

## **Gestion des sites naturels patrimoniaux et développement des systèmes productifs locaux. L'exemple du tourisme**

Jean-Bernard Marsat <sup>1</sup>, Etienne Polge<sup>1</sup>

<sup>1</sup> UMR Territoires (Université Clermont-Auvergne, AgroParisTech, Inrae, VetAgro Sup), Clermont-Ferrand, France

Auteur de correspondance : [jean-bernard.marsat.2@inrae.fr](mailto:jean-bernard.marsat.2@inrae.fr)

**Résumé :** La viabilité et le développement des systèmes productifs locaux qui dépendent de ressources environnementales tels que des sites naturels patrimoniaux nécessite, outre l'adéquation à une demande et l'attention aux attentes des autres parties prenantes, de penser leur lien aux ressources environnementales. Ces systèmes productifs locaux font l'objet d'une gouvernance ou d'un management plus ou moins organisés qui prennent plus ou moins en compte la complexité des espaces qui constituent leur activité. Nous présentons dans cette communication un cadre d'analyse de la gestion des systèmes productifs locaux qui dépendent des ressources environnementales. Nous illustrons nos propos avec le cas du système touristique local lié au site naturel de la Chaîne des Puys - Faille de Limagne. Le cadre d'analyse vise alors à caractériser d'une part les l'imbrication des niveaux d'échelle spatiale entre attractions totems, destinations, et aires de gouvernance, et d'autre part les rôles que jouent les divers acteurs compte tenu de leurs fonctions, de leurs ressources, de leurs intentions. Ces rôles sont redéfinis avec la prise en compte des ressources environnementales et avec l'intervention de nouveaux acteurs qui mobilisent ces ressources comme levier de développement territorial.

**Mots clefs :** espaces naturels patrimoniaux, systèmes productifs locaux, tourisme, modèles stratégiques, gestion des parties prenantes

### **Management of natural heritage sites and development of local productive systems. The example of tourism**

**Abstract:** The viability and development of local production systems that depend on environmental resources such as natural heritage sites requires, in addition to meeting a demand and paying attention to the expectations of other stakeholders, thinking about their link to environmental resources. These local production systems are subject to a more or less organized governance or management that more or less takes into account the complexity of the spaces that constitute their activity. In this paper, we present a framework for analyzing the management of local production systems that depend on environmental resources. We illustrate our remarks with the case of the local tourist system linked to the natural site of the Chaîne des Puys - Faille de Limagne. The framework of analysis aims to characterize the interweaving of spatial scales between totem attractions, destinations, and governance areas, and the roles played by the various actors in terms of their functions, resources, and intentions. These roles are redefined with the consideration of environmental resources and with the intervention of new actors who mobilize these resources as a lever for territorial development.

**Key words:** natural heritage sites, local production systems, tourism, strategic models, stakeholder management

**JEL :** Q26, Z32, R11

## 1 Introduction

La viabilité et le développement des systèmes productifs locaux qui dépendent de ressources environnementales tels que des espaces naturels patrimoniaux nécessite, outre la performance sur la dimension productive, l'adéquation à une demande et aux attentes des autres parties prenantes, de penser leur lien aux ressources environnementales, leur dynamique, les conditions de leur résilience face aux changements globaux. Ces systèmes productifs locaux font l'objet d'une gouvernance ou d'un management plus ou moins organisés, et qui prennent plus ou moins en compte la complexité des espaces qui constituent leur activité.

En nous focalisant sur le secteur du tourisme et des loisirs, nous présentons dans cette communication un cadre d'analyse multi-acteurs de la gestion des systèmes touristiques qui dépendent des ressources environnementales. La particularité du tourisme qui constitue un type d'activité unique où diverses prestations de service doivent être mises en cohérence pour satisfaire les besoins d'un type unique de client, le touriste, facilite le recours à la métaphore du « territoire-entreprise ». Là où une littérature abondante interroge les formes de coordination au sein des SPL, le cadre d'analyse proposé interroge la façon dont les grandes fonctions stratégiques identifiées dans le monde des entreprises, sont ou ne sont pas assurées au sein du système considéré, et quels sont les acteurs impliqués dans chaque fonction. Cette grille fonctions-acteurs permet de détecter et au besoin de qualifier les présences-absences, mais aussi les questions de cohérence, de synergies ou antagonismes éventuels.

Une fois identifiées les caractéristiques productives du système envisagé, et avant d'approfondir les questions de coordination et d'exercice des fonctions stratégiques, Il faut traiter la question de savoir quelle est l'aire pertinente à prendre en considération. Un cadre d'analyse spécifique au secteur du tourisme définit les notions d'attraction et de destination touristiques, et nous permet de caractériser l'imbrication des niveaux d'échelle spatiale entre attractions, destinations, et aires de gouvernance territoriale.

Ensuite vient l'analyse des rôles que jouent les divers acteurs du système touristique concerné par le site, compte tenu de leurs fonctions, de leurs ressources, de leurs intentions. Ces rôles incluent la prise en compte des ressources environnementales et certains acteurs mobilisent ces ressources comme levier de développement territorial<sup>1</sup>. Les acteurs productifs du système local, principalement des entrepreneurs indépendants, constituent un autre type de ressource essentielle que la métaphore du territoire-entreprise assimile aux « ressources humaines (RH) » de la destination-entreprise, ce qui conduit à examiner la gestion de ces RH. Une étude exploratoire des entreprises prestataires de service touristique dans le périmètre du site permet d'examiner les relations entre ces dernières et les autres grands acteurs du système.

Nous illustrons nos propos avec le cas du système touristique lié au site naturel de la Chaîne des Puys - Faille de Limagne.

Cette communication s'appuie sur le travail mené dans le cadre du projet de recherche Valo-Sites « *Méthodes d'évaluation des effets socio-économiques des politiques de gestion et de valorisation de sites naturels* ». L'origine du projet tient à une demande exprimée par le Conseil Départemental du Puy de Dôme, acteur majeur des politiques de gestion et de valorisation du site « Chaîne des Puys-Faille de Limagne (CPFL) » en Auvergne (France). Celui-ci souhaitait disposer d'une évaluation des retombées économiques de ces politiques, et surtout de méthodes de suivi de ces retombées.

Le projet de recherche construit par une équipe de l'UMR Territoires, à partir de cette question initiale, comprend des volets d'études sectorielles (tourisme, agriculture) et des volets d'études économiques, dont certains se situent en aval des premiers. Le travail exposé ici associe l'étude de la fréquentation touristique du site CPFL et celle de l'offre locale de services touristiques et de loisirs.

---

<sup>1</sup> On notera que la relation entre l'activité touristique et le milieu naturel fait l'objet d'une préoccupation très actuelle dans nombre de sites très fréquentés, concernant l'antagonisme entre fréquentation et préservation du milieu, mais la résolution de cet antagonisme n'est pas dans les objets de cette communication.

## 2 Cadre théorique et problématique

### 2.1 Les systèmes productifs locaux

La notion de système productif local est issue des réflexions sur les districts industriels qui ont permis d'identifier l'existence de processus de développement aux logiques spatiales différentes du modèle fordiste de concentration industrielle (Pecqueur, 2006) dans ce qui a été appelé la « troisième Italie ». Cette région, décrite par Bagnasco (1996, 1977), est caractérisée par une industrialisation diffuse avec de petites et moyennes entreprises, par un tissu social dense et par l'existence d'un modèle d'urbanisation qui évite la fracture ville-campagne. Des économistes italiens y ont reconnu le modèle d'organisation du district industriel (Becattini, 1990) décrit par Marshall (1890). Celui-ci avait remarqué que le regroupement dans un même espace géographique de firmes indépendantes de petite taille, en relation les unes aux autres, et spécialisées dans un même segment du processus productif, génère des externalités économiques. La redécouverte de ces externalités dans les districts italiens, démontrant un remarquable dynamisme, a donné naissance à une abondante littérature dont l'objet a été de mieux les caractériser et d'en expliquer les facteurs de développement. A partir de ces analyses, une série de déclinaisons de cette notion ont été développées selon des éléments de contexte et des processus identifiés : districts, milieux innovateurs technopoles, systèmes productifs locaux. Les approches issues des réflexions sur les districts industriels ont en commun d'attacher une importance particulière à la coopération et à la compétition entre les acteurs d'un espace déterminé (Grossetti, 2004). Elles se fondent sur le caractère systémique des interactions entretenues par les acteurs, dont un certain nombre se réalisent localement. Le développement des zones concernées, généralement infrarégionales, dépend alors des capacités à mobiliser et à faire fructifier les ressources locales. Les systèmes productifs locaux ont une acceptation plus large que les districts industriels qui concernent essentiellement des communautés locales avec des dimensions familiales fortes (Courlet, 2000). La notion des SPL a émergé de réflexions dans le contexte ouest-européen sur la construction de territoires spécifiques avec le développement d'activités productives par une communauté d'acteurs et d'entreprises. Cette notion a été mobilisée dans le cadre d'un dispositif de la Datar (actuelle ANCT) destiné à identifier et fournir un soutien logistique et financiers à des réseaux de firmes spécialisés. La Datar a défini ces SPL comme un *ensemble d'activités interdépendantes, techniquement et économiquement organisées et territorialement agglomérées (DATAR, 1998)*. Selon les spécialisations différentes formes de SPL ont été identifiées dont les systèmes touristiques locaux (Perret, 1992) initialement autour des stations de skis.

### 2.2 Le cas du tourisme

Dans le secteur touristique deux caractéristiques des SPL peuvent être assurées dans un grand nombre de cas : l'interdépendance entre divers acteurs productifs (de service principalement) et une certaine proximité spatiale liée au rayon de déplacement limité des touristes au cours de leur séjour. Des cas pour lesquels une certaine dispersion est observée peuvent cependant se rencontrer.

Deux notions cadrent ces particularités : celle d'attraction touristique et celle de destination touristique.

L'attraction touristique, au sens premier, est « l'un des éléments qui « attire » le touriste (de son domicile habituel) vers sa destination » (adapté de Lew (1987)). Au sens étendu elle inclut des éléments organisationnels et cognitifs (notamment le système de « marqueurs » qui informe sur l'attraction). On distingue les attractions « primaires » qui motivent le choix de destination, des autres types (secondaires ou tertiaires) (adapté de Leiper (1990))

La destination touristique, au sens premier, est « là où le touriste veut se rendre au cours de son séjour », ce que le touriste définit comme étant sa destination. Ce lieu regroupe en général l'hébergement et la majeure partie de ses activités. La définition minimaliste est ainsi « l'aire géographique que le touriste a identifiée et choisie comme lieu de séjour et de pratiques » (adapté de Laws (1995)). Au sens étendu elle est « l'ensemble d'attributs et de services concernés par / contribuant au séjour du touriste » (adapté de Murphy, Pritchard, & Smith (2000)). Les très nombreux travaux menés autour de cette notion éclairent la destination avec toute ses composantes.

Les acteurs de l'offre de services et produits divers sont ainsi très nombreux : certains sont spécialisés dans l'activité touristique tels que les hôteliers mais on compte aussi tout prestataires ou offreurs qui compte des touristes parmi ses clients à des degrés plus ou moins majoritaires.

L'interdépendance entre ces acteurs provient de la nécessité de cohérence entre tous ces services pour le bénéficiaire final, le touriste. Une coordination entre horaires des services, une harmonisation des qualités offertes, des actions communes d'information, de marketing, etc. sont ainsi **prescrites** pour le bien de la destination

Ces deux notions d'attraction et de destination permettent une analyse de la proximité spatiale et de la géographie du tourisme. Par exemple le site considéré est une attraction dans le sens où certains visiteurs le prennent en compte dans le choix initial de leur destination, et s'il est étendu (comme notre site d'étude) il peut être une destination dans le sens où on peut se loger et passer l'essentiel de son séjour dans son périmètre. Mais plus largement une grande partie des visiteurs du site peuvent avoir bien d'autres activités en dehors du site et se loger ailleurs également.

Chaque visiteur a sa définition de ce qui est sa destination. Pour certains ce sera donc le site étudié, pour d'autres une aire plus large telle que le département ou la région. La géographie concernée par le phénomène est l'enveloppe de tout cela.

### **2.3 La notion de STL en question**

La notion de Système touristique localisé (STL) a été notamment développée par (Perret 1992) puis (François 2007) dans le contexte particulier de l'étude des stations de montagne. François (2007) conçoit cette notion comme un outil analytique, et non pas normatif, et ne tente pas de discuter point par point les concordances ou discordances avec le concept de SPL. Il souligne en revanche certaines particularités de l'activité touristique :

- En termes de gouvernance trois sphères sont identifiées dans le modèle de ses collègues Gerbaux and George-Marcelpoil (2004) : parmi celles-ci une seule est attendue sans surprise, celle des acteurs économiques. Une autre est celle de « l'autorité organisatrice » : elle est propre au contexte de la Montagne, où la loi confie aux collectivités locales la responsabilité de l'organisation du système touristique. Une troisième enfin semble encore plus particulière, contrastant avec l'étude des SPL, c'est celle de « la société civile locale ». Mais d'autres approches telles que la théorie des parties prenantes peuvent également introduire la prise en compte de cette société civile, on le verra en section suivante.
- Le versant de la demande, celui des touristes, a une place particulièrement importante dans un système touristique, s'agissant d'une activité de service : le service se consomme instantanément, il peut être produit ou co-produit par le client, enfin le client est sur place, il interagit avec la sphère économique mais aussi avec la société civile.

Il reste enfin à mettre en question la dimension locale, gage de proximité spatiale. Comme indiqué précédemment, le phénomène touristique induit par une attraction majeure a des frontières difficiles à identifier, ce que le cas d'étude va illustrer. Il faut alors considérer le STL comme une référence à laquelle on pourra comparer en ressemblances et différences, toute situation réelle, notamment celles dans lesquelles attractions, destinations et aires de gouvernement territorial seraient imbriquées de façon plus complexe que dans les stations de montagne.

### **2.4 Les ressources environnementales pour un STL, et leur prise en compte : une analogie avec la stratégie d'entreprise**

Les milieux naturels présentent plusieurs caractéristiques qui sont autant de ressources pour les loisirs et le tourisme :

- En tant que support physique, aménagé ou non aménagé, l'espace (terrestre, aquatique, aérien) est une infrastructure pour les activités de parcours ou d'exercice sportif (de la marche jusqu'au parapente). Les destinations balnéaires ou de montagne ne font pas exception.
- En tant que paysage le milieu est un objet de contemplation ou lié à d'autres activités proches (photographie, peinture)
- En tant que milieu naturel, vivant ou minéral, l'environnement est objet d'observation scientifique, de visites pédagogiques, etc.

Beaucoup de destinations touristiques reposent principalement sur l'activation et l'exploitation de ces ressources environnementales. Ainsi parmi les différentes catégories de destinations habituellement identifiées telles le tourisme rural ou tourisme vert, le tourisme de montagne, le tourisme balnéaire, le thermalisme, le tourisme urbain, le tourisme culturel, seuls les deux derniers cités font exception.

Nous faisons l'hypothèse que la prise en compte des ressources par un ensemble d'acteurs économiques, quel que soit le stade et la forme de coordination qu'il pratique peut-être analysée en référence à la littérature de management stratégique appliquée aux organisations.

Dans ce domaine l'école qui met l'accent sur cette fonction est celle dite des « ressources et compétences » (Barney 1991) qui donne la priorité, dans la recherche de stratégies gagnantes, à la bonne gestion des ressources internes de l'organisation (ici du STL).

## 2.5 L'analyse du système touristique local par les fonctions assurées et les acteurs impliqués

La littérature sur les SPL et les STL s'est particulièrement attachée à l'étude des formes de coordination et de gouvernance qu'ils présentent. Nous nous plaçons en aval de ce niveau de problématique en utilisant le(s) modèle(s) de management stratégique des organisations comme analyseur, comme référence à laquelle comparer le fonctionnement effectif du STL : comment sont exercées les grandes fonctions stratégiques attendues dans une organisation économique, et par qui ?

Concernant les modèles stratégiques, à la suite des propositions de (Flagestad and Hope 2001) pour le cas des stations de montagne, nous référons aux principales grandes écoles de la stratégie, telles que recensées notamment par (Mintzberg et al. 1999). Sont d'abord retenus les deux grands courants qui se sont succédés et opposés historiquement (avant synthèse) : 1- celui du « positionnement » porté par M. Porter (Porter 1980), auquel nous rattachons le marketing stratégique, et 2- et celui des « ressources et compétences » (Wernerfelt 1984; Barney 1991), qui donne la priorité à la gestion des ressources internes de l'organisation (ici du STL supposé).

Nous ajoutons la fonction dite de « gestion des parties prenantes » issue d'un autre grand courant du management, la « stakeholder theory » qui est née d'une approche transversale (Freeman 1984; Donaldson and Preston 1995). Au titre de l'identification et de la prise en compte de toutes parties prenantes, cette fonction est apte à organiser le traitement de tous types d'enjeux : de ceux des influences extérieures (qui impacte le système ?) à ceux de ses externalités (qui est impacté ?), ou de gouvernance (qui est associé ?), etc.

Enfin s'ajoute en tête de liste, la fonction de stratégie générale : établissement d'une « vision » et d'une « intention » pour tous, prise en compte, arbitrage, « combinaison » de toutes les fonctions stratégiques plus spécialisées (ici : marketing, gestion de ressources, gestion des parties prenantes)

## 2.6 Une grille d'analyse multi-fonctions et multi-acteurs

La grille d'analyse multifonctions et multi-acteurs est un outil proposé pour analyser le rôle des acteurs au sein d'une destination touristique (figure 1). Le principe est de lister les acteurs et de croiser la liste des acteurs avec les grandes fonctions stratégiques citées. Cette grille se visualise par un tableau, avec en ligne les grandes fonctions, et en colonne les acteurs.

Plusieurs types d'acteurs interviennent généralement dans le système touristique à une échelle locale :

- Les communes et intercommunalités (que nous ne distinguerons pas ici pour simplifier) jouent classiquement un rôle important car ce sont les acteurs publics qui ont la compétence de *la politique touristique*, de même que celle de « zones d'activités touristiques », par exemple. Elles ont également, une palette de responsabilités vis-à-vis *des ressources patrimoniales et partagées*. Enfin elles sont au cœur de la fonction « *gestion des parties prenantes* » qui est une fonction transversale intégratrice proche des enjeux de gouvernance tant sectorielle que territoriale.
- Les prestataires de tourisme regroupent l'ensemble des acteurs spécialisés de l'offre (entreprises, associations, etc.). Ils s'inscrivent sur la grille par leur rôle effectif, qu'ils jouent à leur échelle individuelle. Eventuellement des réseaux stratégiques de prestataires peuvent être distingués comme acteurs collectifs.

- Les Organismes de gestion de destination (OGD), souvent sous la forme d'offices de tourisme (OT) sont les intermédiaires entre prestataires et collectivités. Ils ont le plus souvent un statut public (EPIC). Ils interviennent de façon préférentielle sur la relation à l'externe, l'accueil des visiteurs, la promotion, la recherche d'information liée à des demandes externes. Concernant l'offre, même s'ils peuvent se voir confier des gestions d'équipements, ils interviennent le plus souvent sur la qualification de celle-ci, pratiquent une certaine animation des prestataires, parfois leur mise en réseau, ce qu'on peut comparer à une « gestion de ressources humaines du territoire », mais pas sur l'ingénierie du tourisme (nouveau produits, nouveaux aménagements, nouveaux investisseurs), dont les compétences se trouvent le plus souvent à une échelle supérieure.

La figure 1 ci-dessous dessine à titre illustratif une vision contrastée des rôles habituels des divers acteurs mais il est habituel que les fonctions stratégiques impliquent plusieurs types d'acteurs soit par une répartition des rôles, soit par coopération. Par exemple la collectivité peut être décideur d'une stratégie de positionnement dont l'OGD aura été responsable de l'élaboration. De même la collectivité a la responsabilité implicite de gérer la totalité des parties prenantes possibles, mais l'OGD pratiquera une certaine gestion de certaines d'entre elles.

<b>Un exemple contrasté</b>	<b>Collectivités territoriales</b>	<b>OGD</b>	<b>Prestataires de Tourisme (évent. Réseaux)</b>	<b>Autres acteurs</b>
<b>Vision</b>				
<i>stratégie générale</i>	x		indiv	
<b>Positionnement</b>				
<i>marketing stratégique</i>	x	x	indiv	
<b>Ressources et compétences</b>				
<i>spécifiques au tourisme</i>				
<i>infrastructures</i>	x		indiv	
<i>ress. Humaines</i>		x	indiv	
<i>patrimoniales, partagées</i>	x			
<b>Gestion des Parties prenantes</b>				
<i>relations, usages, concertation</i>	x		indiv	

Figure 1 : grille d'analyse multifonctions et multi-acteurs de la gestion stratégique des destinations touristiques (Marsat 2010)

Pour mettre l'accent sur la fonction de « gestion de ressources » nous distinguons, au sein de la ligne « ressources spécifiques au tourisme », deux catégories : « infrastructures » et « ressources humaines ». On note aussi la ligne spécifiquement consacrée aux ressources partagées avec des usagers et gestionnaires non-touristiques, notamment les ressources patrimoniales (espace, paysage, nature et culture) : ce sont les collectivités qui en ont la gestion.

Cette grille convient particulièrement aux destinations bien identifiées et bien délimitées, comme par exemple les stations de montagne. L'analyse a été faite pour la destination Sancy (Marsat, Guerra et al. 2010). Mais l'outil peut être utile à d'autres échelles, et a été employé également pour analyser l'action touristique de Parcs naturels régionaux (Marsat 2015).

Une question non tranchée est celle de l'adéquation entre le territoire de l'OGD et la notion de destination touristique : si on définit une « destination à gérer » comme l'aire reconnue comme leur destination par un nombre suffisant de visiteurs, alors l'évolution administrative récente qui fait coïncider territoires d'OGD et intercommunalités conduit à une dissociation. On pourra par exemple trouver des OGD sur un territoire dont une partie seulement est touristique, ou d'autres gérant plusieurs destinations.

### 3 Application de la grille d'analyse

Nous appliquons la grille d'analyse présentée dans la partie précédente au système touristique de la Chaîne des Puys – Faille de Limagne, situé dans le département du Puy-de-Dôme au sein du Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne (PNRVA) et Nous présentons dans un premier temps le cas d'étude puis dans un deuxième temps la méthode mobilisée et les résultats obtenus.

#### 3.1 Le cas d'étude : Le système touristique de la Chaîne des Puys – Faille de Limagne

Le site principal pris en compte dans le projet a le périmètre du bien « Chaîne des Puys-Faille de Limagne » tel qu'inscrit sur la liste UNESCO du Patrimoine Mondial, incluant sa « zone-tampon ». La zone centrale est un ensemble de 80 volcans endormis quasiment alignés du Nord au Sud sur 32 km de long et 4 km de large, au-dessus d'un socle hercynien d'altitude comprise entre 700 m et 1 000m. L'ensemble jouxte l'agglomération de Clermont-Ferrand, séparée par la Faille de Limagne (figure 2).

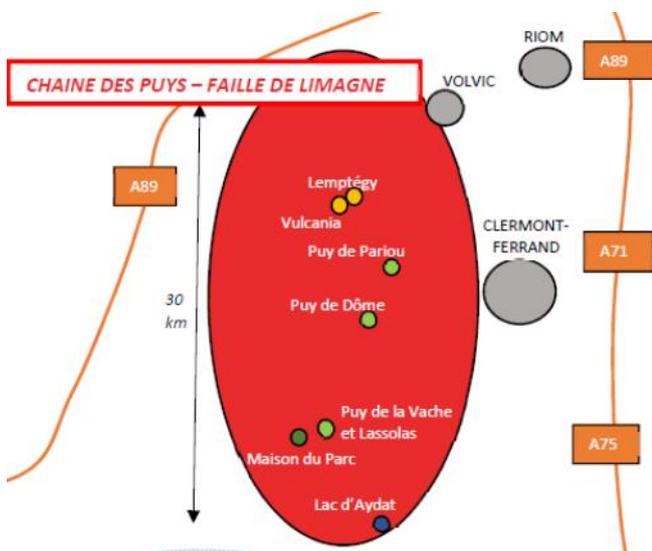


Figure 2 : le site de la Chaîne des Puys-Faille de Limagne (Boucher, 2021)

Le site fait l'objet d'une intense fréquentation de la part de touristes, et d'excursionnistes (notamment par la proximité de Clermont-Ferrand).

Plusieurs attractions majeures sont offertes aux visiteurs, soit sous la forme de sites naturels ponctuels (tel volcan très emblématique, notamment le Puy de Dôme ou le Pariou), soit sous forme de lieux de visite construits et gérés par des entreprises (Vulcania, Volcan de Lemptégy, train Panoramique des Dômes, Chalet des sources de Volvic, etc.).

Les politiques publiques de gestion et/ou de valorisation qui se sont succédé en affectant l'état et la fréquentation du site ont eu des objets et des périmètres divers : création du PNR des Volcans d'Auvergne en 1977, classement de site en 2000 au titre de la loi de 1930, création du Parc européen du volcanisme Vulcania en 2002, aménagement du sommet du Puy de Dôme et de son accès par un train à crémaillère (2010-12) en lien avec la labellisation du Puy comme Grand Site de France en 2008, enfin inscription de la CPFL sur la liste Unesco du Patrimoine Mondial en 2018.

Ainsi différents acteurs publics se sont-ils impliqués dans ces politiques : Département, PNR, Etat principalement. Selon l'acteur concerné, ou la période, l'accent était mis davantage sur les objectifs de gestion/préservation du bien, ou sur les objectifs de valorisation. Dans le prolongement des engagements antérieurs (Charte du PNR par exemple) mais de façon plus formalisée, un Plan de gestion du site a été élaboré pour répondre aux exigences de l'Unesco, tandis qu'un dispositif de gouvernance souple a été mis en place. Plutôt que la création d'une structure nouvelle spécialisée dans la gestion et la valorisation du site, ont été créés

des lieux de coordination tels que la « Commission locale Unesco » qui se réunit plusieurs fois l’an et examine à la fois l’avancée des travaux des grands acteurs de la gestion et les problèmes éventuels rapportés par les acteurs locaux (collectivités, usagers, résidents).

Comme dit précédemment, nous considérons l’attraction touristique comme un élément qui motive le choix de destination du touriste. Je veux aller quelque part mais à cause de quoi ? La destination est donc à distinguer de l’attraction. Dans le cas étudié, un visiteur peut vouloir aller en Auvergne parce qu’il veut visiter la CPFL et rien d’autre n’a motivé sa venue, mais il peut loger et pratiquer d’autres activités de loisirs hors de la CPFL: pour ce visiteur la destination sera l’Auvergne et non pas la CPFL, mais cette dernière est une attraction, qui plus est ce sera « l’attraction primaire » pour ce visiteur. Pour d’autres visiteurs elle sera destination et attraction primaire, ou simple attraction « secondaire », etc. Il est possible d’estimer des coefficients de mesure du degré d’attractivité de la CPFL pour chaque visiteur interrogé.

D’après les résultats d’une enquête menée auprès des visiteurs dans le cadre du projet, une proportion importante de ceux-ci avait la CPFL comme motivation majoritaire (motif majoritaire pour 50% environ, dont unique pour 28%) dans leur choix de destination. Il est vrai que beaucoup des séjours constatés sont des courts séjours (48% durent de 1 à 4 jours), la ou les visites de la CPFL y tiennent donc une plus grande part.

Les acteurs de l’offre peuvent être à l’intersection de plusieurs destinations. Un hébergeur va recevoir des clients pour qui les attractions et les définitions spontanées de leurs destinations sont différentes. Le département du Puy de Dôme comprend d’autres attractions que la CPFL. L’agglomération de Clermont-Ferrand d’une part, et le massif de Sancy, d’autre part, qui hébergent à eux seuls plus de la moitié des visiteurs de la CPFL, sont aussi, pour nombre de touristes qui ne visitent pas la CPFL, des destinations pour certains et des attractions pour d’autres.

La CPFL ne coïncide pas avec le territoire d’un seul organismes de gestion de destination (OGD), mais en chevauche plusieurs : la figure 3 montre grossièrement le chevauchement entre CPFL et 5 OGD correspondant aux territoires nommés ici « Grand Clermont », « Mondarverne », « Artense et Cézallier » (pas Sancy), « Combrailles », et « Terra Volcana ».

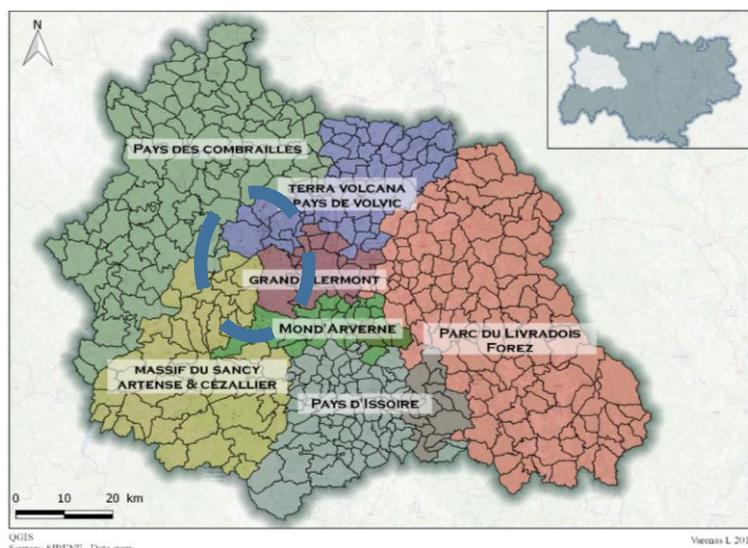


Figure 3: périmètres d’action des OGD du département du Puy de Dôme et chevauchement avec la CPFL (cercle bleu)

### 3.2 Méthodes et données collectées

Dans le cadre de cette communication, nous nous focalisons sur la structure et le fonctionnement de systèmes touristiques plus ou moins locaux, ainsi que sur leur relation au patrimoine naturel. Nous présentons dans un premier temps les informations obtenues à partir de données secondaires, dans un second temps, la connaissance construite à partir de nos observations et d’enquêtes auprès des acteurs touristiques. Cette connaissance est complétée par nos travaux menés en parallèle sur la fréquentation touristique du site (Marsat et al. 2022).

### 3.2.1 L'information disponible sur le système de gestion du site

La gestion intentionnelle du site a évolué au fil du temps, de la période où le PNRVA et l'Etat exerçaient seuls leurs responsabilités sur l'ensemble du site tandis que le Conseil Départemental du Puy de Dôme (CD63) était surtout présent en tant que propriétaire du principal point d'attraction touristique, le volcan du Puy de Dôme, jusqu'à la période où le processus d'inscription sur la liste Unesco du Patrimoine mondial a été formalisé, par un « Plan de gestion », un engagement conjoint du CD63, du PNR et de l'Etat sur une gestion d'ensemble.

La gestion du site est comprise dans le cadre de ce plan sous les rubriques suivantes « *[elle] comprend à la fois des actions transversales portées sur l'ensemble du bien – sensibilisation, surveillance, communication, outil d'accueil des visiteurs, accompagnement de l'agriculture et de la sylviculture, gestion des déplacements – et des actions intégrées portant sur certains édifices ou secteurs cibles : mise en valeur paysagère, lutte contre l'érosion, gestion des flux et des visiteurs...* »<sup>2</sup>

Concernant le tourisme et les loisirs, le plan de gestion vise à équilibrer les flux de visiteurs en les dispersant davantage dans la CPFL, il vise à qualifier les prestations touristiques sur le plan de la connaissance et du respect des milieux. Il prévoit qu'éventuellement un accroissement de l'offre peut être favorisé en bordure du site dans des zones sous-équipées.

Enfin le CD63 a lancé, avec le concours des chambres consulaires, une démarche dite « Professionnels engagés » qui vise cette qualification de l'offre, mais qui peut être l'amorce d'une mise en réseau dont la dynamique peut aller au-delà de cette qualification. Enfin en marge du plan de gestion, il a créé une marque « CPFL », mise à la disposition de ces professionnels engagés ce qui peut être une action significative sur le plan marketing.

### 3.2.2 Une enquête exploratoire auprès des acteurs du tourisme

En 2019 fut menée une étude exploratoire pour mieux connaître le système touristique lié au site. Cette étude a mobilisé des données secondaires et comporté une enquête auprès d'acteurs publics et parapublics (les huit OGD, les services du département et la Chambre de Commerce et d'Industrie) et d'acteurs privés (les grandes entreprises du site et les réseaux d'entreprises). Dans les deux cas, nous avons pu, à partir de grandes questions ouvertes, collecter des informations sur l'organisation interrogée, ses relations au site, ses stratégies, les relations d'influence qu'ont eu les politiques publiques sur ces stratégies.

Les années 2000 à 2019 ont été marquées par des évolutions importantes du système touristique avec la dynamique de rapprochement entre offices de tourisme. Des démarches de marketing territorial sous la marque « Auvergne Nouveau Monde » ont également menées. Puis la fusion des communautés de commune a entraîné une fusion des Organismes de Gestion de Destination (OGD) et de nouvelles stratégies.

Sur plan des politiques publiques affectant le site, déjà énumérées, celles-ci ont eu par nature des incidences sur l'activité touristiques, notamment la création du PNRVA (label et compétences), le classement du site (limitant les infrastructures), la création de Vulcania (nouveau grand acteur touristique), l'obtention du label Grand Site de France (à connotation mixte environnementale et touristique) avec l'aménagement du Puy de Dôme (infrastructures) et enfin la démarche d'inscription Unesco tant par son résultat attractif que par sa dynamique participative.

Concernant la situation actuelle, au chapitre des coopérations entre acteurs on peut relever l'existence d'un club informel des directeurs des OGD en lien avec le CD63, relever également la diversité des actions des OT envers les prestataires avec des enjeux signalés plusieurs fois de gestion des compétences par de la formation, en particulier sur l'accueil des clientèles étrangères. On relève le caractère fédérateur d'une action créant des « portes d'entrée » du site, mis en œuvre par le CD63 et le PNR avec les collectivités locales concernées. D'autres idées de projets sont évoquées, par exemple sur l'hébergement touristique, en articulant Clermont – CPFL – Sancy avec le positionnement de la CPFL comme trait d'union entre Clermont et le Sancy, ce qui illustre l'interpénétration des destinations.

Chaque acteur a sa logique propre vis-à-vis de la CPFL :

---

<sup>2</sup> <https://www.chainedespuys-failledelimagne.com>

- Pour l'acteur le plus en vue qui a porté le projet UNESCO, le CD63, il s'agit d'affirmer la double intention de protection et facteur de développement même si l'affichage n'en est pas forcément explicite car le projet UNESCO ne prend pas en compte cette double intention. Ce projet est confronté à une tension constante entre une tendance à privilégier la protection du site et une tendance à privilégier le développement du territoire. Les partenariats du CD63 sur l'axe protection/gestion comptent le PNRVA et l'Etat. L'état se positionne sur ses prérogatives sur le site classé (mise en œuvre par l'Etat d'opération de gestion) mais ne signe pas forcément une stratégie. En contre point, les partenariats dans la sphère du développement sont limités. Le CD63 se trouve face à une multitude de partenaires mais pas d'alter-ego. Sur la valorisation, il n'y a pas de grande structure unique interlocutrice mais une multitude d'acteurs liés au tourisme.
- Les Organismes de Gestion de Destinations (OGD) ont un avis positif sur les politiques de gestion. Le site CPFL est considéré comme un totem, terme proche de la notion d'attraction (point qui attire mais qui n'est pas forcément le seul) et l'inscription est valorisée par tous les OGD dans leur communication. Ils exprimaient en 2019 une attente en termes de communication de la part du CD63 sur la CPFL. Chacun des territoires de ces OGD a, en parallèle de la CPFL, d'autres attractions avec d'autres types de fréquentation : les congrès à Clermont, les cures thermales à Chatel Guyon, le patrimoine culturel, d'autres types de totem : Gergovie ou le massif du Sancy. Les OGD évoquent alors beaucoup de projets qui ne sont pas seulement ceux de la valorisation de la CPFL. Enfin les territoires les plus éloignées de la CPFL dans le département étaient perplexes sur la possibilité de profiter de l'effort départemental.

Les possibilités d'accompagnement des entreprises sont limitées. La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) a des compétences mais dispose de peu de moyens pour contribuer plus significativement. L'opération « professionnels engagés » lancée par le CD63 avec les trois chambres consulaires pourrait être un dispositif intéressant mais les compétences du CD63 sont limitées dans le domaine de l'accompagnement aux entreprises qui relève davantage de la Région.

Chez les acteurs privés rencontrés, l'importance des politiques menées est reconnue. Les grandes entreprises veulent en tirer parti par leurs actions propres, mais la plupart, comme les OGD, souhaitaient une action départementale de promotion forte. Les acteurs rencontrés s'attendent à ce que- ou espèrent que la valorisation se fera par un surplus de clientèle étrangère grâce à la notoriété des inscriptions Unesco auprès de cette clientèle étrangère. Il y a aussi une crainte de sur-fréquentation : certaines entreprises ne se sentent pas préparées pour l'accueillir quantitativement (nombre de chambres) mais surtout qualitativement, ce qui renvoie au besoin de formation. Il y a eu peu d'anticipations avant 2018 en termes d'investissement ou de formation.

Les entreprises témoignent de certains cas de coopérations : le partenariat marketing « Objectifs Auvergne », le club hôtelier Clermontois, des packages entre Vulcania et une vingtaine d'hôtels. Cependant peu de stratégies communes ont été évoquées par les interviewés.

### **3.3 Analyse selon la grille multi-acteurs et multi-fonctions**

La grille d'analyse que nous avons élaborée (figure 4) nous permet d'identifier les fonctions stratégiques des acteurs aux différentes échelles d'action puis d'analyser les grandes fonctions canonique et stratégiques de la gestion d'une destination touristique comme la CPFL.

	Intercos	OGD	Prestataires de tourisme	PNR	Département CD 63	Etat et autres opérateurs de ressources	autres : Région, consulaires, etc.
<b>Echelle</b>	locale			projet de site			
<b>Vision</b>							
politique générale - stratégie	collectif		Indiv.	préciser	préciser	préciser	
<b>Positionnement</b>							
(dt : distinction, promotion)		collectif	Indiv.	Image PNR	Effet Unesco Marque CPFL		...
<b>Ressources et compétences</b>							
dédiées T : Infrastructures RH	collectif	collectif	Indiv.	Formation	Infrastructures Pros engagés, ...		...
partagées (dt patrimoines)	collectif			Gestion du site			...
<b>Parties prenantes</b>							
relations, gouvernance	collectif		Indiv.	Divers, + Commission locale Unesco			

Figure 4: grille d'analyse multi-acteurs et multi-fonction appliquée au cas d'étude

### 3.3.1 Identification des fonctions stratégiques des acteurs aux différentes échelles d'action

Les acteurs peuvent être identifiés selon leurs rôles à l'échelle locale avec des périmètres d'action qui peuvent varier et à une échelle supérieure

A l'échelle locale, les principaux acteurs sont les OGD, les prestataires et les collectivités locales. Les OGD occupent effectivement la position « canonique » prérenseignée sur la grille d'analyse : très liés aux intercommunalités (statuts publics), intermédiaires entre celles-ci et les prestataires, actifs sur le marketing (opérationnel et souvent aussi sur le marketing stratégique en conseil auprès des collectivités). En 2019 plusieurs d'entre eux étaient encore occupés à proposer de nouvelles stratégies touristiques du fait des recompositions territoriales récentes. Ils se rencontrent régulièrement, esquisse d'un réseau qui porte sur des sujets dont la CPFL n'est qu'un parmi d'autres. Concernant les prestataires, leur participation basique au fonctionnement du système se fait à l'échelle individuelle (chaque entreprise pratique plus ou moins des fonctions stratégiques pour elle-même). Dans certaines autres situations (cf autres études de cas), on peut identifier une catégorie « réseaux de prestataires » lorsque des réseaux stratégiques sont « forts », c'est-à-dire capables de porter des interventions collectives sur plusieurs enjeux. Ici un seul réseau, d'hôteliers (Club clermontois), semble avoir des fonctions diversifiées. Les collectivités locales n'ont pas été interrogées en tant que telles dans le cadre de cette enquête exploratoire. De source indirecte il apparaît qu'elles intègrent bien le développement touristique dans leurs objectifs, à des degrés divers du fait de leurs géographies propres (certaines fusions ont rapproché des territoires très hétérogènes à cet égard). Elles assurent les fonctions pré-identifiées par la grille théorique à leur échelle, et aucune d'elle n'était en 2019 leader de stratégies et de fonctions à l'échelle de l'ensemble de la CPFL.

Cependant au-delà de ces acteurs directement concernées, la question du périmètre du système « local » et du « taux de concernement » des acteurs distants se pose. Dans quelle mesure les acteurs (entreprises, OGD, collectivités) sont concernés par la fréquentation de la CPFL ? L'enquête menée en parallèle auprès des visiteurs permet de citer les principaux territoires hébergeant ces visiteurs tels que Clermont Auvergne Métropole et le massif du Sancy qui est une destination à part entière et ne recoupe pas le site spatialement. La quantification de ces visiteurs par territoire les hébergeant, rapportée à la fréquentation touristique totale de ces territoires peut indiquer un « taux de concernement » à l'échelle du territoire concerné. Mais cela ne nous permet pas de dire si les hébergeurs, restaurateurs et autres professionnels sous-jacents sont concernés principalement ou non par ces visiteurs, au regard de l'ensemble de leurs propres clientèles. De ce fait les enquêtes et les analyses peuvent privilégier à tort les seuls prestataires présents sur le site, ou au contraire surestimer la diffusion spatiale du rapport prestataire/CPFL.

A une échelle supérieure, autour de la CPFL, le PNRVA, le CD63 et l'état sont associés dans leur rôle important de (co-) gestionnaire du site que notre analyse prend en compte dans sa dimension de « ressource » touristique..

Pour le PNRVA, à l'échelle de la CPFL, les ressources concernées - milieu naturel du site, du paysage, de voies et sentiers partagés entre tous usages, etc.- sont principalement « non-dédiées au tourisme ». Le label PNR constitue une ressource pour la promotion de son territoire, orientée vers le « tourisme durable » (positionnement), en notant que sur son territoire les OGD sont actifs et parfois très développés (tel celui du Sancy) et c'est la façon dont ils se saisissent de ce label qui est un grand enjeu en ce domaine. L'équipe du PNR joue un rôle d'animation auprès d'entreprises du territoire pour les inciter à des pratiques plus durables, à la mesure de ses moyens humains, et particulièrement sur le site de la CPFL. A une échelle qui dépasse également le site de la CPFL, le CD63 est initiateur d'une stratégie de distinction du site via la labellisation GSF et l'inscription UNESCO qui est supposée avoir un rôle important dans le positionnement du territoire à l'externe. Il est propriétaire du Puy de Dôme, vu ici comme un bien qui est devenu un « bien-support » touristique, il est maître d'ouvrage d'infrastructures locales. Outre la participation importante du CD63 à la gestion de site inscrite dans la fonction « gestion de ressource non-dédiées au tourisme », son action sur le volcan du Puy de Dôme est ainsi une création et gestion de ressources « dédiées ». Enfin il prolonge (après l'inscription) l'action de mobilisation de la population d'une part, et des entreprises d'autre part en tant qu'ambassadeurs de la CPFL, ou en tant que professionnels engagés, action qui dépasse le seul secteur du tourisme, de l'accueil, mais qui a vocation à avoir un impact également sur lui. Sur ce plan, le CD63 a l'appui d'autres acteurs cités (PNR, les chambres consulaires) mais reste leader. En association, le CD63 et le PNR mènent des actions de sensibilisation et de formation aux patrimoines envers des entreprises touristiques du site ce qui les inscrit tous deux, de façon limitée, sur la fonction « gestion de ressources dédiées » (les entrepreneurs étant vus ici comme les ressources humaines du territoire-destination). L'Etat, quant à lui, joue un rôle limité en matière de tourisme, à l'échelle locale mais il exerce nombre de fonctions régaliennes concernant la gestion du site et des usages, ce qui le place comme acteur majeur sur les fonctions « gestion des ressources du tourisme » et « gestion des parties prenantes ».

### 3.3.2 Caractérisation des grandes fonctions canoniques et stratégiques de la gestion de la destination touristique

Le croisement des fonctions exercées par les différents acteurs permet de caractériser les grandes fonctions canoniques et stratégiques de la gestion de la destination touristique à savoir la vision, le positionnement, la gestion des ressources et compétences et la gestion des parties prenantes.

La vision en termes de stratégie ou de politique générale n'est pas stabilisée. La question posée par la grille d'analyse sur la formulation de la stratégie touristique générale autour du site et de sa valorisation n'a pas encore de réponse forte et stable. Le dossier d'inscription à la liste Unesco (les écrits et les discours afférents) ne peut pas faire le tour de ce sujet, puisque l'Unesco ne reconnaît pas d'objectif éventuel de développement dans le domaine touristique. Seuls les dimensions de valorisation « pédagogique » et d'autre part les tensions entre fréquentation et protection du site sont évoquées.

Le Positionnement en termes de marketing stratégique et de marketing territorial est marqué par l'inscription Unesco qui a de fait une conséquence avec une notoriété supplémentaire, un potentiel pour attirer davantage de visiteurs, excursionnistes ou touristes, français ou (surtout ?) étrangers. Il n'y a pas eu d'action de promotion globale directement consécutive à l'inscription acquise en 2018, action ne pouvant relever que d'un partenariat entre OGD, ou plutôt d'un investissement de niveaux supérieurs CD63 ou Région. Reste l'intérêt, pour les acteurs du secteur, de la notoriété Unesco acquise, prolongée par la marque « CPFL » déposée par le CD63 et mise à disposition des « professionnels engagés ». Concernant la géographie de ce positionnement, l'échelle de la CPFL est à distinguer de celle du territoire plus vaste (par exemple le département) pour lequel la CPFL est une attraction touristique parmi d'autres, ce que les acteurs traduisent parfois sous le terme de « totem ». La CPFL est ainsi un totem majeur pour le département et l'attractivité accrue par l'inscription est présentée (principalement par le CD63) comme devant bénéficier à tout le département.

La gestion des ressources et compétences peut être également caractérisé au niveau de la destination touristique.

La gestion des ressources comprend clairement les actions consistant à préserver le site. Dans une stratégie d'organisation à but économique la finalité d'une gestion de ressource peut dépasser la seule préservation de cette ressource et les acteurs peuvent vouloir orienter celle-ci vers une « utilité » accrue pour l'activité économique, et vouloir la création de ressources supplémentaires. La grille conduit à se demander qui

formulerait explicitement l'objectif (et qui jouerait un rôle effectif) d'aménager le site pour « faire davantage de tourisme ou de loisirs » ou pour en tirer des retombées économiques et/ou sociales accrues, tout en respectant les contraintes d'environnement et de gestion des usages. Il resterait à définir alors l'équilibre souhaité, la « capacité de charge » du site en intégrant toutes actions de rediffusion des flux, de protection des sols, de surveillance, et en explorant les questions de financement.

La gestion des compétences exercée à l'intérieur d'une entreprise amène travailler sur l'organigramme et les procédures, sur les métiers nécessaires, sur les statuts, sur les formations. Concernant « l'organigramme à l'échelle d'un territoire » la question de créer un organisme de gestion -au moins sur le plan touristique- à l'échelle du site se pose. De même qu'il a été décidé de ne pas créer d'organisation territoriale spécifique pour la CPFL, il n'a pas été question d'en faire pour le seul tourisme. L'alternative est une collaboration renforcée entre les OGD existants, entre eux et avec les services touristiques du niveau « supérieur » (CD63 et PNR). Selon la métaphore du « STL – entreprise » les prestataires de tourisme et de loisir en seraient les personnels. Il s'agit au moins de les coordonner autant que possible, et aussi de veiller à leurs « compétences » (besoins de formation), voire à un certain « recrutement » (attirer des entreprises). Une action, celle des dispositifs tels que les « professionnels engagés » peut conduire à un surcroît de coordination entre les professionnels volontaires, conduisant éventuellement à d'autres gains de compétences individuelles et collectives (Castelain et al. 2022). Concernant la coordination productive, elle semble laissée à l'initiative des intéressés. Il y a sans doute des accords entre prestataires complémentaires deux à deux, au-delà des partenariats cités supra ces partenariats se limitent principalement à du marketing opérationnel. Concernant la formation, quelques exemples ont été cités, soit sur le métier (accueil d'étrangers) de la part de la CCI et du Club hôtelier, soit sur des thèmes spécifiques (environnement, cohabitation des usages, culture) de la part du PNR et du CD63. Une études spécifiques sur l'effet des politiques de gestion sur les PME touristiques a été menée dans le cadre du projet, fait l'objet d'autres publications (Polge et Boulay, 2022). Elle montre le détail des institutions publiques mobilisées par ces PME pour accéder aux ressources diverses qui leur ont été nécessaires au fil de leur existence. Les OGD ont un rôle prépondérant suivis par les communes.

A l'échelle du site ou même d'un périmètre plus large, la gestion des parties prenantes exercée par un acteur touristique comprend l'identification de toutes les parties prenantes concernées à un titre ou à un autre, l'analyse de leur importance pour le sujet, la conception de moyens, lieux et de moments pour interagir avec chacune, avec quelles intentions. Cette fonction dépend de ce qui en est le centre : un acteur et ses enjeux propres, ou un enjeu collectif. Aucun acteur spécialisé ne semble remplir cette fonction au nom des seuls enjeux touristiques. Ce qui s'en approche est assuré par les acteurs publics à l'échelle locale (intercommunalités, voire communes parfois), et à l'échelle du site par les trois acteurs PNR, CD63 et Etat. La « Commission locale Unesco » est l'expression formelle de cette gouvernance. Son objet est loin d'être dominé par le thème de la valorisation économique. Tourisme et loisirs sont abordés plutôt sous l'un des angles de la gestion des Parties prenantes, celui de la prévention des externalités négatives, ici les conflits d'usage.

## 4 Discussion

Cette modélisation du système selon deux dimensions (acteurs-fonctions) facilite l'émergence de certains questionnements tels que la cohérence entre acteurs ou les leaderships pour une même grande fonction ou les particularités liées aux différences d'échelles d'intervention

**Pour une même grande fonction quelles sont les cohérences entre acteurs, les leaderships (lecture en ligne) ?**

Les trois acteurs « de niveau supérieur » (CD63, Etat, PNR) ont une importance reconnue, soit de façon logique et généralisable à tout site naturel par leurs fonctions de gestion du site, soit par telle prise d'initiative (l'inscription Unesco) qui donne au CD63 une visibilité sur la fonction « positionnement – marketing stratégique ». Ce leadership de l'échelle supérieure peut répondre également à l'interrogation que nous avons introduite sur les questions d'échelle : faute de préciser finement quels sont les contours du système touristique concerné par la CPFL, l'échelle supérieure peut se justifier. Mais par ailleurs ces acteurs doivent articuler le cas CPFL avec d'autres enjeux, cf infra. Enfin la fonction de « gestion des parties prenantes » fait apparaître tous les acteurs locaux, habitants, professionnels divers, usagers de l'espace CPFL et du milieu, et tous les acteurs du processus d'inscription (universitaires notamment). Sur cette fonction comme on l'a dit : tous les acteurs

publics reviennent au premier plan : PNR, CD63, Etat et collectivités locales et les enjeux qui sont portés actuellement sont surtout ceux d'aménagement et de conciliation des usages.

### **Quelles sont les particularités liées aux différences d'échelles d'intervention ?**

Comment se joue le changement d'échelle (flèches courbes dans la figure 4) entre l'échelle locale des intercommunalités (partie gauche de la grille) et le jeu des acteurs Etat, PNR, CD63, mais aussi consulaires départementaux (CCI, etc.), région (Comité régional du tourisme) ? Pour une même fonction quels sont les apports des niveaux supérieurs au niveau local ? Nous avons relevé la participation du CD63 à une certaine animation des OT mais des besoins de formation des entrepreneurs pourraient être davantage stimulés (localement), puis couvert par les apports habituels de la CCI et du CRT. Comment les niveaux supérieurs placent-ils la problématique autour de ce site au sein de leurs propres politiques générales ? Nous savons que le CD63 a pour contrainte de ne pas privilégier un de ses territoires par rapport aux autres : comment « faire ruisseler » les bénéfices attendus de la politique CPFL sur les autres territoires ? Il y a deux dimensions à ce terme : une diffusion par des mécanismes économiques, à mesurer, et/ou une diffusion par une certaine forme de redistribution publique. De même le CD63 est appelé à promouvoir la CPFL mais il est également impliqué dans d'autres projets de marketing touristique territorial à l'échelle départemental et au-delà, telle que la marque « Auvergne Destination ». En sens inverse qu'attendent les acteurs locaux des échelles supérieures ? Nous avons vu que toutes les intercommunalités développaient leurs projets propres, et s'agissant de territoires sécants avec la CPFL et de territoires agrandis par les fusions récentes, la majorité de ces projets n'ont que peu de rapport direct avec la CPFL : « Clermont Capitale européenne de la culture », « valorisation de l'histoire gauloise à partir de Gergovie », « voie verte le long de l'Allier », thermalisme, etc. Du côté des entrepreneurs la demande envers les acteurs d'échelle supérieure se limite-t-elle à un investissement de promotion ? Par exemple y-at-il une attente de politiques d'aménagement ou d'offre nouvelle ?

## **5 Conclusion**

En synthèse de ce qui précède, le cas illustre l'intervention forte d'acteurs non-locaux en tant que porteurs d'un projet qui dépasse les ressources des acteurs locaux (l'inscription Unesco) et en tant que gestionnaires de la ressource patrimoniale (même si la gestion du site aurait pu en théorie être confiée à une structure locale ad'hoc, syndicat mixte par exemple).

Bien que la valorisation du site par le tourisme soit un objectif implicite et formulé avec précaution devant les risques d'antagonisme avec la protection du site, examiner ce que serait cette valorisation est une autre raison d'envisager un dépassement de l'échelle locale, notamment du fait que les visiteurs sont hébergés bien au-delà du site et sur des territoires dont le site n'est qu'une des attractions. C'est une certaine imbrication entre site et destinations qui relativise la pertinence, dans ce cas, de la notion de système touristique local, en tous cas celle d'un STL qui serait centré sur le seul bien patrimonial CPFL.

Concernant la démarche d'étude, elle a permis de mobiliser, illustrer et conforter des outils d'analyse. Les limites de l'exercice tiennent à l'ampleur restreinte des entretiens ; notamment auprès des collectivités locales et de l'Etat, et au caractère statistique de l'analyse. Ce travail pourra être articulé utilement avec d'autres travaux que nous menons sur les dynamiques d'interactions entre acteurs à partir de PME touristiques (Polge et Boulay, 2022) ou au sein de dispositifs d'action publique (Castelain et al. 2022) et qui rendent davantage compte de la période passée et des éventuelles inflexions provoquées par les politiques menées. D'autres perspectives sont liées à l'intérêt actuel des acteurs pour une réflexion sur le prolongement des actions menées jusqu'à l'inscription Unesco. Le cadre d'analyse présenté par la présente étude peut éclairer le débat.

## 6 Références

- Bagnasco, A. (1977). *Terza Italia. La problemática territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Becattini G., 1990. The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion. In Pyke F. et al. (Eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Genève : International Institute for Labour Studies, pp. 37-51.
- Courlet C., 2002. Les systèmes productifs localisés. Dans : Torre, A (Eds.). *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement* 33, 27-40.
- Donaldson, T. and L. E. Preston (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications." *Academy of Management Review* 20(1): 65-91.
- Duvivier C., Bussière C., Polge E. 2022. Analyse contrefactuelle des effets économiques des politiques de gestion et de valorisation de sites naturels. Le cas des politiques menées sur le site « Chaîne des puys - Faille de Limagne. 16èmes journées de recherche en sciences sociales, 15 et 16 décembre, Clermont-Ferrand [Communication écrite]
- Flagestad, A. and C. A. Hope (2001). "Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective." *Tourism Management* 22(5): 445-461.
- 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*, Grenoble 1.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Gerbaux, F. and E. George-Marcelpoil (2004). *L'univers complexe de stations. Stations de montagne, vers quelle gouvernance ?*, Chambéry, FACIM.
- Grossetti M., 2004. Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux. *Géographie, économie, société* 6, 163-177.
- Marsat, J.-B. (2015). Strategic management of tourism destinations within territories : key players and the example of Parcs Naturels Régionaux (Regional Natural Parks). *Tourism, Recreation and Regional Development : Perspectives from France and Abroad*. J.-C. Dissart, J. Dehez and J.-B. Marsat, Ashgate: pp. 77-92.
- Marsat, J.-B., F. Guerra and T. Lépinay (2010). *Management stratégique de destination touristique et management territorial - Le cas du massif du Sancy*. XLVII<sup>e</sup> Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF). Aoste, ASRDLF: 26p.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris, Village Mondial.
- Perret, J. (1992). *Le développement touristique local: les stations de sports d'hiver*, Doctorat Economie du développement, Université Pierre Mendès France Grenoble II.
- Polge E., Boulay F. 2022. Chaines relationnelles des entreprises touristiques et politiques de gestion et de valorisation du site naturels patrimoniaux Le cas du site « Chaîne des puys - Faille de Limagne. 16èmes journées de recherche en sciences sociales, 15 et 16 décembre, Clermont-Ferrand [Communication écrite]
- Porter, M. E. (1980). "Industry structure and competitive strategy: keys to profitability." *Financial Analysts Journal*: 30-41.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5: 171-180.

## 7 Remerciements :

Ce travail a bénéficié des contributions importantes de Laure Varenas (Master GTDL / UMR Territoire)

Ce travail a été réalisé dans le cadre du projet Valo-Sites financé par l'Union Européenne dans le cadre du programme opérationnel interrégional FEDER Massif Central, par le Conseil Départemental du Puy-de-Dôme et par l'État Français dans le cadre du programme « impulsion et coordination de la politique d'aménagement du territoire (FNADT) ».