-privé." *Revue de géographie alpine*, 94, 1, pp. 9-19.
- Getz, D., 1998, "Trends, strategies, and issues in sport-event tourism." *Sport marketing quarterly*, 7, pp. 8-13.
- Getz, D. et McConnell, A. 2014. "Comparing trail runners and mountain bikers: motivation, involvement, portfolios, and event-tourist careers." *Journal of Convention & Event Tourism*.
- Giard, D., 1997, "Les enjeux du tourisme sportif de nature en montagne." *Cahier Espaces*, 52, pp. 48-57.
- Gibson, H. J., 2003, "Sport tourism: An introduction to the special issue." *Journal of Sport Management*, 17, 3, pp. 205-213.
- Giger, B. et Jean-Luc, W. 2004. *Quel avenir pour les stations suisses de ski*. Lausanne: HEC Lausanne.
- Gilly, J.-P. et Perrat, J., 2003, "La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale." *Cahier du GRES*, 5, p. 15.
- Guex, D. et Crevoisier, O. 2017. "La montagne et l'innovation: du lieu de production au cadre de vie." *La montagne, territoire d'innovation*.
- Gumuchian, H., 1976, "Ski en moyenne montagne: L'exemple du massif préalpin de la Chartreuse." *Revue de géographie alpine*, 64, 1, pp. 31-56.
- Gumuchian, H., 1984, "Images et partage de l'espace: le succès de la «moyenne montagne»." *Revue de géographie alpine*, 72, 2, pp. 265-271.
- Gumuchian, H. et Pecqueur, B. (dir.), 2007, *La ressource territoriale*. Paris, Editions Economica et Anthropos, p. 252.
- Hall, C. M., 1992, "Adventure, sport and health tourism." *Adventure, sport and health tourism.*, pp. 141-158.
- Hamilton, J. M., Maddison, D. J. et Tol, R. S., 2005, "Climate change and international tourism: a simulation study." *Global environmental change*, 15, 3, pp. 253-266.
- Harrison-Hill, T. et Chalip, L., 2005, "Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination." *Sport in Society*, 8, 2, pp. 302-320.

- Hautbois, C., 2004, "Stratégie publique de développement local par les sports de nature. L'exemple du tourisme équestre en Basse-Normandie." *Cahier Espaces*, 82, pp. 72-83.
- Hautbois, C. 2012. "Marketing du sport: contribution à l'analyse des stratégies des organisations non-marchandes. Le cas des collectivités territoriales.". Habilitation à diriger des Recherches, UFR Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Université Paris Sud.
- Hautbois, C., 2014, "L'évènementiel sportif comme outil du marketing territorial: principes et objectifs stratégiques." In *L'innovation dans l'évènementiel sportif. De l'attractivité touristique au développement territorial.* , pp. 54-63, Voiron, Presses Universitaires du Sport.
- Hazebroucq, J.-M., 2007, "Destinations innovantes et développement du tourisme." *Marché et organisations*, 1, pp. 117-153.
- Hillairet, D., 2002, "Existe-t-il un milieu innovateur dans l'industrie du sport?", *Innovations*, 2, pp. 71-100.
- Hillairet, D., 2003, "Le design entrepreneurial, vecteur d'innovation: entreprises du sport et des loisirs." *L'innovation orchestrée: risque et organisation*, pp. 125-164.
- Hillairet, D., 2017, "Préface." In *Une montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur de l'outdoor*, edited by Bénédicte Vignal, Eric Boutroy et Véronique Reynier. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Hillairet, D. et Richard, G., 2005, Milieux innovateurs en filière sports-loisirs: essai d'application d'un paradigme technico-industriel du développement économique régional endogène. In Bouchet, P. et Sobry, C. (dir.), *Management et marketing du sport: du local au global*, pp. 259-285, Presse Universitaires Septentrion.
- Hirczak, M., Senil, N. et François, H., 2009, "Développement local et durabilité dans les alpes: la spécificité des ressources interrogée." In *Tourisme et vie locale en moyenne montagne*, édité par A. Barthes et A. Sandoz, Université de Provence.
- Hochstrasser, R., 2002, "Les défis du tourisme suisse. Une nouvelle façon de communiquer dans le marché global." Lausanne, Université de Lausanne.
- Hoerner, J.-M., 2002a, "Pour une nouvelle définition du tourisme." *Revue Espaces*, 197, pp. 15-20.
- Hoerner, J.-M., 2002b, *Traité de tourismologie: pour une nouvelle science touristique*, Presses universitaires de Perpignan.
- Hoerner, J.-M., 2008, "Contribution à la science du tourisme." *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 27, 27-1.
- Howlet, M. et Ramesh, M., 1995, *Studying public policy: Policy Cycles and Policy subsystems*, Oxford University Press, p. 239.
- Humair, C. et Tissot, L. (dir.), 2011, *Le Tourisme Suisse et son Rayonnement International, (XIX-XX siècles)*, Coll. *Histoire et sociétés contemporaines*, Lausanne, Editions Antipodes.

- Iankova, K., 2007, "Le tourisme autochtone en milieu urbain: le cas de Wendake, une communauté amérindienne au Québec". Thèse de doctorat, Québec, Université du Québec
- Imesch, J., 2010, Restructuration et durabilité du tourisme de ski: enjeux pour la destination" Au Pays du Saint-Bernard"(Valais, Suisse), Sion, Institut universitaire Kurt Bösch.
- INJEP, 2022, Les sports de nature en France. Points repères et tendances 2020.
- Institute KOF, 2017, Prévisions pour le tourisme suisse: édition de mai 2017, Zürich, p.16.
- Jaccard, E., 2017, "Les trailers, une nouvelle source d'activité touristique pour les stations de montagne. Utopie ou réalité?" Colloque La montagne, territoire d'innovation.
- Jaccard, E. 2018. "L'évènementiel sportif : un outil stratégique de développement touristique des territoires de montagne. Le cas des stations de moyenne montagne suisse." In *L'organisation d'événements au service des territoires : Aspects managériaux et études de cas.*, edited by O. Keramidas M. Pasquier, C. Arnaud, et R. Vuignier, 221-240. Bruxelles, Bruylant, l'administration publique aujourd'hui.
- Jaccard, É., Bayle, E. et Langenbach, M., 2016, "La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique: Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon." *Gestion et management public*, 5, 3, pp. 87-105.
- Jaccard, E. et Langenbach, M., 2016, "Les nouveaux espaces du trail pour repenser les liens entre centres urbains et périphéries touristiques." Transition récréative et écologie corporelle, Colloque scientifique international, Le Pradel, Juin 2016.
- Jaccard, E. et Langenbach, M. 2016b, "Diagnostic territorial : Un réseau de trail au cœur des Préalpes". Lausanne, Charmey. Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne.
- Kalfon, P., 2009, *Tourisme et innovation: comment décrypter les tendances qui bouleversent le monde du voyage?*, Editions L'Harmattan.
- Kebir, L., 2006, "Ressource et développement régional, quels enjeux?", *Revue d'économie régionale & urbaine*, 5, pp. 701-723.
- Knafou, R., 1990, "Éléments graphiques pour une modélisation spatiale des stations de sports d'hiver."
- Knafou, R., Bruston, M., Deprest, F., Duhamel, P., Gay, J.-C. et Sacareau, I., 1997, "Une approche géographique du tourisme." *Espace géographique*, 26, 3, pp. 193-204.
- Knafou, R. et Stock, M., 2003, "Tourisme." *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, pp. 931-934.
- Kreziak, D. et Frochot, I., 2011, "Co-construction de l'expérience touristique: Les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver." *Décisions Marketing*, 64, p. 23.

- Ladner, A., Chappelet, J.-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. et Varone, F., 2013, *Manuel d'administration publique suisse*, Lausanne, Presses polytechniques.
- Laganier, R., Villalba, B. et Zuindeau, B., 2002, "Le développement durable face au territoire: éléments pour une recherche pluridisciplinaire." *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 1.
- Lamprecht, M., Fischer, A. et Stamm, H., 2020, *Sport Suisse 2020: Activité et consommation sportives de la population suisse*. Macolin, Office fédérale du sport OFSPO.
- Langenbach, M., 2012, "Le marché du tourisme sportif de nature dans les systèmes territoriaux des espaces touristiques et ruraux: l'exemple de l'Ardèche". Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- Langenbach, M., 2016, "Le développement des économies locales des sports de nature dans les territoires touristiques et ruraux: diagnostic comparé des ressources territoriales en Ardèche." *Mondes du Tourisme*, 11.
- Langenbach, M., Tuppen, J. et Clivaz, C., 2017, "Approche croisée des processus de diversification du tourisme par les sports de nature dans les stations de montagne en Suisse et en France." *Juristourisme*, La montagne, territoire d'innovation, 198, pp. 37-41.
- Lapeyronie, B., 2010, "Marathons, trails, raids & développement touristique." *Revue Espaces*, 287, pp. 20-25.
- Larid, M., 2010, "Contribution méthodologique pour la connaissance du rôle des acteurs locaux dans la réalisation d'un projet de territoire: le cas du projet de la réserve naturelle de Réghaia dans la zone côtière Est de l'Algérois." *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 1, 3.
- Le Galès, P., 1995, "Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine." *Revue française de science politique*, 45, 1, pp. 57-95.
- Le Galès, P. et Lorrain, D., 2003, "Gouverner les très grandes métropoles?", *Revue française d'administration publique*, 3, pp. 305-317.
- Le Masson, P., Weil, B. et Hatchuel, A., 2006, *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier.
- Lefief, J.-P., 2018, « La folle histoire du trail », Ed. Guérin-Paulsen, 272p.
- Leiper, N., 1979, "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry." *Annals of tourism research*, 6, 4, pp. 390-407.
- Leiper, N., 1993, "Industrial entropy in tourism systems." *Annals of Tourism Research*, 20, 1, pp. 221-226.
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B., 2005, "La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?", *Géographie, économie, société*, 7, 4, pp. 321-332.

- Lequin, M., 2001, *Ecotourisme et gouvernance participative*, Ste-Foy, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- Lévy, J. et Lussault, M., 2003, *Dictionnaire de la géographie [et de l'espace des sociétés]*, Vol.1034, Paris, Belin.
- Lorrain, D., 2002, "Capitalismes urbains: la montée des firmes d'infrastructures." *Entreprises et histoire*, 30, 3, pp. 7-7.
- Lozato-Giotart, J.-P., Leroux, É. Et Balfet, M., 2012, *Management du tourisme: territoires, offres et stratégies*, 3^{ème} ed., Pearson Education France.
- Lozé, A., Delaittre, C., et Mille, F., 2022, Le déclin de l'or blanc. *Revue Projet*, (2), pp. 86-90
- Macchiavelli, A., 2009, "Le tourisme alpin. Conditions et ambivalences face à l'innovation." *Journal of Alpine Research / Revue de géographie alpine*, 97-1.
- Mahmoud, I. B. et Massiera, B., 2021, La gouvernance d'un territoire naturel face aux enjeux du tourisme sportif et des pratiques de bien-être. Le cas du Parc national du Mercantour. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 40(40-1).
- Maltese, L. et Danglade, J.-P., 2014, *Marketing du sport et événementiel sportif*, Paris, Dunod.
- Mao, P. 2003. "Les lieux de pratiques sportives de nature dans les espaces ruraux et montagnards, Contribution à l'analyse de l'espace géographique des sports". Thèse de doctorat, Université Joseph-Fourier-Grenoble I.
- Mao, P. et Bourdeau, P., 2008, "Les lieux de pratique des sports de nature en France." *Mappe Monde*, 89, 1, p. 13.
- Mao, P., Hautbois, C. et Langenbach, M., 2010, "Développement des sports de nature et de montagne en France: diagnostic comparé des ressources territoriales." *Géographie, économie, société*, 11, 4, pp. 301-313.
- Mao, P. et Reymbat, O. 2005. C.D.E.S.I. et P.D.E.S.I.-pour une gestion et un développement maîtrisé de sports de nature, opportunité, faisabilité et modalités de mise en œuvre dans le Département de l'Ardèche. Rapport Final. Mirabel, CERMOSEM.
- Marcelpoil, E. et Boudières, V., 2006, "Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité." *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 7.
- Marcelpoil, E. et François, H., 2008, "Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne." *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2, pp. 179-191.
- Meddeb, B., 2014, "Analyse des projets d'innovations et de leur impact sur les organisations." In *Sciences du territoire: défis méthodologiques*, edited by Martin Robitaille et Marc-Urbain Proulx. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Métral, P. A., 2021, Les trajectoires de reconversion post-touristiques des stations de ski fermées françaises. *Géocarrefour*, 95 (95/2).

- Mckay, T., McEwan, L., & Baker, M., 2019, The rise of trail running in South Africa: Possibilities for small-scale sports tourism. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 26(3), pp. 930-942.
- Moine, A., 2006, "Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie." *L'Espace géographique*, 35, 2, pp. 115-132.
- Moine, A., 2007, *Le territoire: comment observer un système complexe.*, Paris, L'Harmattan.
- Mounet, J.-P., 2007, "Sports de nature, développement durable et controverse environnementale." *Natures Sciences Sociétés*, 15, 2, pp. 162-166.
- Mounet, J.-P., Nicollet, J.-P. et Rocheblave, M., 2000, "L'impact des activités sportives de nature sur l'environnement naturel." *Montagnes méditerranéennes*, 11, pp. 67-76.
- Müller, H. et Weber, F., 2008, "2030: le tourisme suisse face aux changements climatiques." Berne, Suisse Tourisme. Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.
- OCDE, 2005, *Manuel d'Oslo, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.* Paris.
- OCDE, 2007, *Changements climatiques dans les Alpes européennes: adapter le tourisme d'hiver et la gestion des risques naturels*, Paris, OCDE Editions, Organization for Economic.
- Offner, J.-M., 1999a, "Gouvernance mode d'emploi." *Pouvoirs locaux*, 42, pp. 58-61.
- Offner, J.-M., 1999b, La gouvernance urbaine. In *Document de travail, publié dans un recueil de textes par l'équipe "Réseaux, Institutions et territoires du LATTS"*. Paris, ENPC.
- OFSPPO, 2020, *Etude Sport Suisse 2020 : activité et consommation sportives de la population suisse.*
- OMT, 1999, Code mondial d'Ethique du tourisme.
- Oiry-Varacca, M., Vlès, V., Hatt, E., Rodriguez, J. F., Dissart, J. C., et Savelli, N., 2012, Fabriquer des ressources territoriales pour renouveler l'offre touristique dans les Alpes et les Pyrénées. *Revue de géographie alpine (En ligne)*, 100(2).
- Paget, E., Dimanche, F. et Mounet, J.-P., 2010, "A tourism innovation case: An actor-network approach." *Annals of Tourism Research*, 37, 3, pp. 828-847.
- Pecqueur, B., 2007, "L'économie territoriale: une autre analyse de la globalisation." *L'Economie politique*, 1, 33, p. 114. Doi: 10.3917/leco.033.0041
- Perić, M., et Slavić, N., 2019, Event sport tourism business models: The case of trail running. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), pp. 164-184.
- Perret, J., 1992, *Le développement touristique local: les stations de sports d'hiver*, Grenoble, Editions de l'université Pierre Mendès France.

- Perrin, J.-C., 2016, "Le trail investit l'espace urbain. L'exemple de l'écotrail de Paris-Île de France." *Revue Espaces*, 329, pp. 12-15.
- Perrin-Malterre, C., 2015, "Comparer l'organisation d'un sport de nature dans deux espaces protégés." *Sciences sociales et sport*, 1, pp. 79-101.
- Perrin-Malterre, C., 2016, "Processus de diversification touristique autour des sports de nature dans une station de moyenne montagne." *Mondes du Tourisme*, 11.
- Perrin-Malterre, C., 2020, "Tourisme sportif de nature et développement des territoires: l'exemple du parapente sur le Puy-de-Dôme et du canyoning dans le Vercors." In A. Suchet et A. El Akari (dir.), *Développement du sport et dynamique des territoires : expériences internationales comparées*, Montpellier, AFRAPS.
- Perrin-Malterre, C., 2021, *Le trail-running, un moyen de diversification touristique des destinations de moyenne montagne*, Thomas Riffaud; Nathalie Le Roux; Eric Perera. *Tourisme sportif, territoires et sociétés. Actualités et enjeux*, Elya Editions.
- Pigeassou, C., 2005, "Le tourisme sportif: cadre d'analyse et contexte. L'exemple de la France." *Sobry C.(Dir), 2005, «Le tourisme sportif*.
- Pigeassou, C. 2006. "Le tourisme sportif: identification et caractérisation d'un nouvel objet d'étude dans les sciences du sport." In *Management du Sport.*, 143-176. Montpellier, AFRAPS.
- Pinson, J., 2011, *Les événements sportifs patrimoniaux, un avantage territorial? Projet de thèse*, Lausanne, Institut de hautes études en administration publique IDHEAP, Université de Lausanne.
- Pinson, J., 2017, "Processus de patrimonialisation des événements sportifs: Développement d'un cadre conceptuel", Thèse de doctorat, Lausanne, Institut de hautes études en administration publique IDHEAP, Université de Lausanne.
- Pinson, J., 2019, *Les événements sportifs patrimoniaux: développement d'un concept en émergence. Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 38(38, 1).
- Plard, M. et Martineau, A., 2021, *Trail-running, l'engouement pour l'évènementiel sportif de plein-air : l'exemple de l'Ultra-trail Harricana du Canada*.
- Plumecocq, G., 2012, "Ressources cognitives et développement territorial: une analyse textuelle appliquée aux politiques locales de développement durable." *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, pp. 765-782.
- Poletti, C., 2010, In *La France, terre de trail*. edited by Claudine Desvignes, Cahier Espaces.
- Préau, P., 1982, "Tourisme et urbanisation en montagne: le cas de la Savoie." *Revue de géographie alpine*, 70(1), pp. 137-151.
- Quin, G., & Cala, S., 2018, "Un or blanc... sonnante et trébuchant." *Les archives de l'Interassociation suisse pour le ski et de l'Association des écoles de ski suisse. Entreprises et histoire*, (4), pp. 123-124.
- Rech, Y. et Mounet, J.-P., 2013, "Sport et nature: une gestion hybride de l'espace?", *EspacesTemps.net*.

- Rech, Y., Mounet, J.-P. et Briot, M., 2009, "L'innovation dans les sports de nature: l'irruption de nouvelles activités dans une station de sports d'hiver." *Espaces et sociétés*, 1, pp. 155-171.
- Rey-Valette, H., Chia, E., Mathé, S., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.-T., Maurel, P., Jarrige, F., Barbe, E. et Guiheneuf, P.-Y., 2014, "Comment analyser la gouvernance territoriale? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture." *Géographie, économie, société*, 16, 1, pp. 65-89.
- Rey-Valette, H., Pinto, M., Maurel, P., Chia, E., Guihéneuf, P.-Y., Michel, L., Nougaredes, B., Soulard, C.-T., Jarrige, F. et Guillemot, S. 2011. *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. Montpellier, Université de Montpellier 1.
- Richter, A. et Vogel, G., 2009, *SkiBaserl–Knowledge Management in High-Performance Sports*.
- Rieutort, L., 1997, "Les moyennes montagnes d'Europe occidentale: affaiblissement ou réadaptation des campagnes?", *Norois*, 173, pp. 61-83.
- Ritchie, B. W. et Adair, D., 2004, *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues*, Vol. 14. Channel View Publications.
- Robinson, T. et Gammon, S., 2004, "A question of primary and secondary motives: revisiting and applying the sport tourism framework." *Journal of Sport & Tourism*, 9, 3, pp. 221-232.
- Rudaz, G., 2002, "Réflexions sur l'identité d'une station de sports d'hiver en montagne: Crans-Montana (Valais, Suisse)." *Revue de géographie Alpine*, 90, 4, pp. 101-107.
- Rudaz, G., 2009, "Territorial redefinition and the governance of mountain regions." *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, 97, 2.
- Rudaz, G. et Debarbieux, B., 2013, *La montagne suisse en politique*, Lausanne, PPUR Presses polytechniques.
- Ruegg, J., 2013, "De la production des territoires." In *Les horizons de la gouvernance territoriale*, edited by Luc Vodoz, Laurent Thévoz et Prisca Faure. Lausanne, PPUR Presses polytechniques.
- Rütter Soceco, 2016, « Wertschöpfungs- und Beschäftigungswirkung im ländlichen und alpinen Tourismus », Rüschtikon.
- Sauthier, G., 2016, "Gouvernance locale et trajectoires de développement touristique. Comparaison des cas de Finhaut, Montreux et Zermatt entre 1850 et 2012." *Mondes du Tourisme*, 12.
- Savelli, N., 2008a, "L'économie symbolique des lieux, moteur de l'innovation différentielle sur le marché organisationnel du trail?" (*non-publié*)
- Savelli, N., 2008b, "L'évènementiel sportif durable, utopie ou réalité ? Le cas du développement de la pratique du trail dans les Alpes du Nord". Mémoire de Master 2 Recherche, Institut de géographie alpine, Université Joseph Fourier.
- Savelli, N., 2009, ""Eco-trail" et "Urban-trail". Du jeu de mots au jeu de rôles (spatiaux): questionnement sur la pertinence du couple ville-nature à travers

- l'innovation touristico-sportive contemporaine." *Fin(s) et confins du tourisme: interroger les mutations et recompositions en cours*, Grenoble.
- Savelli, N., 2012), Géopolitique touristique d'un «bout du monde». le développement territorial du Valgaudemar en questions. *Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine*, (100-2).
- SECO, 2011, Benchmarking du tourisme - Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale. Rapport de synthèse du "Programme de benchmarking international du tourisme suisse, mise à jour 2010-2011". Confédération Suisse, Département fédéral de l'économie.
- Senil, N., Francois, H. et Hirczak, M., 2006, "Diagnostic de territoire et ressource territoriale: apports croisés et opérationnalité." Workshop "Les dynamiques territoriales: quelles nouveautés?", IREGE-EDYTEM.
- Seppey, F., 2006, "Politique du tourisme et événements sportifs valaisans." In *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*, 139-154. Paris: Editions L'Harmattan.
- Serquet, G., 2011, "Changement climatique dans les régions de montagnes suisses". Insitut de Géographie, Université de Neuchâtel.
- Serquet, G. et Rebetez, M., 2011, "Relationship between tourism demand in the Swiss Alps and hot summer air temperatures associated with climate change." *Climatic Change*, 108, 1-2, pp. 291-300.
- Shipway, R. et Jones, I., 2007, "Running away from home: Understanding visitor experiences and behaviour at sport tourism events." *International Journal of Tourism Research*, 9, 5, pp. 373-383.
- Siau, V., 2007, "Sports de nature et attractivité des territoires." *Pour*, 194, 2, pp. 13-20.
- Spilling, O. R., 1999, "Long-term impacts of mega-events: The case of Lillehammer 1994." In *The Economic Impact of Sport Events*, edited by C. Jeanrenaud, 135-164. Neuchâtel, CIES.
- Standeven, J. et De Knop, P., 1999, *Sport tourism*, Champaign, Human Kinetics.
- Stock, M., 2001, "Brighton and Hove: station touristique ou ville touristique? Étude théorico-empirique/Brighton and Hove: a tourit resort or a tourist town?", *Géocarrefour*, 76, 2, pp. 127-131.
- Stock, M., 2010, "Vers une théorisation de l'approche géographique du tourisme. Introduction au dossier." *Mondes du tourisme*, 2, pp. 19-23.
- Stock, M., Coëffe, V., Violier, P., Duhamel, P. (coll), 2020, *Les enjeux contemporains du tourisme : une approche géographique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Suchet, A., 2012, "Acteurs, gouvernance et dynamiques de projet dans la concurrence des territoires en tourisme." *Étude autour du programme sportif "Pyrénées: Laboratoire de l'Olympisme" 1988-1994 et des Jeux Pyrénéens de l'Aventure 1993*.
- Suisse, Confédération, 2017, *Stratégie touristique de la Confédération*. Berne, Conseil Fédéral.

- Suisse Tourisme, 2008, *2030: le tourisme suisse face aux changements climatiques*. Berne.
- Suisse Tourisme, 2016, *Promotion touristique suisse: Rapport annuel*. Zurich, Organisme national Suisse Tourisme.
- Svensson, B. et Nordin, S., 2007, "Innovation destination governance: the swedish ski resort of Are.", *Entrepreneurship and Innovation*, 8, 1, p. 13.
- Svensson, B., Nordin, S., et Flagestad, A., 2005, "A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems." *Tourism review*, 60, 2, pp. 32-37.
- Tardif, C., 2005, *Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES*, Les Cahiers du CRISES.
- Tissot, L., Quin, G., et Vonnard, P., 2018, Un tourisme sportif? Les entreprises touristiques et le développement des sports en France et en Suisse (1850-1950). *Entreprises et histoire*, (4), pp. 5-11.
- Tremblay, D.-G., Fontan, J.-M., Klein, J.-L. et Rousseau, S., 2003, "Proximité territoriale et innovation: une enquête sur la région de Montréal." *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, pp. 835-852.
- Troyon, D., 2013, "Course à pied et consommation. Le cas des Coureurs Genevois". Mémoire de Master, Lausanne, ISSUL-UNIL.
- Tuppen, J., et Langenbach, M., 2022, Diversification du tourisme et des activités sportives de nature: nouveaux enjeux des stations de moyenne montagne (France, Suisse)?. *Revue sciences sociales et sport*, (2), pp. 61-81.
- Van Der Yeught, C., 2009, "Favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable." *Management & Avenir*, 6, pp. 300-317.
- Vanat, L., 2021, Remontées mécaniques suisses: Bilan de la saison 2020/2021. Genève, Remontées mécaniques suisses.
- Veyret, P. et Veyret, G., 1962, "Essai de définition de la montagne." *Revue de géographie alpine*, 50, 1, pp. 5-35.
- Viallon, P., Henneke-Lange, S., 2009, "L'organisation du tourisme en Suisse. L'exception culturelle?", *Revue Espaces*, 274, pp. 42-47.
- Vignal, B., Boutroy, E. et Reynier, V., 2017, *Un montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoor?*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Vigneau, F., 2008, "Le «sens» du sport: conquête de l'espace, quête du plaisir." *Annales de géographie*, 4, 662, pp. 3-19.
- Vlès, V., 1996, *Le projet de station touristique*, Bordeaux, Presses Universitaire de Bordeaux.
- Vlès, V., 2012, "Ski resorts in crisis and territorial construction in French Catalonia. Inter-municipal management of tourism resources–has the debate been hijacked?", *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, 100-2.

- Vlès, V., 2021, Anticiper le changement climatique dans les stations de ski: la science, le déni, l'autorité. Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest, (51), pp. 127-139.
- Vlès V., 2022, « Stations de sports d'hiver, stations de montagne », in Boualem Kadri, Delaplace M., Grenier A. et Roche Y (dir), Vocabulaire du discours touristique, Presses universitaires du Québec, octobre 2022, p.440-445.
- Weed, M., 2005, "Sports tourism theory and method—Concepts, issues and epistemologies." *European sport management quarterly*, 5, 3, pp. 229-242.
- Weed, M. et Bull, C., 2004, *Sports tourism: Participants, policy and providers. 1st Edition*, Routledge, p. 372.
- Weiermair, K., 2006, "Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 3-4, pp. 59-72.
- Wipf, É., 2012, "Action publique concertée et gestion des sports de nature: une ethnographie participative au Conseil général du Bas-Rhin". Thèse de doctorat, Strasbourg, Université de Strasbourg.
- Zwetkoff, C., 1997, "Sentiment de justice et conflits d'implantation." *Environnement et société*, 18, pp. 5-20.

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE N°1.....	P. 190
Liste détaillée des entretiens réalisés	
ANNEXE N°2.....	P. 193
Revue de presse (2023)	
ANNEXE N°3.....	P. 203
Tableau récapitulatif des Stations de Trail et leurs caractéristiques (2016)	
ANNEXE N°4.....	P. 204
Liste des activités physiques et sportives de plein nature (sports outdoor)	
ANNEXE N°5.....	P. 207
Évènements Trail et Courses de montagne en Suisse (2017)	
ANNEXE N°6.....	P. 211
Références complètes des articles et chapitres d'ouvrage au format publié	

ANNEXE N°1 : LISTE DÉTAILLÉE DES ENTRETIENS RÉALISÉS REVUE DE PRESSE (2022)

PUBLICATION N°1

Prénom	Nom	Fonction	Station/PNR/...
Fabrice	Ange	Directeur Golf Club de Villars	Villars-sur-Ollon
Sergeï	Aschwanden	Directeur Centre sportif de Villars	Villars-sur-Ollon
Serges	Beslin	Directeur OT + Directeur Alpes Promotion	Villars-sur-Ollon
Pierre	Besson	Directeur des remontées mécaniques (TVG)	Villars-sur-Ollon
Pascal	Brunner	Président du Ski-Club Villars	Villars-sur-Ollon
Jean-Luc	Chollet	Syndic d'Ollon	Villars-sur-Ollon
Michel	Daetwyler	Ancien syndic + Ex-Directeur de l'école de ski + Président OT	Villars-sur-Ollon
Martin	Debureaux	Directeur Villars Ski School	Villars-sur-Ollon
Eric	Despont	Président Tennis-Club de Villars	Villars-sur-Ollon
Marc-Henri	Duc	Directeur Ecole de ski + membre OT + membre Conseil communal	Villars-sur-Ollon
Grégory	Méan	Directeur Ecole privé + membre OT	Villars-sur-Ollon

PUBLICATION N°2

Prénom	Nom	Fonction	Station/PNR/...
Louis	Arnould	Ex-Responsable Station trail de Chartreuse	St.-Pierre de Chartreuse
Jeanine	Bapst	Accompagnatrice moyenne montagne	Charmey
Lionel	Berteau	Trail des Paccots	Les Paccots
Sébastien	Bonvin	Directeur Hôtel du Sapin à Charmey	Charmey
Cyril	Braesch	Rattaché au syndicat mixte d'aménagement des stations de montagne de la vallée de Munster	Vallée de Munster/Hautes-Voges
Jean-Francois	Broggio	Habitant de Charmey et "idée" projet trail	Charmey
Jean-Marie	Buchs	Directeur OT Jaun	Jaun
Didier	Castella	Directeur magasin de sport Castella	Charmey
Pascal	Charlet	Directeur Gruyère Tourisme	Gruyères Tourisme
Mathilde	Clépoint	Reps. Produit et Evènements OT Charmey	Charmey
Frédéric	Delachaux	Directeur OT Pays d'EnHaut (Château d'Oex)	OT Pays d'Enhaut (Château d'Oex)
Marion	Duc	Project and Communication Manager	Montreux-Vevey Tourisme
Francis	Dujardin	Responsable "vente" du concept	Outdoor Initiative
Stéphane	Genet	Directeur d'un magasin de sport et accompagnateur de moy.montagne (Les Mosses)	Les Mosses
Ramona	Gloor	PNR Gantrish	PNR Gantrish
Sébastien	Jacquat	Conseiller communal en charge tourisme	Charmey
Adolf	Kaeser	Directeur OT Schwarzsee	Schwarzsee
Didier	Kilchoer	Directeur Exploitation SRM La Berra SA	La Berra
Benoit	Laval	Directeur RL/fondateur Outdoor Initiative	Raidlight/ St.-Pierre de Chartreuse/ Outdoor Initiative
Florent	Liardet	Chef de projet tourisme	PNR Gruyère-Pays d'EnHaut
Bernard	Matthey-Doret	Président technique vaud Rando	Vaud Rando
Pierre-Alain	Morard	Directeur Leysin-Les Mosses Tourisme	Leysin - Les Mosses
Thierry	Moret	Initiateur futur événement trail	Charmey
Patrice	Pernet	Course Neirivue-Moléson	Moléson
Hugo	Raemy	Magasin Mahu-Sport	Schwarzsee
Sophie	Reymond	OT des Paccots	Les Paccots
Patrick	Rudaz	Coordinateur PNR Gruyère-Pays d'EnHaut	PNR Gruyère-Pays d'EnHaut
Christophe	Valley	Directeur OT Charmey	Charmey
Valérie	Voirol	Ass. Administrative et resp. marketing (Leysin -Les Mosses)	Leysin - Les Mosses
Simon	Zahnd	Organisateur Gantrish Trail	Gantrish

PUBLICATION N°3

Prénom	Nom	Fonction	Station/PNR/...
Benoit	Laval	Directeur RL/fondateur Outdoor Initiative	Raidlight/ St.-Pierre de Chartreuse/ Outdoor Initiative

ANNEXE N°2 : REVUE DE PRESSE (2023)

Date	Titre	Journal	Thématique	Lien web	Objet
2011-03-31	VD: les stations de ski de basse et moyenne montagne se préparent à des futurs hivers plus chauds.	RTS: Couleurs locale	Que font les stations de ski de basse et moyenne montagne en prévision des hivers plus chauds.	http://www.rts.ch/play/tv/couleurs-locales/video/vd-les-stations-de-ski-de-basse-et-moyenne-montagne-se-preparent-a-des-futurs-hivers-plus-chauds?id=3052469	Station
2011-12-07	Les stations des Préalpes doivent se diversifier	RTS Info	Les stations des Préalpes disparaîtront si elles misent uniquement sur le ski. Le Credit Suisse publie une étude sans équivoque sur 31 destinations de sports d'hiver en Suisse. Pour s'en sortir, les stations de moyenne altitude devront améliorer l'offre estivale ou tabler sur les manifestations culturelles.	https://www.rts.ch/info/suisse/3631001-les-stations-des-prealpes-doivent-se-diversifier-.html	Station
2012-01-02	L'abondance de neige ravit les stations de montagne	24Heures	Les touristes ont afflué ces derniers jours dans les stations de sports d'hiver et ne semblent pas lésiner sur les	https://www.24heures.ch/suisse/abondance-neige-ravit-stations-montagne/story/10644680	Station
2012-04-01	La neige et la crise favorisent les stations de ski du Jura vaudois	24Heures	Sans le froid glacial de février, la saison d'hiver aurait été (idéale) pour les domaines jurassiens	https://www.24heures.ch/vaud-regions/La-neige-et-la-crise-favorisent-les-stations-de-ski-du-Jura-vaudois/story/30181378	Station
2012-11-26	Le défi des stations de ski: attirer plus de Suisses	20Minutes	La fréquentation des domaines skiables helvétiques l'hiver passé a été la plus faible de ces cinq dernières années. Pour y remédier, les stations devront attirer davantage de Suisses, notamment les jeunes.	http://www.20min.ch/ro/news/suisse/story/27640920	Station
2013-02-08	Les stations de ski optimistes pour la suite	20Minutes	Les responsables des Remontées mécaniques suisses ont présenté jeudi des chiffres de fréquentation en nette hausse pour le début de la saison. Ils abordent les prochaines semaines avec sérénité	http://www.20min.ch/ro/news/suisse/story/17855331	Station
2013-02-15	Les stations de ski se félicitent d'un début de saison hivernale réussi	Le Temps	Les effets de la cherté du franc semblent s'atténuer. Des conditions optimales permettent d'accroître recettes et nuitées hôtelières, après deux ans d'érosion	https://www.letemps.ch/economie/2013/02/15/stations-ski-se-felicitent-un-debut-saison-hivernale-reussi	Station
2013-03-10	Les stations valaisannes émergent sur Twitter	Le Matin Dimanche	Crans-Montana et Zermatt se retrouvent toutefois loin derrière leurs homologues nord-américains en termes de suiveurs	(papier)	Station
2013-03-16	Les vacances de Pâques mettront un terme à une saison de ski en demi-teinte	24Heures	Malgré une neige abondante, les stations des Alpes n'ont pas fait exploser leur tiroir-caisse	(papier)	Station
2013-04-03	Le tourisme ne veut pas manquer le train	20Minutes	Ticino Turismo concentre sa nouvelle offensive au nord des Alpes, en prévision de l'ouverture du tunnel du St-Gothard, prévue en 2016.	http://www.20min.ch/ro/economie/news/story/18700512	Station
2013-04-08	Suisse Tourisme mise sur les traditions vivantes	20Minutes	Lancer de drapeau, yodel, cor des Alpes, lutte suisse, fabrication de fromages et bisnes valaisannes sont notamment au menu pour attirer les visiteurs cet été.	http://www.20min.ch/ro/news/suisse/story/11935606	Station
2013-04-13	Avec la neige en abondance, les touristes reviennent en station	24Heures	Boudées l'an passé, les stations dressent un bilan hivernal positif.	(papier)	Station
2013-09-24	Les mauvaises prévisions coûtent cher aux stations	Le Matin Dimanche	Une étude a estimé la fiabilité des prévisions dans les stations valaisannes. Principal constat: elles ne sont pas égales. Les sondes installées à Zermatt ont permis de voir que la région du Gornergrat était la plus ensoleillée de	https://www.lematin.ch/suisse/mauvaises-previsions-coutent-cher-stations/story/14447097	Station
2013-11-11	La neige est tombée en abondance en montagne	24Heures	Il est tombé par endroit jusqu'à 65 cm de poudreuse en altitude en Suisse centrale et dans l'Oberland bernois. Côté romand, il y a 33 cm de neige fraîche à la Dôle ou 20 cm à Crans-Montana.	https://www.24heures.ch/suisse/La-neige-est-tombée-en-abondance-en-montagne-story/25966969	Station
2013-12-10	Les noces touristiques de Villars et des Diablerets fêtées vendredi	24Heures	Les Offices du tourisme des deux stations devraient fusionner en fin de semaine.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/pLes-noces-touristiques-de-Villars-et-des-Diablerets-fetes-vendredip/story/23166153	Station
2013-12-14	Villars et Les Diablerets entrent leur union	24Heures	Les Offices du tourisme des deux stations sont réunis, avec Gryon et Bex, en une seule structure.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/villars-diablerets-entrent-union/story/25273336	Station
2013-12-26	Le retour de la neige est salvateur pour les stations de ski	tribune de Genève	L'or blanc est tombé en quantité depuis le 25 décembre. Le point sur les conditions dans le Jura et dans les Alpes	https://www.tdg.ch/suisse/suisse-romande/Le-retour-de-la-neige-est-salvateur-pour-les-stations-de-ski/story/20108945	Station
2013-12-28	La neige donne le vrai départ des stations vaudoises	24Heures	Les précipitations du 26 décembre permettent enfin aux domaines skiables d'ouvrir.	http://www.24heures.newsnetz.ch/vaud-regions/neige-donne-vrai-depart-stations-vaudoises/story/27191278	Station
2014-01-21	Les stations suisses ne sont plus une priorité	20Minutes	Lucerne est la seule région helvétique à figurer dans le classement des meilleures destinations touristiques de l'Espace alpin. Les stations autrichiennes sont les plus	http://www.20min.ch/ro/news/suisse/story/26182042	Station
2014-03-04	Sports d'hiver: la guerre des stations	Bilan	Face à une concurrence qui se durcit, les stations, telles Zermatt ou Andermatt, comptent investir massivement pour moderniser leurs infrastructures touristiques. Leurs projets divisent.	http://www.bilan.ch/economie-les-plus-de-la-redaction/sports-dhiver-la-guerre-des-stations	Station
2014-09-11	Remontées mécaniques: recul de 5,5% en été	20Minutes	Les installations affichent une baisse du nombre d'hôtes de 5,5% sur la saison estivale par rapport à la période de début mai à fin août 2013.	http://www.20min.ch/ro/economie/news/story/29108730	Station
2014-12-04	Les États donnent une nouvelle chance aux sports de neige	24Heures	Alors que certaines stations ont déjà ouvert leurs portes pour la saison d'hiver, certains sénateurs ne sont pas opposés à l'idée d'un coup de pouce de la Confédération	https://www.24heures.ch/suisse/etats-donnent-nouvelle-chance-sports-neige/story/27048630	Station
2014-12-07	De la neige avant les vacances? Les stations s'impatientent	24Heures	Les taux de réservations dans les stations de ski sont bons à la veille des vacances de Noël. Il ne manque plus qu'une chose: la neige.	https://www.24heures.ch/suisse/neige-avant-les-vacances-stations-s-impatientent/story/16264756	Station
2014-12-16	La neige se fait attendre dans les stations	24Heures	Des chutes de neige sont prévues ce mercredi et ce jeudi en montagne, mais la douceur des températures prochaines est préoccupante. Noël risque d'être au balcon.	https://www.24heures.ch/suisse/neige-attendre-stations/story/12575547	Station

2014-12-22	Le ski, cette année, ce sera sans neige	Courrier International	au lieu de la neige tant attendue, ce sont surtout les annulations qui pleuvent sur la montagne de Pistoia	https://www.courrierinternational.com/decryptage/2014/12/22/le-ski-cette-annee-ce-sera-sans-neige	Station
2015-01-14	Un gros vélo pour dévorer la neige à pleines pédales	24Heures	Avec ses pneus surdimensionnés, le fatbike est la monture idéale pour vadrouiller dans la nature.	https://www.24heures.ch/vivre/Un-gros-velo-pour-devorer-la-neige-a-pleines-pedales/story/15813641	Station
2015-01-19	Comment les petites stations se jouent des caprices de la neige.	Libération	Longtemps tributaires de la neige, les domaines skiables de basse altitude se sont adaptés aux caprices du climat en bichonnant leurs pentes et en	http://www.liberation.fr/voyages/2015/01/19/comment-les-petites-stations-se-jouent-des-caprices-de-la-	Station
2015-01-20	Un travail de fourmi permet de skier aux Rasses	24Heures	La neige seule ne permet pas l'ouverture des pistes. Un équipe de bénévoles œuvre sans	(papier)	Station
2015-02-10	«La Suisse est assise sur un véritable trésor!»	24Heures	L'expert en remontées mécaniques Peter Furger plaide pour des projets ambitieux et le maintien des petites stations de sports d'hiver.	https://www.24heures.ch/suisse/suisse-assisse-veritable-tresor/story/14964590	Station
2015-02-12	Le Balcon du Jura se rêve en pôle touristique phare	24Heures	Les acteurs du tourisme de Sainte-Croix/Les Rasses se donnent cinq ans pour améliorer leur attractivité en toute saison.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/Le-Balcon-du-Jura-se-reve-en-pole-touristique-phare/story/25433008	Station
2015-02-19	Les stations de montagne se battent pour limiter la casse	24Heures	Hôtels et domaines skiables des Alpes vaudoises et du Jura cherchent la formule pour rester attractifs, mais la marge est étroite. Des efforts de	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/stations-montagne-battent-limiter-	Station
2015-03-02	Le franc fort a freiné les affaires dans les stations	tribune de Genève	La consommation dans les cafés et les magasins a chuté, mais les skieurs ont répondu présent sur les pistes et dans les hôtels. Bilan.	https://www.tdg.ch/suisse/Le-franc-fort-a-freine-les-affaires-dans-les-stations/story/28510632	Station
2015-03-17	L'heure de vérité sonne pour les stations des Alpes vaudoises	24Heures	En attente du verdict du Conseil d'Etat sur l'avenir des Alpes Vaudoises + Fusion des remontées mécaniques Villars-Gryon-Les Diablerets	https://www.24heures.ch/vaud-regions/heure-verite-sonne-stations-alpes-vaudoises/story/23119000	Station
2015-03-24	L'heure de vérité sonne pour les stations: Leysin qui rit, Château-d'Oex qui pleure.	24Heures	Réponse des syndicats et directeurs des OT, quant à la décision du Conseil d'Etat pour les Alpes vaudoises, de ne pas financer de nouvelles remontées mécaniques sur Château-d'Oex et de financer l'offre de transport sur Leysin par exemple.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/groggy-chteaud-x-doit-reflechir-lapresski/story/16295975	Station
2015-03-24	Villars-Les Diablerets, un mariage au nom du ski	24Heures	Le Conseil d'Etat fait de ce mariage une condition pour arroser la région de quelques millions dévolus au ski.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/VillarsLes-Diablerets-un-mariage-au-nom-du-	Station
2015-03-25	Groggy, Château-d'Oex doit réfléchir à l'après-ski	24Heures	Faillite des remontées mécaniques, "Venez skier chez nos voisins", Refus de réhabiliter le domaine des Monts-Chevreuils, Diminution chaque année du nombre de skieurs, Réchauffement climatique. La station pourrait devenir la première à vendre du ski... chez ses voisins. Un virage douloureux se	https://www.24heures.ch/vaud-regions/groggy-chteaud-x-doit-reflechir-lapresski/story/16295975?track	Station
2015-03-25	La régénération des Alpes vaudoises prend enfin corps	24Heures	Après deux ans de réflexion et de concertation, le Conseil d'Etat livre un programme d'investissements qui doit permettre aux stations de se convertir en «tourisme 4 saisons»	https://www.24heures.ch/news/standard/conseil-etat-presente-programme-alpes-2020/story/14935997	Station
2015-03-26	Gryon étouffe son offre en matière de VTT	24Heures	"Le VTT est un axe important de notre offre 4 saisons et du melting-pot pluridisciplinaire" (directeur Gryon Tourisme), Rentabiliser les remontées mécaniques quelque soit la couleur des pentes qu'elles desservent, "Il y a un véritable attrait pour le VTT de descente, il faut donc	(papier)	Station
2015-04-19	Villars et les Diablerets renforcent leur liaison.	24Heures	Deux télésièges neufs sont à l'enquête depuis vendredi. Ils doivent remplacer l'installation reliant les deux stations.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/Villars-et-Les-Diablerets-renforcent-leur-	Station
2015-07-20	«Non, Villars ne va pas annexer Les Diablerets»	24Heures	Le rapprochement des remontées mécaniques des deux stations profitera à toute la région, estime Pierre Besson, de Télé-Villars-Gryon.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/villars-annexer-diablerets/story/18334185?track	Station
2015-07-23	Le mariage de Villars et des Diablerets n'est pas mûr.	24Heures	Fusion des remontées mécaniques Villars-Gryon-Les Diablerets	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/televillarsgryon-dit-oui-rapprochement/story/20153327	Station
2015-08-14	Villars et les Diablerets se disent enfin oui	24Heures	Après un report fin juillet, les élus d'Ormont-Dessus ont accepté le rapprochement des remontées mécaniques des deux stations.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/villars-diablerets-disent-enfin-oui/story/22638667	Station
2015-09-25	«Un ultra trail, c'est une vie en condensé, avec ses hauts et	24Heures	Sur les épreuves de très longue distance, le Vaudois Diego Pazos a du feu dans les jambes.	https://www.24heures.ch/duel/ultra-trail-c-vie-condense-hauts-bas/story/25854854	Trail
2015-11-02	Les stations de ski veulent séduire les clients suisses	24Heures	Confrontée au franc fort, l'industrie touristique mise sur des offres spéciales et encourage les camps de	https://www.24heures.ch/suisse/stations-ski-veulent-seduire-clients-	Station
2015-11-06	En trente ans, les ventes de ski se sont effondrées de moitié	24Heures	Fabricants et marchands de lattes ne peuvent pas avoir un pire week-end d'automne: ensoleillé et	https://www.24heures.ch/economie/trente-ans-ventes-ski-effondrees-	Station
2015-12-08	«La Suisse a compris qu'elle devait s'adapter au changement climatique»	Tribune de Genève	Dans son dernier livre, le professeur Christophe Clivaz fait le point sur les enjeux liés au tourisme.	https://www.tdg.ch/suisse/suisse-enfin-compris-qu-avait-sadapter-changement-climatique/story/25199879	Réchauffement
2015-12-16	"On ne vend plus du ski, mais de la montagne"	24Heures	L'enneigement mécanique sauvera le ski à Noël, mais la glisse ne fait plus tout	https://www.24heures.ch/vaud-regions/On-ne-vend-plus-du-ski-mais-de-la-montagne/story/17306184	Station
2015-12-20	Mobilisés pour offrir le ski et la neige aux tout-petits	24Heures	Des bonnes volontés ont œuvré bénévolement pour préparer un jardin des neiges avec les restes de glace de deux patinoires.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/mobilises-offrir-ski-neige-petits/story/21290818	Station
2015-12-21	Où sont passées les neiges d'antan ?	Courrier International	"Le manque de neige n'est pas seulement un désagrément pour les skieurs, il risque de devenir un problème économique de première importance	https://www.courrierinternational.com/decryptage/2015/12/21/le-climat-ou-sont-passees-les-neiges-dantan	Station

2015-12-25	Branle-bas de combat en montagne pour sauver l'or blanc	24Heures	Comment les stations font-elles face au manque de neige actuel? Reportage aux Crosets (VS).	https://www.24heures.ch/suisse/branlebas-combat-montagne-sauver-blanc/story/14971777	Station
2015-12-27	L'année 2015 a été la plus chaude mesurée en Suisse	24Heures	La moyenne des températures au cours de l'année se situe à 8,46 degrés, soit 1,3 de plus que les moyennes mesurées entre 1981 et 2010.	https://www.24heures.ch/suisse/annee-2015-chaude-mesuree-suisse/story/10484281	Réchauffement
2015-12-27	Sur nos monts, le retour des neiges d'antan n'est pas pour demain.	Le Matin Dimanche	Manque de neige, entretien avec Christophe Clivaz, grand défi pour le tourisme hivernal	http://www.unil.ch/igd/files/live/sites/igd/files/medias/Sur_nos_monts_le%20retour_des_neiges_d_antan_n_est_pas_pour	Réchauffement
2015-12-29	La neige reste vitale, même à plus de 4 francs le mètre cube	24Heures	Villars a dépensé 1.6 millions dans l'enneigement artificiel en 2014-2015, pour garantir l'ouverture de	(papier)	Station
2015-12-30	«Être ici, au soleil, ça fait du bien même sans neige»	24Heures	Alpes vaudoises. Pour satisfaire les amateurs de montagne, les stations vaudoises ont dégainé les canons à neige, mais aussi des activités «hors ski» qui rappellent furieusement la saison d'été.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/ici-soleil-neige/story/25421877	Station
2015-12-31	Il y a 150 ans, la route a transformé le Villard agricole en Villars station chic	24Heures	En 2016 Villars célébrera ses 150 ans. L'accès carrossable a ouvert au hameau sa destinée touristique.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/150thinspans-route-transforme-villard-agricole-villars-story/22187588	Station
2016-01-03	Enfin! La neige tombe en montagne	24Heures	L'or blanc est attendu samedi sur les régions des Diablerets, du Bas-Valais et des Alpes bernoises. Quelque 15 cm de poudre sont tombés ce week-end en station. Plusieurs pistes ont pu être ouvertes avant le départ des vacanciers.	https://www.24heures.ch/suisse/enfin-neige-tombe-montagne/story/22187588	Station
2016-01-04	La neige est là, mais trop tard pour sauver les Fêtes	24Heures	Les sports d'hiver sont particulièrement coûteux et le franc fort n'atténue en rien la situation dans les stations de ski.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/neige-tard-sauver-fetes/story/11619837	Station
2016-01-05	Les acteurs touristiques scrutent le ciel et espèrent	24Heures	Alors que les crêtes du Jura se sont enfin parées de blanc, le bilan du début de saison est mitigé à la vallée de Joux comme sur le balcon du Jura.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/nord-vaudois-broye/acteurs-touristiques-scrutent-ciel-story/31004130	Station
2016-01-07	Les remontées mécaniques à la peine sans argent public	24Heures	Les remontées mécaniques à la peine sans argent public	https://www.24heures.ch/economie/Les-remontees-mecaniques-a-la-peine-sans-argent-public/story/31004130	Station
2016-01-09	Nouvel hiver de tous les dangers pour les stations de ski	24Heures	Fréquentation et recettes sont en baisse constante depuis des années. Le Valais tente de réagir. Enquête.	http://www.24heures.newsnetz.ch/suisse/stations-ski-affrontent-nouvel-hiver-dangers-story/12803034	Station
2016-01-09	Moins de journées de ski, mais une demande toujours "très importante"	RTS Info	Le nombre de journées de ski par saison a baissé ces dernières années en Suisse. Mais la demande reste "très importante", assure samedi Arthur Clivaz, président des remontées mécaniques du	https://www.rts.ch/info/suisse/7397993-moins-de-journees-de-ski-mais-une-demande-toujours-tres-importante-.html	Station
2016-01-09	Les stations de ski affrontent un nouvel hiver de tous les	24Heures	Fréquentation et baisses des recettes depuis des années	(papier)	Station
2016-01-11	Pros du tourisme et écoles ne parlent pas la même langue	24Heures	Trois projets Alpes vaudoises 2020 ont été mis à l'enquête. Trois oppositions ont été déposées par Pro Natura.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/pros-tourisme-ecoles-parlent-langue/story/14139910	Station
2016-02-16	Les Allemands ne croient plus aux sports d'hiver	tribune de Genève	Selon Berlin, deux tiers des domaines skiables n'ont plus aucun avenir. Même avec de la neige	https://www.tdg.ch/economie/allemands-croient-sports-hiver/story/16905678	Station
2016-02-16	"La question de l'abandon du ski se posera d'ici quarante ans en Suisse"	RTS	On pourra encore skier en Suisse dans quinze ans, affirme Christophe Clivaz, professeur associé à l'Université de Lausanne. Mais le réchauffement climatique va forcer les stations à revoir leur	https://www.rts.ch/info/suisse/7499021--la-question-de-l-abandon-du-ski-se-posera-d-ici-quarante-ans-en-suisse-.html	Réchauffement
2016-02-26	"L'important, c'est le ressenti. Le succès se mesure au sourire, pas à la fréquentation."	24Heures	Nouvelles animations à Leysin. Développement des activités en station	https://www.24heures.ch/vaud-regions/apporte-petite-signature-destination-fideliser-story/26532781	Station
2016-03-22	Premier «coup de pouce» à 13 millions pour les stations	24Heures	Le Conseil d'Etat soumet une première demande de crédit au Grand Conseil pour financer les projets estampillés Alpes vaudoises 2020.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/premier-coup-pouce-13millions-story/29762444	Station
2016-04-26	Bilan «alarmant» pour les remontées mécaniques	24Heures	Des conditions météo très défavorables ont marqué la saison d'hiver 2015-2016 des Remontées mécaniques du Valais (RMV). (-4.5%	https://www.24heures.ch/economie/bilan-alarmant-remontees-mecaniques/story/26532781	Station
2016-05-25	Vététistes et piétons se disputent les sentiers forestiers	24Heures	La pratique du VTT hors des itinéraires balisés dérange piétons et écologistes. Les pratiquants évoquent, eux, un manque de pistes.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/vetetistes-pietons-disputent-sentiers-forestiers/story/29762444	Station
2016-05-26	Villars-Gryon-Bex-Les Diablerets mise sur le cyclotourisme	24Heures	L'association touristique lance une offre de vélo sur route pour tous, forte de huit parcours.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/villarsgryonbexles-diablerets-story/21371448	Station
2016-07-04	Les sentiers de Montreux seront foulés par trois mille coureurs	24Heures	La commune sera dès 2017 au cœur d'un festival de trail organisé dans la région. Un rendez-vous international.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/sentiers-montreux-foules-trois-mille-coureurs/story/21371448	Trail
2016-07-05	Trail Verbier St-Bernard: "En trail, difficultés et distances ne sont pas liées"	Le Nouvelliste	Les amateurs de trail ont rendez-vous ce week-end dans l'Entremont pour la 8ème édition du Trail Verbier Saint-Bernard. Les plus costauds avaleront 111 km pour 8'400 mètres de dénivelé positif ! Mais y a-t-il un danger à pousser si loin la performance ?	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/martigny-region/en-trail-difficultes-et-distances-ne-sont-pas-liees-553429	Trail
2016-07-07	Pour booster Leysin, le train vise le pied des pistes	24Heures	Huit cents mètres de voies ferrées supplémentaires en souterrain pourraient prolonger l'Aigle-Leysin jusqu'au départ de la télécabine de la Berneuse.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/800-metres-chemin-fer-veulent-doper-tourisme-alpes-story/555646	Station
2016-07-12	Un ultra-trail et cinq autres parcours au départ du Bouveret voient le jour	Le Nouvelliste	ulien Voeffray et Noémie Remacle lancent le SwissPeaks Trail, dont la première édition se déroulera en septembre 2017 au départ du Bouveret. Si le grand parcours de 155 kilomètres deviendra le plus long de Suisse romande, ils n'ont pas oublié les autres personnes en proposant cinq	https://www.lenouvelliste.ch/articles/sport/autres-sports/un-ultra-trail-et-cinq-autres-parcours-au-depart-du-bouveret-voit-le-jour-555646	Trail

2016-10-11	Le Trail des Dents du Midi sera de retour en 2017	Le Nouvelliste	Parmi les plus anciennes épreuves européennes du genre, le Trail des Dents du Midi figurera à nouveau au calendrier des courses longue	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/chablais/le-trail-des-dents-du-midi-sera-de-retour-en-2017-588745	Trail
2016-10-26	Suisse Tourisme lance son «plan neige» pour l'hiver	Tribune de Genève	L'hôtellerie digère tant bien que mal les effets du franc fort. Mais plutôt mieux qu'on ne le craignait. Tandis que les pontes du tourisme tendent la main aux voyageurs. Fatbike à Villars, Forfait de ski One-	https://www.tdg.ch/economie/suisse-tourisme-lance-plan-neige-hiver/story/27911257	Station
2016-11-07	La Suisse sera particulièrement touchée par le réchauffement climatique	Le Temps	Dans un rapport publié lundi, des scientifiques suisses alertent sur les effets du réchauffement climatique ressentis plus fortement en Suisse. Le tourisme et l'agriculture sont en ligne de mire	https://www.letemps.ch/suisse/2016/11/07/suisse-sera-particulierement-touchee-rechauffement-climatique	Réchauffement
2016-11-11	Le ski reprend, la foire aux tarifs aussi	24Heures	Après plusieurs hivers difficiles, les stations suisses espèrent se refaire une santé. Avec des prix	https://www.24heures.ch/suisse/ski-reprend-foire-tarifs/story/22810706	Station
2016-11-11	La saison de ski est ouverte dans plusieurs stations	24Heures	Les amateurs de glisse pourront s'élancer sur les pistes dès ce week-end	https://www.24heures.ch/suisse/saison-ski-ouverte-plusieurs-	Station
2016-11-18	Les stations de ski du Valais investissent dans les remontées mécaniques	Bilan	Avec plus de 100 millions de francs investis dans les remontées mécaniques de cinq stations majeures, le Valais veut être armé pour satisfaire les amateurs de ski cet hiver. De quoi rivaliser avec les sommes engagées sur les vastes domaines	http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/stations-de-ski-valais-investissent-remontees-mecaniques	Station
2016-11-25	SAAS-FEE CASSE LES PRIX AVEC UN PROJET DE	Le Matin	La station valaisanne cherche à contrer le recul des nuitées avec un projet de financement	https://www.lematin.ch/suisse/saasfee-casse-prix-projet-	Station
2016-12-02	Le tourisme doit innover pour assurer son avenir économique	24Heures	CAS en tourisme. Formation	http://www.unil.ch/igd/files/live/sites/igd/files/Medias/24h_Tourisme_innovation_et_durabilite_02-12-2016.pdf	Station
2016-12-16	«En cas de mauvaise saison, nous serons dans les chiffres rouges»	24Heures	En manque de neige l'année passée, les téléskis du Balcon du Jura vivent une saison charnière. Interview de leur président, Henry Criblez.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/nord-vaudois-broye/cas-mauvaise-saison-chiffres-	Station
2016-12-21	Les stations de ski vont fondre à grande vitesse	Ouest-France	Chaque année, c'est la même appréhension pour les professionnels de la neige. Neigera-t-elle ? Certaines stations ont déjà dû fermer boutique et le phénomène risque d'empirer. D'ici trente ans, combien des 300 stations de ski françaises auront survécu aux températures en	https://www.ouest-france.fr/leditiondusoir/data/893/reader/reader.html#preferred/1/package/893/pub/894/page/9	Réchauffement
2016-12-22	De moins en moins de neige à Noël	Le Temps	Pourquoi n'y a-t-il toujours pas de neige en montagne? Hautes pressions, foehn persistant en novembre et changements climatiques sont en	https://www.letemps.ch/sciences/2016/12/22/neige-noel	Réchauffement
2016-12-23	L'enneigeur, ami canon des stations pour Noël	24Heures	En montagne, les canons à neige remplacent les nuages. Grâce à eux, beaucoup de stations	https://www.24heures.ch/suisse/enneigeur-ami-canon-stations-	Station
2016-12-26	Deux tiers des skieurs préfèrent louer leurs lattes	24Heures	Le manque de neige avant Noël dissuade l'achat de skis neufs. L'avenir du marché se jouera en Chine.	https://www.24heures.ch/economie/Deux-tiers-des-skieurs-preferent-louer-leurs-lattes/story/17517632	Station
2016-12-27	Les stations de ski font face à un manque de neige, au franc fort et à la chute des nuitées	RTS	C'est un véritable défi auquel sont confrontés les directeurs des offices de tourisme de Villars, de Leysin et des Diablerets.	http://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/les-stations-de-ski-ont-une-nouvelle-face-au-manque-de-neige-au-franc-fort-et-a-la-chute-des-nuitees?id=8269937&station=a9e762150	Station
2016-12-29	De moins en moins de travail en montagne	24Heures	Malgré une neige qui se fait attendre, plus de 50 stations de ski sur 70 sont ouvertes en Suisse. Reste que de nombreux saisonniers sont sans	https://www.24heures.ch/suisse/moins-travail-montagne/story/19322708	Station
2016-12-31	Les faiseurs de pistes défient l'hiver sans neige	24Heures	A Villars, une vingtaine d'employés fabriquent chaque nuit des pistes de ski malgré le manque d'or blanc. Un accomplissement qui permet de faire travailler 2000 personnes	https://www.24heures.ch/vaud-regions/faiseurs-pistes-defient-hiver-neige/story/24124740	Station
2017-01-03	Ruée sur les activités d'été	20Minutes	Comme ils s'attendaient à un Noël vert, les responsables des stations avaient pensé à tout.	http://www.20min.ch/ro/news/romandie/story/Ruee-sur-les-activites-d-ete-	Station
2017-01-05	«Même sans neige, la montagne peut être attractive»	24Heures	Des experts internationaux évoqueront l'avenir du tourisme hivernal la semaine prochaine à Crans-Montana.	https://www.24heures.ch/suisse/Meme-sans-neige-la-montagne-peut-etre-attractive/story/27509883	Station
2017-01-07	Du nouveau pour s'éclater à la montagne	24Heures	Pour pallier le manque de neige, Villars fourmille de propositions originales.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/nouveau-s-eclater-montagne-tests/story/31052346	Station
2017-01-08	«Il faudrait que les skieurs changent leurs habitudes»	24Heures	La neige vient de plus en plus tard, mais Sainte-Croix et Les Rasses croient toujours à l'hiver.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/nord-vaudois-broye/faudrait-skieurs-changent-	Station
2017-01-14	Grâce aux canons, les pistes des Rasses vont enfin ouvrir ce samedi	24Heures	Balcon du JuraLes températures ont permis la fabrication d'un volume suffisant de neige pour que plusieurs tire-fesses tournent dès ce week-end.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/nord-vaudois-broye/grce-canons-pistes-rasses-enfin-ouvrir-	Station
2017-01-14	50 centimètre de neige en montagne, la bonne nouvelle pour les stations	RTS	Depuis vendredi matin, le versant nord des Alpes a été couvert par endroits d'un demi-mètre de neige en 24 heures. Le Bas-Valais et les Préalpes bernoises ont été particulièrement touchés.	https://www.rts.ch/info/suisse/8307882-50-centimetre-de-neige-en-montagne-la-bonne-nouvelle-pour-les-stations.html	Station
2017-01-18	«On ne peut plus attendre le touriste derrière un guichet»	24Heures	Les Alpes vaudoises comptent deux nouvelles têtes aux commandes du tourisme: Fabienne Bruttin et Didier Oppliger	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/On-ne-peut-plus-attendre-le-touriste-derriere-un-	Station
2017-01-18	Un nouvel ultra-trail de folie lancé en Valais	Le Nouvelliste	Du couronnement du barrage de la Grande Dixence jusqu'à la plage du Bouveret par les hauts cols de la rive gauche, c'est la nouvelle course de longue distance lancée ce mercredi par le traillier chablaisien Julien Voeffray qui avait traversé le Valais en 2015. Au menu, 170 kilomètres et 11 cols	https://www.lenouvelliste.ch/articles/sports/autres-sports/un-nouvel-ultra-trail-de-folie-presente-en-valais-624237	Trail
2017-01-19	Début d'hiver difficile pour les stations de ski du Valais	24Heures	La plupart des domaines skiables valaisans ont pour l'instant enregistré une faible fréquentation à cause du manque de neige.	https://www.24heures.ch/suisse/debut-hiver-difficile-stations-ski-valais/story/14545648	Station

2017-02-05	«Les stations deviennent des parcs d'attractions»	24Heures	Le ski ne suffit plus. Pour attirer les clients, les stations doivent multiplier les activités. Au risque de perdre «l'esprit montagne».	https://www.24heures.ch/vivre/stations-changent-parcs-attractions/story/15857039	Station
2017-02-05	«Les stations doivent revoir leurs priorités»	24Heures	Comment faire fassent aux difficultés récurrentes d'enneigement ? (Christophe Clivaz)	http://www.unil.ch/igd/files/live/sites/igd/files/Medias/Extrait-24heures-04-	Station
2017-02-05	«(Les stations de ski doivent impérativement se réinventer)»	tribune de Genève	Les domaines skiables doivent actuellement faire face à une double contrainte. Les stations souffrent non seulement d'une baisse de la fréquentation mais se retrouvent aussi victimes du réchauffement	https://www.tdg.ch/vivre/societe/stations-ski-doivent-imperativement-reinventer/story/31251777#track	Réchauffement
2017-03-10	Le licenciement qui cache un tourisme déboussolé	24Heures	En remerciant sa directrice après quatre mois, l'OT laisse transparaître une gestion confuse.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/riviera-chablais/Le-licenciement-qui-cache-un-tourisme-	Station
2017-03-13	Ces stations qui luttent pour survivre	Bilan	Dans les régions de moyenne montagne, des sociétés de remontées mécaniques sont au bord du gouffre. Exemples criants à Château-d'Œx et à	http://www.bilan.ch/economie-plus-de-redaction/stations-luttent-survivre	Station
2017-03-13	Deux semaines au ski en février, plutôt «une bonne idée»	24Heures	Les professionnels des remontées mécaniques et du tourisme des Alpes vaudoises réagissent à la proposition d'Isabelle Moret.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/riviera-chablais/deux-semaines-ski-fevrier-bonne-idee/story/28802083	Station
2017-03-16	Charmey et Les Diablerets, deux stations familiales au pied du mur	24Heures	Encore un hiver morose pour la station fribourgeoise, plus que jamais décidée à miser sur l'été. Pendant ce temps, dans les Alpes vaudoises, le dilemme est cruel entre Isenau et Le Meilleret.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/Charmey-et-Les-Diablerets-deux-stations-familiales-au-pied-du-mur/story/12748302	Station
2017-03-16	Les petites stations à l'heure des choix	24Heures	L'hiver qui s'achève aura, une fois encore, fait apparaître des réalités contrastées dans le monde	https://www.24heures.ch/signatures/editorial/petites-stations-heure-	Station
2017-03-27	Cette fois-ci, les Rasses sont en déficit	24Heures	La station du pied du Chasseron boucle sa deuxième mauvaise saison consécutive, avec en sus une baisse de fréquentation. Les bonnes journées de janvier ne permettront pas d'éviter un	https://www.24heures.ch/val-de-regions/nord-vaudois-broye/foisci-rasses-deficit/story/25918741	Station
2017-04-11	Un sésame pour reconquérir les skieurs	24Heures	Lancé mardi, le Magic Pass doit aider les stations à endiguer l'érosion des journées skieurs. Vingt-cinq domaines skiables romands s'y sont ralliés	https://www.24heures.ch/val-de-regions/25-stations-romandes-lancent-un-abonnement-de-ski-	Station
2017-04-12	Triste hiver pour les remontées mécaniques	24Heures	Le début de saison a été très éprouvant pour la troisième année consécutive en raison du manque	https://www.24heures.ch/suisse/triste-hiver-remontees-	Station
2017-04-15	Table ronde: l'explosion des trails en Suisse romande	Player FM	Les trails poussent comme des champignons. Trois nouvelles épreuves longue distance font leur apparition cette année en Suisse romande. Comment expliquer ce phénomène? Y a-t-il de la place pour tout le monde? Sport Première lance le débat avec trois organisateurs de trail, Diego Pazos (Montreux Trail Festival), Julien Voeffray	https://player.fm/series/sport-premiere-lalere/table-ronde-l-explosion-des-trails-en-suisse-romande-15042017	Trail
2017-04-21	La neige passera l'été couverte de sciure	24Heures	Une réserve d'or blanc est protégée des températures estivales, en France voisine, grâce à une technique qui inspire les Combiens en vue des	https://www.24heures.ch/val-de-regions/la-cote/neige-passera-couverte-sciure/story/28888447	Station
2017-05-08	«Vous ne pouvez pas dire que nous négligeons Les Diablerets»	24Heures	Télé-Villars-Gryon-Diablerets est sous le feu des critiques aux Ormonts. Son président Jérôme de Meyer y répond.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/riviera-chablais/Vous-ne-pouvez-pas-dire-que-nous-negligeons-Les-	Station
2017-05-09	Bilan mitigé au terme de la saison de ski	24Heures	Le bilan des remontées mécaniques valaisannes est mitigé au terme de la saison d'hiver. Meilleure que la saison précédente, la fréquentation reste inférieure à la moyenne des dernières années.	https://www.24heures.ch/suisse/bilan-mitige-terme-saison-ski/story/28908150	Station
2017-06-04	Aigle-Leysin-Les Mosses misent sur l'audace	24Heures	La destination des Alpes vaudoises constate qu'animations et événements génèrent des nuitées. Mais cela a un coût.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/riviera-chablais/AigleLeysinLes-Mosses-misent-sur-l-	Station
2017-06-09	Le Pays-d'Enhaut trace ses pistes pour l'avenir du ski	24Heures	Les autorités des trois villages ont redessiné ensemble la carte de la glisse dans la vallée. But: mieux cibler les investissements.	http://www.24heures.newsnet.ch/val-de-regions/riviera-chablais/Le-Paysd-Enhaut-trace-ses-pistes-pour-lavenir-du-	Station
2017-06-18	Un topo-guide de trail running	Le Nouvelliste	Après le balisage permanent de son parcours et sa carte de randonnée pédestre, le Trail Verbier Saint-Bernard (TVSB) sort le premier topo-guide de trail running en Suisse. «Les fondateurs du TVSB cherchent à encourager le plus grand nombre, coureurs d'élite, populaires ou purs amateurs de	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/martigny-region/un-topo-guide-de-trail-running-679016	Trail
2017-06-21	8 parcours de trail running en montagne	Femina	Ces courses à pied exigeantes attirent de plus en plus d'adeptes. Grâce à notre sélection, vous trouverez forcément une course qui correspondra à votre niveau.	http://www.femina.ch/loisirs/suisse/8-parcours-de-trail-running-montagne-rochers-de-naye-nendaz-verbier-st-bernard-matterhorn-gstaad-swiss-alp-	Trail
2017-06-23	"Casser les prix va accélérer la disparition de certaines stations"	Le Nouvelliste	Menaces de dépôt de bilan à Margins, abonnements à prix cassés, le secteur des remontées mécaniques est en plein chamboulement. En marge de l'assemblée de la Chambre valaisanne du tourisme qui s'est tenue mercredi à Saint-Maurice, son président Beat	http://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/canton/beat-rieder-copier-saas-fee-risque-d-accelerer-la-disparition-de-certaines-stations-680188	Station
2017-07-06	Les stations veulent faire du trail un outil de promotion touristique	Terre & Nature	En Valais, plusieurs stations inaugurent des parcours de course en pleine nature. Surfant sur l'engouement suscité par cette discipline, les offices du tourisme entendent étoffer leur offre et	https://www.terrenature.ch/les-stations-veulent-faire-du-trail-un-outil-de-promotion-touristique/	Trail
2017-07-21	Avenir tout tracé pour le trail en Anniviers	Le Nouvelliste	Une station de trail, point de départ de cinq parcours balisés, a été inaugurée vendredi à Saint-Luc. A l'avenir, l'objectif est d'étendre le concept à	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/valais-central/anniviers-la-pratique-du-trail-a-l-honneur-avec-cinq-traces-balises-	Trail
2017-07-26	Lausanne et Genève têtes de pont d'un trail sur les crêtes du	Tribune de	Le 23 septembre, le premier LG Trail fera transpirer ses concurrents de Vidy aux Bains des Pâquis sur	https://www.tdg.ch/sports/lausanne-geneve-tetes-pont-trail-cretes-	Trail
2017-08-12	Sierre-Zinal: "C'est le partage que j'apprécie", explique Kilian Jornet	RTS	Ce que j'aime d'abord, ce sont les gens qui font cette course. Les organisateurs, la famille Sierre-Zinal, tous les participants.	https://www.rts.ch/sport/autres-sports/8837404-sierrezinal-cest-le-partage-que-japprécie-explique-kilian-	Trail
2017-08-15	La montagne cherche des alternatives aux tire-fesses	24Heures	Quelle économie développer comme alternative au ski dans les régions d'altitude? La question se débattrait aux Diablerets lors du Forum ecovillages.	https://www.24heures.ch/val-de-regions/riviera-chablais/La-montagne-cherche-des-alternatives-aux-tire-fesses-	Station

2017-08-16	Quand le transport de fromage se mue en trail	24Heures	L'Eivaz vivra vendredi et samedi le 6e Supertrail du Barlatay. A consommer sans modération.	https://www.24heures.ch/sports/sport-vaudois/transport-fromage-mue-trail/story/15232665	Trail
2017-08-18	Le ski à prix cassés est bien parti pour faire recette	24Heures	Dans une offre foisonnante, l'abonnement de saison commun lancé par 25 stations romandes trouve peu à peu son public.	https://www.24heures.ch/suisse/ski-prix-casses-parti-recette/story/12895055	Station
2017-09-05	SwissPeaks Trail: les ultra-trailers veulent étancher leur soif d'évasion et d'émotions	Le Nouvelliste	Plus de 250 ultra-trailers sillonneront le tracé majeur (170 kilomètres) du SwissPeaks Trail qui vivra sa première édition en Valais ce week-end. Mais que recherchent ces adeptes de nuits blanches et de souffrances physiques et mentale?	https://www.lenouvelliste.ch/articles/sports/autres-sports/les-ultra-trailers-veulent-etancher-leur-soif-d-evasion-et-d-emotions-698689	Trail
2017-09-12	Tourisme: (retournement de tendance) observé	24Heures	Le directeur de Suisse Tourisme se montre optimiste pour la saison d'hiver 2017/2018, même si la situation économique et politique reste fragile.	https://www.24heures.ch/economie/Tourisme-retournement-de-tendance-observe/story/30858050	Station
2017-09-22	Ils vont courir de Lausanne à Genève par le Jura	20Minutes	Avec 110km et 3250m de dénivelé positif pour son épreuve phare, le LG Trail réunira samedi des fous de la course à pied prêts à relever un nouveau défi.	http://www.20min.ch/ro/sports/autres/story/ils-vont-courir-de-lausanne-a-geneve-par-le-jura-28630625	Trail
2017-09-25	La saison de ski à 99 fr. à Sainte-Croix/Les Rasses	24Heures	La station du pied du Chasseron doit vendre 5000 abonnements avant le 31 octobre pour valider son offre.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/nord-vaudois-broye/saison-ski-99-fr-saintecroix-les-rasses/story/28050993	Station
2017-09-25	Une première très internationale pour la LG Trail	La Cote	La 1re édition de la LG Trail a rassemblé près de 500 coureurs, samedi, dont 150 sur l'épreuve phare de 112 km et 3350 m de dénivelé positif.	https://www.lacote.ch/articles/regions/district-de-nyon/une-premiere-tres-internationale-pour-la-lg-trail-703329	Trail
2017-09-27	Evolène se dote de onze tracés de trail	Le Nouvelliste	Evolène Région a inauguré 163 km de tracés de trail balisés. Une course devrait de plus voir le jour l'année prochaine.	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/valais-central/evolene-se-dote-de-onze-traces-de-trail-703851	Trail
2017-10-19	Le «mariage forcé» avec Villars étrillé aux Ormonts	24Heures	Une commission du Conseil communal d'Ormont-Dessus critique la structure unifiée, mise en place en 2014.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/mariage-force-villars-et-rille-ormonts/story/12862764	Station
2017-10-20	«Nous n'avons pas totalement fait nos devoirs en quatre ans»	24Heures	Directeur de l'association touristique qui regroupe Bex, Villars, Gryon et Les Diablerets, Sergej Aschwanden revient sur les critiques à l'encontre de cet organe.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/Nous-n-avons-pas-totalement-fait-nos-devoirs-en-quatre-ans/story/16501319	Station
2017-10-26	Le tourisme retrouve des couleurs	24Heures	Le nombre de nuitées a augmenté de 4,7% durant l'été. Selon KOF, la saison hivernale s'annonce elle aussi favorable.	https://www.24heures.ch/economie/tourisme-retrouve-couleurs/story/23543395	Station
2017-11-05	L'avenir des Pléiades est suspendu à un téléski.	24Heures	Le téléski doit être remplacé, il est la pièce maîtresse du domaine skiable de basse altitude.	http://www.st-legier.ch/images/phocagallery/RevuePresse/pdf/2017/06-11.pdf	Station
2017-11-05	L'avenir des Pléiades est suspendu à un téléski	24Heures	Blonay et St-Légier doivent remplacer le téléski de La Châ, pièce maîtresse du domaine skiable de basse altitude. Une étude est lancée.	https://www.24heures.ch/lavenir-des-pleiades-est-suspendu-a-un-tele-ski-974190797035	Station
2017-11-10	Un nouveau télésiège rapproche Les Fers de la Bernoise	24Heures	Le nouveau télésiège Les Fers-Aï est en phase de test à Leysin. Il transportera 1600 personnes par heure, contre 900 actuellement. Ouverture en décembre.	https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/nouveau-telesege-rapproche-fers-bernoise/story/16466773	Station
2017-11-14	La neige donne un avant-goût d'hiver aux stations	24Heures	Les premiers flocons ont blanchi les pistes de ski. Les préparatifs en vue de la saison vont bon train.	https://www.24heures.ch/news/news/neige-vent-donner-petit-avant-gout-hiver-stations/story/15292818	Station
2017-11-15	Nouvelle stratégie touristique de la Confédération	24Heures	Le Conseil fédéral veut encourager l'entrepreneuriat et mieux utiliser les chances offertes par la numérisation.	https://www.24heures.ch/suisse/nouvelle-strategie-touristique-confederation/story/12532182	Station
2017-11-16	Le trail, une attraction qui pourrait sauver l'été	Le Nouvelliste	La pratique du Trail attire de plus en plus d'adeptes. Il pourrait devenir un produit phare pour la saison estivale	https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/canton/le-trail-une-attraction-qui-pourrait-sauver-l-ete-716148	Trail
2017-11-18	De nombreuses stations ouvrent ce week-end	24Heures	Les amateurs de poudreuse pouvaient déjà dévaler les pistes, samedi, dans divers domaines du canton.	https://www.24heures.ch/suisse/suisse-romande/nombreuses-stations-ouvrent-weekend/story/11144506	Station
2017-12-12	La Suisse doit miser sur le tourisme individuel	tribune de Genève	Selon Credit Suisse mardi, le secteur doit moins vister les voyages en groupe pour mieux profiter des visiteurs en provenance d'Asie.	https://www.tdg.ch/economie/suisse-doit-miser-tourisme-individuel/story/21175908?track	Station
2019-03-31	L'hiver a souri aux stations de ski, même à Crans	24Heures	Les stations suisses de ski tirent un bilan très positif de l'hiver, même à Crans Montana, touché par une fermeture de deux jours et l'avalanche du 20 février.	https://www.24heures.ch/l-hiver-a-souri-aux-stations-de-ski-meme-a-crans-276572814593	Station
2019-11-14	Le marché du ski ne roule pas sur l'or	24Heures	La tendance est à la diminution de la durée moyenne des séjours en station et les jeunes pratiquent toujours moins le ski.	https://www.24heures.ch/le-marche-du-ski-ne-roule-pas-sur-l-or-979281970550	Station
2020-02-04	Le Magic Pass se prépare déjà à soutenir ses petites stations		La fin de saison de ski s'annonçant compliquée dans les Préalpes, la coopérative prévoit de recourir à son fonds de solidarité	Pdf	Magic Pass
2020-02-15	À la Dôle, les seules pistes du Jura où il fait bon skier		À cause du faible manteau neigeux, le massif vaudois drainera la plupart des vacanciers de l'Ouest jurassien	Pdf	Station
2020-02-26	La neige attendue n'y changera pas grand-chose		À la Vallée et à Sainte-Croix, on espère encore pouvoir faire tourner les ski-lifts. Mais Saint-Cergue n'ouvrira pas	Pdf	Station
2020-02-26	La 50e Mara n'aura pas lieu		La décision était lourde à prendre. Mardi soir, les organisateurs de la Mara ont annulé la 50e édition de cette populaire course de ski de fond qui devait avoir lieu ce week-end.	Pdf	Evenement

2020-03-31	Le Magic Pass soutient ses stations les plus touchées	24Heures	Le fonds de soutien sera rallongé pour aider les domaines skiables forcés par la pandémie à fermer	Pdf	Magic Pass
2020-04-25	«Les stations d'altitude peuvent tirer leur épingle du jeu»	24Heures	Les offices du tourisme préparent la reprise. Ils drageront en priorité les Suisses.	https://www.24heures.ch/les-stations-d-altitude-peuvent-tirer-leur-epingle-du-jeu-393486046472	Station
2020-06-10	La crise sanitaire a poussé le VTT électrique vers les sommets	24Heures	En station, la demande en matière de vélo de montagne électrique explose. L'offre se met petit à petit en place.	Pdf	Diversification
2020-06-17	Millions pour les pistes des Préalpes	24Heures	Les députés ont accepté, mardi, un crédit-cadre de plus de 13 millions pour cofinancer la modernisation de certains équipements sur différents domaines skiables des Préalpes vaudoises.	Pdf	Station
2020-10-09	Les pistes de Saint-Cergue sont sauvées... pour un an	24Heures	Jura vaudois Le Conseil communal a validé à l'unanimité un crédit pour éponger le déficit de la saison à venir. Mais l'avenir du domaine reste incertain.	Pdf	Station
2020-11-23	Les coureurs à pied sont la cible des stations de ski	24Heures	Les professionnels du tourisme misent sur des activités qui permettent une distance sociale parfaite.	Pdf	COVID
2020-12-08	Les remontées des Rasses risquent la faillite si elles n'ont pas d'appui financier	24Heures	Sans le soutien des Communes de Sainte-Croix et de Bulle, une fermeture dès cet hiver n'est pas exclue.	Pdf	Station
2020-12-17	Tourisme, sports de neige, l'«or blanc» pèse lourd dans l'économie alpine	SWI	'économie des régions alpines dépend très fortement de l'activité des remontées mécaniques et du tourisme hivernal.	https://www.swissinfo.ch/fre/tourisme--sports-de-neige--l--or-blanc--pese-lourd-dans-l-economie-alpine/46225450	Station
2020-12-31	En cet hiver si particulier, le Magic Pass (tire les marrons du feu)	24Heures	Quelque 110'000 skieurs possèdent le sésame de plus de 30 stations romandes. Les bénéfices reversés seront en hausse. D'autres stations vont rejoindre la coopérative.	Pdf	Magic Pass
2021-01-05	Les stations de ski tirent un sombre bilan de fin d'année	24Heures	Malgré leur ouverture, les stations de ski helvétiques n'ont pas connu une affluence comme les années précédentes.	https://www.24heures.ch/les-stations-de-ski-tirent-un-sombre-bilan-de-fin-dannee-957444504460	Station
2021-01-13	Suisse Tourisme : Déclin de la fréquentation des stations de sports d'hiver	market	les stations de sports d'hiver ont connu un fort déclin à l'occasion des fêtes de fin d'année	https://www.market.ch/fr/markets-techs/lifestyle/details/article/suisse-tourisme-declin-de-la-frequentation-des-stations-de-sports-dhiver.html	Station
2021-02-12	Château-d'OEx devra choisir entre station touristique ou village de montagne	24Heures	Depuis la fermeture des pistes de La Braye, la station cherche à se réinventer. Tourisme, santé, mobilité et agriculture seront au centre des préoccupations.	Pdf	Station
2021-02-27	Les raquettes, stars incontestées d'un hiver covidé	24Heures	Simple d'utilisation, elles réconcilient même le plus urbain des citadins avec la nature.	Pdf	Diversification
2021-03-01	L'agonie du glacier modifie le tracé des pistes de ski	24Heures	Le glacier des Diablerets perd 2 m d'épaisseur chaque année. Témoin de cette évolution: un nouveau téléski a dû être aménagé pour compenser la pente.	Pdf	Changement climatique
2021-03-06	Tourisme: davantage de monde en station que sur les pistes de ski	Le Nouvelliste	Grâce aux vacances de carnaval, la baisse de fréquentation est moins brutale en février que durant le reste de la saison. Et notamment, certaines destinations sont mieux fréquentées que leurs remontées mécaniques, ce qui laisse présager une diversification des activités à la montagne, en plus du ski.	https://www.lenouvelliste.ch/valais/valais-central/sierre-district/crans-montana/montana/tourisme-davantage-de-monde-en-station-que-sur-les-pistes-de-ski-1053671	Station
2021-04-20	Les Alpes vaudoises ont besoin de 8900 lits supplémentaires	24Heures	Les élus de quinze Communes examinent le nouveau Plan directeur touristique qui esquisse les pistes de développement quatre saisons dans la région.	Pdf	Diversification
2021-11-10	Voici les cinq défis touristiques que Berne veut relever	24Heures	Le Conseil fédéral a présenté mercredi sa feuille de route pour les prochaines années. Retour sur ses cinq objectifs, dont la durabilité	https://www.24heures.ch/voici-les-cinq-defis-touristiques-que-berne-veut-relever-139400121619	Tourisme suisse
2021-11-29	Bois et plantes régneront sur le complexe aquatique de l'offre 4 saisons des Mosses	24Heures	Plans Les contours du projet de baignade en plein air se précisent. Les architectes joueront la carte du naturel. «Simple, sensible et harmonieux».	Pdf	Diversification
2021-12-09	Les pistes de Saint-Cergue vivent-elles leur dernier hiver?	24Heures	Le dialogue est tendu entre la Commune et le propriétaire exploitant, qui ne veut et ne peut plus payer le déficit.	Pdf	Station
2021-12-15	Le Magic Pass ajoute trains et cars à son offre	24Heures	À quelques jours du lancement de la saison 2021-2022, le forfait saisonnier confirme son succès et teste une offre en transports publics.	Pdf	Magic Pass
2021-12-22	Les stations de ski feront le plein durant les Fêtes.	24Heures	Avec la neige en abondance et les restrictions sanitaires plus légères qu'ailleurs, la clientèle internationale afflue. Tout comme les Suisses.	https://www.24heures.ch/les-stations-de-ski-feront-le-plein-durant-les-fetes-631075135478	Station
2021-12-22	Les stations de ski feront le plein durant les Fêtes	24Heures	Avec la neige tombée en abondance et les restrictions sanitaires plus légères qu'ailleurs, la clientèle internationale afflue.	Pdf	Station
2021-12-28	Les chutes de pluie jusqu'à 2800 m vont ravager les pistes de ski	24Heures	Les stations regardent le ciel avec inquiétude. Les plus basses ont déjà dû fermer. La météo des prochains jours gâchera un excellent début de saison.	Pdf	Station
2021-12-30	Les téléskis ont dû faire une pause	24Heures	La pluie qui tombe très haut depuis mardi perturbe la saison de ski sur le balcon du Jura vaudois. Les remontées mécaniques des Rasses ont en effet fermé pour la journée du 29 décembre.	Pdf	Station
2022-01-19	Verbier, élue meilleure station de ski du monde	24Heures	La station du val de Bagnes s'est distinguée lors des «World Ski Awards».	https://www.24heures.ch/verbier-elue-meilleure-destination-de-ski-au-monde-340569776557	Station
2022-02-25	«Le tourisme suisse est prêt pour la reconquête!»	24Heures	Suisse Tourisme a présenté ses chiffres jeudi. Son directeur, Martin Nydegger, se livre sur les prévisions. Il reste mesuré sur les retombées jusqu'en 2025 en tout cas.	https://www.24heures.ch/le-tourisme-suisse-est-pret-pour-la-reconquete-339303482851	Tourisme suisse

2022-03-09	Morgins veut s'offrir une télécabine visionnaire	24Heures	À la Failleuse, l'exploitant des Portes-du-Soleil envisage la construction d'une installation autonome, la deuxième en Suisse après Zermatt.	https://www.24heures.ch/morgins-veut-soffrir-une-telecabine-visionnaire-322611582086	Durabilité
2022-03-12	La Braye se rêve toujours en sanctuaire de l'edelweiss	24Heures	Malgré la pandémie et un changement de comité, le projet Edelweiss Paradise germe doucement à Château-d'œx.	https://www.24heures.ch/la-braye-se-reve-toujours-en-sanctuaire-de-ledelweiss-518532200736	Diversification
2022-03-15	Le Magic Pass s'étend en Suisse et en France	24Heures	Après une saison 2021-2022 record, l'abonnement comprendra treize nouvelles stations dans les cantons du Valais, de Berne et en France.	https://www.24heures.ch/le-magic-pass-setend-en-suisse-et-en-france-892769971974	Station
2022-03-15	Le Magic Pass s'étend en Suisse et en France	24Heures	Après une saison 2021-2022 record, l'abonnement comprendra treize nouvelles stations dans les cantons du Valais, de Berne et en France.	https://www.24heures.ch/le-magic-pass-setend-en-suisse-et-en-france-892769971974	Magic Pass
2022-03-16	Verbier devrait enfin pouvoir relier ses domaines skiables	24Heures	Après plus d'une décennie de combat juridique, la station valaisanne peut envisager de bâtir une installation stratégique.	https://www.24heures.ch/verbier-devrait-enfin-pouvoir-relier-ses-domaines-skiables-391209460103	Station
2022-04-06	Les skieurs de retour sur les pistes cette saison	24Heures	La fréquentation se situait à nouveau à des niveaux de l'avant pandémie, se réjouissent les stations de ski. La météo exceptionnelle du mois de mars y est pour quelque chose.	https://www.24heures.ch/les-skieurs-suisse-de-retour-sur-les-pistes-cette-saison-384989174898	Station
2022-04-21	Le pied du Jura va devenir un vrai pôle touristique	24Heures	Avec la création de nouveaux sites d'intérêt reliés entre eux et cartographiés, le tourisme nature va prendre un nouvel essor dans le district de Nyon.	https://www.24heures.ch/le-pied-du-jura-va-devenir-un-vrai-pole-touristique-339147208116	Diversification
2022-04-21	Neige, soleil, sortie de pandémie: la saison de rêve	24Heures	Les remontées mécaniques du Chablais s'arrêtent, l'heure est aux comptes. En station, tous s'accordent pour dire que l'hiver a été très positif.	https://www.24heures.ch/neige-soleil-sortie-de-pandemie-la-saison-de-reve-693041089470	Station
2022-04-29	Les contours du futur d'Isenau se dessinent au trait léger	24Heures	Invalité par le Tribunal fédéral en 2020, le plan d'affectation du domaine a subi une «cure mineure». L'enjeu: y relancer le tourisme et ressusciter la télécabine.	https://www.24heures.ch/les-contours-du-futur-disenau-se-dessinent-au-trait-leger-188727467978	Station
2022-05-03	Comment le ski valaisan a battu des records malgré le Covid	24Heures	Les Remontées mécaniques du Valais ont le sourire, auréolées d'un bilan dépassant celui d'avant la pandémie. Analyse d'une réussite avec Didier Défago, patron de la branche.	https://www.24heures.ch/comment-le-ski-valaisan-a-battu-des-records-malgre-la-covid-369781619257	Station
2022-05-04	La saison a été très bonne pour les remontées mécaniques	24Heures	Le chiffre d'affaires a augmenté de 38% par rapport à l'année précédente.	https://www.24heures.ch/la-saison-a-ete-tres-bonne-pour-les-remontees-mecaniques-862467951779	Station
2022-05-18	Les Portes du Soleil veulent investir 150 millions sur vingt ans	24Heures	La société de remontées mécaniques prévoit de nombreux projets sur le versant suisse du domaine skiable.	https://www.24heures.ch/les-portes-du-soleil-veulent-investir-150-millions-sur-vingt-ans-887173951346	Station
2022-06-07	À Crans-Montana, l'avenir touristique s'annonce encore flou	24Heures	La station valaisanne vient d'obtenir les championnats du monde de ski, mais les chiffres sont dans le rouge et des rumeurs de vente agitent les lieux.	https://www.24heures.ch/a-crans-montana-lavenir-touristique-sannonce-encore-flou-383570052897	Evenement
2022-07-07	«Les glaciers n'ont jamais été aussi mal en point fin juin»	24Heures	Un effondrement de glacier comme dans les Dolomites est-il aussi envisageable en Suisse? Matthias Huss, de l'EPFZ, donne son évaluation.	https://www.24heures.ch/les-glaciers-nont-jamais-ete-aussi-mal-en-point-fin-juin-168155262180	Changement climatique
2022-07-12	Le glacier de Saas-Fee sera fermé aux touristes cet été	24Heures	Le manque d'enneigement l'hiver dernier et les températures très élevées de ces dernières semaines ont diminué la protection du glacier.	https://www.24heures.ch/le-glacier-de-saas-fee-sera-ferme-aux-touristes-cet-ete-560137008964	Station
2022-07-20	Le Cervin, bon plan pour la journée la plus chaude	24Heures	Nombre de vacanciers se réfugient en altitude lors des grandes chaleurs. Reportage à Zermatt, où touristes suisses et étrangers soufflent un peu.	https://www.24heures.ch/le-cervin-bon-plan-pour-la-journee-la-plus-chaude-429856484474	Station
2022-07-23	Engadine: le paradis des VTT	24Heures	Que l'on soit débutant ou sportif confirmé, cette région des Grisons offre une large palette de parcours pour chaque niveau. Toutes les infrastructures sont au service des vététistes: remontées mécaniques, train des chemins de fer rhétiques et hôtels bike friendly. En selle!	https://www.24heures.ch/engadine-le-paradis-des-vtt-877235105426	Diversification
2022-08-10	Nicolas Hale-Woods: «Nous sommes à l'aube d'une révolution»	24Heures	Trois mille visiteurs sont attendus à Verbier, qui accueille, dès jeudi, la quatrième édition de l'E-Bike Festival. Selon son organisateur, le VTT électrique va révolutionner la vie des stations, exactement comme le ski l'a fait.	https://www.24heures.ch/nicolas-hale-woods-nous-sommes-a-laube-dune-revolution-527366965172	Diversification
2022-08-11	Un col des Diablerets réapparaît après 2000 ans sous la glace	24Heures	Les fortes températures de cet été ont mis au jour une bande rocheuse: le col de Tsanfleuron.	https://www.24heures.ch/un-col-des-diablerets-reapparaît-apres-2000-ans-sous-la-glace-104219818321	Changement climatique
2022-08-22	Économiser l'énergie oui, mais pas question de toucher au ski	24Heures	Nos lectrices et lecteurs sont prêts à se chauffer moins ou même à travailler le dimanche. Mais ils ne veulent surtout pas arrêter les remontées mécaniques.	https://www.24heures.ch/economiser-lenergie-oui-mais-pas-question-de-toucher-au-ski-483857534835	Energie
2022-08-23	Villars s'offre un des plus grands télésièges du pays	24Heures	Une nouvelle remontée mécanique est en construction au lac Noir. Elle permettra de faciliter l'accès aux pistes des Diablerets depuis Villars.	https://www.24heures.ch/villars-soffre-un-des-plus-grands-tesliesieges-du-pays-222039847088	Station
2022-08-25	Le tourisme de montagne est-il capable de verdier?	24Heures	Durant deux jours le forum Moving Mountains se penche sur la décarbonation des stations de ski. Regards croisés sur un secteur économique volontiers pointé du doigt.	https://www.24heures.ch/le-tourisme-de-montagne-est-il-capable-de-verdier-159434387079	Durabilité
2022-08-28	Au Mont-Fort, la fonte record du glacier mine les pistes de ski	24Heures	Les glaciers suisses ont fondu trois fois plus vite que la normale cet été. Un phénomène qui dépasse toutes les prévisions – avec des conséquences concrètes pour les sports d'hiver.	https://www.24heures.ch/au-mont-fort-la-fonte-record-du-glacier-mine-les-pistes-de-ski-113643710832	Station
2022-10-19	La descente de Zermatt? (Un non-sens), clame Clarey	24Heures	Le vice-champion olympique de descente ne mâche pas ses mots à l'égard de la première descente transfrontalière de l'histoire.	https://www.24heures.ch/la-descente-de-zermatt-un-non-sens-clame-clarey-892471738050	Evenement
2022-10-21	L'hiver s'annonce prometteur grâce aux touristes suisses	24Heures	Le nombre de touristes indigènes, qui représente plus de la moitié des voyageurs, devrait nettement s'étoffer, selon les prévisions.	https://www.24heures.ch/lhiver-sannonce-prometteur-grace-aux-touristes-suisse-539229877003	Tourisme suisse
2022-10-25	Le ski alpin pris en otage entre business et durabilité	24Heures	Après le fiasco des épreuves de Zermatt/Cervinia, toutes annulées pour cause de manque de neige, la Fédération internationale de ski n'a pas l'intention de révolutionner son calendrier.	https://www.24heures.ch/le-ski-alpin-pris-en-otage-entre-business-et-durabilite-190805386162	Durabilité

2022-11-06	À vos lattes, les premières stations de ski ouvrent	24Heures	Jusqu'à 30 centimètres de neige sont tombés par endroits. Après un automne exceptionnellement chaud, le monde de la glisse est dans les starting-blocks.	https://www.24heures.ch/a-vos-lattes-les-premieres-stations-de-ski-ouvrent-520432548159	Station
2022-11-16	Une rénovation à 55 millions pour le Palladium de Champéry	24Heures	La Commune dévoile un projet d'envergure pour mettre son complexe sportif au goût du jour. Il comprend la création d'un hôtel de 100 chambres.	https://www.24heures.ch/une-renovation-a-55-millions-pour-le-palladium-de-champery-531236371694	Diversification
2022-11-28	Le ski dans le village de Saint-Cergue est sur le point d'être sauvé	24Heures	La Municipalité a trouvé 30'000 francs auprès de la Région pour payer le déficit de l'hiver à venir.	https://www.24heures.ch/le-ski-dans-le-village-de-saint-cergue-est-sur-le-point-d-etre-sauve-334037891431	Station
2022-12-04	Le télésiège neuf n'a pas pu déployer tout son potentiel	24Heures	La station a accueilli samedi ses premiers skieurs. Le coup d'envoi s'est fait au ralenti, sur fond de neige encore rare et d'économies d'électricité.	https://www.24heures.ch/le-teleseige-neuf-na-pas-pu-deployer-tout-son-potentiel-368437645179	Station
2022-12-08	Skier de manière climatiquement neutre à St-Moritz, vraiment?	24Heures	La promesse des remontées mécaniques sonne bien. «Un cas flagrant de greenwashing!», dénonce pourtant un chercheur.	https://www.24heures.ch/skier-de-maniere-climatiquement-neutre-a-st-moritz-vraiment-769234072076	Energie
2022-12-14	Télé-Torgon mis en faillite et le ski en sursis en station	24Heures	La proposition de reprise des remontées mécaniques par la Commune de Viognaz a été refusée par le Conseil d'État. Après dix ans de discussions, c'est le choc.	https://www.24heures.ch/tele-torgon-mis-en-faillite-et-le-ski-en-sursis-en-station-551818038373	Station
2022-12-17	Le skieur de Villars-Gryon circulera gratuitement en bus	24Heures	La nouvelle offre a démarré ces jours en même temps que le nouvel horaire. Elle finalise la phase d'essai partielle de l'an dernier.	https://www.24heures.ch/le-skieur-de-villars-gryon-circulera-gratuitement-en-bus-663123426026	Mobilité
2022-12-22	En station, on espère que le redoux ne gâchera pas la fête	24Heures	Les flocons de décembre ont donné le sourire dans les Alpes vaudoises et valaisannes: les réservations sont bonnes, la clientèle est surtout suisse. Mais les prévisions météo inquiètent.	https://www.24heures.ch/en-station-on-espere-que-le-redoux-ne-gachera-pas-la-fete-721653863978	Station
2022-12-22	Il faut monter de plus en plus haut pour voir un Noël blanc	24Heures	Ce week-end sera doux et pluvieux. En plaine, voir tomber les flocons pendant les Fêtes est devenu exceptionnel. Mais pas impossible, comme le montrent les relevés depuis 1950.	https://www.24heures.ch/il-faut-monter-de-plus-en-plus-haut-pour-voir-un-noel-blanc-471051026312	Station
2022-12-23	Les températures hivernales dépassent les scénarios du pire	24Heures	Le thermostat affiche des chiffres de plus en plus élevés en hiver. La situation actuelle ressemble davantage aux prévisions pour 2050.	https://www.24heures.ch/les-temperature-hivernales-depassent-les-scenarios-du-pire-536588293074	Station
2022-12-27	«On ne peut que prendre notre mal en patience»	24Heures	En attendant le retour du froid, c'est la soupe à la grimace dans les Alpes vaudoises et aux Portes-du-Soleil. Du côté des réservations, la casse semble limitée.	https://www.24heures.ch/on-ne-peut-que-prendre-notre-mal-en-patience-242778098666	Station
2022-12-28	«Il n'y a eu que trois ou quatre hivers avec moins de neige»	24Heures	Depuis dix ans, le faible enneigement autour de la période de Noël est frappant mais l'hiver n'est pas encore terminé, explique Christoph Marty.	https://www.24heures.ch/il-n-y-a-eu-que-trois-ou-quatre-hivers-avec-moins-de-neige-287782989465	Station
2022-12-29	«Même sans neige, le Magic Pass reste une bonne affaire»	24Heures	L'attractivité de l'abonnement qui donne accès aux remontées mécaniques de 52 domaines skiables ne souffre pas de l'absence momentanée d'enneigement, selon ses responsables.	https://www.24heures.ch/meme-sans-neige-le-magic-pass-reste-une-bonne-affaire-532556797520	Magic Pass
2022-12-29	Malgré le réchauffement, ils croient à l'avenir des pistes du Mollendruz	24Heures	Alors que la saison d'hiver est toujours plus courte au col, une association au service du ski de fond vient d'investir 250'000 francs.	Pdf	Ski de fond
2023-01-01	Comment les familles ont passé une semaine de neige sans neige	24Heures	Malgré le manque de flocons, quatre familles gardent le sourire et nous racontent leurs vacances. En station, il reste quantité d'activités à faire.	https://www.24heures.ch/comment-les-familles-ont-passe-une-semaine-de-neige-sans-neige-246100497219	Station
2023-01-02	La douceur hivernale va continuer les deux prochaines semaines	24Heures	La météo est particulièrement douce cet hiver. Une anomalie chaude qui devrait encore durer jusqu'à la mi-janvier. Le point avec MétéoSuisse.	https://www.24heures.ch/une-nuit-exceptionnellement-douce-en-suisse-706932323653	Station
2023-01-03	Sur le Jura, l'hiver n'a toujours pas commencé	24Heures	Au col de la Faucille, la station la plus proche de Genève vit un début de saison morose. Certains ont ressorti les chaussures de randonnée et les vélos.	https://www.24heures.ch/sur-le-jura-l-hiver-na-toujours-pas-commence-592666156123	Station
2023-01-04	Château-d'Éx se remet de la perte du ski	24Heures	Desserte ferroviaire améliorée, projets touristiques: la station retrouve du dynamisme après la fermeture de son domaine skiable, en 2018. Reportage.	https://www.24heures.ch/chateau-dx-se-remet-de-la-perte-du-ski-318856310306	Station
2023-01-04	Coup de mou pour les remontées mécaniques suisses	24Heures	Les Alpes vaudoises et fribourgeoises enregistrent, par exemple, un recul de 47% pour la fréquentation et de 39% pour le chiffre d'affaires.	https://www.24heures.ch/coup-de-mou-pour-les-remontees-mecaniques-suissees-364887768911	Station
2023-01-05	La douceur exceptionnelle fait aussi nombre de gagnants	24Heures	Le manque de neige et la pluie ne posent pas que des problèmes. En Suisse romande, certains bénéficient de cette météo peu clémente pour le ski.	https://www.24heures.ch/la-douceur-exceptionnelle-fait-aussi-nombre-de-gagnants-40899099377	Station
2023-01-07	Le manque de neige en janvier deviendra-t-il la normalité?	24Heures	Après un Noël difficile, les stations de ski suisses souffrent toujours du manque de neige en ce début d'année. Cette situation deviendra-t-elle normale?	https://www.24heures.ch/le-manque-de-neige-en-janvier-deviendra-t-il-la-normalite-275675548084	Station
2023-01-09	Malgré un redoux, la neige tiendra ce week-end jusqu'à 1500 mètres	24Heures	La poudre blanche fait son grand retour ce début de semaine en moyenne altitude, particulièrement en Valais. Mais les températures vont rapidement remonter en montagne.	https://www.24heures.ch/malgre-un-redoux-la-neige-tiendra-ce-week-end-jusqua-1500-metres-469125226140	Station
2023-01-09	Et si le ski dans le Jura appartenait désormais au passé	24Heures	Alors que les remontées mécaniques sont restées en berne depuis le début de la saison, le tabou du démantèlement de certaines installations est en train de tomber.	https://www.24heures.ch/et-si-le-ski-dans-le-jura-appartenait-desormais-au-passe-825934809591	Station
2023-01-09	Alpes vaudoises: bilan morose malgré des stations pleines	24Heures	Même si la fréquentation des pistes a chuté d'environ 30% par rapport aux Fêtes de l'an dernier, Villars, Leysin et les Diablerets ont fait le plein de visiteurs.	https://www.24heures.ch/alpes-vaudoises-bilan-morose-malgre-des-stations-pleines-483151499221	Station
2023-01-13	Les stations de ski se ruent sur le chômage partiel	24Heures	Les températures douces et la pluie ont contraint nombre d'installations de basse altitude à fermer. Les demandes de RHT grossissent, malgré une procédure très stricte.	https://www.24heures.ch/les-stations-de-ski-se-ruent-sur-le-chomage-partiel-469305170636	Station

2023-01-18	Le retour de la neige va-t-il sauver les vacances de février?	24Heures	Avec l'or blanc tombé ces derniers jours, c'est le soulagement en station. De nombreux domaines skiables préparent leurs pistes pour ce week-end.	https://www.24heures.ch/le-retour-de-la-neige-va-t-il-sauver-les-vacances-de-fevrier-348771555006	Station
2023-01-22	De nouveaux canons produisent de la neige par 10 °C	24Heures	La technologie qui permet de faire de la neige artificielle par tous les temps suscite beaucoup d'intérêt. Des stations s'équipent en Suisse.	https://www.24heures.ch/de-nouveaux-canons-produisent-de-la-neige-par-10-c-162854540016	Station
2023-01-25	Les ski-lifts des Rasses restent à l'arrêt en début de semaine	24Heures	La saison a enfin pu commencer dans la station. Mais l'exploitant s'en tient aux mesures d'économie d'énergie prises en automne: pas de ski le lundi et le mardi.	https://www.24heures.ch/les-ski-lifts-des-rasses-restent-a-larret-en-debut-de-semaine-629110937579	Station
2023-01-29	Isenau compte sur ses fans pour trouver 3,7 millions	24Heures	La renaissance du domaine (entre dans le vif du sujet) pour atteindre les 7,4 millions de fonds propres nécessaires. Et si possible en un an...	https://www.24heures.ch/une-declaration-damour-a-3-7-millions-pour-isenau-171418865060	Station
2023-02-01	Et si c'était la dernière saison du ski-lift de La Forclaz?	24Heures	Manque de neige, bénévoles fatigués, affluence faible: la question d'une cessation n'est pas exclue. La réponse viendra d'une assemblée générale extraordinaire à la fin de l'hiver.	https://www.24heures.ch/et-si-cetait-la-demiere-saison-du-ski-lift-de-la-forclaz-149151646640	Station
2023-02-03	Un jour à ski équivaut à trois douches	24Heures	Il faut compter 7 kWh pour une journée-skieur. Les remontées mécaniques s'efforcent de rendre leurs installations moins gourmandes.	https://www.24heures.ch/un-jour-a-ski-equivaut-a-trois-douches-366208707830	Energie
2023-02-06	Comment les stations du Jura planchent sur l'après-ski	24Heures	De l'autre côté de la frontière, Métabief – Mont d'Or a une longueur d'avance en termes de transition touristique. Mais ses voisines suisses se sont aussi lancées dans la course.	https://www.24heures.ch/comment-les-stations-du-jura-planchent-sur-lapres-ski-82896672343	Station
2023-02-08	Le spectre du redoux ne fait pas trembler les stations	24Heures	Après un horrible début de saison, les conditions s'annoncent au mieux pour les skieurs ces prochains jours. Une forte hausse des températures est toutefois attendue dès vendredi.	https://www.24heures.ch/le-spectre-du-redoux-ne-fait-pas-trembler-les-stations-116352676898	Station
2023-02-09	De jour ou de nuit, nos pistes pour filer à skis de fond	24Heures	Cet art qui allie glisse, lenteur et immersion dans la nature connaît un succès grandissant. Nos bons plans pour débutants ou aguerris.	https://www.24heures.ch/de-jour-ou-de-nuit-nos-pistes-pour-filer-a-skis-de-fond-946617360113	Ski de fond
2023-02-14	Avec le redoux, la neige fond mais le plaisir de skier est là	24Heures	Le beau temps et la hausse des températures en plaine entraînent une diminution drastique du manteau neigeux sur les pistes. Une prévisionniste livre son analyse.	https://www.24heures.ch/avec-le-redoux-la-neige-fond-mais-le-plaisir-de-skier-est-la-133871507921	Station
2023-02-17	«Nous misons sur la neige récupérée en bordure des pistes»	24Heures	Douceur en montagne et faible enneigement constituent un défi pour les exploitants des domaines skiables. Interview du directeur de Télé Villars-Gryon-Les Diablerets.	https://www.24heures.ch/nous-misons-sur-la-neige-recuperee-en-bordure-des-pistes-15958851545	Station
2023-02-20	Fin de saison prématurée à Sainte-Croix / Les Rasses	24Heures	Les installations auraient dû tourner quinze jours de plus. La météo en a décidé autrement. Même la Mara, course populaire de ski nordique, est quasi condamnée.	https://www.24heures.ch/fin-de-saison-prematuree-a-sainte-croix-les-rasses-746500952570	Station
2023-02-26	Les grandes stations tirent un bilan intermédiaire positif	24Heures	Les dernières semaines ont permis de rattraper un début de saison inquiétant dans les stations de ski des Alpes suisses.	https://www.24heures.ch/les-grandes-stations-tirent-un-bilan-intermediaire-positif-497882314974	Station
2023-03-08	Les téléskis de la vallée de Joux continuent d'y croire	24Heures	Les quatre stations ont très peu, voire pas tourné. Si l'avenir du ski de piste à la Vallée semble incertain, il bénéficie d'un fort soutien public.	https://www.24heures.ch/les-teleksis-de-la-vallee-de-joux-continuent-dy-croire-674675554233	Station
2023-03-13	Les Mosses plongent dans le grand bain (quatre saisons)	24Heures	Le plan d'eau pour de la baignade naturelle sera à l'enquête ce mois. Dans les tuyaux: un mur de grimpe, un dortoir au chalet, une auberge de jeunesse et une via ferrata.	https://www.24heures.ch/les-mosses-plongent-dans-le-grand-bain-du-quatre-saisons-784794247100	Station
2023-03-14	Après une saison difficile, le ski de fond, c'est déjà fini	24Heures	Les précipitations attendues en fin de semaine dernière ont été insuffisantes. Toutes les pistes du Jura sont fermées et ne devraient pas rouvrir.	https://www.24heures.ch/apres-une-saison-difficile-le-ski-de-fond-cest-deja-fini-748588920174	Station
2023-03-14	Le potentiel d'expansion du Magic Pass semble énorme	24Heures	La famille s'agrandit de seize nouvelles stations, dont Sainte-Croix-Les Rasses, avec une forte progression sur Berne et le Haut-Valais et une incursion sur Lucerne.	https://www.24heures.ch/le-potential-dexpansion-du-magic-pass-semble-enorme-845168327335	Magic Pass
2023-03-14	L'insolent succès du Magic Pass se confirme même en été	24Heures	Le séisme affiche un record des ventes. Il devient un moteur de transition pour la montagne d'été: ses adeptes l'utilisent de plus en plus en été. Les nouvelles offres les combleront.	https://www.24heures.ch/linsolent-succes-du-magic-pass-se-confirme-meme-en-ete-465842138147	Magic Pass
2023-03-26	Après un hiver moyen, le quatre-saisons paraît la seule voie	24Heures	La saison 2022-2023 sera une petite cuvée. Le principal enseignement est sans surprise: mettre l'accent sur l'été.	https://www.24heures.ch/apres-un-hiver-moyen-le-quatre-saisons-parait-la-seule-voie-342264545883	Station
2023-04-01	«Les Alpes vaudoises, c'est 35% du Magic Pass»	24Heures	Le directeur de Télé Villars-Gryon-Les Diablerets entre au conseil d'administration de l'«tabo magique».	https://www.24heures.ch/les-alpes-vaudoises-cest-35-du-magic-pass-505303419417	Station
2023-04-06	Un montant inédit pour tourner la page du "tout au ski"	24Heures	Le Conseil d'État compte lâcher 50 millions de francs pour développer le tourisme quatre saisons. De quoi résolument accélérer la transition, selon Isabelle Moret.	https://www.24heures.ch/un-montant-inedit-pour-tourner-la-page-du-tout-au-ski-504361330258	Tourisme suisse

ANNEXE N°3 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES STATIONS DE TRAIL ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

(2016) :

Nom	Date création	Position géo.	Type station	Type Station de trail	Fréq. annuelle	Nb de parcours	Attractions touristiques
Ossau Pyrénées	2015	Pyrénées	Haute montagne	Stations Réseau (3)	-	38 (10V, 13B, 13R, 2N)	
Bagnères-de-Luchon	2015	Pyrénées	Moy. montagne	Réseaux reliés	-	15 (3V, 6B, 4R, 2N)	
Belledonne - Pays d'Allevard	-	Alpes	Moy. montagne	Seule	-	14 (3V, 6B, 4R, 1N)	Bains thermaux Lacs d'altitudes
Bures-sur-Yvettes - Vallée de Chevreuse	2015	Région parisienne	Urbaine	Seule	3000	11 (2V, 7B, 2R)	
Chartreuse	2015	Alpes	Moy. montagne	Réseaux reliés	10' - 12'000	16 (5V, 4B, 6R, 1N)	PNR Massif de la Chartreuse Saint-Pierre de Chartreuse
Collines d'Opale - Pays de Lumbres	2015	Pas-de-Calais	Collines	Réseaux reliés	4000	15 (2V, 8B, 3R, 2N)	
Couserans - Aulus-les-Bains	2012	Pyrénées	Moy. montagne	Seule	2000	10 (3V, 3B, 3R, 2N)	Bains thermaux Cascade d'Ars
Haut-Bugey - Montagnes du Jura	2016	Jura	Moy. montagne	Réseaux isolés (5 départs)	-	22 (8V, 8B, 5R, 1N)	
Haute Ardèche - Mont Mezenc	-	Ardèche	Moy. montagne	Réseaux reliés	-	16 (4 V, 4 B, 7 R, 1 N)	Plateau volcanique du Mézenc Hôtel SPA Produits terroirs
Oisans	2013	Alpes	Moy. montagne	Réseaux reliés	1000	16 (5V, 6B, 3R, 2N)	Alpe d'Huez Sports d'eau vive Parcours VTT
Pays Basque - Vallée-de-Baigorri	-	Pyrénées	Moy. montagne	Réseaux isolés	-	12 (3V, 6B, 3R)	
Pays des Écrins	2013	Alpes	Moy. montagne	Réseaux reliés	-	19 (7V, 5B, 4R, 2N)	Mine d'argent Parc national des Écrins Sport d'eau vive
Sainte Ménehould - Porte de la Champagne	2015	Champagne-Ardenne	Basse montagne	Seule	-	15 (3V, 8B, 3R, 1N)	
Spot Haute Provence - Digne-les-Bains	2016	Alpes	Moy. montagne	Seule	1000	7 (1V, 3B, 2R 1N)	
Spot Alpe du Grand Serre	-	Alpes	Moy. montagne	Seule	-	6 (2V, 2B, 1R, 1N)	
Spot Jabron - Montagne de Lure	2015	Préalpes	Moy. montagne	Réseaux isolés	1000	8 (1V, 4B, 3R)	
Sud Cathare - Corbières-Fenouillèdes	2015	Pyrénées	Moy. montagne	Réseaux reliés	-	15 (1V, 7B, 5R, 2N)	
Vercors - Villard-de-Lans	2012	Alpes	Moy. montagne	Seule	-	11 (2V, 6B, 3R, 1N)	Fermes typiques Hôtels SPA Séjours thématiques
Vésubie	2012	Alpes	Moy. montagne	Réseaux isolés	1000	13 (4V, 3B, 4R, 2N)	Bains thermaux Parc national du Mercantour Vallée des Merveilles
Vosges - Gerardmer & Vallée de Munster	2014	Vosges	Basse montagne	Réseaux reliés	2000	18 (5V, 10B, 3R)	

ANNEXE N°4 : LISTE DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES DE PLEINE NATURE (SPORTS OUTDOOR)

FAMILLES D'ACTIVITÉS	ACTIVITÉS
<p>Univers de la marche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marche • Randonnée 	<p>Marche nordique, balade, ...</p> <p>Randonnée pédestre, trekking, ...</p>
<p>Univers de la course :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Course • (Course athlétique) 	<p>Jogging/running/footing, trail-running, course ludique ou à obstacles, ...</p>
<p>Univers des sports aquatiques et nautiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Natation • Sports de pagaie • Autres activités aquatiques et nautiques 	<p>Natation, plongée, snorkeling, pêche sportive, nage en eaux vives, hydrospeed, aviron, voile, planche à voile, surf, canoë kayak, sports de pagaie, rafting, kite surf, ski nautique, stand-up paddle, pédalo, ...</p>
<p>Univers du vélo et des activités de cycle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vélo 	<p>Vélo sur route, cyclotourisme, VTT, VTTae, gravel, cyclotourisme, fatbike, vélo de descente, ...</p>
<p>Univers des sports de montagne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ski • Autres sports d'hiver • Escalade et autres activités verticales • Randonnée 	<p>Ski alpin, ski freeride, ski freestyle, ski de randonnée, ski alpinisme, ski de fond, ski nordique, biathlon</p> <p>Luge, patinage, motoneige, curling, Escalade, alpinisme, accrobranche, via ferrata, canyoning, spéléologie...</p> <p>Randonnée en montagne, raquettes à neige</p>

Univers des activités équestres : <ul style="list-style-type: none"> • Activités équestres 	Équitation, randonnée équestre, tourisme, équestre, attelage, ...
Univers des sports mécaniques : <ul style="list-style-type: none"> • Moto, automobile • Autres sports motorisés 	Moto, enduro, moto-cross, quad, karting, jet-ski, hélicoptère, ULM, ...
Univers de la chasse et pêche : <ul style="list-style-type: none"> • Pêche • Chasse 	Pêche, pêche sportive, chasse, ...
Sports enchaînés ou combinés	Run & bike, triathlon, duathlon, swimrun, biathlon, combiné nordique
Sports urbains	Roller, trottinette, skateboard, parkour, street workout, vélo freestyle, ...
Sports aériens	Parapente, deltaplane, parachutisme, base jump, vol à voile, ...
Univers de la gymnastique, fitness et wellness : <i>(pas considéré comme APPN)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Activités de la forme et de gymnastique • Activités de la forme, fitness • Pratiques de forme douces, yoga 	Fitness, CrossFit, Gymnastique douce, pilates, yoga, tai-chi, ...

SOURCES :

- Routier, G., Lefèvre, B., Aubel, O., Michot, T., 2021, Sports et loisirs de nature en France : points de repère et chiffres clés issus du baromètre sport 2018, Vallon-Pont-d'Arc : Pôle ressources national sports de nature.
- Croutte, P., Müller, J., Hoibian, S. (dir.), 2019, Baromètre national des pratiques sportives 2018, INJEP.

- Croutte P., Müller J., 2021, Baromètre national des pratiques sportives 2020, avec le concours d'A. Baron et R. Brosseau, sous la direction de S. Hoiban (CREDOC), INJEP, Notes & rapports/Rapport d'étude.
- Lefèvre, B., Raffin, V., Vicard (dir.), 2023, Les pratiques physiques et sportives en France : résultats de l'enquête nationale 2020 menée par le ministère chargé des sports et de l'INJEP, INJEP.

ANNEXE N°5 : ÉVÈNEMENTS TRAIL ET COURSES DE MONTAGNE EN SUISSE (2017) :

Name	Localité	NPA	Canton	Nb. Editions	Interv. Editions	Date 2017	Group	Nb part.	Interv. Part.	Nb. Person (hors enfants)	Distances	Dernièrè	Remarques
Gruyère Trail	Charmy	1617	Fribourg	1	<10	23.07.17	Trail	700	600-800	3			http://www.gruyere-trail-charmy.ch
Montreux Trail Festival	Montreux	1820	Vaud	1	<10	20.07.17	Trail	1400	1000-1500	5	415/20/60/ 160	1000/800/2320/4100/13600	http://montreux-trail.ch/fr/
Saillon-Oronnaz	Saillon	1913	Valais	1	<10	22.04.17	CM	180	< 200	1	8,7	800	http://www.saillon-oronnaz.ch/
Schneeberhorn-Panoramatrail	Mosang	9607	Saint-Gall	1	<10	23.09.17	Trail	830	800-1000	2	8/21	130/790	http://www.lmoosang.ch/
SwissPeaks Trail	Le Bouveret	1897	Valais	1	<10	09.09.17	Trail	1100	1000-1500	5	12/50/45/90/ 170	740/2400/3500/ 5800/11300	http://www.swisspeaks.ch/
Trail du Mouret	La Berra	1634	Fribourg	1	<10	17.09.17	Trail	600	< 200	1	4	1000	http://www.trailvalleedepoux.ch/
Verticale du Mont-Tendre	Montrozier	1147	Vaud	1	<10	21.06.17	CM	160	< 200	1	4	1000	http://www.parcathlon-chablais.ch/
Course des 2 Chapelles	Monthey	1870	Valais	2	<10	03.05.17	CM	170	< 200	1	5	430	http://www.coursedeffim.ch/
Cours Da Fiem Halbmarathon	Firms	7038	Grisons	2	<10	10.06.17	CM	300	200-400	1	21	500	http://www.aminstar.com/la-course
L'Aminstar km Vertical	Amisonea	3963	Valais	2	<10	03.09.17	CM	55	< 200	1	3,2	1000	http://yverdon-chasseron.ch/les-courses/
L'Yverdon-Chasseron	Nutheboof	1445	Vaud	2	<10	24.09.17	CM	300	200-400	1	20	1270	http://www.mont-terrible.ch/
Les courses du Mont-Terrible	Fonfrenils	2902	Vaud	2	<10	23.04.17	Trail	520	400-600	4	9/15/24/76	290/540/850/1360	http://www.moutier-trail.ch/
Moutier Trail Marathon	Moutier	2740	Jura	2	<10	06.05.17	Trail	200	< 200	3	10/22/42	800/1940/2730	http://www.swisspeaks.ch/torgeneral.html
Torgon Trail	Torgon	1899	Valais	2	<10	10.06.17	Trail	250	200-400	2	15/25	1000/1700	http://engadin-ultrails.com
Engadin Ultrails St.-Moritz	St.-Moritz	7950	Grisons	3	<10	01.07.17	Trail	400	200-400	4	16/70/46	1300/1720/3020	http://www.gantischtrail.com/info
Gantisch Trail	Rüeggisberg	3088	Berne	3	<10	29.10.17	Trail	320	200-400	4	10/21/30	180/700/1100/	http://www.lmverticalrunner.ch/
RM Vertical Rechy-Yveron	Yveron	3967	Valais	3	<10	13.05.17	CM	80	< 200	1	4,1	1000	http://www.memorial-ctb.ch/index.php
Mémoire Christian Rey-Beilet	Champéry	1874	Valais	3	<10	26.08.17	CM	140	< 200	1	6	1000	http://trai-de-belleuve.caddm.ch/
Trail de Belleuve	Colombey	1868	Valais	3	<10	02.09.17	Trail	90	< 200	2	17/40	500/2460	http://www.ltrasuaraia.ch/
TransValma	Thesis	7430	Grisons	3	<10	22.10.17	Trail	1200	1000-1500	3	31,5/19/42	720/950/1800	http://www.urbantrailalpes.ch/
Urbantrail des Singes	Luftry	1095	Vaud	3	<10	28.05.17	CM	1000	1000-1500	3	5/10/20	200/350/870	http://www.urbantrailalpes.ch/
UTMB	Grächen	3025	Italie/Suisse	3	<10	08.09.17	Trail	380	200-400	2	116/170	8300/11000	http://www.les-fins.ch/vertical/
Verticale Hauteville	Hauteville	2068	Neuchâtel	3	<10	05.11.17	CM	170	< 200	1	3,8	660	http://arosa-trailrun.ch/
Arosa Trailrun	Arosa	7050	Grisons	4	<10	09.09.17	Trail	230	200-400	3	15/23/53	970/1340/3400	http://www.lodino-lavertezzo.ch
Lodino Lavertezzo	Lodino	6527	Tessin	4	<10	09.07.17	CM	120	< 200	1	21	2190	http://www.neendatrail.ch/
Neendatrail	Nendaz	1997	Valais	4	<10	26.08.17	Trail	570	400-600	3	16/30/85	1050/1980/3520	http://www.scenictail.ch/
Scenic Trail	Tessierette	6990	Tessin	4	<10	10.06.17	Trail	700	600-800	6	4,5/11/27/54/ 90/113	890/900/2200/ 3900/6000/7400	http://www.traldepabrouilleux.ch/
Trail des Patrouilleurs	Crans-Montana	3963	Valais	4	<10	30.09.17	Trail	1250	1000-1500	4	15/25/40/55	1220/1850/3000/ 4600	http://www.tourduvallet.ch/
Verticale du Suchet	Baixes	1355	Vaud	4	<10	07.10.17	CM	200	< 200	1	4	900	http://www.celtictrac.com/
Colomtrek	Bionaz-Arolla	1986	IT-Valais CH	5	<10	08.09.17	Trail	740	600-800	1	22	1250	http://www.delduvignoble.ch/
Delf du Vignoble	Cully	1096	Vaud	5	<10	10.05.17	CM	330	200-400	1	3,6	550	http://www.eiger-ultratrail.ch/en/
Elger Trail	Grindelwald	3818	Berne	5	<10	17.07.17	Trail	2000	>1500	4	16/35/51/ 301	960/2500/3100/ 6700	http://www.humantrail.com/
Humantrail	Les Diablerets	1865	Vaud	5	<10	23.09.17	Trail	1000	1000-1500	3	15/27/56	900/1600/3600	http://www.30e-maitzenhorntauf/
Maitzenhorn Ultrails	Zermatt	3920	Valais	5	<10	26.08.17	Trail	2500	>1500	4	2,5/17/32/48	655/1100/1950/ 3600	http://www.ultrails.com/fr/
Mini-Trail du Cobby	Les Avenis sur-montreux	1833	Vaud	5	<10	17.06.17	Trail	180	< 200	2	8/15	400/700	http://www.cross-ds-cobby.ch/
Troglée de la Tour de Moron	Mailley	2735	Berne	5	<10	24.09.17	CM	630	600-800	1	11,8	820	http://www.gmb.ch/
Les KM de Chando	Chandolin	1965	Valais	6	<10	24.09.17	CM	150	< 200	2	3,5/7,7	1000/2000	http://www.lkmc.ch/
Trail de la Pierre A Voir	Saxon	1907	Valais	6	<10	10.06.17	Trail	300	200-400	2	19/32,5	729460	http://www.tpav.ch/
Trail des Dents du Midi	Chaméry	1874	Valais	6	<10	16.07.17	Trail	400	200-400	1	57	4400	http://traldepacocets.ch/map/
Trail des Pacocets	Les Pacocets	1619	Fribourg	6	<10	04.06.17	Trail	800	600-800	3	17/27/41	3150/1900/3050	http://www.vercailp.ch/la-course
Trail du Barétay	L'Ecluz	1660	Vaud	6	<10	18.08.17	Trail	400	200-400	3	24/46/87	1350/2700/5400	http://www.sciencetrail.ch/
Vertic'Alp	Grisères	1937	Valais	6	<10	30.09.17	CM	220	200-400	1	5,8	1015	http://www.sterbenlauf.ch/
Sommer Gommerlauf	Ulrichen	3988	Valais	7	<10	26.08.17	CM	150	< 200	2	10,5/ 21	700	http://www.accessionultratrail.ch/
Scenierberglauf	Schwarzsee	1716	Fribourg	7	<10	annulé	CM	200	< 200	1	9,7	620	http://www.blauenberglauf.ch/
Ascension du Christ-Roi	Vaas-Lems	1978	Valais	8	<10	07.05.17	CM	220	200-400	1	6,2	620	http://www.zagelstein.ch/
Blauenberglauf	Hobetsen	4114	Solothurn	8	<10	07.05.17	CM	150	< 200	3	5/10/15	90/210/465	http://www.sciencetrail.ch/
Déni-Marathon des Alpes	Aigle-Leyrin	1854	Vaud	8	<10	01.08.17	CM	280	200-400	2	11/21	420/1650	http://www.sciencetrail.ch/
Droit du Colagne	Sembrancher	1933	Valais	8	<10	27.05.17	CM	290	200-400	1	6	1100	http://www.hundwilerhoehlauf.ch
Hundwilerhoehlauf	Hersau	9100	Appenzel Ext.	8	<10	20.06.17	CM	120	< 200	2	7,1/9,1	640/800	http://www.montheyelles.ch/
La Montain d'Iliez	Vai-d'Iliez	1873	Valais	8	<10	17.05.17	Trail	180	< 200	1	9,2	700	http://www.thermountain.ch/
Meckhsee-Front Mountainman	Meckhsee-Front	6068	Obwald	8	<10	19.08.17	Trail	180	< 200	3	21/44/64	1220/1320/3830	http://www.trailvalleedepoux.ch/
Trail de la Vallée de Joux	L'Abbaye	1344	Vaud	8	<10	08.10.17	Trail	660	600-800	3	20/35/54	930/1870/2350	http://www.trailvalleedepoux.ch/
Trail Verbier-St.-Bernard	Verbier	1916	Valais	9	<10	08.07.17	Trail	800	600-800	4	6/29/61/111	670/2500/4100/ 8400	http://www.trailvalleedepoux.ch/

Trophée du Sex-Carro	Doréaz	1905	Valais	12	10-20	11.06.17	CM	230	200-400	2	2,3/7,4	480/1450	Coupe Montagne VS	http://www.tropheedusexcarro.ch/
Bluemlisalp-Lauf	Reichenbach	3713	Berne	13	10-20	04.06.17	CM	600	400-600	1	16	790	Relais possible	http://www.bluemlisalp-lauf.ch/
La grimpe des Bedjuis	Riddes	1908	Valais	13	10-20	09.09.17	CM	400	200-400	1	6,3	960	Coupe Montagne VS	http://www.grimpette.ch/
Swissnow Walk & Run	Arosa	7050	Grisons	13	10-20	07.01.17	CM	1300	1000-1500	3	21		Swissrunners	http://snowwalkrun.ch/web/
Vicques-Rétemberg	Vicques	2824	Jura	13	10-20	23.06.17	CM	250	200-400	1	6,5	450		http://www.vicquesretemberg.com
Hohsaas Berglauf	Saas-Grund	3910	Valais	14	10-20	02.09.17	CM	80	< 200	2	10/14,5	1000/1620	Coupe Montagne VS	http://hohsaas-berglauf.jimdo.com/
Stockhorn Halbmarathon	Simmental	3775	Berne	14	10-20	22.07.17	CM	460	400-600	1	21	1720		http://www.stockhorn-halbmarathon.ch/
Vogelisi Berglauf	Adelboden	3715	Berne	14	10-20	16.07.17	CM	700	600-800	1	12,6	860		http://www.vogelisi-berglauf.ch/
La Dérupe	Vercorin	3966	Valais	15	10-20	05.11.17	CM	300	200-400	1	6	800	Coupe Montagne VS	http://www.tropheetablettes.ch/
Trophée des Tablettes	Rochefort	2019	Neuchâtel	15	10-20	08.07.17	Trail	170	< 200	1	17	820	Lieu de passage /Départ OCC	http://utmbmontblanc.com/fr/
UTMB	Orsières	1937	France/Suisse	15	10-20	28.08.17	Trail	8000	>1500	5				
Gondo Marathon	Gondo-Brig	3907	Valais	16	10-20	05.08.17	CM	200	< 200	2	28/242	1400/242100	Marathon 2 Jrs de suite / Coupe Montagne VS	http://www.gondoevent.ch
Görnegrat Zermatt Marathon	Zermatt	3920	Valais	16	10-20	01.07.17	CM	2600	>1500	3	21/42/46	1336/1944/2460	Coupe Montagne VS	http://www.zermattmarathon.ch/
Niesenlauf	Frutigen	3714	Berne	16	10-20	10.06.17	CM	300	200-400	1	3,4	1670		http://www.niesenlauf.ch/
Jeizibärg-Lauf	Gampel	3945	Valais	17	10-20	15.10.17	CM	250	200-400	1	6,1	885	Coupe Montagne VS	http://www.berglauf.jeizinen.ch/strecke/
KV de Fully	Fully	1926	Valais	17	10-20	21.10.17	CM	670	600-800	1	1,9	1000	Coupe Montagne VS	http://www.teamtrace.ch/km/fr/
La Juracime	Tavannes	2710	Berne	17	10-20	04.06.17	CM	200	< 200	1	77 (en 4 Jrs)	2800 (en 4j)	4 jours	http://www.lajuracime.ch/
Grenchenberglauf	Grenchen	2540	soleure	18	10-20	25.06.17	CM	450	400-600	1	12	800		http://www.grenchenberglauf.ch/
Villeret-Chasseral-Villeret	Villeret	2613	Neuchâtel	18	10-20	02.09.17	CM	400	200-400	1	26	1000		http://www.coursevzv.ch/boomla/
Gauschlä Berglauf	Weite	9475	Saint-Gall	20	20-30	01.10.17	CM	75	< 200	1	10	1000		http://www.sbc-gauschla.ch/
Montée du Nozon	Croy	1322	Vaud	22	20-30	06.05.17	CM	400	200-400	1	13,6	500		http://montee-nozon.ch/
Zugerberg Classic Berglauf	Zug	6300	Zug	22	20-30	07.05.17	CM	200	< 200	1	6,2	520	Coupe Montagne Zent-CH	http://www.zugerberg-classic.ch/
Passwang Berglauf	Mumliswil	4717	Soleure	23	20-30	20.05.17	CM	450	400-600	1	10,4	690		http://www.tvmuemliswil.ch/
Trail des 7 lieux (Course des Pavés)	La Neuveville	2520	Berne	23	20-30	25.11.17	Trail	400	200-400	1	24	820	Trail en // des autres courses	http://www.inferno.ch/
Inferno Halbmarathon	Mürren	3825	Berne	25	20-30	19.08.17	CM	400	200-400	1	21	2175		http://www.inferno.ch/
Jungfrau Marathon	Interlaken	3800	Berne	25	20-30	09.09.17	CM	4000	>1500	1	42	1830		http://www.jungfrau-marathon.ch/fr/
Berglauf Engelberg	Engelberg	6390	Obwald	26	20-30	06.08.17	CM	150	< 200	2	5,5/9	690/1290	Coupe Montagne Zent-CH	http://www.berglaufengelberg.ch/
Tour du Val de Bagnes	Le Châble	1934	Valais	26	20-30	04.06.17	CM	240	200-400	1	20	20	Relais de 3 coureurs	http://www.tourdvaldebagnes.ch/
Weissensteinlauf	Soleure	4500	Soleure	27	20-30	27.08.17	CM	400	200-400	1	14	1000		http://www.weissensteinlauf.ch/
Wisenberglauf	Zeglingen	4495	BL	27	20-30	23.09.17	CM	280	200-400	1	11	600		http://www.wisenberglauf.ch/
Napf-Marathon	Trubschachen	3555	Berne	28	20-30	08.10.17	CM	320	200-400	2	23/42	800/1540	Ravito tous les 3-5 km	http://www.napf-marathon.ch/
Bannalper Mountain Run	Wolfenschiessen	6386	Nidwalden	29	20-30	18.06.17	CM	140	< 200	1	11	1180	Coupe Montagne Zent-CH	http://www.bannalper-berglauf.ch

Berglauf Brülisau-Hoher Käzten	Brülisau	9058	Appenzell Int.	31	>30	27.08.17	CM	250	200-400	2	8.3	870	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.swb.ch/
Stanserhorn Mountain Run	Stans	6370	Midwalden	31	>30	01.07.17	CM	450	400-600	1	11	1416	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.scsans.ch/
Trophée des Martinaux	Lavey	1892	Vaud	31	>30	20.08.17	CM	120	< 200	2	6.6/8.6	1200/1717	http://tropheedesmartinaux.ch/	
Aletsch Half Marathon	Bettmeralp	3992	Vaud	32	>30	18.06.17	CM	2500	>1500	1	21.1	1050	Coupe Montagne VS	http://www.aletsch-halfmarathon.ch/
Mösere Berglauf	Melters	6102	Lucerne	32	>30	08.09.17	CM	80	< 200	1	11.3	890	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.sc-malters.ch
Swissalpine Marathon-Swiss Irontrial	Davos	7270	Grisons	32	>30	30.07.17	Trail	4500	>1500	13	20.3 21.4		1 semaine de courses	http://www.swissalpine.ch/de/swissalpine/
Wildspitz-Berglauf	Steinerberg	6416	SZ	32	>30	24.09.17	CM	150	< 200	1	7.7	970	Coupe Montagne Zent.CH	https://www.kvsteinerberg.com/
Gamparney-Berglauf	Grabs	9472	Saint-Gall	33	>30	27.05.17	CM	280	200-400	1	8.8	1000	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.gamparney-berglauf.ch/
Internationaler Rigiberglauf	Schwyz	6431	Schwyz	34	>30	13.08.17	CM	250	200-400	1	11.3	1380	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.ath-online.ch/berglauf/
Täschalp	Täsch	3929	Vaud	34	>30	30.07.17	CM	115	< 200	1	7.6	780	Coupe Montagne VS	http://www.kommune-taesch.ch/
Tour des Albages	Anzère	1972	Vaud	34	>30	15.07.17	CM	1500	>1500	1	17	550	Coupe Montagne VS	http://www.tourdesalpages.ch/
Berglauf Lenk-iffgenalp	Lenk	3775	Berne	35	>30	24.09.17	CM	120	< 200	1	8.5	500	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.skiclub-lenk.ch/
Belchen-Berglauf	Otten	4600	Soleure	36	>30	20.08.17	CM	480	400-600	1	14	855	Coupe Montagne VS	http://www.belchenberglauf.seolten.ch
Gempen-Berglauf	Dornach	4143	Soleure	36	>30	31.05.17	CM	640	600-800	1	7.8	426	Coupe Montagne VS	http://www.gempenlauf.ch/
Hald-Berglauf	Schardt	6467	Uri	36	>30	11.06.17	CM	170	< 200	1	9.2	1420	Coupe Montagne VS	http://www.hald-uri.ch/
Montreux Les Rochers-de-Naye	Montreux	1820	Vaud	36	>30	02.07.17	CM	760	600-800	2	9.5/18.8	1000/1600	Coupe Montagne VS (cross)	http://www.montreuxlesrochersdenaye.ch/
Thyon-Dixence	Thyon	1988	Vaud	36	>30	06.08.17	CM	470	400-600	1	16.3	700	Coupe Montagne VS	http://www.thyon-dixence.ch/
Neirivue-Molèson	Molèson	1663	Fribourg	38	>30	18.06.17	CM	540	400-600	1	11	1290	Coupe Montagne VS	http://www.neirivue-moleson.ch/
Magglingenlauf Berglauf	Bienne	2500	Berne	39	>30	21.10.16	CM	90	< 200	1	7.8	500	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.magglingenlauf.ch/
Hasle-Heiligkreuz Berglauf	Hasle	3790	Lucerne	40	>30	01.10.17	CM	115	< 200	1	8	710	Coupe Montagne Zent.CH	http://www.skiclub-hase.ch/
Seelisberg Mountain Run	Seelisberg	6377	Uri	40	>30	05.06.17	CM	230	200-400	2			Coupe Montagne Zent.CH	http://www.sc-seelisberg.ch/
Trail du Vélain	Bourg St.-Pierre	1946	Vaud	40	>30	29.07.17	Trail	370	200-400	4	7/13/21/45	1000/900/2000/3600	Coupe Montagne VS (cross)	http://crossduvelain.ch/
Urs Hörni Berglauf	Fischingen	8376	Turgovie	40	>30	03.06.17	CM	110	< 200	1	6.3	560	Coupe Montagne VS	http://www.lscwil.ch/
Cross Vallorbe-Dent de Vaulion	Vallorbe	1337	Vaud	41	>30	13.05.17	CM	180	< 200	1	8.5	850	Coupe Montagne VS	http://www.skiclubvallorbe.ch/
Ovronnaz-Cabane Rambert	Ovronnaz	1911	Vaud	42	>30	03.09.17	CM	320	200-400	2	8.4/18.4	1350/2000	Coupe Montagne VS	http://www.ovronnaz-cambert.ch/
Cressier-Chaumont	Cressier	2088	Neuchâtel	43	>30	03.06.17	CM	350	200-400	1	13	740	Coupe Montagne VS	http://www.sportplus.ch/
Fully-Sorniot	Fully	1926	Vaud	43	>30	24.09.17	CM	350	200-400	1	8	1600	Coupe Montagne VS	http://fullysorniot.ch/
Sierre-Zinal	Zinal	3961	Vaud	44	>30	13.08.17	CM	3600	>1500	1	31	2100	Catégorie touriste /Coupe montagne VS	http://www.sierre-zinal.com/
Plan sur Bex-Cabane de Plan Nèvé	Plan-sur-Bex	1880	Vaud	45	>30	23.07.17	CM	130	< 200	1	6.4	1190	Coupe Montagne VS	http://www.course-pedestre-plan-neve.ch
Trophée des Combins	Fionnay	1948	Vaud	51	>30	05.08.17	CM	580	400-600	2	7.8/21.4	1180/1495	Coupe Montagne VS	http://www.combin.ch/trophee-des-combins/
Course des 2 lacs	Le Bouvetet	1897	Vaud	?	?	18.06.17	CM	190	< 200	2	11/17	1065/1700	Coupe Montagne VS	http://www.bouvetet.ch/

229

122

74730

ANNEXE N°6 : RÉFÉRENCES COMPLÈTES DES ARTICLES ET CHAPITRES D'OUVRAGE AU FORMAT PUBLIÉ

ARTICLE (1) (FRA) & (ENG)

Jaccard, É., Bayle, E., & Langenbach, M. (2016). **La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique : Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon.** *Gestion et management public*, 5(3), 87-105.

DOI : 10.3917/gmp.051.0087.

URL: <http://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2016-3-page-87.htm>

Résumé

Cet article a pour but de comprendre le processus amenant à l'élaboration d'une nouvelle politique sportive inscrite dans une gouvernance qui doit composer avec des caractéristiques spécifiques (territoires bipolaires, péri-urbanité, évolution climatique). Cette recherche se base sur l'étude du cas de la station suisse de moyenne montagne de Villars-sur-Ollon. Elle montre comment la pérennisation d'une activité touristique peut se faire à travers le levier des activités sportives (pratiques, évènements et équipements sportifs). Cet article analyse les difficultés de mise en synergies des acteurs publics, privés et associatifs, et vise à promouvoir de nouvelles formes de gouvernance basées sur des partenariats stratégiques pour y remédier.

Mots-clés

Gouvernance locale - Politique sportive - Partenariat - Réseaux d'acteurs - Station touristique

ARTICLE (2)

Langenbach M. & Jaccard E., (2019), **L'innovation au cœur de la diversification touristique des stations de montagne ? Approche critique du rôle du trail-running en Suisse.** *Monde du tourisme*, (15).

Résumé

À la recherche de solutions permettant de faire perdurer l'avenir touristique des territoires de montagne, les gestionnaires sont à l'affût de nouveautés à développer puis à intégrer à leurs offres. Ainsi, les stratégies touristiques, les offres et les infrastructures sportives, ou encore l'événementiel qui en résultent, amènent obligatoirement ces acteurs des stations de montagne à réfléchir à leur mise en œuvre et aux dimensions innovantes de celle-ci, notamment en termes de techniques, de savoir-faire ou d'organisation sociale. L'objectif poursuivi dans cet article vise d'une part à comprendre l'émergence des infrastructures du trail, en tant qu'innovation sportive, dans les territoires touristiques suisses, et d'autre part, de discuter du rôle même du trail dans les processus de diversification du tourisme en montagne.

Mots-Clés

Tourisme – Innovation – Sports de nature – Infrastructures et équipements sportifs – Station de montagne – Suisse

Key-words

Tourism- Innovation – Sports Equipment – Mountain Resort – Networks – Switzerland

CHAPITRE D'OUVRAGE (3)

Jaccard, E. (2014). **Quand le management et le marketing rime avec Passion, Sport et Innovation. Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight.** In E. Bayle (Eds.), Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management. Paris : De Boeck Supérieur.

Résumé

Benoît Laval, trailer passionné, a entrepris en 1999 la conception de sa propre marque de produits spécifiques au trail : Raidlight, marque développée en parallèle de ses exploits sportifs. Avec comme lignes directrices : Sport, Passion, Innovation, cet entrepreneur au palmarès impressionnant a su se distinguer des plus grands grâce à des produits ingénieux, mais également à des stratégies marketing innovantes. Parallèlement, et avec l'implantation de sa société au cœur des Alpes, dans un bâtiment écologique construit sur mesure afin d'accueillir la totalité des employés Raidlight-Vertical mais également un laboratoire de test ouvert aux utilisateurs, Benoît Laval associe le projet d'entreprise à un projet de dynamisation touristique du massif de la Chartreuse qui l'héberge. Il ne devient pas uniquement Chartroussin administrativement, mais également « Chartroussin de cœur », et s'implique dans la vie locale. Il y crée la 1ère station de trail d'Europe en 2011.

Mots-Clés

Station de montagne - Trail-running – Innovation - Diversification

Key-words

Mountain resort – Trail-running – Innovation - Diversification

CHAPITRE D'OUVRAGE (4)

Jaccard, E. (2018). **L'évènementiel sportif : un outil stratégique de développement touristique des territoires de montagne. Le cas des stations de moyenne montagne suisse.** In M. Pasquier, O. Keramidas, C. Arnaud, & R. Vuignier (Eds.), *L'organisation d'événements au service des territoires : Aspects managériaux et études de cas.* Bruxelles : Bruylant, l'administration publique aujourd'hui.

Résumé

L'importance du secteur touristique, tout comme celui du sport n'est plus à démontrer. Organisatrices de nombreux évènements sportifs à petites et grandes échelles, les stations de montagne suisses ont cœur à être présentes sur la scène sportive. Elles ont semble-t-il bien compris l'intérêt à faire vivre des évènements sur leur territoire afin de l'animer et d'y attirer touristes suisses et étrangers, mais aussi dans un but de promouvoir son image et son positionnement (Chappelet, 2014). Les stratégies évènementielles et leurs objectifs diffèrent considérablement d'une station à l'autre. Les caractéristiques du territoire, le type d'acteurs en présence et leurs motivations, les infrastructures ou encore les moyens financiers à disposition, déterminent entre autres leur nature. Cette contribution vise donc à compléter les différents travaux qui s'intéressent à la relation entre l'évènementiel sportif et le tourisme, mais en se focalisant plus précisément sur *la place et le rôle des évènements sportifs au sein du développement touristique des stations de moyenne montagne suisse.*

Mots-Clés

Évènement sportif - Station de montagne - Développement touristique – Suisse

Key-words

Sport Event - Mountain resort – Tourism Development – Switzerland