

Françoise GERBAUX
CERAT, IEP Grenoble
Emmanuelle MARCELPOIL
CEMAGREF, Grenoble

Québec
2023 mai
2003

Rencontres internationales
Démocratie et Management local



GOUVERNANCE ET MANAGEMENT LOCAL DES VILLES ET COMMUNES TOURISTIQUES : LE CAS FRANÇAIS



Gouvernance et management local des villes et communes touristiques : le cas français¹.

Françoise **Gerbaux**, CERAT-IEP, Grenoble
1040 avenue Centrale
38 040 Grenoble
Mail : francoise.gerbaux@upmf-grenoble.fr

Emmanuelle **Marcelpoil**, CEMAGREF-DTM, Grenoble.
2 rue de la Papeterie
38 402 Saint Martin d'Hères
Mail : emmanuelle.marcelpoil@cemagref.fr

Résumé

L'objet de cette communication est de poser l'hypothèse que plus que dans d'autres communes apparaît en matière de management local pour les communes et villes touristiques, la nécessité que se construise, « un acteur collectif » comprenant des acteurs publics et privés. Cet acteur collectif a pour mission d'assurer pour les citoyens permanents, pour les opérateurs touristiques et pour les clientèles touristiques, une gestion des espaces publics et une organisation coordonnée des services tant publics que pour les particuliers. L'analyse du management local de ces communes est abordée grâce à « la notion de gouvernance ». En s'appuyant sur l'exemple des communes supports de stations de montagne, qui offre une variété de situations permettant de poser de manière aiguë mais pertinente la question de la gouvernance et du management local, l'accent est mis sur les difficultés à constituer cet acteur collectif dans un contexte d'incertitude, où l'adaptation permanente se retrouve au cœur des enjeux du développement touristique. Dans une première partie sont présentés deux grands types de modèles d'analyse de la gestion touristique locale: le corporate model et le community model, Dans une deuxième partie nous montrons la nécessité de dépasser l'analyse des strictes relations formelles entre acteurs pour intégrer les relations informelles, Ces relations touchent au jeu politique local, aux aspects financiers qu'aux stratégies patrimoniales et foncières et permettent de mieux appréhender ces difficultés quand à la constitution d'un acteur collectif.



Introduction

L'importance des enjeux en matière de tourisme n'est plus à démontrer, la France étant classée au premier rang mondial pour le nombre de touristes accueillis. Paradoxalement, cette performance n'est pas systématiquement synonyme de force: elle masque au contraire de profondes incertitudes et fragilités pour les communes et villes touristiques. Ces incertitudes concernent en premier lieu le champ touristique

¹ Cette communication s'appuie sur une recherche intitulée « La gouvernance territoriale dans les stations de montagne. Une approche pluridisciplinaire », regroupant des politologues, économistes et géographes. L'objectif est de qualifier la gouvernance dans les stations de montagne françaises, tout en mettant en perspective avec des exemples suisses et italiens.

c'est-à-dire les difficultés propres à la demande et à l'offre touristique. Les fortes fluctuations de la demande sont notoires et obligent les opérateurs touristiques à de constantes adaptations. Concernant l'offre touristique, plusieurs phénomènes ont été repérés comme l'hétérogénéité des acteurs du tourisme, tant du point de vue professionnel que des capacités économiques, des niveaux d'information et de formation, leur faible niveau de coopération, la nécessité de structurer la commercialisation, les difficultés de gestion de la main-d'œuvre du fait de la saisonnalité.

Les fragilités concernent en deuxième lieu l'implication des populations locales dans le développement touristique : cette implication est inégale. Or en termes de développement durable, la situation est de plus en plus dommageable pour l'avenir de ce secteur.

Enfin, en troisième lieu, incertitudes et fragilités sont liées aux difficultés concernant le management local. En effet, ces dernières années, l'ensemble des gouvernements des villes ont été soumis à de multiples contraintes. Ainsi, l'optique d'inciter au développement économique dans un contexte de forte compétition territoriale a été lourde de conséquences pour le management urbain. De plus en plus souvent, de grands opérateurs privés ont été associés à la gestion des équipements publics, modifiant en profondeur les modes de management local. Le terme de gouvernance a permis de rendre compte de ces profonds bouleversements (Le Galès, 1995). Dans les communes et villes touristiques, les questions d'organisation et de management d'une destination touristique s'ajoutent à ces questions classiques de gestion urbaine : ils accroissent donc considérablement les problèmes de management local. Le management d'une destination touristique implique en effet de nombreux partenariats publics et privés pour équiper, aménager ou gérer les destinations afin de répondre aux demandes des clientèles touristiques. Ces partenariats sont complexes car ils concernent la gestion déléguée de services publics locaux, et plus globalement l'organisation générale de la commune en vue de recevoir, souvent de manière saisonnière, des clientèles variées et exigeantes.

L'objet de cette communication est de montrer que plus que dans d'autres communes apparaît, notamment pour les communes et villes touristiques, la nécessité que se construise, « un acteur collectif » comprenant des acteurs publics et privés. Cet acteur collectif peut être abordé grâce à « la notion de gouvernance » ; Il doit assurer pour les citoyens permanents, pour les opérateurs touristiques et pour les clientèles touristiques, une gestion des espaces publics et une organisation coordonnée des services tant publics que pour les particuliers. Nous nous appuierons, dans cette communication, sur l'exemple des communes supports de stations de montagne. Cet exemple offre une variété de situations permettant de poser de manière aiguë mais pertinente la question de la gouvernance et du management local, des difficultés à constituer un acteur collectif dans un contexte d'incertitude, où l'adaptation permanente se retrouve au cœur des enjeux du développement touristique.

Nous aborderons dans **une première partie** la manière dont est aujourd'hui abordée la question du management local dans les communes et villes touristiques, théorisés à travers deux grands types de modèles : le corporate model et le community model, en nous situant dans une forme hybride avec la gouvernance. Nous préciserons pourquoi l'organisation et la gestion d'une destination touristique suggèrent la construction d'un acteur collectif, une gouvernance locale, composée d'acteurs publics et privés, ayant un référentiel minimum commun, entre tous les acteurs. Ceci permet de dépasser les strictes relations formelles entre acteurs pour intégrer les relations

informelles, qui seront au cœur de **la deuxième partie**. Ces relations touchent autant au jeu politique local, aux aspects financiers qu'aux stratégies patrimoniales et foncières.

I L'analyse des modes d'organisation et de management des destinations touristiques : le corporate model versus le community model

Le regard incertain porté sur les communes touristiques rend cruciale la nécessaire compréhension de leurs modes de gestion ainsi que l'organisation et le fonctionnement en découlant. Historiquement en France, depuis la loi de 1985, les communes supports de stations sont reconnues comme autorités organisatrices de l'activité touristique, entérinant ainsi la légitimité politique des élus sur le pilotage de l'activité touristique locale. A partir de cette nouvelle donne, des relations particulières se sont nouées entre acteurs privés et publics au sein des stations pour assurer le développement de l'activité touristique locale. Cette situation a conduit à une grande variété de systèmes d'acteurs. Depuis les années 90, la volonté politique d'intervenir sur ces modes de relations entre acteurs a émergé, dans une optique de rationalisation et d'efficacité pour le développement touristique. Pour ce faire, les approches du management des entreprises ont été mobilisées.

La gestion, le management d'une commune support de station de sport d'hiver a ainsi globalement donné lieu à deux grands types de positionnements : l'un d'inspiration anglo-saxonne, le corporate model et de l'autre, plus fondé sur les expériences européennes, le community model.

Le corporate model repose sur une logique de profit, une « business corporation » selon Flagestad (2001) ; la gestion est une gestion d'entreprise, de type intégré. La stratégie est essentiellement ciblée sur le client et c'est ce dernier qui oriente les processus de développement de l'entreprise. Dans une finalité de sélection, ces groupes établissent des relations avec des entreprises de services, soit en les incorporant dans leur entité, soit en contractant avec elles. Par exemple, la Compagnie des Alpes, détentrice de par le monde, de prestigieuses stations de sport d'hiver illustre cette stratégie ; elle a internalisé un certain nombre d'entreprises de services, telles les fort lucratives locations de ski. Ces choix témoignent surtout de la place centrale de la logique commerciale portée par un groupe et en particulier de la notion de performance.

La caractérisation des modes de gestion des stations a de fait quitté la stricte sphère de la réflexion pour entrer dans la sphère de l'action publique et des politiques touristiques. Ainsi, le concept de station-entreprise s'inscrit dans cette logique et porte l'essentiel du volet tourisme du Contrat de Plan Etat-Région, notamment en région Rhône-Alpes. Cette politique, forte d'un montant de 15 M d'euros, s'appuie sur l'outil « contrat de stations moyennes »² et s'inscrit dans la continuité des dispositifs antérieurs tels les contrats de stations-vallées, de contrats de pays d'accueil touristique et de contrats de développement touristique. En mettant ainsi l'accent sur les 65 stations de

² Les stations susceptibles d'être retenues doivent être situées en moyenne montagne, avoir une taille critique pour représenter un enjeu autre que purement local (minimum de 2000 lits) ou avoir une taille économique suffisante pour constituer un enjeu d'aménagement du territoire dans le contexte de bassin de vie ; avoir mis en place des mesures d'assainissement en cas de difficultés financières ; participer à un travail concerté avec les autres stations du même domaine skiable ou de la même vallée ; les regroupements de stations, qui permettent de réaliser des économies d'échelle et d'optimiser la lisibilité de l'offre vis-à-vis du client, seront particulièrement étudiées.

moyenne montagne, parmi les 180 sites recensés en Rhône-Alpes, elle cherche à optimiser la gestion et le fonctionnement de la station ou du groupement de station par la mise en place de mesures correctives ciblées et adaptées, qui leur permettent de développer les qualités d'entreprises performantes.

A l'opposé, le community model considère que la station est le fruit d'unités de production, indépendantes, spécialisées dans les services et opérant dans une démarche décentralisée, sans pouvoir de domination. Ce modèle fait la part belle aux collectivités locales, en leur reconnaissant un pouvoir d'impulsion et de coordination dans le développement touristique.

Chacun de ces modèles apporte des éléments d'analyse importants : le corporate model sur le poids du groupe, tant financièrement qu'en termes de culture d'entreprise ; pour le community model, l'accent est mis sur les collectivités locales, son statut et la légitimité de son action. Aussi, dans cet article, nous faisons nôtre la conclusion d'Arvid Flagestad (2001) sur l'existence d'un continuum de situations entre le corporate model et le community model. La question «quel modèle va permettre une meilleure performance en termes de stratégies?» ne peut se résumer à une réponse manichéenne, en optant pour l'un ou l'autre des modèles. Elle renvoie plutôt à un entre-deux entre d'un côté, la sphère économique et ses finalités commerciales et de l'autre, la collectivité locale, garante d'un intérêt collectif.

En effet, les grands groupes, certes intégrés dans leur logique commerciale n'en ont pas moins conscience que leur position n'est plus aussi « sûre » localement, c'est-à-dire au sein de leur territoire d'implantation. Ainsi, le vice président du directoire de la Compagnie des Alpes, M. François (2002) exprime une telle évolution, en notant que les sociétés de remontées mécaniques se trouvent confrontées à «une concentration de leurs partenaires traditionnels, hébergeurs, tour opérateur, constructeurs de remontées mécaniques,...), ce qui augmente leur pouvoir de négociation». Et de reconnaître ainsi la nécessité de s'allier avec ces acteurs économiques : «c'est de leur capacité à s'organiser avec les autres acteurs économiques de la station et à agir de façon concertée, avec l'appui du pouvoir politique local, que nos sociétés pourront gagner le difficile pari de leur maintien au top niveau» (François, 2002). La perception de leur place au sein de la station, de son évolution encouragent les opérateurs à prendre en compte les autres acteurs, les relations nouées, ... Reste qu'une telle dynamique reste ciblée sur la performance et ce, dans un contexte de forte compétition territoriale.

Dans la même logique, les pouvoirs publics ne peuvent seuls assurer la dynamique économique et se doivent d'établir des relations avec les prestataires économiques du domaine. On souligne ici la spécificité de l'intervention touristique en France, où les communes sont reconnues compétentes sur le pilotage de l'activité économique touristique. En effet, dans certains cas, l'autorité organisatrice, c'est-à-dire la commune support de la station, a délégué à une compagnie privée la gestion de son domaine skiable par exemple. Ce faisant, elle engage des relations souvent étroites entre les deux sphères privée comme publique.

Ces évolutions conjointes mettent en exergue la nécessité de penser cette articulation entre champs privés et publics, de voir comment se développent et se mettent en œuvre des relations entre scènes publique et privée, ainsi que la nature de telles relations. Comprendre, qualifier ces relations privé-public, également nommées partenariat, gouvernance, renvoie aux questions de management local et à son approche disciplinaire.

Dans ce contexte, les questions de management apparaissent comme pertinentes pour lire le devenir des stations et des communes touristiques ; elles traversent les différentes disciplines, notamment l'économie et la science politique. Ainsi, dans le domaine économique, un certain nombre d'analyses relevant du courant des districts industriels et des systèmes productifs locaux (Becattini, 1992 ; Courlet, Pecqueur, 1992) se sont attachées à cerner minutieusement les phénomènes de régulation. Leurs conclusions soulignent notamment que la régulation du système dans sa globalité passe par l'organisation productive ; ce sont ainsi les notions de confiance, de réciprocité, de partenariat entre les entreprises, qui sont évoquées et qui sont résumées par la notion de gouvernance. Ainsi, dans son acception stricte, la gouvernance définit en économie une forme d'organisation interentreprises que caractérisent les relations de pouvoir, au-delà du marché (Storper, Harrisson, 1992 ; Storper, Walker, 1989).

Cette réflexion est également au cœur de la discipline de sciences politiques et est le fruit des conséquences dynamiques dans les zones métropolitaines. En effet, les gouvernements des villes ont été soumis à de multiples contraintes dont celle d'inciter au développement économique et cela, dans un contexte de forte compétition territoriale et plus largement de décentralisation. Dès lors, s'est posée la question de comprendre qui gouverne les villes au moment même de l'affaiblissement des Etats et de la montée en puissance des grandes firmes et des marchés (Lorrain, 2000) ; un constat qui interroge plus fondamentalement la nature de l'action publique locale.

En ce domaine, des auteurs comme Bagnasco et Le Galès (1997) avancent l'idée de l'émergence de nouveaux acteurs collectifs, lesquels s'avèrent capables d'actions stratégiques. Ainsi, la ville et la grande firme constitueraient l'essentiel de la nouvelle économie, avec une coordination des acteurs de façon souple. L'action passerait alors par des partenariats privé-public, et tout ceci structurerait une gouvernance urbaine (Lorrain, 2000). Cette situation trouve sa raison d'être dans le délitement du fonctionnement administratif français au profit de la contractualisation. Le dispositif devient alors plus complexe, avec une multitude d'acteurs et surtout des phénomènes d'externalisation de fonctions à l'instar de ce qui se passe dans les grandes entreprises. L'Etat et les collectivités publiques ne réalisent plus toutes leurs missions mais au contraire, vont évoluer vers la délégation de certaines de leurs actions, et ce au nom des principes d'efficacité de l'action, de réduction des risques, ...

Aussi, le nombre d'acteurs conjointement à la nature des missions, font que la procédure de contractualisation se développe pour encadrer les relations entre les diverses sphères d'acteurs, notamment privée et publique. En retour, ceci exige que les acteurs échangent sur leurs logiques, leurs objectifs pour construire collectivement un référentiel commun, support et garant de la pertinence d'un contrat.

Ce référentiel commun va de pair avec l'émergence « d'un acteur collectif », fruit de ces échanges et réflexions entre acteurs aux attentes et philosophies fort diverses. Ce travail collectif souligne au-delà du facteur temporel, souvent long, la nécessité d'intégrer l'ensemble des liens entre acteurs. De fait, dans les stations et communes touristiques, les partenariats privé-public se mettent en place de manière variée mais s'avèrent souvent délicats à lire. Une des raisons de cette opacité réside dans le caractère souvent informel des liens entre individus, nous conduisant à adopter la définition de Le Galès (1995) : la gouvernance se définit comme « l'ensemble des arrangements et relations formels et informels entre intérêts publics et privés à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions ».

II La gouvernance : du formel à l'informel

Cette notion de gouvernance associée à la constitution d'un acteur collectif permettent d'intégrer dans l'analyse ces relations informelles. Ces dernières sont, à replacer en fonction de la genèse et de l'histoire de la station, de son développement et de son ancrage territorial. Pour décliner ces clefs de lecture, nous nous proposons de représenter le système d'acteurs de la station par le schéma suivant, en ayant pris l'exemple type d'une station implantée sur une commune³. Les différentes « bulles » représentent les principaux acteurs couramment cités dans la station, au rang desquels on trouve la commune en tant qu'autorité organisatrice et l'office du tourisme financé par cette dernière. Viennent ensuite s'ajouter l'ensemble des prestataires touristiques, hébergeurs, moniteurs de ski, commerçants ... et les citoyens.

Une représentation générique de la station de sport d'hiver



Les trois clefs de lecture que nous proposons d'intégrer dans l'analyse de la gouvernance locale sont le jeu politique local, la question des finances locales, et enfin les stratégies patrimoniales, qu'il s'agisse du patrimoine foncier ou immobilier.

Le jeu politique local

Les institutions publiques françaises ont une place particulière au sein des communes supports de station, sachant que la commune a la responsabilité du

³ Il conviendrait d'affiner le schéma dans les cas d'une station présente à un échelon pluricommunal ou d'une commune support de plusieurs stations.

développement économique, telle que la loi Montagne lui a conférée. Une telle légitimité dans l'action économique doit être prise en considération avec toutes les dimensions spécifiques que cette place comprend. Nous évoquerons ici deux dimensions qui sont essentielles.

La première est celle **du jeu électoral**. L'instance politique est très impliquée dans le développement touristique, comme instance régulatrice au sein de la station. Son statut d'autorité organisatrice de l'activité touristique, inclut de lourdes responsabilités sur le développement économique. Mais cette instance politique est avant tout une instance de représentation politique. Cela induit des temporalités spécifiques et notamment celles des élections locales. Depuis plusieurs années, les élections locales ont donné lieu à de profonds changements au sein des élites locales. Ainsi, aux dernières élections de 2001, le renouvellement des personnalités à la tête des mairies des communes supports de stations de sport d'hiver a été considérable. Dans les trois départements alpins, ce renouvellement est de l'ordre de 40 à 55 %.

Ce phénomène n'est pas nouveau. Une relative instabilité a vu le jour dès le début des années 80, au moment où les instances politiques locales ont eu la responsabilité directe du développement touristique local. Cette instabilité tend à augmenter. C'est un des points d'incertitude qui aujourd'hui rend la gestion touristique locale difficile et mérite qu'une plus grande attention y soit portée. L'intercommunalité se développe, ajoute un nouvel échelon, en ne simplifiant pas la gestion touristique locale, même si elle est en revanche source d'une plus grande stabilité. Certaines stations refusent de s'engager dans la coopération intercommunale, ou du moins la cantonne à des services publics très ciblés (déchets, ...). D'autres communes voient dans cette optique, un moyen d'aplanir les difficultés, voire de « contrôler » des positions extrêmes, portées par des élus issus précisément du renouvellement des municipalités et qui viennent contrecarrer des choix opérés sur le moyen ou long terme. D'une manière générale, le jeu politique local a une influence majeure et doit être pris en considération pour l'analyse de la gouvernance.

La deuxième dimension est liée **au travail politique**, lequel est globalement marqué, dans ces communes, par « deux arènes ». La première est l'arène des citoyens, composée des résidents principaux et de certains résidents secondaires, comme la plupart des communes françaises. La seconde arène est composée des acteurs économiques, plus ou moins organisés en acteurs collectifs, appartenant parfois à des groupes privés puissants extérieurs à la commune. Cette deuxième arène est particulièrement active dans ces communes touristiques qui sont généralement de petite taille : une des plus grosses communes supports des stations a 10 000 habitants. Elle a aujourd'hui une influence de plus en plus déterminante car les enjeux économiques sont importants. Elle doit être prise en considération dans le jeu politique local pour comprendre la manière dont l'instance politique locale en tient compte ou comment le jeu électif est influencé par elle. Ce jeu politique local comporte donc un ensemble de relations implicites et informelles qui constituent « une boîte noire » dans le jeu des relations locales, ensemble qu'il est important de mieux appréhender.

L'activité touristique et les finances locales.

Les modes de relations nouées autour des questions relatives au financement local du tourisme, et plus précisément autour des finances locales, doivent mieux être pris en compte.

Si l'on prend le cas de figure simple d'une commune touristique, le budget communal est constitué d'un ensemble de ressources classiques et spécifiques. L'ensemble des citoyens contribue au budget de la commune, notamment par le paiement des taxes locales. La taxe professionnelle est payée par la plupart des acteurs économiques. À ces ressources classiques s'ajoutent les ressources propres aux communes touristiques. Certaines communes perçoivent une dotation touristique, gelée depuis 1993 et incluse dans la dotation globale de fonctionnement. Une taxe sur les remontées mécaniques correspondant à 3 % du chiffre d'affaires et la taxe de séjour constituent l'essentiel des ressources spécifiques. Leur contribution au budget communal est certes très variable d'une commune à l'autre, mais les types de « relations informelles » qu'induisent ces contributions ne sont pas négligeables.

La taxe sur les remontées mécaniques n'implique-t-elle pas qu'une place spécifique soit prise par cet acteur particulièrement important au sein de la station ? Sur la base de cette contribution spécifique, particulièrement visible, cet acteur n'est-il pas en droit d'attendre des avantages ? Par ailleurs cette ressource est aléatoire et varie en fonction de l'activité « neige ». Comment les communes gèrent-elles ces ressources aléatoires ? N'y a-t-il pas de fait un intérêt convergent entre la commune et l'activité des remontées mécaniques, donc une plus grande coordination entre eux, au dépens des autres acteurs de la commune ?

La taxe de séjour, perçue par les hébergeurs, est mal perçue dans tous les sens du terme : « son rendement » est faible dans certaines communes où le montant perçu ne représente parfois que la moitié du véritable potentiel de cette taxe. Les hébergeurs sont souvent hostiles à cette taxe, la perçoivent mal. Cette dernière est donc source de nombreux disfonctionnements et peut être à la source de mauvaises relations entre l'autorité communale et les hébergeurs.

Ces constats ont pour but de souligner que, loin d'être strictement formelles parce que légales et obligatoires, les contributions des acteurs économiques au budget de la commune donnent naissance à différents types de relations qu'il est nécessaire de prendre en compte dans le cadre du système d'acteurs de la station. Comment organiser une bonne gouvernance dès lors que les relations sont « parasitées » par des enjeux liés au financement du budget communal ?

Les stratégies patrimoniales

Les communes supports de stations sont le lieu de stratégies patrimoniales spécifiques, compte tenu des enjeux touristiques, qui pèsent de tout leur poids. Dans de nombreuses stations villages, mais aussi dans les « grandes stations », les enjeux fonciers et patrimoniaux sont particulièrement aigus.

Ainsi, si on observe certaines stations villages, ce phénomène se traduit par des stratégies de « clans familiaux » particulièrement actives puisque, au sein de certaines d'entre elles, des stratégies familiales consistent à se positionner de manière spécifique dans les différentes structures et organismes de la station : présence au conseil municipal, à l'office du tourisme, aux remontées mécaniques, au sein des diverses activités de la commune. Certes l'emploi de la population locale a souvent été une des revendications des responsables politiques, dans la mesure où ces emplois étaient en quelque sorte la compensation du développement touristique. Mais cette tradition conduit également à s'interroger sur la réalité et la nature des stratégies familiales et

patrimoniales qui se nouent au-delà de la présence plus ou moins grande de certains clans familiaux dans les structures et organismes locaux.

Dans certaines stations anciennes et traditionnelles, ces stratégies conduisent à des situations complexes où, par exemple, les possibilités pour des acteurs «venus de l'extérieur», commerçant, hôtelier ou prestataires de services sont difficiles voire impossibles en termes de participation et d'implication locales. Par conséquent, la diversification, enjeu actuel pour élargir les activités offertes dans les stations, n'est-elle pas dès lors plus difficile à engager ?

Ces stratégies patrimoniales offrent un visage nouveau dans certaines stations, avec l'émergence d'associations, de syndicats de copropriétaires, ... dont la finalité est de faire entendre leur voix dans la station et son développement, et ainsi lutter contre le sentiment «d'être exclus » de leur propre territoire. Aussi, les analyses des stations se doivent d'intégrer la compréhension de ce type de phénomènes.

Conclusion

Les stations ne sont donc pas que des entreprises, avec une rationalité économique et/ou commerciale comme seul moteur ; elles constituent de véritables systèmes économiques et sociaux locaux. Certes la sphère économique y est centrale, mais elle est rendue beaucoup plus complexe par toute une série de phénomènes, sociaux, politiques et financiers notamment ; des aspects qu'il est important de prendre en considération au vu de leurs impacts sur les modes de gouvernance et les potentialités des stations.

Les modes d'organisation des acteurs s'insèrent dans ce contexte mouvant des stations. Les individus doivent quotidiennement innover et apprendre à faire avec les facteurs d'incertitude, à faire avec les autres acteurs, pour définir ensemble un référentiel commun, support du management local de la station. Les élus, du fait de leur légitimité politique sont notamment au cœur de la construction collective de ce référentiel commun entre les différentes sphères ; comme le souligne fort bien D. Lorrain (2000), «les élus doivent inventer des procédures de conversion du particulier vers le général. Sans le vouloir, ils se retrouvent au cœur de l'exercice de la démocratie politique : faire tenir ensemble toutes les parties du corps social».

Bibliographie

Courlet C., Pecqueur B. (1992) : « Les Systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », in Benko G. et Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp. 81-102.

Flagestad A. Hope C.A. (2000) : Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective. **Tourism Management** N° 22, June, pp-445-461.

- Gerbaux F., Moreau P. (1996), « Le management des stations face au marché touristique, vers une gouvernance locale ? », in "La gestion des stations", **Les cahiers Espaces**, n°47, juin 1996, pp 40-48.
- François J. (2002) :
- Le Galès P. (1995) : « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». **Revue Française de Sciences Politiques**, pp. 57-95.
- Leca J. (1996) : « La gouvernance de la France sous la cinquième république, une perspective de sociologie comparative », in **De la Vème république à l'Europe, Hommage à Jean-Louis Quermonne**, sous la direction de Françoise d'Arcy et Luc Rouban, Presses de la Fondation de Sciences Politiques.
- Loi du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne.
- Beccattini G. (1992) : « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G. et Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp. 35-46.
- Lorrain D. (2000) : « Gouverner les villes, Questions pour agenda de recherche », **Pôle Sud**, Qui gouverne les villes ? N° 13, pp- 27-40
- Marcelpoil E., Perret J. (1999) : « Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires », in Gerbaux F. (Eds), *Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ?*, Editions de l'Aube.
- Storper M. et Walker R. (1989) : *The Capitalism Imperative : Territory, technology and Insutrial Growth*, New York : Basil Blackwell.
- Storper M., Harrison B. (1992) : « Flexibilité, hiérarchie et développement régional : les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990 », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp. 265-291.