

**Comment initier une gouvernance territoriale entre stations de montagne ?
La charte de développement durable comme objet frontière.**

Rachel Bocquet, IREGÉ, Université Savoie Mont Blanc
Rachel.bocquet@univ-smb.fr

Caroline Mothe, IREGÉ, Université Savoie Mont Blanc
Caroline.mothe@univ-smb.fr

Résumé

Si le lien entre gouvernance territoriale et diverses formes de proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle) est aujourd'hui affirmé, il reste toutefois à déterminer comment de telles proximités peuvent être construites en stations de montagne. L'objectif de cette recherche est de déterminer si et comment un objet frontière peut créer les proximités nécessaires à la mise en place d'une gouvernance territoriale en stations de montagne. L'étude qualitative porte sur la création d'une charte de développement durable entre les stations de Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly en Haute-Savoie. Les résultats montrent, qu'au-delà de la proximité géographique entre les stations, la charte a permis de créer une proximité institutionnelle avec le support d'un intermédiaire extérieur (ici, un cabinet d'études) menant à une forme de gouvernance territoriale inter-stations capable de soutenir l'action collective.

Mots-clés : Charte, gouvernance territoriale, montagne, objet frontière, proximités

Introduction

La gouvernance des territoires de montagne est un phénomène complexe et délicat de par la multiplicité des acteurs et des alliances entre communautés de communes, syndicats mixtes, régies, mairies, offices du tourisme, remontées mécaniques, etc. (DISSART et MARCELPOIL, 2011 ; GERBAUX et MARCELPOIL, 2006), les jeux de pouvoir entre opérateurs et collectivités locales (MARCELPOIL, 2012) et la grande diversité des modes de gestion. La coordination entre acteurs est donc difficile, difficulté renforcée par la hausse du nombre tant des institutions décisionnaires des politiques publiques (communes, Etablissements Publics de Coopération Intercommunale et Pays) que des structures impliquées dans la gouvernance (TORRE, 2011).

Si une telle gouvernance au niveau d'une commune est complexe à établir, elle l'est *a fortiori* au niveau territorial, c'est à dire sur un espace plus large unissant diverses communes ou localités. Ces territoires de montagne ont été soumis à diverses législations (comme la loi Montagne, aujourd'hui en réexamen). La création des communautés de communes en 2013 et la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) du 7 août 2015 incitent les territoires à créer et à développer des actions en leur sein. Aussi la question de la gouvernance territoriale revêt-elle un enjeu majeur à l'heure où les régions, nations et l'Europe adoptent des politiques incitatives fortes vers la collaboration entre acteurs desdits territoires.

La proximité géographique joue certes un rôle favorable pour la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale (FRANÇOIS et MARCELPOIL, 2008 ; RALLET et TORRE, 2004 ; TORRE, 2011 ; ZIMMERMAN, 2008) mais est loin d'être suffisante. Car, bien qu'une telle proximité géographique soit vue comme un vecteur de coopération et de transfert de savoirs et compétences, d'autres formes de proximité s'avèrent nécessaires pour qu'un apprentissage entre acteurs puisse avoir lieu (BOSCHMA, 2005) et pour conduire une véritable action collective (TALBOT, 2008 ; COLLETIS et PECQUEUR, 2005).

L'économie de la proximité (RERU, 1993, 2008) reconnaît différentes formes de proximité discutées au sein de deux approches. D'une part, l'approche « interactionniste » met l'accent, au-delà de la proximité géographique (spatiale), sur une autre forme de proximité d'essence cognitive, qualifiée de proximité organisée (RALLET et TORRE, 2005). Elle souligne la capacité des acteurs géographiquement proches et partageant un même référentiel cognitif à mener des projets collaboratifs et à créer par eux-mêmes une gouvernance « locale ». D'autre part, l'approche dite « institutionnaliste » considère trois formes de proximité, géographique, organisationnelle et institutionnelle (TALBOT, 2008 ; COLLETIS et PECQUEUR, 2005) et introduit explicitement le rôle des institutions dans la mise en place d'une gouvernance locale (GILLY et PERRAT, 2003). A la différence de l'approche interactionniste, elle considère en effet que les conditions de la coordination ne sont pas seulement d'ordre cognitif mais aussi d'ordre politique (TALBOT, 2008).

Etonnamment, malgré l'importance soulignée du rôle des proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle pour la gouvernance territoriale (LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005), la question : « Comment créer de telles proximités pour mettre en place une gouvernance territoriale ? » reste inexplorée ; En effet, jusqu'à présent, les travaux sur la gouvernance des stations de montagne ont été de nature essentiellement théorique (GERBAUX et MARCELPOIL, 2006 ; MARCELPOIL, 2012 ; FRANÇOIS et MARCELPOIL, 2008). Quelques rares recherches empiriques (MARCELPOIL et BOUDIERES, 2006 ; MENDEZ et

MERCIER, 2005) ont certes traité de l'importance du rôle des proximités pour la coopération des acteurs d'un territoire, mais sans fournir d'illustration empirique sur la manière concrète de créer et de renforcer les proximités en lien avec une gouvernance territoriale. Pour combler ce vide, nous cherchons à comprendre comment un objet frontière peut créer et renforcer lesdites proximités. Un objet frontière, tangible ou intangible, lie les représentations entre des acteurs ayant des horizons différents dans le but servir un objectif commun (STAR et GRIESEMER, 1989). Notre question de recherche sera donc la suivante : «Comment un objet frontière peut-il créer ou renforcer les proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle entre les stations de montagne pour la mise en place d'une gouvernance territoriale? ».

L'originalité de cette recherche réside dans la combinaison de trois concepts: gouvernance, proximités et objet frontière. Elle s'appuie sur l'idée que l'« objet frontière » est le chaînon manquant permettant d'aider à comprendre l'articulation souvent traitée dans la littérature entre proximités et gouvernance – sans toutefois que celle-ci n'explique la manière dont se réalise cette articulation. Un tel rapprochement du concept d'objet frontière avec ceux, plus largement étudiés en économie territoriale, de proximités et de gouvernance, donne la possibilité d'identifier des leviers pour créer une gouvernance territoriale. Ce dernier concrétise les aspirations et synthétise le sens commun des acteurs, tout en rendant compatibles des objectifs souvent divergents. Ce concept d'objet frontière, encore non usité dans les recherches sur la gouvernance et les proximités, permet ainsi de saisir la manière dont il crée ou renforce les proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle qui constituent le socle de toute gouvernance territoriale. Aussi l'objet frontière peut-il être vu comme un dispositif de coordination autour duquel vont s'agrèger les objectifs divers des multiples acteurs à l'échelle d'un territoire afin de faciliter la construction collective d'un objectif commun.

La première partie de l'article s'attachera à combiner trois approches théoriques, celle de la gouvernance territoriale, celle sur les proximités (notamment dans une perspective institutionnaliste) et celle sur les objets frontières. La partie empirique analysera qualitativement, à partir de données riches, tant primaires que secondaires, comment l'objet frontière que représente la création d'une charte de développement durable entre les communes de Combloux, Praz-sur-Arly et Cordon en Haute-Savoie, a conduit à la création d'une gouvernance territoriale entre ces trois stations de montagne. Dans une dernière partie, nous discuterons les résultats obtenus et conclurons en formulant des implications et recommandations et en proposant des pistes de recherches futures.

-2-

Gouvernance territoriale, proximités et objet frontière : proposition d'un cadre théorique intégrateur

2.1. La gouvernance territoriale

Divers travaux descriptifs et analytiques de la littérature en économie géographique et spatiale (GERBAUX et MARCELPOIL 2006, BELLET et al. 1993 ; MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2008 ; BERTRAND et MOQUAY, 2004 ; LE GALES, 1995 ; REY-VALETTE et MATHE 2012) ont été consacrés à la notion de gouvernance locale et territoriale. La gouvernance, au sens le plus général du terme, se définit comme « l'ensemble des arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics à partir desquels sont prises

et mises en œuvre des décisions » (LE GALES, 1995, p.81). Elle vise la construction d'actions et d'objectifs communs (REY-VALETTE et MATHE 2012). Au-delà de la pluralité d'acteurs, la gouvernance, qui se veut un processus dynamique d'ajustement et de coordination selon la majorité des définitions (cf. Annexe 1), rend compte de la possible émergence d'un acteur pivot ou d'une structure commune (GERBAUX et MARCELPOIL, 2006) visant à prendre des décisions collectives répondant au mieux aux intérêts de l'ensemble des acteurs, qu'ils soient publics et/ou privés. La littérature est toutefois assez floue sur la différence entre gouvernance « locale » et « territoriale ». Les notions sont proches et souvent confondues, certains auteurs parlant indifféremment de «gouvernance locale ou territoriale » (MENDEZ et MERCIER, 2006, p.257) alors que d'autres voient essentiellement une différence d'échelle.

La gouvernance locale s'observerait principalement à l'échelle d'une commune tandis que la gouvernance territoriale doit satisfaire la liaison des différents échelons décisionnels, que ce soit au niveau départemental ou régional, où se créent différents modes de management touristique des stations (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2008). Qu'elle soit locale ou territoriale, la question de la gouvernance renvoie donc clairement aux questions de pluralité d'acteurs, de proximité géographique, d'objectifs communs mais aussi à diverses formes de proximités (cf. Annexe 1). Dans les deux cas, la gouvernance repose sur la combinaison de trois formes de proximités : proximité géographique qui représente un espace délimité, proximité organisationnelle, qui a lieu quand les acteurs ont des traits communs entre eux (représentations, savoirs), et proximité institutionnelle, qui représente l'ensemble des valeurs, codes, règles et contraintes formelles ou informelles (MENDEZ et MERCIER, 2006).

Nous retiendrons ici le terme de gouvernance territoriale qui est plus large que le niveau local (qui pourrait être celui d'une commune) et qui marque clairement qu'on se situe à une échelle différente (l'inter-communalités ou l'inter-stations). La définition que nous mobilisons de la gouvernance territoriale est la suivante : « *un processus non seulement de coordination entre acteurs mais aussi d'appropriation des ressources et de construction de la territorialité. [...] La gouvernance territoriale qui en résulte repose sur la multiplicité d'acteurs, la définition d'un espace identitaire et l'élaboration d'actions, de productions communes. Cette forme particulière de gouvernance sous-tend une proximité multiple puisqu'elle combine proximité géographique et proximité organisationnelle et institutionnelle des acteurs* » (LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005, p.330). En effet, elle articule explicitement la notion de gouvernance avec les différentes proximités qui la sous-tendent, et permet d'appréhender l'objet frontière comme un dispositif de coordination permettant des actions et des productions collectives et communes.

Une spécificité de cette recherche porte sur le fait que nous nous attachons à un niveau d'analyse encore peu étudié, à savoir la gouvernance inter-stations. Or, si les difficultés de gouvernance sont aujourd'hui bien saisies compte-tenu de la multiplicité des acteurs en jeu dans une station de montagne, les difficultés sont bien entendu renforcées à une échelle plus large qu'est le territoire et la gouvernance entre diverses stations. En plus de la diversité des types de stations, et de l' ancestrale difficulté de communication (tant géographique que relationnelle) dans les territoires de montagne, la pluralité des modes de gestion (gestion publique, parapublique, privée ; des échelons (départements, communes, stations et des modes de gestion indéterminés) rend la gouvernance territoriale encore plus complexe, avec une relation particulièrement délicate à gérer entre modes de gestion et types de station (MARCELPOIL, 2012).

Trois des quatre sphères (politique, économique, civile et clientèle) de la gouvernance se trouvent mises à défaut. Au niveau de la sphère politique, le manque de coordination (et d'entente, souvent) entre les actions de la mairie, des services municipaux, des remontées mécaniques et de l'office du tourisme rend l'obtention d'un consensus entre différentes

missions souvent délicate, qu'il s'agisse de missions générales pour la société locale ou de la gestion du tourisme. L'autorité organisatrice d'une station « *doit souvent gérer le décalage parfois important entre territoire politique et territoire touristique* » (GERBAUX et MARCELPOIL, 2006, p.19). La sphère économique quant à elle est composée d'un ensemble très disparate de professionnels qui n'ont pas nécessairement la vision d'appartenir à un même ensemble. L'action collective est limitée car les communes se sont progressivement occupées des problèmes majeurs des stations (lits froids etc.) ; les professionnels, écartés, s'en sont progressivement détaché en se concentrant ainsi uniquement sur leur domaine d'activité. Quant à la sphère civile, elle souhaite de plus en plus se faire entendre au sujet de son cadre de vie et de l'impact que le tourisme peut avoir sur celui-ci (GERBAUX et MARCELPOIL, 2006). La population s'implique de plus en plus dans les décisions et les projets locaux (TORRE, 2011). De plus, les modes de gestion variés et les acteurs ne partageant pas tous les mêmes intérêts - rend difficile la réalisation d'objectifs communs et la création d'une gouvernance territoriale.

Toutefois, depuis quelques années, les territoires de montagne commencent à comprendre leur intérêt à s'allier pour face à ces difficultés. Les acteurs doivent aussi faire face à la globalisation, ce qui les poussent à mutualiser leurs ressources afin de se différencier qualitativement par la « spécification » (CREVOISIER, 2006) avec des offres variées et écologiques (comme le plan d'eau Biotope à Combloux qui est une piscine écologique). Ceci est particulièrement vrai dans les territoires de moyenne montagne, notamment à cause de la diminution de l'enneigement et des enjeux environnementaux. Ces territoires sont aujourd'hui de plus en plus organisés avec des coopérations au niveau territorial (communautés de communes) et local (entre syndicats mixtes, régies, mairies, offices du tourisme, remontées mécaniques, etc.). Pour qu'un territoire représente une force pour créer et développer des actions collaboratives en son sein, une gouvernance territoriale doit s'imposer afin de coordonner les actions desdits acteurs.

La gouvernance territoriale est donc aujourd'hui devenue nécessaire en montagne, notamment pour maintenir et développer les territoires. Créer une gouvernance territoriale en stations de montagne peut être réalisé par le biais des proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle mais comment ?

2.2. Proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle

Les proximités jouent un rôle clé pour la gouvernance territoriale (FRANÇOIS et MARCELPOIL, 2008 ; TORRE, 2011 ; RALLET et TORRE, 2004 ; ZIMMERMAN, 2008), en particulier les proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle (GILLY et WALLET, 2001 ; GILLY et PERRAT, 2003 ; MENDEZ, MERCIER, 2006 ; LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005). Ces trois formes de proximité s'inscrivent dans une approche institutionnaliste de la proximité dont nous précisons la portée pour la mise en place d'une gouvernance territoriale en introduisant explicitement le rôle d'un objet intermédiaire.

Le terme « proximité » a fait l'objet de nombreux développements, en particulier au sein de l'école française (RERU, 1993, RERU, 2008) et de ses deux courants « interactionniste » et « institutionnaliste » (BOUBA-OLGA, CARRINCAZEAUX et CORIS, 2008). Alors que le premier reconnaît les deux formes de proximité que sont la proximité géographique et la proximité organisée (RALLET et TORRE, 2005), le second décompose la proximité en trois formes distinctes et complémentaires : la proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle. Il ne s'agit pas là d'une simple différence de terminologie. Derrière ces deux typologies, se manifeste une conception distincte de la coordination et de l'action collective (TALBOT, 2008). En effet, pour le courant interactionniste, au-delà de la proximité géographique (physique), la coordination entre les acteurs est associée à un phénomène

essentiellement cognitif basé sur deux logiques de proximité organisée. D'une part, une logique d'appartenance au sein de laquelle « *deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent et que leurs interactions sont facilitées par des règles et routines de comportement (explicites ou implicites) qu'ils suivent* » (RALLET et TORRE, 2004, p. 27). D'autre part, une logique de similitude où « *les membres d'une même organisation sont réputés partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs* » (RALLET et TORRE, 2004, p. 27).

Or, cette conception présente une limite principale que les tenants de l'approche institutionnaliste se sont attachés à rendre compte (cf. TALBOT, 2008 pour une synthèse), notamment dans le cadre de la gouvernance territoriale ou locale (GILLY et WALLET, 2001 ; GILLY et PERRAT, 2003 ; MENDEZ, MERCIER, 2006 ; LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005). Cette limite concerne la non prise en compte des institutions comme condition *sine qua non* à la coordination entre les acteurs (TALBOT, 2008). D'un point de vue institutionnaliste, il convient donc de considérer le rôle des institutions comme un cadre nécessaire à l'action collective en faisant exister une autre forme de proximité : la proximité institutionnelle. Cette forme de proximité suppose la création d'institutions qui ne sont pas extérieures aux acteurs mais bien l'œuvre d'une intentionnalité collective. Elle permet de révéler des significations communes aux acteurs et de fixer les rôles complémentaires à jouer dans l'action collective (TALBOT, 2008).

Cette forme de proximité institutionnelle qui consiste donc « *à partager des idées communes et à assumer des rôles complémentaires* » (TALBOT, 2008, p. 306) s'avère intéressante là où l'hétérogénéité des acteurs est particulièrement élevée contraignant ainsi la coordination. Elle suppose la création d'un cadre commun qui ne fournit pas seulement « *une vision partagée du monde* » mais « *une dimension politique régulatrice qui attribue des rôles à des acteurs hétérogènes afin d'apaiser transitoirement les conflits* » (TALBOT, 2008, p. 301). On comprend dès lors toute la portée de cette forme de proximité pour la mise en place d'une gouvernance territoriale entre différentes stations de montagne qui n'appartiennent pas a priori à une même organisation. Certains auteurs ont d'ailleurs déjà révélé bien cette difficulté à l'échelle d'une station en mettant en évidence l'hétérogénéité des acteurs et la pluralité de systèmes productifs particuliers (entreprises indépendantes, remontées mécaniques etc.). En effet, à l'échelle d'une station, diverses entreprises et structures aux activités distinctes coexistent (Labellemontagne, la Compagnie du Mont-Blanc, groupes hôteliers) qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs même s'ils relèvent d'un même secteur d'activité : le tourisme (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2008).

Cette difficulté est renforcée à l'échelle inter-stations pour laquelle il n'existe pas (encore) de proximité organisationnelle « *qui lie les agents à une activité dans le cadre d'une structure particulière à l'intérieur des organisations (firmes, établissements etc.) et, le cas échéant entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendances économique et financière (entre sociétés membres d'un groupe industriel, ou financier, au sein d'un réseau, etc.)* » (KIRAT et LUNG, 1995, p. 2313 cité par TALBOT, 2008). En l'absence de structure particulière pré-existante, les acteurs ne peuvent se rapprocher grâce à un référentiel de représentations et de connaissances communes, autrement dit grâce à un référentiel cognitif commun (BOSCHMA, 2005). Dès lors, la proximité institutionnelle permet aux acteurs de se doter un cadre commun contraignant capable de réguler leurs actions pour atteindre les objectifs fixés. La proximité organisationnelle apparaît donc comme une forme particulière de proximité institutionnelle au sein de laquelle les acteurs se sont dotés d'une organisation, de règles de fonctionnement et d'une structure de pouvoir pour pouvoir mener l'action collective.

Toutefois, il reste à comprendre comment se crée ses proximités entre les stations de montagne. La majorité des travaux restant théoriques et statiques (MARCELPOIL et

BOUDIERES, TALBOT, 2008), nous cherchons à aller plus loin en identifiant le rôle joué par l'objet frontière.

2.3. L'objet frontière comme chaînon manquant

Le concept d'objet frontière est intéressant pour faire émerger la coopération ou pour étudier les pratiques coopératives entre des milieux relativement variés. Ce concept, principalement utilisé dans le monde scientifique (GRIESEMER et STAR, 1989 ; LEBLANC, 2012), a été appliquée dans d'autres domaines tels que la sociologie (WEEDMAN, 1998) ou encore l'innovation (SWAN et al., 2002). Nous l'utilisons ici dans le domaine de la gouvernance territoriale des stations de montagne. Nous le préférons à d'autres concepts mobilisés dans les recherches sur les territoires de montagne comme celui de dispositif ou d'objet intermédiaire¹. En tant qu'«*ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques...* » (REY-VALETTE et al., 2010, p.6), le dispositif est une notion générique et large englobant un ensemble hétéroclite quelque peu difficile à appréhender. Par ailleurs, ce concept a été utilisé dans des travaux pour évaluer l'efficacité de la gouvernance territoriale (REY-VALETTE et al., 2010 ; REY-VALETTE et MATHE 2012), ce qui n'est pas l'objet de la présente recherche.

L'objet frontière «*est un objet suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins et aux nécessités propres des différents acteurs qui l'utilisent et qui sont suffisamment robustes pour maintenir une identité commune* » (STAR et GRIESEMER, 1989, p.393). Qu'il soit tangible ou intangible, abstrait ou concret, universel ou spécifique, matériel ou conceptuel, il lie les représentations entre des acteurs ayant des horizons différents dans le but servir un objectif commun (STAR et GRIESEMER, 1989). Il a un rôle d'intermédiaire dans la création d'un socle de connaissances communes et un rôle de vecteur en permettant la coopération entre des acteurs hétérogènes (VINCK et TROMPETTE, 2009). Il est en partie commun à divers mondes sociaux et permet de cadrer les agissements des acteurs (VINCK, 2009). L'objet frontière est un outil de compréhension et permet ainsi une multitude de coopérations et de coordinations entre les acteurs car il crée une base commune (STAR et GRIESEMER, 1989).

Un objet frontière doit être suffisamment flexible pour s'harmoniser avec les besoins sociaux et les contraintes des divers acteurs qui les utilisent, mais aussi suffisamment solide pour que chacun garde sa propre identité : les parties s'allient ainsi autour d'un projet commun en gardant leurs propres caractéristiques (STAR et GRIESEMER, 1989). C'est un instrument de traduction. Ainsi, même s'il est plus propre et ainsi plus reconnaissable à une catégorie d'acteurs, il aura des caractères reconnaissables pour les autres acteurs. Lieu d'intersection entre plusieurs milieux sociaux, il satisfait les besoins informationnels de chacun de ces milieux (STAR et GRIESEMER, 1989).

L'objet frontière peut donc être un support à la proximité institutionnelle dans le sens où, nous l'avons vu, il contribue à l'identification de significations communes et fournit ainsi le cadre de la coordination cognitive entre les acteurs. En cadrant les actions de chacun, il permet aussi une coordination politique entre les acteurs en régulant d'éventuels conflits. Cet

¹ L'objet intermédiaire, entendu comme un support pour créer quelque chose de nouveau – comme la gouvernance territoriale. L'objet intermédiaire, un socle qui peut être physique, graphique ou textuel, est situé entre plusieurs acteurs et a pour but de véhiculer la connaissance afin d'en extraire quelque chose d'autre (VINCK, 2009). Cette notion a surtout été utilisée dans les recherches sur les équipes de conception et nous lui préférons donc celle d'objet frontière qui vise à l'aboutissement d'un objectif commun. Or la gouvernance territoriale relève précisément de la coopération entre acteurs dans le but d'aboutir à un projet commun avec des finalités qui se rejoignent.

objet frontière, mis en place de manière intentionnelle, peut être assimilé à une institution qui rend possible l'action collective. Dans la partie empirique, nous allons montrer comment un tel objet frontière, en l'occurrence une charte de développement durable, a permis la création d'une proximité institutionnelle et, ce faisant, être à l'origine d'une gouvernance territoriale.

-3-

La charte de développement durable entre trois stations de montagne

Nous analyserons ici comment a été créée la gouvernance territoriale grâce à la création d'une charte de développement durable à l'échelle de trois communes en Haute-Savoie (Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly) et son rôle sur la proximité institutionnelle entre les acteurs.

3.1. Contexte

Au niveau national

Pour les territoires de montagne fut lancé en 1964 le Plan Neige, programme d'aménagement des stations avec un désir de contrôler localement le développement national du tourisme de sport d'hiver (MARCELPOIL et FRANÇOIS, 2012). Le rôle de l'Etat dans la construction et le développement des stations fut important de 1965 à 1975. Durant cette période, un programme de constructions immobilières (appartements et résidences secondaires) a été réalisé afin que les stations développent leurs domaines skiables et puissent financer leurs investissements en remontées mécaniques. Les stations souhaitées et créées par le Plan Neige ont permis le développement d'une véritable industrie touristique en territoires de montagne. Les années 1980 laissent place à la décentralisation et la Loi Montagne, née en 1985, et aujourd'hui en révision. Elle a été établie pour le développement et la protection de la montagne. Il s'agit désormais de mettre en place un projet territorial et un développement « harmonisé » de la montagne valorisant davantage le caractère exceptionnel de la montagne aux niveaux patrimonial, culturel et économique. Elle indique également les précautions à prendre en termes d'urbanisation et d'équipement en montagne qui doivent respecter le milieu montagnard

Par ailleurs, le 10 mars 2015 fut adopté en première lecture par l'Assemblée Nationale le projet de loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale et de la République). Dans le cadre de cette nouvelle organisation territoriale, les compétences des régions se verront intensifiées. Chaque région sera un pilier organisationnel décentralisé du territoire français en renforçant les intercommunalités. Ainsi, est reconnue à travers ces différentes législations, l'importance d'une coopération entre stations de montagne qu'il reste largement à mettre en place.

Né dans le cadre d'une politique contractuelle avec la région Rhône-Alpes (2007/2013), le projet de diversification touristique quatre saisons et de charte de développement durable a été porté avec le soutien de la région Rhône-Alpes et du FEDER (Programme Opérationnel Compétitivité régionale et emploi 2007/2013) à hauteur de 800 000 euros dans le cadre de la Convention Stations Durables Combloux / Cordon / Praz-sur-Arly.

Au niveau territorial

Combloux est une commune de 17,27 km² avec 2184 habitants. Les lits touristiques « doivent être au nombre de 12800 » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Ses remontées mécaniques sont gérées par la SEM du Jaillet. C'est une station qui se veut un

« mélange d'authenticité et d'élégance [...] ; c'est vraiment l'esthétique discrète. Et nos clients sont satisfaits de ça. On a essentiellement une clientèle familiale mais il ne faut pas la réduire à la simple jeune famille avec deux enfants ; On a aussi des couples sans enfant qui sont des futures familles, des couples de séniors notamment nos retraités qui viennent avec leurs petits-enfants, donc oui on peut dire station familiale mais ça regroupe tout un cadre de clientèles différentes qui attendent des choses différentes » (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). Située à côté de Megève, Combloux est la station qui a le positionnement le plus « luxueux » des trois.

La commune de Cordon s'étend sur 22.5 km², elle compte 1032 habitants, son nombre de lits touristiques est évalué « entre 3800 et 4000 » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Ses remontées mécaniques sont gérées par la SEM des téléskis de Sallanches-Cordon. C'est une station qui a un positionnement relativement familial cependant moins qualitatif que Combloux « c'est un domaine qui est très apprécié par rapport à l'ensoleillement, aux paysages et aux enfants, au ski un peu tranquille » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015).

Praz-sur-Arly a une superficie de 22.64 km², compte 1378 habitants avec environ « 11000 » lits touristiques (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Ses remontées mécaniques sont gérées par la société privée Labellemontagne. La commune a un positionnement tourné vers les jeunes familles, elle dispose d'un « sentier thématique au sommet du télésiège associé avec une bande dessinée [...] c'est une vraie histoire qui relate les contrebandiers de la période en transition après l'annexion [...], donc on a équipé un sentier d'à peu près deux heures avec des modules ludiques et l'histoire c'est qu'il y a un grand-père et son petit fils et un contrebandier et qui dit contrebandier dit contrebande, argent, trésor... Donc on a inventé une espèce de légende avec un trésor perdu caché là-haut [...] ça permet [...] aux enfants de monter, de marcher. Il y a eu +50% de jeunes enfants qui ont pris le télésiège et qui ont marché » (PB, 1^{er} Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015). Dans sa stratégie de diversification vers les quatre saisons, la station se positionne sur le marché des jeunes familles.

Ces trois stations sont jugées proches géographiquement bien qu'elles soient séparées du fait de la structuration de l'espace : Cordon et Combloux sont séparées par une bande de Sallanches et Combloux et Praz-sur-Arly sont séparées par Demi-Quartier et Megève. De l'avis des répondants, « Combloux et Praz-sur-Arly sont mitoyens par l'altitude » et « il y a des points de rencontre avec Cordon, Combloux et puis avec Praz-sur-Arly » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). L'espace géographique est ici porteur de représentation commune, renforcé par le constat que les stations ont des tailles similaires et rencontrent les mêmes problématiques été-hier.

Si Sallanches et Megève n'ont pas participé au projet, c'est parce que : « Megève, c'est une commune trop importante, c'était une grande station non éligible et Sallanches parce que c'était une ville » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). En effet un des critères d'éligibilité pour obtenir les subventions de la Convention Station Durable portait sur la taille des stations qui devaient être petites ou moyennes (Megève étant considérée comme une grande station). La non-participation de Demi-Quartier, qui pourtant « aurait pu » (PB, 1^{er} Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015) s'explique par la non-participation de Megève car « historiquement ils sont très liés à Megève, donc ils ont beaucoup de développement avec Megève » (PB, 1^{er} Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015).

3.2. Méthodologie

Notre recherche qualitative exploratoire nous a conduits à interroger les acteurs clés des trois stations ainsi que les deux responsables de l'agence de conseils AIR, le bureau d'étude qui a accompagné les trois stations dans leur démarche. Nous avons réalisé 20 entretiens

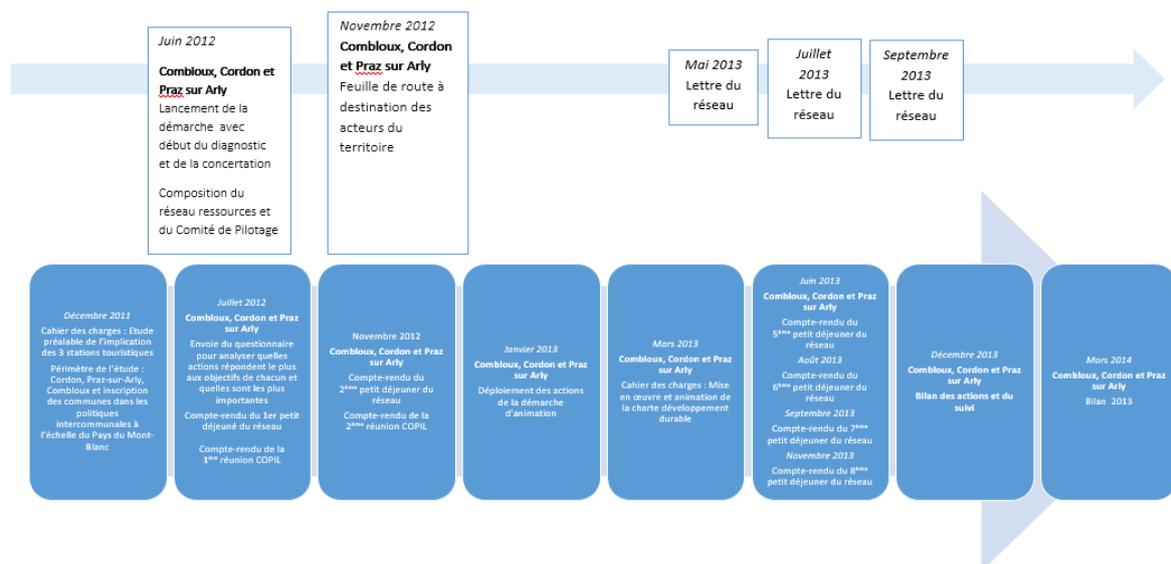
rétrospectifs d'une durée moyenne de 2 heures entre février et mai 2015: 4 entretiens avec les deux responsables de l'agence AIR, 3 avec chaque maire, 6 avec les responsables de l'élaboration de la charte des mairies de Combloux, Cordon, et Praz-sur-Arly et 7 avec divers acteurs impliqués dans le projet et représentant le monde socio-économique et civil. Les quatre sphères sont donc représentées –même si la sphère civile ne l'est que par une association de propriétaires, la seule sur les 3 stations à Praz-sur-Arly, ce qui est une première au niveau du territoire (et même au niveau local pour chaque commune, d'ailleurs).

Parallèlement, nous avons analysé un corpus très important de données secondaires. En amont du projet, dans un souci de reconstruction chronologique et d'analyse de l'évolution du projet de charte, nous avons étudié le cahier des charges. Au cours du projet, nous avons pu prendre connaissance du questionnaire envoyé aux acteurs, la liste du Réseau Ressources et du Comité de Pilotage ainsi que les comptes rendus de toutes les réunions, les fiches actions des diverses actions de la charte et le bilan 2013 de la charte.

Le Réseau Ressources se composait « *de représentants des communes et d'acteurs privés (Mairies, Remontées mécaniques, Domaines skiables, Offices de tourisme, Groupements pastoraux, Ecoles de ski, Groupements hôteliers, Centre équestre, Hôteliers / Hébergeurs, Commerçants/Socio-pro, Agriculteurs, Société de pêche, ACCA, Associations environnementales, Accompagnateurs). Ce Réseau Ressources a travaillé sur une proposition de plan d'action hiérarchisé et il devra participer à sa mise en œuvre* » (Cahier des charges - mise en œuvre, 27 novembre 2012, Combloux, Cordon et Praz sur Arly). Huit réunions du Réseau Ressources ont eu lieu de juillet 2012 à novembre 2013. Il « *était la source où à la fois devaient émerger les attentes et devait être exprimé un plan d'action pour ces attentes proposé ensuite au Comité de Pilotage* » (maire de Cordon, 22 mai 2015).

La figure 1 ci-dessous synthétise l'ensemble des données secondaires disponibles de manière chronologique afin de visualiser le processus d'élaboration de la charte. L'analyse des données a été effectuée par codage thématique de manière manuelle.

Figure 1 : Frise du déroulement de la procédure de la charte



Le Comité de Pilotage quant à lui se composait « *des représentants politiques et techniques des trois communes ainsi que des représentants du monde économique : offices de Tourisme,*

hôtelières restaurateurs, commerçants, agriculteurs et remontées mécaniques » avec trois réunions « *durant les douze mois d'animation et de mise en œuvre de la Charte* » (Cahier des charges - mise en œuvre, 27 novembre 2012, Combloux, Cordon et Praz sur Arly). Le Comité de Pilotage avait pour mission de valider la démarche, les attentes et le plan d'action proposé par le Réseau Ressources : il « *validait mais en s'exprimant aussi, en enrichissant la réflexion* » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015).

Ainsi le Comité de Pilotage et le Réseau Ressources visaient à permettre l'échange entre les acteurs du territoire afin de construire des actions communes : le plan d'actions auxquels le Réseau Ressources devait participer. Rassembler les acteurs du territoire permettait de définir la stratégie globale et de faire le point sur l'avancement des actions et de prendre des décisions pour agir.

3.3. Résultats

L'ensemble de nos entretiens et données secondaires met en avant qu'une forme de gouvernance territoriale entre Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly a été développée grâce à la réalisation de la charte de développement durable, objet frontière ayant permis de créer et de développer les proximités entre les stations.

Le projet de la charte de développement durable a tout d'abord fait émerger la nécessité de conduire une action collective entre les trois stations. L'élément déclencheur a été le soutien financier de la région Rhône-Alpes « *c'est souvent la carotte financière qui attire en premier nos élus pour travailler ensemble* » (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). Les subventions sont vues comme le « *levier déclencheur* » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015) pour la mise en place de la charte et donc la décision d'entrer dans ce projet. Les trois maires, qui se connaissaient déjà, se sont donc coordonnés pour répondre à cet appel d'offres lancé par la Région : « *c'est une volonté de maires justement de pouvoir bénéficier de l'aide financière* » (PB, 1^{er} adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015). Le préfet et son action ont donc joué un rôle clé en fournissant un premier cadre aux maires au service d'une finalité : celui de conduire une action collective à l'échelle des trois stations.

Si cette incitation était primordiale au démarrage pour convaincre les maires d'entrer en coopération, elle n'était pas suffisante pour que l'ensemble des acteurs des stations puissent interagir pour réaliser la charte. Pour la Région, il s'agissait de susciter des projets globaux et transversaux de développement. L'objectif était de rassembler les acteurs et de fixer les actions communes à mettre en œuvre dans le cadre du développement durable touristique. Un cahier des charges a donc été réalisé par les techniciens des mairies en décembre 2011 ayant « *pour objet la réalisation d'une étude environnementale située sur les communes de Cordon, Praz-sur-Arly et Combloux et dont la finalité est de proposer un plan d'action chiffré et phasé [...]. A la fin de la démarche, un plan d'action s'intégrant dans le cadre de la Charte Nationale en faveur du Développement Durable des Stations de Montagne (...) s'attachera à créer des synergies et des actions communes entre les 3 stations* » (Cahier des charges – étude préalable, décembre 2011, Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly). Cela a nécessité de « *consulter les acteurs communaux (personnels et élus des Mairies, des domaines skiables et des offices de tourisme) pour mieux comprendre le fonctionnement des structures en place. Les résultats de cette démarche permettront de faire resurgir les marges d'action, de sensibilisation et les actions à mettre en œuvre* » (Cahier des charges – étude préalable, décembre 2011, Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly). Aussi, dès le démarrage, le cahier des charges avait-il pour but de prendre en compte l'avis d'une large diversité d'acteurs pour qu'il devienne le produit d'une intentionnalité collective orientée vers une finalité commune.

Le cahier des charges a permis de voir comment les acteurs seraient amenés à s'entendre et à se compléter dans le cadre de la mise en œuvre des connaissances et des projets dans

chacune des trois communes, et ce afin de déboucher sur les actions communes qu'ils souhaitaient mener : « *rechercher les pistes de travail communes et se mettre à niveau les uns par rapport aux autres pour une mise à niveau des connaissances, des projets à venir ou en cours dans chaque commune* » (Cahier des charges – étude préalable, décembre 2011, Combloux, Cordon et Praz-sur-Arly).

La charte en tant qu'objet frontière a créé un cadre permettant d'encadrer les comportements d'acteurs pour mener à bien une action collective et ce, bien qu'ils partageaient des caractéristiques communes : « *on est proche quand même, même si on est un peu séparé géographiquement, on a un peu la même clientèle, la même taille, la même altitude quasiment donc les mêmes problématiques été hiver donc on était quand même très voisins, on se ressemble beaucoup* » (PB, 1er Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015). Ce cadre a permis tout d'abord l'établissement d'un référentiel cognitif commun ou une vision partagée du monde. La charte nous « *a appris à décloisonner ; c'est vraiment un des premiers enseignements, à pas rester dans des sphères uniquement politiques ou de collectivité mais vraiment se concerter en fait (...)* Ça a permis de se rendre compte qu'on partageait un même état des lieux, parce que souvent on travaille qu'à l'échelle de notre commune, on n'a pas forcément conscience qu'on partage les mêmes problématiques et donc derrière ça permet de réfléchir à des solutions de manière collective, c'est vraiment ce processus-là qui s'est mis en route » (JH, référente Combloux, 17 avril 2015).

Cette proximité cognitive a été complétée par l'intervention d'un bureau d'études (au départ AZIMUT et Mountain Riders, qui ont fusionné pour devenir l'agence AIR) qui a eu un rôle politique de régulation collective. Il a impulsé une structuration de la démarche dès l'obtention des subventions et le démarrage en 2013. AIR a été choisi à cause de son positionnement fort envers le développement durable dans les stations de montagne, de la méthodologie qu'il utilise (outils de partage tels que les sites internet, les lettres pour informer les acteurs etc.). Le bureau d'études a ainsi contribué à faire émerger la proximité institutionnelle en favorisant l'établissement d'un cadre de coopération impliquant l'ensemble des acteurs : « *le principal c'est le Réseau Ressources qui a été mis en place, ça a été soufflé largement par AIR, donc de créer une synergie qui nous a permis de sortir de notre petit cercle élus-techniciens et d'associer les socio-pros, les syndicats divers du territoire et d'avoir donc un apport d'idées et un échanges avec un cercle plus élargi. Donc ça a été je pense le point le plus important de ce système* » (maire de Praz-sur-Arly, 22 mai 2015).

Le bureau d'études a également joué un rôle pivot dans la création de la proximité institutionnelle. En effet, son but était de rassembler les acteurs des trois stations afin qu'ils voient ensemble les actions qu'ils avaient envie de porter collectivement et les problématiques qu'ils partageaient sur le territoire : « *ils se sont occupés de toute la logistique et tout ça, relancer les gens, les parties rendez-vous, petits déjeuners tout ça... sinon on aurait moins bien fonctionné* » (PB, 1^{er} Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015). Son rôle a donc été clé dans l'organisation des rencontres entre tous les acteurs. La proximité institutionnelle se manifeste à travers la création d'un réseau dans lequel les parties agissent ensemble. Le réseau en question ici est constitué du Réseau Ressources et du Comité de Pilotage grâce auxquels ils ont « *cherché à avoir une représentation* » (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Le but était d'impliquer les socio-professionnels dans la démarche. Il y avait également le Comité de Pilotage qui actait l'avancement de la démarche.

Par le biais du questionnaire et des réunions, les acteurs (élus, maries, offices du tourisme, agriculteurs, hébergeurs et restaurateurs) ont fait ressortir leurs priorités, ce qui a permis

d'élaborer des fiches actions à mener², chacune étant pilotée par un chef de file pour la faire avancer. Par exemple, le chef de file de l'accessibilité devait « *recenser le nombre de personnes à former au sein des OT/Communes* » (Compte-rendu du 5ème petit déjeuner du réseau, 27 mai 2013) ou encore le chef de file sur la problématique des déchets avait pour mission de « *lancer une campagne de communication vers les professionnels des métiers de bouche pour faire connaître les possibilités de formation, de diagnostic et d'accompagnement par le SITOM* » (Compte-rendu du 5ème petit déjeuner du réseau, 27 mai 2013). On remarque ainsi que si la coordination cognitive a pu se mettre en place au travers des différentes actions à mener sur le territoire, la coordination politique a joué son rôle de régulation pour positionner les acteurs les uns par rapport aux autres et faire des choix pour atteindre un objectif commun.

La charte et le cabinet ont ainsi eu un rôle complémentaire d'ordre cognitif (produire du sens) et politique (faire des choix) pour la mise en place de la proximité institutionnelle entre les trois stations. Cette proximité institutionnelle a été le socle de la mise en œuvre de la gouvernance territoriale.

Cette charte, tout d'abord, a conduit à rapprocher des acteurs qui étaient géographiquement proches en créant un cadre qui leur a permis non seulement de se coordonner mais de s'approprier des ressources pour mener à bien des actions individuelles et collectives au sein d'un espace partagé. En effet, divers projets ont émergé de cette charte de développement durable car la charte était « *malléable* » (maire de Combloux, 17 avril 2015). Au niveau des actions individuelles, citons le plan d'eau Biotope de Combloux (une piscine écologique), un itinéraire pédestre à Praz-sur-Arly et la construction d'un chalet d'accueil à Cordon. A l'échelle de Combloux et Cordon, les offices de tourisme ont acquis des vélos à assistance électrique pour les saisons d'été. Et plusieurs actions ont été effectuées à l'échelle des trois stations comme la gestion des déchets, la création d'une carte d'accueil commune ainsi que la formation des Offices du Tourisme et des services touristiques sur l'accessibilité touristique.

En outre, les réunions ont permis de faire avancer la charte ainsi que la réalisation de certaines actions. Les participants avaient réalisé dix fiches actions visant la réalisation de ces actions à l'échelle inter-stations. Au final, cinq actions sur dix ont été engagées (intégrer des critères de développement durable dans les marchés publics, réaliser un diagnostic « déchets professionnels », achat groupé de gobelets réutilisables, former les Offices de Tourisme et les services communaux à la mobilisé réduite et mettre à disposition des vélos à assistance électriques) car certaines dépassaient les moyens disponibles à l'échelle des trois stations. Sur les autres actions, l'une d'entre elles a abouti (réaliser un diagnostic accessibilité pour la mobilité réduite), une structurée (travailler sur un carte d'accueil commune), une a été identifiée (encourager l'activité agricole, demandée principalement par les agriculteurs mais n'a pas abouti car dépassait l'échelle des trois communes. Les deux dernières n'ont pas débutées (création de stations de lavage écologique pour les VTT et action de concertation avec les transporteurs pour améliorer l'offre de transports en commun) car ce sont des « *problématiques qui ne se traitent pas forcément à trois en fait, donc ces actions-là elles ont été soulevées mais elles ont été portées à la connaissance de la Communauté de Communes*

² A titre d'exemples, remplacer les gobelets jetables par des gobelets réutilisables, suivre l'évolution du tourisme à l'aide de données qualifiées, proposer une carte d'hôte, proposer des cendriers de poche, maintenir le foncier agricole en alpage, mettre en place une navette pour les événements, harmoniser la signalétique de jalonnement, développer une campagne globale de sensibilisation au tri des déchets, favoriser la collecte des déchets professionnels, limiter l'impact des nouveaux aménagements en maintenant le foncier agricole, créer un groupe de travail transport à l'échelle du Pays du Mont-Blanc, réaliser un pré diagnostic accessibilité, mettre en place des stations de lavage écologique pour les VTT, former les Offices de Tourisme au tourisme adapté, mettre en place de services de location de vélos électriques.

des Pays du Mont-Blanc » (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). La concertation entre les acteurs multiples et leur capacité à faire des choix collectifs a donc mené à la réalisation d'actions communes à l'échelle des trois stations et à la création d'un espace identitaire.

Certes, la petite taille de la gouvernance à l'échelle des trois stations a facilité les choses en permettant réactivité et convivialité : *« je vais être honnête, la petite taille, on n'était que trois stations, ça nous permettait d'être réactif et convivial en fait, et il n'y a jamais eu de pression ou d'obligation de résultat et de ce fait je pense ça s'est bien passé »* (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). La démarche s'est voulue participative afin que les acteurs produisent les actions ensemble sur la base du volontariat. La démarche était *« quelque chose de léger et de très participatif pour amener vraiment à la production de contenu »* (JH, référente Combloux, 17 avril 2015).

Le fait de s'allier représentait une force pour les communes : *« on a tous des atouts et si on se maille, et bien on peut offrir quelque chose de pertinent à notre clientèle »* (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). La charte a révélé aux acteurs la nécessité de sortir de l'échelle communale et d'apporter *« la preuve qu'on pouvait travailler, au-delà des catégories socio-professionnelles, on pouvait décroisonner et comprendre qu'on avait un enjeu commun et un intérêt commun sur la préservation environnementale, sur le fait de conforter l'activité touristique. Pour ça, ça a été une démarche intéressante »* (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). L'objet frontière a donc allié les parties, a permis la concertation entre la pluralité d'acteurs et la prise de conscience de l'intérêt à travailler ensemble pour résoudre des problématiques communes, ce qui est au centre de la gouvernance territoriale. L'objet frontière est donc bien un outil de compréhension et de coordination entre les acteurs (STAR et GRIESEMER, 1989). Les acteurs ont su collectivement valoriser leurs ressources en s'alliant. On retrouve ainsi ce que LELOUP et al. (2005) avaient souligné au sujet de la gouvernance territoriale qui permet la mise en valeur des ressources du territoire.

L'objet frontière a rapproché et mobilisé les différents acteurs déjà proches géographiquement (proximité géographique) mais appartenant à des organisations distinctes : *« pour moi le principal apport de cette démarche c'est la progression d'une gouvernance locale par le fait de consulter d'une manière élargie mais aussi de faire rencontrer des gens sur des thèmes de travail alors qu'ils n'en ont pas forcément l'habitude pour aboutir à une démarche concrète ; c'était quelque chose qui était assez novateur dans nos territoires »* (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Si la personne interrogée parle de gouvernance locale, il s'agit bien en fait de gouvernance territoriale car elle fait référence à la mise en valeur du territoire, à la coordination d'une pluralité d'acteurs et à la réalisation d'actions communes (LELOUP et al., 2005). La charte a regroupé des acteurs économiques (restaurateurs, hôteliers), institutionnels (maires, offices du tourisme, élus) et sociaux (comme l'association bien vivre à Praz-sur-Arly). D'ailleurs, la notion de territoire a été phare dès la naissance du projet : *« le grand principe que la Région a voulu imposer et développer c'était la notion de territoire donc nous on a créé un petit territoire »* (PB, 1^{er} Adjoint Praz-sur-Arly, 22 mai 2015).

Même si la charte est l'élément déclencheur de la coordination entre les acteurs, on note l'importance du rôle du bureau d'étude dans la mise en place de la gouvernance territoriale *« des initiatives auraient sûrement été conduites mais elles ne se seraient pas faites à cet échelon intégré d'entrée de jeu, j'en suis convaincu »* (CD, référent Cordon, 22 mai 2015). Le bureau d'étude a placé la participation au cœur de la démarche. Les actions ont toutefois été réalisées et portées par le territoire, les actions ayant été réalisées par les trois stations. Une question reste toutefois en suspens concernant la gouvernance territoriale mise en place : en l'absence du bureau d'étude, la proximité institutionnelle ainsi créée sera-t-elle assez forte pour soutenir l'efficacité de la gouvernance territoriale ?

Discussion et Conclusion

Si la Région a été le déclencheur de la mise en place du projet de charte de développement durable, cet objet frontière a été un support pour connecter les stations en créant une proximité institutionnelle et en renforçant la proximité géographique. Cette recherche permet de réaliser différentes contributions, tant théoriques qu'empiriques, et de formuler un certain nombre de préconisations, notamment en matière de politiques publiques régionales.

Au niveau théorique, notre principal apport réside dans la manière dont on peut transposer le concept d'objet frontière à l'économie territoriale pour servir de chaînon manquant entre les concepts de gouvernance et de proximités. L'objet frontière serait ainsi créateur de ressources spécifiques qui permettent la coordination entre acteurs hétérogènes au service d'une finalité collective. La gouvernance territoriale met en évidence l'importance de la combinaison de trois formes de proximités : *« cette forme particulière de gouvernance sous-tend une proximité multiple puisqu'elle combine proximité géographique et proximité organisationnelle et institutionnelle des acteurs »* (LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005, p.330). On remarque cependant que, la gouvernance territoriale, telle qu'initiée à travers la charte, reste fragile dans la mesure où la proximité organisationnelle comme forme particulière de la proximité institutionnelle (TALBOT, 2008) n'est pas encore pleinement observable. Certes, le collectif s'est doté de règles de fonctionnement qui permettent la mobilisation des ressources et la réalisation des choix au service d'une finalité commune. Toutefois, l'animation et le pilotage ont largement été soutenus par le cabinet d'étude. En l'absence d'une structure particulière, les acteurs auront-ils la capacité à piloter leurs actions dans le temps ? S'il est trop tôt pour trancher sur cette question, l'étude révèle que les trois stations ont su créer une proximité institutionnelle qui se présente comme la condition première à toute action collective (TALBOT, 2008).

L'objet frontière étudié ici a permis de créer ce que COLLETIS ET PECQUEUR (2005) appellent des ressources spécifiques. La production de telles ressources nécessite un processus interactif à l'image de celui mis en œuvre dans le cadre de l'élaboration de cet objet frontière, la charte de développement durable. Cet objet frontière est l'expression d'un processus cognitif engagé entre les acteurs de la gouvernance territoriale des trois communes aux compétences distinctes mais qui ont su produire des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières. On voit que ces ressources spécifiques ne sont apparues qu'au moment *« des combinaisons des stratégies d'acteurs pour résoudre un problème inédit »* (COLLETIS ET PECQUEUR, 2005, p. 58). Par ailleurs, si des ressources avaient pu être créées entre les trois communes sur la base d'une histoire commune et partagée (certains services comme la collecte des déchets ou le traitement de l'eau ayant déjà été partagés) et par la connaissance mutuelle des trois maires, l'objet frontière a véritablement activé ces ressources spécifiques à la suite du processus d'engagement des acteurs. Enfin, et c'est une autre caractéristique des ressources spécifiques décrite par les auteurs, ces ressources ont été produites dans le territoire, qui a été ainsi *« révélé »*. La production de ces ressources a été rendue possible par l'établissement de cette charte formée par des *« règles, des coutumes, d'une culture élaborées dans un espace de proximité géographique et institutionnelle à partir d'une forme d'échange distincte de l'échange marchand : la réciprocité »* (ibid). On est bien ici aussi dans ce que les auteurs appellent la coordination dynamique qui s'inscrit dans un processus de construction du territoire et non sur l'hypothèse d'un territoire "existant" ou postulé au départ. L'objet frontière a donc matérialisé les ressources spécifiques créées par les acteurs de la gouvernance territoriale, en permettant de créer ledit territoire autour de différentes proximités allant au-delà de la simple proximité géographique. Le territoire est

donc né à partir de la révélation d'un problème commun qui a été solutionné par l'objet frontière.

Au niveau empirique, il est intéressant de constater que la politique volontariste ayant favorisé la mise en place de la charte n'a pas uniquement permis la réalisation d'actions concrètes à l'échelle des trois stations mais a également conduit les trois maires des communes de tenter de répondre à un projet à une plus grande échelle : celle de la Communauté des Communes des Pays du Mont-Blanc. Les trois maires ont réussi à convaincre les sept autres communes, grâce à leur projet de charte réussi, d'aller vers une gouvernance territoriale plus large, notamment au niveau touristique. Il y a donc eu un élargissement de l'échelle, certaines problématiques dépassant l'échelle des trois stations (maintien du foncier agricole). La Communauté de Communes a candidaté ainsi en septembre 2015 pour la convention Espace Valléen³, suite « logique » pour que les stations continuent à travailler ensemble : « *si on n'avait pas fait cette charte, je ne pense pas qu'on serait passé sur un nouveau contrat Espace Valléen à dix, parce que c'est cette charte qui a permis de ne pas se focaliser uniquement sur les actions communales mais bien de montrer qu'il y avait un intérêt collectif à réfléchir au développement touristique* » (JH, référente Combloux, 17 avril 2015). Ainsi le démarrage de la gouvernance à trois a-t-elle favorisé l'éventuel élargissement de la gouvernance à dix en montrant qu'il était opportun de s'affranchir des frontières et de réaliser des actions communes au niveau d'un territoire.

Il est évident que les proximités géographique et cognitive entre les élus des différentes stations, qui travaillent ensemble sur d'autres projets, ne sont pas étrangères à cette évolution. La chartre a enclenché un processus de coordination entre les maires qui souhaitent bénéficier de soutien financier sous condition que les stations coopèrent afin de faire ressortir la notion de territoire. Cela a permis de ne pas regarder des problématiques à l'échelle d'une station mais à l'échelle du territoire car les stations sont souvent face aux mêmes enjeux (comme les lits froids ou la diversification quatre saisons). Or les faire travailler ensemble sur ces problématiques représente une force pour leur territoire, vu comme une « destination touristique » qui se définit comme « *une région géographique, des frontières politiques ou une attraction de taille qui vise à offrir à ses visiteurs un éventail d'expériences satisfaisantes pour une visite inoubliable* » (BORNHORST et al., 2010, p.572). Toutefois, malgré la diversité des acteurs présents dans les sphères politique et économique, qui révèle une réelle implication et richesse de la gouvernance territoriale créée entre les trois stations, on remarque une certaine limite dans cette gouvernance territoriale liée à l'absence quasi totale de la sphère civile et à l'absence totale de la sphère clientèle.

En effet, au travers des compositions du Réseau Ressources et du Comité de Pilotage, la sphère civile n'est présente uniquement dans une station (Praz-sur-Arly) au travers d'une seule association (Bien Vivre à Praz-sur-Arly). La gouvernance territoriale pourrait donc être améliorée en impliquant davantage les civils, citoyens et touristes. Cet élargissement nous semble d'autant plus important que les stations sont aujourd'hui confrontées au problème des lits froids lié au fait que les propriétaires ne mettent pas suffisamment leurs meublés en location (CLIVAZ, 2006). Ces propriétaires de meublés, qui sont la source du problème, sont donc les acteurs essentiels pour le résoudre (SANDRAZ, 2013). Ceci passe sans doute par un élargissement de la gouvernance, locale dans un premier temps, à ces acteurs pour la réhabilitation de ces lits en impliquant davantage la sphère civile. La présence de l'ensemble des sphères s'avère donc essentielle (GERBAUX et MARCELPOIL 2006). Cette implication

³ La convention Espace Valléen est un programme d'aménagement durable qui propose des aides techniques et financières pour aider les projets à l'échelle des vallées ou de territoires pertinents. Les communes veulent agrandir l'échelle pour bénéficier de fonds européens. La convention Espace Valléen permettrait d'approfondir les actions en matière de compétences touristiques.

devrait pouvoir être réalisée, la société civile souhaitant avoir plus d'impact et participer davantage aux projets territoriaux (TORRE 2011). La gouvernance territoriale faisant face à la concurrence d'autres territoires, la participation de la sphère civile au sein de la gouvernance territoriale afin d'assurer la cohésion sociale du territoire est d'autant plus cruciale (ENJOLRAS, 2005). En outre, la sphère politique doit prendre en compte les attentes de la société civile pour répondre à l'ensemble de ses attentes sur sa qualité de vie et de son intérêt pour préserver son environnement. Leur participation pour faire avancer la cohésion et les projets semble donc essentielle à la gouvernance territoriale (ENJOLRAS, 2005).

Par ailleurs, le fait d'allier les communes représente une force pour celles-ci qui ont chacune leurs atouts. Toutefois, certaines actions n'ont pas été réalisées, comme créer des stations de lavage écologique pour les VTT et travailler avec les transporteurs pour améliorer l'offre de transport en commun. Cela aurait pu être surmonté grâce à un élargissement de l'échelle de la gouvernance territoriale qui, nous l'avons vu, ne peut pas se décréter.

L'ensemble des éléments précités permet de fournir un certain nombre de recommandations pour les pouvoirs publics en charge de l'élaboration des politiques régionales, notamment en territoires de montagne, à l'heure des communautés de communes entre communes parfois très distantes, non seulement au niveau géographique mais surtout aux niveaux organisationnel et institutionnel (on pense à ces communautés de communes réunissant à la fois des communes en vallée et des stations de sport d'hiver, souvent de tailles très disparates et aux cultures radicalement différentes) et du début d'application de la loi NOTRe. En premier lieu, notre recherche rejoint les opposants d'une lecture strictement interactionniste des proximités qui tend à sous-estimer la complexité des relations entre des acteurs multiples, insérés dans des structures de pouvoir.

Notre exemple montre tout d'abord que la réussite de l'objet frontière à coordonner des acteurs sur un territoire en cours de construction et à créer une gouvernance territoriale tient au fait qu'il permet « tout autant la construction d'un espace de sens commun que d'un espace de hiérarchisation, de choix et de régulation collective » (TALBOT, 2008, p. 295). En deuxième lieu, nous avons vu qu'un « territoire » ne se décrète pas ; il est bien le résultat d'une histoire et, en tout cas, de la révélation d'un problème commun que les acteurs souhaitent résoudre de manière collective. L'objet frontière fournit un cadre de coordination aux acteurs pour faire émerger des ressources spécifiques, sources de différenciation dans un contexte concurrentiel en forte évolution.

Ainsi en mobilisant une lecture institutionnaliste, nous avons montré comment un objet frontière pouvait agir comme un support à la proximité institutionnelle et créer une gouvernance territoriale. Cette recherche a des implications pour les pouvoirs publics qui, en tant que leviers de la création et de la mise en place de la gouvernance territoriale grâce à leurs politiques volontaristes de configuration territoriale, peuvent induire les territoires aux regroupements pertinents. Des recherches futures pourraient s'attacher à analyser à quelle échelle une gouvernance territoriale atteindrait son optimum : l'échelle doit être suffisamment grande pour que les stations puissent réaliser l'ensemble de leurs projets et suffisamment petite afin que l'ensemble des acteurs puissent s'entendre et ne soient pas trop éloignés géographiquement. D'autres travaux pourraient d'intéresser à une lecture dynamique du lien entre gouvernance territoriale, proximités et objet frontière. Enfin, l'observation de cas d'échecs de gouvernance territoriale permettrait d'enrichir l'approche institutionnaliste des proximités, telle que mobilisée dans cet article.

Références bibliographiques

- BARON C (2003) La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et Société* (54) : 329-351.
- BELLET M, COLLETIS G, LUNG Y (1993) Introduction au numéro spécial "Economies de proximités". *Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro spécial "Economie des proximités" 3* : 357-361.
- BERTRAND N, MOQUAY P (2004) La gouvernance locale, retour à la proximité. *Economie Rurale* 280 : 77-95.
- BOCQUET R (2008) Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 2 : 159-178.
- BRAMWELLE B, LANE B (2011), Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism* 19(7-5) : 411-421.
- CLIVAZ C (2006) Crans-Montana-Aminona (Suisse) : y a-t-il un pilote dans la station ? *Revue de géographie alpine* 94(1) : 75-83.
- COLLETIS G, GILLY J, LEROUX I, PECQUEUR B, PERRAT J, RYCHEN F, ZIMMERMANN J-B (1999) Construction territoriale et dynamiques productives. *GREQAM* [en ligne] http://greqam.fr/sites/default/files/_dt/greqam/99a12.pdf.
- COLLETIS G, PECQUEUR B (2005) Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Economie et Institutions* 6-7, 51-74.
- BOSCHMA R A (2005) Proximity and Innovation: A Critical assessment. *Regional Studies* 39(1): 61-74.
- BORNHORST T, BRENT RITCHIE J.R, SHEEHAN L (2010) Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management* 31(5) : 572-589.
- BOUBA-OLGA O, CORIS M, CARRINCAZEAUX C (2008) Avant-propos. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 3 : 279-287.
- BOUDIERES V, MARCELPOIL E (2006) Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité. *Développement durable et territoires* [en ligne] <http://developpementdurable.revues.org/2648>
- CREVOISIER O (2006) La pertinence de l'approche territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 5 : 969-985.
- DISSART J-C, MARCELPOIL E (2011) Gouvernance environnementale dans les Alpes françaises, Le cas des stations moyennes. *Mondes du tourisme* 3 : 66-82.
- ENJOLRAS B (2005) Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue Internationale de l'Économie Sociale* 296 : 56-69.
- GERBAUX F, MARCELPOIL E (2006) Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé. *Revue de géographie alpine*, 94(1) : 9-19.
- GILLY J-P, PERRAT J (2003) La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale. *Cahiers du GRES* (5).

- GILLY J.P, WALLET F (2001) Forms of Proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces: the case of industrial conversion processes. *International Journal Of Urban and Regional Research* 25(3) : 553-570.
- GILLY J.P, WALLET F (2005) Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 5 : 699-722.
- FRANÇOIS H, MARCELPOIL E (2008) Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Economie Régionale & Urbaine* 2 : 179-191.
- FRANÇOIS H, MARCELPOIL E (2012), De la construction à la gestion des stations, *Journal of Alpine research* 100(3) : <http://rga.revues.org/1897>.
- GRIESEMER J R, STAR S L (1989) Institutional Ecology, « Translations » and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science* 19(3) : 387-420.
- LEBLANC S (2012) L'analyse croisée d'un corpus vidéographique comme objet-frontière. *Éducation & Didactique* 6(3) : 149-156.
- LE GALES P (1995) Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique* 45(1) : 57-95.
- LELOUP F, MOYART L, PECQUEUR B (2005) « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » *Géographie Economie Société* 7(4) : 321-332.
- LAURIOL J PERRET V et TANNERY F (2008) L'espace et le territoire dans l'agenda de la recherche en stratégie. *Revue Française de Gestion* 34(184) : 181-198.
- MARCELPOIL E (2012) Gouvernance des stations : Etats des lieux et perspectives. *Juristourisme* (140) : 32-34.
- MENDEZ A, MERCIER D (2005) Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA. *Géographie Economie Société* 7(4) : 347-364.
- MENDEZ A, MERCIER D (2006) Compétences clés de territoire. Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion* 5(164) : 253-275.
- RALLET A, TORRE A (2004) Proximité et localisation. *Economie rurale* (280) : 25-41.
- REY-VALETTE H, CHIA E, MATHE S, MICHEL L, NOUGAREDES B, SOULARD C-T, MAUREL P, JARRIGE F, BARBE E, GUIHENEUF P-Y (2014) Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société*, p. 65-89.
- REY-VALETTE H, MATHE S (2012) L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions Méthodologiques. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 5 : 783-804.
- REY-VALETTE H, et al. (2010) Innovations et gouvernance territoriale : une analyse par les dispositifs. *Hal archives-ouvertes.fr* [en ligne] https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00520264_
- SANDRAZ R (2013) Lits froids : La friche touristique menace. *Montagnes Magazine* (396) : 18-26.

TALBOT D (2006) La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les pays. Développement durable et territoires [en ligne] <http://developpementdurable.revues.org/2666>.

TORRE A (2011) Les processus de gouvernance territoriale : l'apport des proximités. *POUR* 209-210 : 114-122.

VINCK D (2009) De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances* 3(1) : 210-232.

VINCK D et TROMPETTE P (2009) Retour sur la notion d'objet frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances* 3(1) : 5-27.

ZIMMERMANN J-B (2008) Le territoire dans l'analyse économique, Proximité géographique et proximité organisée. *Revue Française de Gestion* 4(184) : 105-118.

ANNEXE 1 : Définitions de la gouvernance locale et territoriale

Concepts	Définitions	Références
Gouvernance locale	" Mécanismes de coordination et d'action collective qui permettent de mobiliser un ou des champs d'interaction entre des acteurs de nature variée et de garantir la tenue d'accords, sur un projet plus ou moins explicite, entre partenaires destinés à être partie prenante du gouvernement local."	BERTRAND et MOCQUAY, 2004, p.78
	" Processus dynamique de confrontation et d'ajustement (...) entre des acteurs géographiquement proches qui prennent part dans la résolution de problèmes productifs (ou qui effectuent un projet commun de développement)"	GILLY et WALLET, 2001, p.556
	« Processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif ou de la réalisation d'un projet local de développement."	GILLY et PERRAT, 2003, p.5
	"Processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement"	GILLY et WALLET, 2005, p.701
Gouvernance territoriale	« Processus institutionnel et organisationnel et construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches »	COLLETIS et al., 1999, p.10
	« Processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires »	REY-VALETTE H et al., 2014, p.68
	"Processus de non seulement de coordination entre acteurs mais aussi d'appropriation des ressources et de construction de la territorialité (...) Elle repose sur la multiplicité d'acteurs, la définition d'un espace identitaire et l'élaboration d'actions, de productions communes. Cette forme particulière de gouvernance sous-tend une proximité multiple puisqu'elle combine proximité géographique et proximité organisationnelle et institutionnelle des acteurs "	LELOUP, MOYART et PECQUEUR, 2005, p.330
	« Processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement"	GILLY et WALLET, 2005, p. 701
	« (...) implique à la fois la participation des populations au mécanisme de décision, par l'intermédiaire de différents groupes ou représentants, ainsi qu'une imbrication des niveaux de décision, du local vers le global. C'est dans ce jeu complexe que se joue la mobilisation des relations de proximité, dont l'objectif est de peser sur les processus de développement local ou territorial, et plus particulièrement de mettre en place des processus de gouvernance des territoires, afin de favoriser la mise en oeuvre des projets de développement territorial, de faciliter la coordination des groupes d'acteurs hétérogènes, d'éviter que certains acteurs ne quittent le territoire (processus de désertification ou d'abandon), d'éviter des affrontements sclérosants ou bloquants, de contribuer à l'élaboration de dispositifs de concertation larges et de décider en commun des futurs chemins de développement."	TORRE, 2011, p.116