

Performance sociétale des stations de montagne : une revue systématique de la littérature

Bourgel, Boris

IREGE, Université Savoie Mont Blanc

boris.bourgel@univ-smb.fr

Résumé :

Malgré leur poids économique, les stations de montagne se retrouvent aujourd'hui menacées par des enjeux sociétaux nouveaux face auxquels elles peinent à apporter des réponses convaincantes et à sortir d'une vision économique de la performance reposant sur le « *tout ski* » (Achin, 2017).

Dans la littérature gestionnaire, le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) semble à même d'apporter des éléments de réponse aux stations tant il incarne cette vision large de la performance qui leur fait défaut. Toutefois, la question de l'appropriation du concept par la littérature dédiée à la station de montagne reste entière, notamment du fait des spécificités des stations (Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli *et al.*, 2007)

Cette recherche entend donc produire un état des lieux de la littérature sur la performance sociétale des stations de montagne afin de déterminer si les travaux sur le concept de PSE ont effectivement été appliqués aux stations de montagne et, le cas échéant, avec quelle prise en compte des spécificités de cette unité d'analyse. Pour répondre à cette problématique, une méthodologie de revue systématique de la littérature (Tranfield *et al.*, 2003) a été privilégiée compte tenu de la complexité de l'objet de recherche (la PSE) et de l'unité d'analyse (la station de montagne).

La recherche a été effectuée dans 10 bases de données scientifiques et a permis d'identifier un corpus de 42 articles de recherche publiés dans des revues à comité de lecture entre 1987 et 2018. Les analyses menées sur ce corpus démontrent qu'il existe une littérature considérable portant sur la performance sociétale des stations de montagne, preuve que le concept de PSE a effectivement été appliqué à cette unité d'analyse. Toutefois, cette littérature ne parvient pas à saisir les spécificités des stations de montagne de manière satisfaisante. En effet, elle s'est entièrement concentrée sur la question de la mesure et n'a pas su développer de conceptualisation de la performance sociétale propre à cette unité d'analyse.

Cette recherche est le premier travail d'inventaire sur la performance sociétale des stations de montagne et constitue, à ce titre, un appui à partir duquel envisager de nouvelles recherches. Il contribue également à l'intégration de concepts et cadres théoriques issus de la littérature générique au sein de la littérature gestionnaire dédiée aux stations de montagne. Enfin, il contribue à la diversification des contextes d'étude pour la littérature sur la PSE et, plus largement, celle sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Mots-clés :

Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), Stations de Montagne, Tourisme, Revue Systématique de la littérature

Performance sociétale des stations de montagne : une revue systématique de la littérature

INTRODUCTION

Avec plus de 2000 stations de montagne réparties dans 67 pays et plus de 350 millions de journées skieurs chaque hiver¹, le tourisme de montagne est loin d'être anecdotique. Malgré ce poids économique, les stations de montagne se retrouvent aujourd'hui fortement menacées par un certain nombre d'enjeux économiques, environnementaux et sociaux ; essoufflement du modèle économique du « *tout ski* » (Bourdeau, 2008 ; Achin, 2017), effets du réchauffement climatique (Paccard, 2009 ; Fort, 2015), pression grandissante des parties prenantes (Bourgel, 2018). Face à cette « *vulnérabilité croissante* » des stations, la Cour des Comptes², en 2018, appelle ces dernières à « *s'adapter suffisamment tôt à un futur où le ski et les sports de neige ne seront plus leur unique ressource* ». Or, force est de constater que les stations peinent à apporter des réponses convaincantes. Premièrement, la diversification des stations les plus vulnérables à d'autres pratiques et formes de tourisme ne semble pas amorcée. Ces dernières restent principalement préoccupées par le maintien de l'activité ski, parfois au prix de lourds investissements qui accaparent une grande partie des ressources financières et humaines des stations². Deuxièmement, elles semblent éprouver des difficultés à répondre aux multiples demandes de leurs parties prenantes. En particulier, elles restent fragiles face au virage du numérique imposé par les nouvelles habitudes des consommateurs¹ et elles peinent à répondre aux demandes des communautés locales qui dénoncent l'impact du tourisme sur leurs conditions de vie (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006 ; Bourgel, 2018).

Pourtant parfaitement conscientes des enjeux sociétaux auxquels elles font face, les stations de montagne peinent donc à formuler des stratégies permettant d'y répondre. Ce faisant, elles privilégient une performance économique à court terme en décalage avec leur contexte actuel. Il est alors légitime de se demander pourquoi elles ne parviennent pas à adopter et mettre

¹ Vanat, L., 2017, « *International Report on Snow & Mountain Tourism* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.vanat.ch/international-report-on-snow-mountain-tourism.shtml>.

² Cour des comptes, 2018, « *Le rapport public annuel 2018, Tome II : Les stations de ski des alpes du nord face au réchauffement* ». Rapport disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2018>.

en œuvre une vision plus large de la performance qui leur fait pourtant cruellement défaut, en particulier pour la prise en compte des enjeux sociétaux qui sont les leurs.

Dans la littérature gestionnaire, le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), défini en première approche comme la capacité à gérer ses responsabilités sociétales et à évaluer les réponses apportées (Igalens et Gond, 2005), semble à même d'apporter des éléments de réponse. D'une part, la PSE incarne parfaitement cette vision de la performance dont les stations de montagne n'arrivent pas à se saisir. D'autre part, ses nombreux développements théoriques constituent, à priori, des cadres d'analyse pertinents pour comprendre les difficultés rencontrées par les stations dans la mise en œuvre d'une performance élargie. Toutefois, la question de l'appropriation du concept de PSE par la littérature dédiée à la station de montagne reste entière, notamment du fait des spécificités de cette unité d'analyse (Flagestad et Hope, 2001 ; Fuchs *et al.*, 2002 ; Beritelli *et al.*, 2007).

Cette recherche entend donc produire un état des lieux de la littérature sur la performance sociétale des stations de montagne afin de déterminer si les travaux sur le concept de PSE ont effectivement été appliqués à cette unité d'analyse et, le cas échéant, avec quelle prise en compte de ses spécificités. Compte tenu de la complexité de notre objet de recherche (la PSE) et de l'unité d'analyse considérée (la station de montagne), nous avons mobilisé une méthodologie de revue systématique, particulièrement pertinente pour réaliser un état de l'art exhaustif et objectif d'une littérature donnée (Tranfield *et al.*, 2003 ; Briner et Denyer, 2012).

Cette recherche est le premier travail d'inventaire sur la performance sociétale des stations de montagne. Par ailleurs, ce travail contribue à l'intégration de concepts et de cadres théoriques issus de la littérature gestionnaire générique sur l'entreprise au sein de la littérature dédiée aux stations de montagne. Enfin, il contribue à diversifier les contextes d'étude pour la littérature sur la PSE et, plus largement, celle sur la RSE.

L'article est structuré comme suit. Dans un premier temps, la méthodologie de revue systématique déployée est présentée (Section 1). Puis, une analyse descriptive du corpus des travaux retenus est proposée (Section 2). Les résultats sont ensuite détaillés en deux temps ; une première analyse s'intéresse à la façon dont les travaux retenus ont étudié le concept de PSE (Section 3) alors que la seconde analyse présente les différentes spécificités des stations de montagne mises en avant au sein des travaux retenus ainsi que leurs conséquences sur le concept de PSE (Section 4). Enfin, les principaux apports de ce travail, ainsi que les perspectives de recherche mises en avant, sont exposés.

1. METHODOLOGIE

1.1 LE CHOIX D'UNE REVUE SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE

D'après le Cochrane Handbook for Systematic Reviews, la revue systématique de littérature « *cherche à assembler toutes les preuves empiriques sélectionnées sur la base de critères d'éligibilité prédéfinis dans le but de répondre à une question de recherche spécifique. Elle fait appel à une méthode explicite et systématique minimisant les biais afin de produire des résultats fiables à partir desquels des conclusions peuvent être établies et des décisions prises* » (Higgins et Green, 2011, p. 7). Cette méthode, développée dans le domaine des sciences médicales, a été introduite en sciences de gestion au début des années 2000 (Tranfield *et al.*, 2003). Du fait des influences théoriques multiples des sciences de gestion et des nombreux débats entre écoles de pensées, la capacité de la revue systématique à établir un état des lieux exhaustif et objectif de la littérature présente un intérêt certain. Elle connaît donc un succès croissant et les articles reposant uniquement sur l'emploi de cette méthode se multiplient dans divers champs tels que le management de l'innovation (Adams *et al.*, 2006 ; Geyskens *et al.*, 2006 ; Crossan et Ayapadin, 2010 ; Servantie *et al.*, 2016). Pour structurer notre approche, nous avons retenu le processus de revue systématique de Tranfield *et al.* (2003), référence en la matière (Geyskens *et al.*, 2006 ; Crossan et Ayapadin, 2010). Il s'agit d'un processus en trois phases que nous abordons les unes après les autres dans ce document (cf. Tableau 1).

Tableau 1 – Processus de revue systématique de Tranfield *et al.* (2003)

Phases	Activités clés (et paragraphes concernés dans le présent document)	
Préparation	Définition des objectifs de la revue, du champ d'investigation et du protocole (mots clés prédéfinis, critères d'inclusion/exclusion, etc.)	1.2
Exécution	Sélection de travaux par application du protocole de revue Réalisation des analyses conformément aux objectifs de la revue	1.3
Résultats	Présentation et discussion des résultats Dissémination et valorisation des résultats	2. / 3. / 4.

1.2 LA PREPARATION DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

La présente revue systématique vise à déterminer si la littérature sur la PSE a effectivement été appliquée à la station de montagne et, le cas échéant, avec quelle prise en

compte des spécificités de cette unité d'analyse. Le champ d'investigation de notre revue systématique se situe donc à l'intersection de la littérature sur la PSE (objet de recherche) et de celle sur les stations de montagne (unité d'analyse). Du fait de la complexité de ces deux littératures, nous en avons réalisé une revue de littérature préliminaire, dite « *de scope* » (Tranfield *et al.*, 2003, p. 213) pour délimiter le champ d'investigation et définir les mots clés de la recherche avec précision.

La littérature sur la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) est particulièrement vaste. Certains auteurs (Husted, 2000 ; Igalens et Gond, 2005 ; Gond, 2016) distinguent deux perspectives centrales ; l'une théorique et l'autre empirique. Les travaux de la perspective théorique se donnent pour finalité de proposer une modélisation la PSE. Deux approches peuvent être distinguées selon les cadres théoriques mobilisés (Husted, 2000 ; Gond et Crane, 2010 ; Wood, 2010). La première approche, que nous qualifions « *d'intégrative* », repose sur les cadres théoriques de l'éthique des affaires et de la théorie des systèmes ; elle propose une conception englobante et multidimensionnelle de la PSE (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Le modèle de Wood (1991, p. 693), le plus célèbre, conçoit la PSE comme une « *configuration organisationnelle de principes de responsabilités sociétales, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats* ». La seconde approche repose sur la Théorie des Parties Prenantes (TPP) et définit la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les parties prenantes de l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995). Cette conception de la PSE se veut plus opérationnelle et introduit notamment l'idée d'une mesure subjective à l'aide des perceptions des parties prenantes. De leur côté, les travaux de la perspective empirique de la PSE visent à proposer des mesures complètes et robustes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) capables de répondre à l'enjeu d'opérationnalisation de ce concept (Gond, 2016). Ils constituent une littérature hétérogène au sein de laquelle trois approches différentes peuvent être distinguées selon les finalités de la mesure (Secchi, 2007 ; Lee, 2008) ; l'étude du lien RSE - Performance Financière (PF), la communication sociétale et le pilotage interne. Il est toutefois important de souligner que certains travaux de cette perspective empirique utilisent d'autres appellations pour désigner la PSE. Certains parlent de « *Performance Globale* » (Capron et Quairel, 2006) ou « *Performance Durable* » (Székely et Knirsch, 2005). D'autres auteurs décomposent la PSE selon ses composantes ; « *Performance Economique, Sociale et Environnementale* » pour les travaux sur la Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1997) et « *Performance Environnementale, Sociale et*

Gouvernance » pour les travaux sur le modèle Environnement Social Gouvernance (ESG) (Rahdari et Rostamy, 2015). Enfin, certains travaux combinent le terme de « *performance* » avec l'expression « *responsabilité sociétale* » sans faire référence à la PSE à proprement parler (Gjølberg, 2009 ; Muller et Kolk, 2010). Le Tableau 2 ci-dessous propose une vue d'ensemble de ces perspectives et approches de la littérature sur la PSE.

Tableau 2 – Perspectives et approches de la littérature sur la PSE

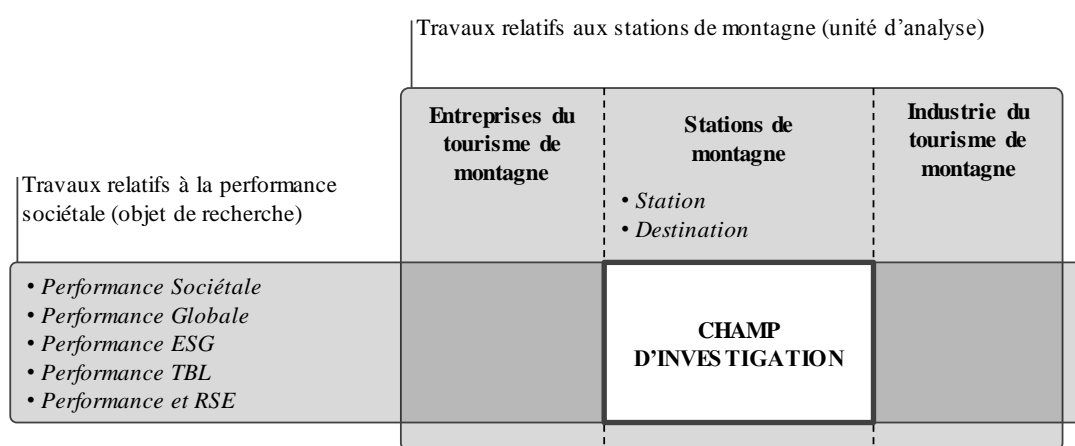
	Perspective théorique de la PSE		Perspective empirique de la PSE
	Approche intégrative	Approche par les parties prenantes	
Finalités d'étude	Synthèse théorique des travaux du courant <i>Business and Society</i> et des travaux du courant <i>Corporate Social Responsiveness</i> .	Nouvelle conception de la PSE, à l'aide de la TPP, afin de rendre la PSE plus opérationnalisable.	3 approches : Etude du lien RSE-PF Communication sociétale Pilotage interne
Définition de la PSE	La PSE comme une configuration organisationnelle de principes de responsabilités sociétales, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats (Wood, 2010).	La PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise (Igalens et Gond, 2005 ; Gond, 2016).	La PSE comme mesure de la RSE (Husted, 2000 ; Gond, 2016).
Fondements théoriques	Ethique des affaires, Théorie des systèmes et TPP. Toutefois, des auteurs pointent des faiblesses théoriques (Gond et Crane, 2010).	TPP (Clarkson, 1995; Wood et Jones, 1995; Husted, 2000)	Fondements théoriques faibles (Secchi, 2007 ; Gond, 2016). Travaux à forte portée empirique.
Modèles et concepts clés	Modèles de Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991)	Modèles de Clarkson (1995), Wood et Jones (1995) et Husted (2000)	Audit Sociétal, Reporting Sociétal, Comptabilité Sociétale, Modèle ESG, TBL, Performance Globale

De son côté, la station de montagne, en tant qu'unité d'analyse, fait l'objet d'appellations variées dans la littérature sans qu'aucun consensus n'émerge. Outre le terme de « *station* » (Gerbaux et Marcelpoil, 2006 ; Bocquet, 2008 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013), les auteurs utilisent aussi le terme, plus large, de « *destination* »³ (Flagestad et Hope, 2001 ; Falk, 2009 ; 2013). Parmi ces derniers, certains considèrent la station de montagne comme une destination touristique générique (Beritelli *et al.*, 2007 ; Williams et Ponsford, 2009 ; Brida *et al.*, 2011) alors que d'autres la considèrent comme un type de destination à part entière avec des spécificités propres sur le plan théorique (Flagestad et Hope, 2001 ; Fuchs *et al.*, 2002 ;

³ D'après l'Organisation Mondiale du Tourisme, la destination touristique est « *l'endroit visité qui tient une place centrale dans la décision de faire le voyage* ». Définition disponible à l'adresse : <http://media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base>.

Goncalves ; 2013 ; Goncalves *et al.*, 2015 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013). Par ailleurs, les termes « *station* » et « *destination* » sont souvent combinés avec l'adjectif « *touristique* » ou avec le type d'activité ou de tourisme concerné, par exemple, « *d'hiver* », « *de ski* », « *de montagne* », etc. Enfin, outre cette complexité dans la terminologie, il est essentiel de ne pas confondre la station de montagne avec deux unités d'analyse voisines, « *l'entreprise touristique* » (ex : un hôtel ou un commerce) et le « *tourisme comme industrie* » (ex : l'industrie du tourisme de montagne en France), situées à des niveaux d'analyse distincts (Sainaghi *et al.*, 2017). Finalement, le champ d'investigation retenu est présenté dans la Figure 1 ci-dessous.

Figure 1 – Champ d'investigation de la littérature



1.3 L'EXECUTION DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

Pour définir les éléments clés de la revue systématique, nous nous sommes appuyés sur trois revues de littérature récentes (Buckley, 2012 ; Crouch et Perdue, 2015 ; Sainaghi *et al.*, 2017), portant sur des problématiques proches⁴ à la nôtre. Les choix suivants ont été faits :

(1) Seuls les travaux issus de revues à comité de lecture (classées ou non, en Anglais et en Français) ont été considérés dans notre revue, et ce, afin de garantir un certain niveau de qualité scientifique compte tenu de l'importante hétérogénéité des travaux sur le tourisme (Crouch et Perdue, 2015).

⁴ La revue de Buckley (2012) porte sur la diffusion du développement durable dans le contexte du tourisme. La revue de Crouch et Perdue (2015) porte sur les fondations disciplinaires de la littérature qui traite du tourisme au sens large. Enfin, la revue de Sainaghi *et al.* (2017) porte sur la mesure de la performance pour le tourisme.

(2) La période de publication considérée s'étale de 1987 à 2018. L'apparition des premiers travaux portant sur une performance « élargie » pour dans le contexte du tourisme est concomitante à la publication du rapport « *Our Common Future* »⁵ (Sainaghi *et al.*, 2017).

(3) La recherche de travaux a été effectuée dans 10 bases de données scientifiques ; Science Direct, Taylor and Francis, Emerald Insight, Sage, Wiley, Cairn, Econlit, Pascal, JSTOR et Springer. Il s'agit de bases de données récurrentes dans les 3 revues consultées (Buckley, 2012 ; Crouch et Perdue, 2015 ; Sainaghi *et al.*, 2017).

(4) Une combinaison de mots clés de recherche portant sur la PSE (objet de recherche) et les stations de montagne (unité d'analyse) a été utilisée ; un article est retenu s'il présente au moins un mot clé de chacun de ces thèmes dans le titre, le résumé ou les mots-clés.

(5) Enfin, deux critères d'inclusion/exclusion ont été appliqués ; la discipline des travaux et l'unité d'analyse. Pour le premier critère, seuls les travaux en économie, gestion et géographie, principale disciplines contributrices à la notion de performance pour le tourisme (Sainaghi *et al.*, 2017), ont été conservés. Un second critère, portant sur l'unité d'analyse, a été appliqué compte tenu de la polysémie des termes « *resort* » (également utilisé pour désigner un hôtel) et « *destination* » (parfois utilisé pour désigner l'industrie touristique d'une nation).

Le Tableau 3 ci-dessous reprend les éléments clés de la revue systématique.

Tableau 3 – Synthèse des éléments clés de la revue systématique

Types de travaux considérés	Articles de recherche issus de revues à comité de lecture, classées ou non, en anglais et en français
Période de collecte	De 1987 à 2018
Bases de données	Science Direct / Taylor and Francis / Emerald Insight / Sage / Wiley / Cairn / Econlit / Pascal / JSTOR / Springer
Mots clés de recherche	Mots clés portant sur 2 thèmes : PSE et stations de montagne (cf. Annexe A et Annexe B)
Critères d'inclusion/exclusion	Critère 1 : Discipline des travaux Critère 2 : Unité d'analyse

La collecte des travaux a été effectuée en trois temps ; la collecte principale, la collecte secondaire et les ajouts manuels. La collecte principale consiste en une recherche par mots clés (les mots clés utilisés sont présentés en Annexe A) dans 7 des 10 bases de données scientifiques retenues : Science Direct, Emerald Insight, Sage, Wiley, Cairn, Econlit et Pascal. Cette recherche a été effectuée le 10 janvier 2019 ; 804 travaux ont été récupérés. Après application

⁵ Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Organisation des Nations Unies, 1987, « *Our Common Future* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.un-documents.net/>.

des critères d'inclusion/exclusion et d'une « *évaluation de pertinence* »⁶, 34 travaux ont été finalement retenus à l'issue de cette collecte principale. La collecte secondaire se concentre sur les 3 bases de données scientifiques restantes. En effet, celles-ci n'ont pas permis d'appliquer les mots clés de recherche de la collecte principale⁷, une liste simplifiée de mots clés a alors été utilisée (cf. Annexe B). Toutefois, ces mots clés étant moins précis, la recherche, également réalisée le 10 janvier 2019, a retourné plusieurs milliers de travaux dont certains totalement en dehors du champ de notre questionnement. Nous avons alors classé les résultats des recherches par pertinence (dans les moteurs de recherche) et n'avons considéré que les 200 premiers travaux proposés. Après application des critères d'inclusion/exclusion et de « *l'évaluation de pertinence* », seuls 2 travaux ont finalement été retenus à cette étape. Enfin, des ajouts manuels ont été réalisés par l'application de la technique « *boule de neige* » (Geyskens *et al.*, 2006). Celle-ci consiste à identifier des travaux contributeurs aux objectifs de la revue au sein des citations des travaux déjà retenus. Pour ce faire, nous avons analysé la bibliographie des travaux retenus à l'issue de la collecte primaire et de la collecte secondaire et avons extrait les travaux cités 4 fois ou plus (pour s'assurer qu'ils apparaissent dans plus de 10% des travaux retenus). 6 des 25 travaux extraits ont été retenus après application des critères d'inclusion/exclusion et de « *l'évaluation de pertinence* ». **Finalement, le corpus définitif compte 42 travaux⁸, ce qui semble satisfaisant compte tenu du caractère très spécifique de notre unité d'analyse.**

2. ANALYSE DESCRIPTIVE : UNE LITTÉRATURE CROISSANTE MAIS PEU ETABLIE

Le corpus final des travaux retenus pour cette revue de littérature systématique est composé de 42 articles de recherche en anglais et en français, issus de revues à comité de lecture et publiés entre 1987 et 2017.

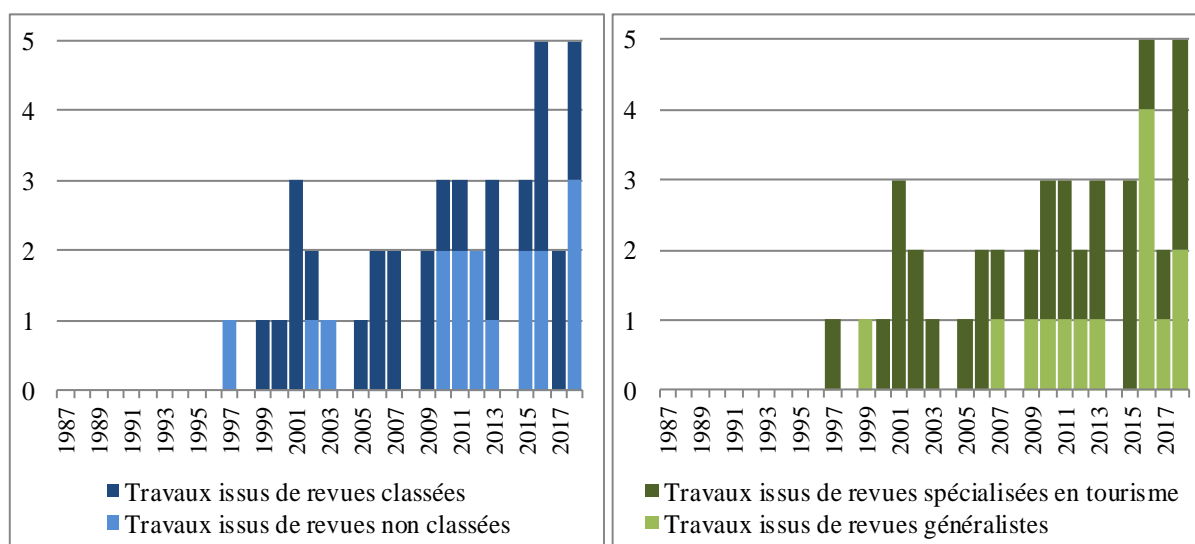
⁶ D'après Tranfield *et al.* (2003), cette évaluation consiste à juger de la contribution des travaux à la problématique de recherche. Les travaux écartés à cette étape sont principalement des travaux qui ne portent pas sur la performance des destinations (ex : « *performance des systèmes marketing* »).

⁷ Springer ne permet pas la recherche par combinaison de deux listes de mots clés et Taylor and Francis et JSTOR n'acceptent pas la longueur des listes de mots clés de la collecte principale.

⁸ Les références retenues sont matérialisées par un * dans la bibliographie.

L'analyse temporelle de ce corpus révèle une littérature croissante dans le temps avec un développement en trois périodes distinctes. La première décennie (1987-1996) ne compte aucuns travaux. Ce n'est qu'à compter de la deuxième décennie (1997-2006) que les premiers travaux sont apparus à un rythme irrégulier. Au cours de la dernière décennie (2007-2018), le nombre de travaux publiés est plus important et plus stable. Par ailleurs, la part de travaux provenant de revues généralistes augmente avec le temps. Cela traduit l'intérêt croissant pour cette littérature en dehors des revues spécialisées en tourisme. Enfin, la part de travaux issus de revues classées⁹ semble stable dans le temps. La Figure 2 ci-dessous présente le nombre de travaux par année de publication et selon la nature de la revue (généraliste ou spécialisée en tourisme) et son classement (classée ou non classée).

Figure 2 – Nombre de travaux par année (selon le classement et la nature des revues)



L'analyse des revues fait apparaître 28 revues différentes dont plus d'un tiers (11) est classé et la moitié (14), seulement, est spécialisée en tourisme. Toutefois, la répartition des 42 travaux du corpus sur ces 28 revues est très inégale ; seules 3 revues apparaissent plus d'une fois mais elles représentent 40% du corpus. Ces 3 revues, *Tourism Management* (11 travaux), *Journal of Travel Research* (4 travaux) et *Annals of Tourism Research* (2 travaux), sont classées et spécialisées en tourisme. Malgré la part importante de revues généralistes au sein du corpus, les revues de référence pour cette littérature demeurent donc des revues spécialisées en

⁹ Ont été considérées classées les revues présentes dans le classement HCERES 2016 et/ou dans le classement CNRS 2016.

tourisme. De son côté, l'analyse des auteurs révèle la présence de 99 auteurs dont seulement 5 apparaissent dans plus d'un article du corpus (pour un maximum de 3 apparitions). L'analyse des universités d'appartenance des auteurs aboutit à un constat similaire.

L'analyse descriptive du corpus montre que le développement de la littérature sur la performance sociétale des stations de montagne, est relativement récent. Par ailleurs, cette littérature connaît un intérêt croissant bien qu'elle repose sur un faible nombre de travaux et qu'elle ne compte pas encore d'auteurs incontournables.

3. APPLICATION DU CONCEPT DE PSE A LA STATION DE MONTAGNE : LA PREGNANCE DES TRAVAUX EMPIRIQUES

Ce paragraphe porte sur la façon dont le concept de PSE a été appliqué aux stations de montagne, sujet au cœur de notre questionnement. L'analyse conduite consiste en une classification des travaux retenus selon la grille de lecture de la littérature sur la PSE (cf. Tableau 2) à partir d'une analyse de contenu intégral par codage. Les résultats sont présentés en deux temps ; les travaux rattachés à la perspective théorique de la PSE (paragraphe 3.1) puis ceux qui se rattachent à sa perspective empirique (paragraphe 3.2).

3.1 L'ABSENCE DE TRAVAUX RATTACHES A LA PERSPECTIVE THEORIQUE DE LA PSE

Sur les 42 travaux retenus, aucun ne s'inscrit, à proprement parler, dans la perspective théorique de la PSE. Toutefois, 5 travaux s'intéressent aux questions de « *compétitivité durable* » et traitent, indirectement, de la performance sociétale comme le moyen d'évaluer la partie « *résultats* » dans leurs modèles (Manrai et al., 2018). Compte tenu de cette proximité avec le concept de performance sociétale et de l'important ancrage théorique de ces travaux, nous avons décidé de les conserver dans cette revue de littérature et de les rapprocher de la perspective théorique de la PSE à laquelle ils contribuent davantage. En effet, Ces travaux (Crouch et Ritchie, 1999 ; Flagestad et Hope, 2001 ; Williams et Ponsford, 2009 ; Aquilino et al., 2018 ; Manrai et al., 2018) proposent de véritables modèles de « *compétitivité durable* » en s'appuyant, notamment, sur l'approche théorique de la Ressource-Based View (Penrose, 1959) et sur les travaux de Porter (1980 ; 1985). Flagestad et Hope (2001) proposent un modèle dit de « *succès stratégique* » qui se donne pour finalité la création durable de valeur et qui repose sur

5 antécédents ; « la prospérité économique », « le bien-être de la communauté locale », « la satisfaction des touristes », « la préservation des ressources naturelles » et « une culture saine ». De leur côté, Crouch et Ritchie (1999) développent un modèle de compétitivité alliant prospérité économique et sociétale, en détaillant plusieurs niveaux d'antécédents (« ressources et facteurs supports », « ressources et attracteurs centraux », « management de la destination » et « facteurs clés de succès »). De leur côté, Williams et Ponsford (2009) s'interrogent sur la formulation de « stratégies responsables » et notamment sur la façon dont ces stratégies intègrent la gestion des ressources naturelles. Enfin, Aquilino et al. (2018) et Manrai et al. (2018) proposent des modèles de compétitivité formés « de déterminants » et « d'indicateurs » de performance. Malgré l'intérêt de ces 5 travaux pour la performance sociétale, le caractère « durable » de ces modèles de compétitivité repose davantage sur les antécédents mis en avant (ressources naturelles, patrimoine culturel, etc.) que sur les résultats. En effet, les indicateurs proposés demeurent centrés sur la composante économique de la performance (Crouch et Ritchie, 1999 ; Flagestad et Hope, 2001 ; Aquilino et al., 2018) à l'image de ceux proposés par Manrai et al. (2018) ; « part du tourisme domestique et international », « recettes du tourisme », « nombre de nuitées du tourisme domestique et international », « taux de retour pour le tourisme domestique et international ». De fait, l'objectif de « création de valeur durable » proposé par ces auteurs demeure flou et interroge quant aux finalités qu'il traduit.

Enfin, le fait qu'aucun des travaux du corpus ne s'inscrive dans la perspective théorique de la PSE est un des principaux résultats de cette recherche. Il en résulte une absence de conceptualisation de la performance sociétale propre aux stations de montagne.

3.2 UNE REPARTITION INEGALE DES TRAVAUX ENTRE LES TROIS APPROCHES DE LA PERSPECTIVE EMPIRIQUE DE LA PSE

37 des 42 travaux du corpus s'inscrivent dans la perspective empirique de la PSE. Ils ont alors été classés en trois groupes selon les trois approches présentées dans le Tableau 2 ; « Etude du lien RSE - PF », « Communication sociétale » et « Pilotage interne ». Le Tableau 4 ci-dessous reprend et présente l'ensemble de ces trois groupes de travaux.

Tableau 4 – Classification des travaux inscrits dans la perspective empirique de la PSE

Approches	Cadres théoriques	Méthodologies utilisées	Sous thèmes	Travaux
Etude du lien RSE - PF	Travaux faiblement ancrés théoriquement. Quelques travaux mobilisant les théories contractualistes et la théorie des réseaux	Méthodologies quantitatives principalement (<i>méthodes DEA avec score d'efficacité, analyses en composantes principales, équations structurelles, etc.</i>)	Lien Gouvernance - PF	(Goncalves, 2013) (Della Corte et Aria, 2016) (Beritelli <i>et al.</i> , 2007) (Nordin et Svensson, 2007) (D'Angella <i>et al.</i> , 2010) (Guccio <i>et al.</i> , 2018)
		Méthodologies qualitatives (<i>études de cas uniques et multiples</i>)	Lien pratiques et initiatives responsables - PF	(Goncalves <i>et al.</i> , 2015) (Valeri, 2015) (Chang et Liu, 2009) (Kytzia <i>et al.</i> , 2011) (Mihalic, 2000)
		Une étude théorique	Lien présence de ressources naturelles et culturelles - PF	(Mihalic, 2013) (Cuccia <i>et al.</i> , 2016) (Ibanez <i>et al.</i> , 2016) (Guccio <i>et al.</i> , 2017) (Dugulan <i>et al.</i> , 2010)
Communication sociétale	Travaux faiblement ancrés théoriquement.	Une étude théorique et une étude de cas unique	Labels et Reporting Sociétal	(Buckley, 2002)
			Audit Sociétal	(Diamantis et Westlake, 1997)
Pilotage interne	Travaux faiblement ancrés théoriquement.	Méthodologies diverses quantitatives (<i>enquêtes quantitatives auprès de touristes</i>) et qualitatives (<i>études de cas uniques et multiples, entretiens d'experts</i>)	Benchmarking Sociétal	(Fuchs <i>et al.</i> , 2002) (Perez <i>et al.</i> , 2016)
			Analyses d'impacts sociétaux	(Brida <i>et al.</i> , 2011) (Tselentis <i>et al.</i> , 2012) (Sorensson et Von Friedrichs, 2013) (Boley <i>et al.</i> , 2017) (Zorpas <i>et al.</i> , 2018) (Lopez <i>et al.</i> , 2018)
			Indicateurs et outils de pilotage	(Choi et Sirakaya, 2006) (Tsaour <i>et al.</i> , 2006) (Stoddard <i>et al.</i> , 2012) (Vila <i>et al.</i> , 2010) (Park et Yoon, 2011) (Franzoni, 2015) (Fauzi et Misni, 2016) (McCool <i>et al.</i> , 2001) (Miller, 2001) (Ko, 2005) (Rebollo et Baidal, 2003)

Le groupe « *Etude du lien RSE - PF* » comprend 16 travaux (la liste des indicateurs mobilisés dans ces travaux est présentée dans le Tableau 5 ci-dessous). Certains s'intéressent au lien « *gouvernance - PF* » (Beritelli *et al.*, 2007 ; Nordin et Svensson, 2007 ; D'Angella *et al.*, 2010 ; Goncalves, 2013 ; Della Corte et Aria, 2016 ; Guccio *et al.*, 2018) alors que d'autres étudient les liens « *pratiques et initiatives responsables - PF* » ou « *présence de ressources naturelles et culturelles - PF* » en privilégiant la composante environnementale (Mihalic, 2000 ; 2013 ; Chang et Liu, 2009 ; Dugulan *et al.*, 2010 ; Kytzia *et al.*, 2011 ; Goncalves *et al.*, 2015 ; Valeri, 2015 ; Cuccia *et al.*, 2016 ; Ibanez *et al.*, 2016 ; Guccio *et al.*, 2017). Ces travaux sont faiblement ancrés d'un point de vue théorique à l'exception de trois d'entre eux qui mobilisent les théories contractualistes de l'entreprise (Beritelli *et al.*, 2007 ; Goncalves, 2013) et la théorie des réseaux (Nordin et Svensson, 2007). Les méthodologies employées sont majoritairement quantitatives ; la méthode DEA¹⁰ particulièrement mobilisée (Goncalves, 2013 ; Goncalves *et al.*, 2015 ; Cuccia *et al.*, 2016 ; Ibanez *et al.*, 2016 ; Guccio *et al.*, 2018).

Le groupe « *Communication sociétale* » ne comprend que 2 travaux. Buckley (2002) propose une revue des différents labels, notamment dans une perspective de communication externe à destination de la clientèle. De leur côté, Diamantis et Westlake (1997) s'intéressent à l'audit sociétal d'un point de vue environnemental à l'aide d'une étude de cas.

Enfin, le groupe « *Pilotage interne* » comprend 19 travaux (la liste des indicateurs mobilisés dans ces travaux est présentée dans les Tableaux 6 et 7 ci-dessous). Parmi ceux-ci, certains s'intéressent à la création de méthodes de benchmarking sociétal (Fuchs *et al.*, 2002 ; Perez *et al.*, 2016) à l'aide de scores d'efficience. D'autres travaux réalisent des analyses d'impacts sociétaux à l'aide de données objectives (Tselentis *et al.*, 2012 ; Zorpas *et al.*, 2018) ou subjectives en interrogeant les touristes et les communautés locales (Brida *et al.*, 2011 ; Sorensson et Von Friedrichs, 2013 ; Boley *et al.*, 2017 ; Lopez *et al.*, 2018). Le développement d'outils et d'indicateurs génériques de pilotage est un dernier objectif poursuivi par ce groupe d'auteurs. A titre d'exemple, Stoddard *et al.* (2012) proposent une liste d'indicateurs économiques, sociaux et environnementaux mobilisant le cadre de la TBL (Elkington, 1997). De leur côté, Vila *et al.* (2010) s'intéressent au développement de « *scorecards* ».

¹⁰ La méthode DEA permet de calculer des scores d'efficience qui traduisent la capacité de l'organisation à maximiser ses résultats (outputs) par rapport aux ressources utilisées pour les obtenir (inputs). Cette méthode est particulièrement répandue pour pratiquer du benchmark entre organisations (Fuchs *et al.*, 2002 ; Goncalves, 2013).

Tableau 5 – Liste des indicateurs mobilisés par les auteurs pour l’approche « Etude du lien RSE - PF »

Thèmes	Indicateurs objectifs	Indicateurs subjectifs
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Mode d’exploitation des remontées mécaniques (Goncalves, 2013) - Taille et nombre des acteurs de la destination (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Taille des conseils d’administration des institutions (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Concentration des rôles de représentation (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Nombre et types d’acteur dans la destination (D’Angella <i>et al.</i>, 2010) - Nombre et types de structure verticale (D’Angella <i>et al.</i>, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité de la collaboration inter-firmes (Della Corte et Aria, 2016) - Intensité de la compétition inter-firmes (Della Corte et Aria, 2016) - Dominance des principales entreprises (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Rôle de la municipalité (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Existence d’une organisation centrale (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Degré de coopération et confiance (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Climat social (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Contribution des acteurs (D’Angella <i>et al.</i>, 2010) - Rétribution des acteurs (D’Angella <i>et al.</i>, 2010)
Pratiques et initiatives responsables		<ul style="list-style-type: none"> - Initiatives durables sur 4 catégories - Transport, Energie, Eau et déchets, Développement et management (Goncalves <i>et al.</i>, 2015) - Produits respectueux de l’environnement (Chang et Liu, 2009) - Economie d’énergie (Chang et Liu, 2009) - Economie d’eau (Chang et Liu, 2009)
Présences de ressources naturelles et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Taille des plages (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Nombre de visiteurs de musées et sites touristiques (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Surface de zone naturelle protégée (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Taille des autoroutes (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Vandalismes et vols (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Nombres de sites World Heritage List (Cuccia <i>et al.</i>, 2016) - Nombre de sites culturels (Ibanez <i>et al.</i>, 2016 ; Guccio <i>et al.</i>, 2017) - Nombre de musées et sites artistiques (Ibanez <i>et al.</i>, 2016 ; Guccio <i>et al.</i>, 2017) - Nombre de sites archéologiques (Guccio <i>et al.</i>, 2017) - Nombre de centres de conférences (Ibanez <i>et al.</i>, 2016) - Nombre de centres de pratique du golf (Ibanez <i>et al.</i>, 2016) - Nombre d’évènements sportifs (Guccio <i>et al.</i>, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - Préservation de la nature (Mihalic, 2013) - Propreté de la destination (Mihalic, 2013) - Diversité des attractions historiques et culturelles (Mihalic, 2013) - Accueil de la part de la communauté locale (Mihalic, 2013)
Performance Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d’affaires (Goncalves, 2013 ; Goncalves <i>et al.</i>, 2015) - Fréquentation (Goncalves, 2013 ; Goncalves <i>et al.</i>, 2015) - Atteinte des objectifs stratégiques (D’Angella <i>et al.</i>, 2010) - Performance financière (Chang et Liu, 2009) - Réputation (Chang et Liu, 2009) - Capacité d’accueil (Cuccia <i>et al.</i>, 2016 ; Ibanez <i>et al.</i>, 2016 ; Guccio <i>et al.</i>, 2017) - Nuitées (Cuccia <i>et al.</i>, 2016 ; Ibanez <i>et al.</i>, 2016 ; Guccio <i>et al.</i>, 2017) - Flux de touristes (Cuccia <i>et al.</i>, 2016 ; Ibanez <i>et al.</i>, 2016 ; Guccio <i>et al.</i>, 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement historique/récent de la destination (Beritelli <i>et al.</i>, 2007) - Satisfaction des clients (Della Corte et Aria, 2016) - Qualité de l’offre de bien-être, spa (Mihalic, 2013) - Qualité de l’hébergement, la vie nocturne, les divertissements, les commerces (Mihalic, 2013) - Qualité des équipements sportifs et activités récréatives (Mihalic, 2013)

Tableau 6 – Liste des indicateurs mobilisés par les auteurs pour l’approche « *Pilotage interne* » (1/2)

Thèmes	Indicateurs objectifs	Indicateurs subjectifs
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Nuitées (Fuchs <i>et al.</i>, 2002) - Capacité d’accueil (Fuchs <i>et al.</i>, 2002) - Consommation écologique (Fuchs <i>et al.</i>, 2002) - Contrainte sociale (Fuchs <i>et al.</i>, 2002) - Performance économique - 14 indicateurs (Perez <i>et al.</i>, 2016) - Performance sociale – 11 indicateurs (Perez <i>et al.</i>, 2016) - Performance patrimoniale - 13 indicateurs (Perez <i>et al.</i>, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des touristes (Fuchs <i>et al.</i>, 2002) - Qualité de vie (Fuchs <i>et al.</i>, 2002)
Analyses d’impacts	<ul style="list-style-type: none"> - Nuitées (Tselentis <i>et al.</i>, 2012) - Capacité d’accueil (Tselentis <i>et al.</i>, 2012) - Traitement des déchets urbains (Tselentis <i>et al.</i>, 2012) - Incidents de pollution (Tselentis <i>et al.</i>, 2012) - Plaintes de nuisance sonore (Tselentis <i>et al.</i>, 2012) - Présence d’accès handicapés (Sorensson et Friedrich, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lien de la communauté locale au territoire (Brida <i>et al.</i>, 2011) - Connaissance de la communauté locale sur le tourisme (Brida <i>et al.</i>, 2011) - Proximité géographique avec le lieu du tourisme (Brida <i>et al.</i>, 2011) - Dépendance de la communauté locale au tourisme (Brida <i>et al.</i>, 2011) - Participation de la communauté locale aux activités touristiques (Brida <i>et al.</i>, 2011) - Propreté, sécurité, tranquillité et pollution urbaine (Sorensson et Friedrich, 2013) - Paysage (Sorensson et Friedrich, 2013) - Activités culturelles et récréatives (Sorensson et Friedrich, 2013) - Recyclage et économie d’énergie (Sorensson et Friedrich, 2013) - Contribution à l’emploi local (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Participation de la communauté locale au développement touristique (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Création de partenariat dans la communauté locale (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Maintien d’une activité touristique raisonnable (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Soutien à la communauté locale (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Protection air, eau, nature (Boley <i>et al.</i>, 2017) - Satisfaction des touristes (Boley <i>et al.</i>, 2017)

Tableau 7 – Liste des indicateurs mobilisés par les auteurs pour l’approche « *Pilotage interne* » (2/2)

Thèmes	Indicateurs objectifs	Indicateurs subjectifs
Indicateurs de résultats et outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Performance économique - 24 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Performance sociale – 28 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Performance culturelle - 13 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Performance écologique - 25 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Performance politiques - 32 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Performance technologique - 3 indicateurs (Choi et Sirakaya., 2006) - Infrastructures et ressources (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Activités et Processus (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Relations avec les parties prenantes (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Dimension compétitivité (Franzoni, 2015) - Géologie et paysage (Fauzi et Misni, 2016) - Structure de management (Fauzi et Misni, 2016) - Sensibilisation environnementale (Fauzi et Misni, 2016) - Géotourisme (Fauzi et Misni, 2016) - Développement économique durable (Fauzi et Misni, 2016) - Taux d’occupation des hôtels (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Fréquentation des parcs (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Nombres de visiteurs non-résidents (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Dépenses pour le tourisme (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Budget promotionnel (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Revenus de l’hébergement (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Nombre d’emplois touristiques (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Trafic routier (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Pollution des eaux (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Permis de construire (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Revenus des taxes sur l’essence (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Ressources et attractions touristiques (Rebollo Baidal, 2003) - Utilisation des sols (Rebollo Baidal, 2003) - Activité économique (Rebollo Baidal, 2003) - Structure démographique (Rebollo Baidal, 2003) - Structure touristique (Rebollo Baidal, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> - Saisonnalité (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Emploi (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Impacts économiques du tourisme (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Impacts sur la communauté locale (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Contexte social (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Protection de l’environnement (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Impacts sur l’environnement (Stoddard <i>et al.</i>, 2012) - Qualité de service (Park et Yoon, 2011) - Qualité des équipements (Park et Yoon, 2011) - Qualité des systèmes de gestion (Park et Yoon, 2011) - Résultats (Park et Yoon, 2011) - Attitudes des résidents vis-à-vis du tourisme (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Présence de plans durables (McCool <i>et al.</i>, 2001) - Qualité de l’air (Miller, 2001) - Qualité de l’eau (Miller, 2001) - Pollution sonore (Miller, 2001) - Préservation de l’environnement (Miller, 2001) - Trafic (Miller, 2001) - Impacts sur la culture locale (Miller, 2001) - Accès aux équipements (Miller, 2001) - Aspects économiques (Ko, 2005) - Aspects politiques (Ko, 2005) - Aspects socioculturels (Ko, 2005) - Structure de production (Ko, 2005) - Impacts sur l’environnement (Ko, 2005) - Ecosystème et biodiversité (Ko, 2005)

Enfin, le nombre de travaux (37) présentés dans ce paragraphe montre que la perspective empirique de la PSE a effectivement eu un écho dans la littérature dédiée aux stations de montagne. Toutefois, c'est avant tout dans les approches « *Etude du lien entre RSE-PF* » et « *Pilotage interne* » que cet écho est le plus fort.

4. SPECIFICITES DE LA STATION DE MONTAGNE : DES SPECIFICITES MARQUEES A L'ORIGINE DE DEUX DEFIS THEORIQUES

Ce paragraphe s'intéresse aux conceptions (paragraphe 4.1) et aux spécificités (paragraphe 4.2) des stations de montagne. Les résultats présentés reposent sur l'analyse du contenu, par codage, des définitions de la station de montagne proposées par les auteurs.

4.1 UNE CONCEPTION TRIDIMENSIONNELLE DE LA STATION DE MONTAGNE

Au sein des 42 travaux retenus, 10 définitions formelles de la station ont été identifiées¹¹ (cf. Annexe C). L'étude de ces définitions montre que les auteurs ont mobilisé principalement trois critères pour former ces définitions : la nature de la station, ses finalités et ses frontières. En utilisant ces trois critères comme grille d'analyse, trois conceptions de la station peuvent être mises en avant comme le montre le Tableau 8.

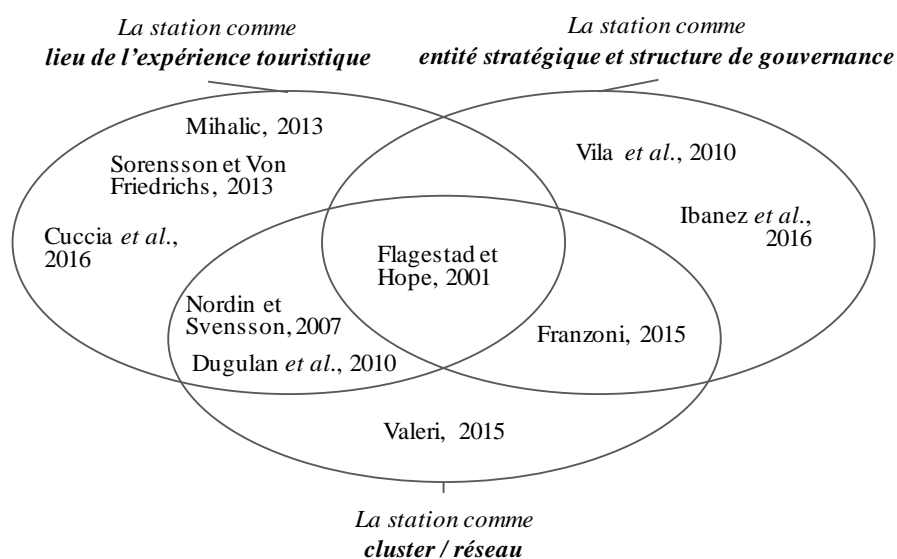
Tableau 8 – Caractérisation des trois conceptions de la station de montagne

Conceptions	Nature	Finalités	Frontières
Lieu de l'expérience touristique	Le lieu où les activités touristiques se déroulent et où les touristes se rendent	Créer les activités et le contexte touristique pour satisfaire le consommateur	Frontières géographiques (barrières naturelles)
Entité stratégique et structure de gouvernance	La structure en charge de l'administration des activités touristiques et des relations entre les acteurs concernés par ces activités	Définir des objectifs de manière coordonnée, être un support aux acteurs et gérer la compétitivité.	Frontières administratives définies par les champs d'action de la structure
Cluster / réseau	Le groupe d'acteurs hétérogènes, publics et privés, placés dans une logique de coopération	Garantir la coordination des acteurs	Frontières inter-organisationnelles construites par les acteurs au travers de leurs interactions

¹¹ 9 définitions sur les 10 utilisent le terme de « *destination* » alors que la recherche a été réalisée sur les termes « *station* » et « *destination* ». Ce constat se confirme lorsque l'on consulte les autres travaux du corpus. Cela montre la prédominance de cette appellation, notamment dans la littérature anglo-saxonne.

Chacune de ces conceptions porte l'accent sur une des trois dimensions suivantes ; la dimension géographique, la dimension stratégique et la dimension inter-organisationnelle. Elles ne sont pas donc pas concurrentes mais complémentaires. Assez logiquement, certaines définitions combinent ces conceptions (cf. Figure 3 ci-dessous).

Figure 3 – Les trois conceptions de la station de montagne combinées



Ces trois conceptions se retrouvent également dans les autres travaux du corpus et, plus largement, au sein de la littérature dédiée aux stations de montagne.

La conception de la station de montagne comme « *lieu de l'expérience touristique* » est particulièrement présente (mais non exclusivement) dans le champ du marketing, à l'image de la définition de Goncalves *et al.* (2011, p. 60) qui définissent la station comme « *un territoire commercialisé qui traduit des directions culturelles et territoriales spécifiques* » (Goncalves *et al.*, 2011). En effet, cette conception s'intéresse peu au fonctionnement interne de la station et se concentre davantage sur ses attributs, tels que les types d'activités touristiques (Hall *et al.*, 2017), le contexte de la consommation (Bonneyoy-Claudet, 2015 ; Chua *et al.*, 2015), la structure de l'hébergement (Albayrak et Caber, 2015), ce qui correspond bien à la perspective centrale du marché et des clients en marketing.

La conception de la station de montagne comme « *entité stratégique et structure de gouvernance* » est davantage présente dans les travaux en management stratégique en en

géographie. Dans ce cas, les auteurs sont davantage intéressés par le fonctionnement interne de la station et sa gouvernance. Toutefois, la notion de gouvernance n'est pas mobilisée de la même façon par les auteurs des deux disciplines. En management stratégique, les auteurs s'intéressent à la formulation et la mise en place de stratégies par les stations; la gouvernance renvoie alors « *au système de droits, au processus et moyens de contrôle établis en interne et en externe par le management d'une entité économique* » (Beritelli *et al.*, 2007, p. 96) En géographie, les auteurs mobilisent la gouvernance davantage pour décrire les modes de décision entre les acteurs de la station comme le traduit la définition de Le Galès (1995, p. 59), « *l'ensemble des arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont mises en œuvre les décisions* », adoptée par de nombreux géographes étudiant les stations de montagne (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006 ; Gerbaux *et al.*, 2004).

La conception de la station de montagne comme « *cluster/réseau* » est principalement présente dans les travaux en management stratégique. Ces travaux modélisent la station sous la forme d'un réseau d'acteurs reliés entre eux, à la façon d'un réseau neuronal (Beritelli *et al.*, 2007 ; Svensson *et al.*, 2005). Ils s'intéressent en particulier aux interactions entre les acteurs du réseau, plus ou moins indépendants les uns des autres, et aux conditions d'existence de ces interactions en se demandant ce que chacun en retire (Bocquet, 2008 ; Fabry, 2009). Cette conception de la station met alors en lumière toute sa complexité interne, avec l'existence de logiques d'action, parfois complémentaires et parfois contradictoires, donnant lieu à la coexistence de logiques de coopération et de compétition (Fuchs *et al.*, 2002 ; Nordin et Svensson, 2007).

Enfin, La complémentarité évidente entre ces conceptions nous amène à parler d'une conception tridimensionnelle de la station de montagne. Celle-ci est parfaitement incarnée au sein des travaux de Flagestad et Hope (2001, p. 449), seule recherche située à l'intersection des trois cercles dans la Figure 3 ci-dessus.

4.2 LES TROIS SPECIFICITES CENTRALES DE LA STATION DE MONTAGNE ET LEUR INCIDENCE SUR LE CONCEPT DE PSE

Cette conception tridimensionnelle de la station de montagne est riche d'enseignements. En l'utilisant pour comparer la station à l'entreprise, il est possible de saisir trois spécificités centrales de la station de montagne.

Le caractère non-délocalisable de la station de montagne constitue la première spécificité identifiée. En tant que « *lieu de l'expérience touristique* », la station est ancrée dans un espace géographique défini par des barrières naturelles et physiques (des cols, des sommets, le domaine skiable, etc.). De fait, la station de montagne est indissociable de cet espace géographique. Cet ancrage territorial est une caractéristique forte des stations de montagne et des destinations touristiques en général (Diamantis et Westlake, 1997 ; Crouch et Ritchie, 1999 ; Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli *et al.*, 2007, D'Angela *et al.*, 2010). Il a de nombreuses conséquences pour la station et son management stratégique. Premièrement, cela crée une dépendance réciproque entre la station et son environnement (Williams et Ponsford, 2009). Deuxièmement, cette impossibilité de délocaliser la station de montagne engendre une situation de fragilité¹² ; si son environnement physique devenait menaçant pour ses activités pour des causes qu'elle ne maîtrise pas, elle devra alors formuler de nouvelles stratégies pour renouveler ses activités, sans disposer de la possibilité de changer d'environnement physique (Williams et Ponsford, 2009).

Les frontières complexes et multiples de la station de montagne constituent la deuxième spécificité identifiée. En comparaison à celles d'une entreprise, les frontières de la station de montagne sont souvent qualifiées de « *complexes* » ou « *vagues* » (Flagestad et Hope, 2001, p. 450). Les frontières de la station ne peuvent pas être définies de manière unique ; elles semblent être le produit de plusieurs types de frontières comme le suggère la conception tridimensionnelle de la station. Les frontières géographiques correspondent à l'espace physique de la station défini par des barrières naturelles (cols, sommets, etc.) et les zones où se déroulent les activités touristiques. Ces frontières ont une existence physique et renvoient à la conception de la station comme « *lieu de l'expérience touristique* ». Les frontières administratives, qui renvoient à la station en tant que « *qu'entité stratégique et la structure de gouvernance* », ne concernent que la gestion des activités touristiques. Même si elles ne se superposent pas nécessairement aux frontières géographiques, ces frontières ont généralement une existence physique. Toutefois, les frontières inter-organisationnelles, renvoyant à la station en tant que « *cluster/réseau* », sont plus complexes et n'ont pas d'existence physique (Flagestad et Hope, 2001). Ces frontières sont définies par les relations qu'entretiennent les acteurs de la station

¹² Commission Européenne du Tourisme, 2004, « *Early Warning system for identifying declining tourist destinations and preventive best practices* ». Rapport accessible à l'adresse : <http://www.archidok.eu/>.

entre eux et avec d'autres organisations en dehors de la station ; elles sont donc construites par les acteurs et dynamiques.

Le management distribué de la station de montagne constitue la troisième spécificité identifiée. En tant « *qu'entité stratégique et structure de gouvernance* », la station de montagne fait face à une situation particulière ; il n'existe pas de direction ou de management centralisé en charge de la gestion complète de la station. En comparaison à une entreprise, une station est constituée d'un ensemble d'acteurs, privés et publics, entretenant des relations complexes, plus ou moins formelles mais rarement hiérarchiques, comme le suggèrent les modèles « *intégrés* » et « *communautaires* » de Flagestad et Hope (2001). Même dans le modèle intégré dans lequel un acteur privé puissant prédomine, il n'existe pas de structure centralisée qui recouvre et gère tous les aspects de la station. Par conséquent, le management des stations de montagne est, par essence, distribué entre les différents acteurs socio-économiques qui la constituent.

Toutefois, ces trois spécificités des stations de montagne n'impactent pas le concept de PSE de la même manière. La première spécificité portant sur le caractère non délocalisable de la station n'est pas de nature à remettre en cause ce concept. En revanche, les deux autres ont un impact plus important et sont à l'origine de deux défis théoriques pour l'application du concept à la station de montagne :

La difficile définition des responsabilités sociétales des stations de montagne. Les frontières d'une organisation contribuent à définir le périmètre de ses responsabilités sociétales et, de fait, celui de sa performance sociétale (Rowley et Berman, 2000). Or, notre analyse montre que les frontières de la station sont plus complexes que celles d'une « *simple* » entreprise. Elles doivent être envisagées à la fois sur le plan géographique, sur le plan administratif et sur le plan inter-organisationnel.

Le management distribué de la performance sociétale des stations de montagne. La littérature considère, implicitement, la PSE comme étant avant tout l'affaire d'une direction centralisée dans l'entreprise (Wood, 1991 ; Clarkson, 1995). Or, le contexte de management distribué des stations remet en cause ce management centralisé et implique, à priori, un management de la performance sociétale des stations de montagne distribué entre les acteurs des stations de montagne.

Finalement, au travers des définitions de la station de montagne proposées par les auteurs, 3 spécificités centrales de cette unité d'analyse ont émergé. Leur incidence sur le concept de PSE est à l'origine de deux défis théoriques. La littérature sur la performance

sociétale des stations de montagne doit être en mesure de les relever pour que l'application du concept de PSE aux stations de montagne soit pertinente et complète. C'est l'objet de la discussion que nous allons engager en conclusion de cette recherche.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Compte tenu de l'intérêt que présente la PSE pour les stations de montagne, tant sur le plan empirique que théorique, cette recherche s'est donnée pour objectif de déterminer si la littérature dédiée aux stations est parvenue à s'approprier ce concept et, le cas échéant, avec quelle prise en compte des spécificités de cette unité d'analyse. Pour répondre à cette question, une revue de littérature systématique sur la performance sociétale des stations de montagne a été menée ; elle a permis d'identifier 42 travaux de recherche publiés dans des revues à comité de lecture entre 1987 et 2018.

Au terme des analyses menées, il apparaît légitime de conclure qu'il existe une littérature portant sur la performance sociétale des stations de montagne ; preuve que le concept de PSE a effectivement été appliqué à cette unité d'analyse. Cette littérature suscite un intérêt marqué de la part de la communauté scientifique comme en témoignent le nombre de travaux identifiés, l'augmentation du rythme des publications et le nombre croissant de revues généralistes s'y intéressant.

Les travaux rattachés à la perspective empirique de la PSE sont relativement nombreux, notamment dans l'approche « *Etude du lien RSE-PF* » au sein de laquelle les auteurs se sont tout particulièrement intéressés au lien entre gouvernance et performance. L'inventaire des indicateurs mobilisés par les auteurs révèle une couverture assez large des différentes composantes de la performance et un certain équilibre entre indicateurs objectifs (issus de données objectives) et subjectifs (issus de données perceptuelles). Cet inventaire a également mis en lumière des barrières à la mesure de la performance liées, notamment, au manque de données objectives agrégées à l'échelle de la station (Goncalves *et al.*, 2011). Cela explique le nombre important d'indicateurs subjectifs proposés par la littérature comme un moyen de contourner cette difficulté (Hudson *et al.*, 2004).

A l'inverse, aucun des travaux du corpus n'a pu être rattaché à la perspective théorique de la PSE, démontrant que l'application du concept de PSE n'a eu lieu qu'au travers de sa

perspective empirique. Ce résultat signifie également qu'il n'existe, à ce jour, pas de conceptualisation de la performance sociétale propre à la station de montagne.

L'analyse de l'impact des trois spécificités centrales de la station de montagne sur le concept a mis en lumière deux défis théoriques que la littérature étudiée doit relever pour que l'application du concept de PSE aux stations de montagne soit pertinente et complète. Toutefois, cette dernière ne semble pas parvenir à les prendre en compte de manière satisfaisante.

Le premier défi portant sur la définition des responsabilités sociétales des stations est saisi de manière indirecte au travers des indicateurs mobilisés dans les travaux retenus. En effet, le travail d'inventaire réalisé montre les composantes de la performance sociétale des stations de montagne couvertes par les indicateurs mobilisés. Par ailleurs, ce travail d'inventaire fait apparaître des indicateurs faisant écho aux spécificités des stations ; intensité des relations de compétition et des relations de coopération (D'Angella *et al.*, 2010), existence d'une organisation centrale (Beritelli *et al.*, 2007), climat de confiance entre les acteurs (Beritelli *et al.*, 2007), encore contributions/rétributions des acteurs (Della Corte et Aria, 2016), etc. Néanmoins, aucun des 42 travaux ne s'est attaché spécifiquement à délimiter le périmètre des responsabilités sociétales de la station de montagne en tenant compte, notamment, de la complexité de ses frontières.

Le second défi portant sur le management distribué de la performance sociétale des stations de montagne a été ignoré par les auteurs des travaux retenus. En effet, bien que la littérature sur les stations de montagne se soit assez largement intéressée au management des stations de montagne, en particulier au travers de la notion de gouvernance (Gerbaux *et al.*, 2004 ; Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006 ; Beritelli *et al.*, 2007), aucun des travaux retenus ne s'est intéressé aux conséquences du management distribué des stations sur la performance sociétale elle-même. Pourtant, cette spécificité semble être le principal obstacle à l'apparent immobilisme des stations face à leurs enjeux sociétaux et à cette prédominance de la logique d'une performance économique à court-terme comme le souligne Williams et Ponsford (2009, p. 398) qui déclarent, concernant la formulation de « *stratégies responsables* » par les stations de montagne : « *Malgré l'émergence de 'success-stories' et la disponibilité d'outils utiles, la mise en place de pratiques durables est limitée. Ce retard d'adoption [dans le secteur du tourisme] s'explique principalement par un manque de leadership et par un manque de*

responsabilité partagée entre les parties prenantes du tourisme. Les firmes touristiques, les consommateurs et les organismes de régulation traitent l'implémentation de principes et pratiques de tourisme durable comme une 'patate chaude', rejetant la responsabilité de la mise en place du tourisme durable sur les autres ».

Finalement, si l'existence d'une littérature sur la performance sociétale des stations de montagne montre que le concept de PSE a effectivement été appliqué à cette unité d'analyse, cette application ne s'est faite qu'à travers des travaux à portée empirique concentrés sur la seule question de la mesure. Du fait du manque de travaux à portée plus théorique, la prise en compte des spécificités des stations de montagne est faible dans cette littérature malgré les conséquences importantes de ces spécificités, notamment celle du management distribué des stations. Cette littérature fait donc face à un certain nombre de défis qui ouvrent des perspectives de recherche aussi prometteuses que cruciales pour son développement :

(1) **Une conceptualisation de la performance sociétale propre aux stations de montagne.** Cette recherche a mis en avant l'absence de perspective théorique dans la littérature sur la performance sociétale des stations de montagne et a donc permis de souligner le manque d'ancrage théorique des travaux qui la constituent. Dans leur recherche portant sur la mesure de la performance dans le contexte du tourisme, Sanaighi *et al.* (2017) sont arrivés à une conclusion similaire. Un des premiers enjeux de la littérature mis en avant par cette recherche est donc de développer une conceptualisation de la performance sociétale propre aux stations de montagne, et ce, pour deux raisons principales. Premièrement, les travaux proposant de nouvelles modélisations solidement ancrées théoriquement sont généralement considérés comme des travaux de référence capables de contribuer également aux travaux plus empiriques auxquels ils fournissent un cadre (Gond, 2016). Deuxièmement, de tels travaux permettraient de poursuivre la réflexion engagée dans cette recherche sur la compréhension et l'intégration des spécificités des stations de montagne au sein de cette littérature. En s'appuyant sur le constat de Flagestad et Hope (2001, p.450) qui estiment que « *les théories du management stratégique sont pertinentes et applicables aux stations de montagne en tant qu'entité stratégique* », il nous semble donc opportun de se pencher sur l'application des modèles classiques de PSE pour les stations de montagne et notamment les modèles de PSE par les parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995). En effet, ces modèles reposent sur un cadre théorique largement

répandu, la TPP, qui semble particulièrement bien adapté, à priori, aux relations complexes entre les acteurs des stations de montagne (Beritelli *et al.*, 2007).

(2) **Vers un management (distribué) de la performance sociétale des stations de montagne.** Cette recherche a montré tout l'enjeu que constitue la prise en compte du management distribué des stations de montagne pour la littérature étudiée. Paradoxalement, elle a également montré que cette dernière ne parvient pas à s'en saisir de manière satisfaisante. Il semble donc qu'il y ait un grand besoin de travaux traitant de l'adoption, la mise en œuvre et, plus largement, du management de la performance sociétale des stations de montagne en tenant compte de cet impératif de management distribué. En s'inspirant des travaux de Searcy *et al.* (2007) et Galbreath (2009) qui s'intéressent aux rôles des parties prenantes dans la formulation stratégique et la création d'indicateurs de performance dans un contexte d'entreprise, il serait pertinent d'interroger le rôle des acteurs des stations de montagne dans le management de la performance sociétale. Par ailleurs, la question d'un management distribué de la performance sociétale dépasse le seul cadre des stations de montagne ; il concerne d'autres formes d'organisations telles que les organisations multi-acteurs colocalisées, de type Cluster, District Industriel ou Réseaux. Ce constat réaffirme toute l'importance de cet enjeu et souligne le fait que de nouveaux travaux dans ce sens seraient à même d'apporter une contribution au-delà de la seule littérature sur les stations de montagne et le tourisme.

(3) **De nouveaux leviers managériaux pour la performance sociétale des stations de montagne.** Cette recherche montre qu'un certain nombre de travaux se sont intéressés à la gouvernance en tant qu'antécédent de la performance (Beritelli *et al.*, 2007 ; Nordin et Svensson, 2007 ; D'Angella *et al.*, 2010 ; Goncalves, 2013 ; Della Corte et Aria, 2016 ; Guccio *et al.*, 2018) et de la « *compétitivité durable* » (Crouch et Ritchie, 1999 ; Flagestad et Hope, 2001). Cela témoigne du caractère central qu'occupe cette notion dans la littérature. Elle demeure toutefois principalement centrée sur les structures et formes organisationnelles (Beritelli *et al.*, 2007 ; Goncalves, 2013). Nous suggérons donc de compléter ces travaux en s'intéressant à de nouveaux types de leviers managériaux déjà étudiés dans le cas de l'entreprise tels que la formulation stratégique (Asif *et al.*, 2013) ou encore le leadership (Székely et Knirsch, 2005 ; Du *et al.*, 2013). De telles recherches seraient de nature à proposer une plus grande variété de leviers managériaux de la performance sociétale des stations de montagne en dehors de la seule question des structures organisationnelles.

(4) **La mesure subjective de la performance sociétale.** Nos résultats mettent en avant un certain nombre de barrières à la mesure de la performance dans les stations ; le manque de données objectives (Goncalves *et al.*, 2001) ou encore l'hétérogénéité qui résulte des multiples sources de données (Hudson *et al.*, 2004). La mesure subjective de la performance à l'aide des perceptions des parties prenantes, qui constitue un apport indéniable des modèles de PSE par les parties prenantes (Gond, 2016), représente une solution pour dépasser ces barrières. Le travail d'inventaire réalisé sur les indicateurs mobilisés dans les travaux retenus montre que la littérature s'est déjà emparée de ce type de mesure mais que cet effort est insuffisant et que les indicateurs subjectifs existants restent trop souvent centrés sur les perceptions des clients. Cette question pourrait donc être approfondie de deux façons ; en étudiant les perceptions d'autres parties prenantes telles que les communautés locales ou les travailleurs saisonniers et en s'intéressant aux modes de collecte et de partage de ces mesures dont l'enjeu, pour les parties prenantes des stations, dépasse le seul cadre de la mesure (Bourgel, 2018).

(5) **Les Performance Measurement and Management Systems (PMMS).** Bien que la question du pilotage de la performance sociétale fasse déjà l'objet de travaux dans la littérature étudiée, ceux-ci se limitent à proposer des « *scorecards* », inspirées du « *Balanced Scorecard* » de Kaplan et Norton (1992). Or, la littérature sur les Performance Measurement and Management Systems (PMMS), à laquelle se rattache ce modèle, a beaucoup évolué depuis la recherche de Kaplan et Norton (1992). D'une part, cette littérature compte de nombreux autres modèles tels que le Prisme de Performance de Neely *et al.* (2002). D'autre part, les travaux plus récents ont notamment développé la dimension managériale des modèles (Bourne *et al.*, 2003 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Bititci *et al.*, 2012) et se sont intéressés à la question du processus d'adoption de tels systèmes (Taticchi *et al.*, 2012). Les PMMS pourraient donc se révéler pertinent pour étudier le management distribué de la performance sociétale (cf. enjeu (2) ci-dessus). La littérature sur les PMMS représente donc une perspective de recherche sérieuse, non seulement pour proposer de nouveaux outils de pilotage de la performance sociétale pour les stations de montagne, mais également pour développer la dimension managériale de cette performance. Nous rejoignons donc la position de Sainaghi *et al.* (2017, p. 52) qui avaient déjà souligné l'intérêt de tels systèmes dans un précédent travail de revue sur la mesure de la performance dans le tourisme : « *ces modèles peuvent servir d'outils de contrôle mais, dans les entreprises performantes, ont aussi une 'capacité habilitante' qui permet d'asseoir la culture de la performance dans toute l'organisation* ».

Les contributions de cette recherche sont triples. Premièrement, il s'agit de la première revue concernant la performance sociétale des stations de montagne. Elle a permis de réaliser un travail d'inventaire, à l'image de la classification des travaux identifiés et du recensement des indicateurs à portée sociétale, et a également mis en avant les principaux enjeux théoriques et empiriques associés à cette littérature. En ce sens, ce travail entend être un réel point d'étape dans la littérature ainsi qu'un appui à partir duquel envisager de nouvelles recherches. Deuxièmement, en s'intéressant explicitement à l'application d'un concept développé dans la littérature générique sur l'entreprise pour la station de montagne, ce travail contribue à l'enrichissement de la littérature gestionnaire dédiée au tourisme, à laquelle il est parfois reproché d'être trop centrée sur elle-même ; certains auteurs parlant de littérature « auto-référentielle » (Buckley, 2012, p. 536). En particulier, nous pensons que la proposition de conception tridimensionnelle de la station de montagne et les spécificités associées constituent des éléments de réflexion utiles et mobilisables par d'autres chercheurs engagés sur un chemin similaire au notre. Troisièmement, ce travail enrichit également la littérature sur la PSE en s'intéressant à l'application du concept pour une unité d'analyse nouvelle et originale, répondant ainsi à l'appel de nombreux auteurs à multiplier les nouveaux contextes d'études pour la littérature sur la PSE et, plus largement, sur la RSE (Lindgreen et Swaen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Tarabella et Burchi, 2013).

Enfin, ce travail n'est pas exempt de limites. En particulier, l'intégration d'autres sources de travaux, notamment les communications aux actes de conférence ou les chapitres d'ouvrage, aurait sans doute enrichi la revue et permis de disposer d'un corpus de travaux plus conséquent. Rappelons que le fait de ne pas considérer ces types de travaux résulte d'un arbitrage privilégiant la qualité des travaux d'un point de vue académique. Par ailleurs, nous regrettons de ne pas avoir pu appliquer les mêmes mots clés de recherche dans les bases Springer, Taylor and Francis et JSTOR pour la collecte secondaire. Nous avons toutefois préféré conserver ces bases, quitte à devoir effectuer une recherche « simplifiée » et donc renoncer à la stabilité de notre méthode pour cette collecte secondaire, plutôt que de nous en priver ainsi que des travaux qu'elles ont permis de récupérer.

BIBLIOGRAPHIE

Achin, C. (2017, janvier). *D'un « modèle unique » à la spécification des stations de moyenne montagne : l'analyse des modalités de mise en œuvre de la diversification*. Communication présentée au congrès La montagne, territoire d'innovation, Grenoble, France. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01486621>.

Achin, C. et George-Marcelpoil, E. (2013). Sorties de piste pour la performance touristique des stations de sports d'hiver. *Tourisme & Territoires*, 3, 67-92.

Adams, R., Bessant, J. et Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.

Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Albayrak, T. et Caber, M. (2015). Prioritization of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43-50.

* Aquilino, L., Armenski, T. et Wise, N. (2018). Assessing the competitiveness of Matera and the Basilicata Region (Italy) ahead of the 2019 European Capital of Culture. *Tourism and Hospitality Research*.

* d'Angella, F., De Carlo, M. et Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. et Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56(1), 7-17.

* Beritelli, P., Bieger, T. et Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107.

Bernini, C. (2009). Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy. *Tourism Management*, 30(6), 878-889.

Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.

* Brida, J. G., Osti, L. et Faccioli, M. (2011). Residents' perception and attitudes towards tourism impacts: A case study of the small rural community of Folgaria (Trentino–Italy). *Benchmarking: An International Journal*, 18(3), 359-385.

Briner, R. B. et Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*, 112-129.

* Boley, B. B., McGehee, N. G. et Hammett, A. T. (2017). Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective. *Tourism Management*, 58, 66-77.

Bonnefoy-Claudet, L., Mencarelli, R. et Lombart, C. (2015). Modélisation et tests des effets d'une stratégie d'enrichissement expérientiel : application au contexte touristique. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(4), 69-94.

Bourdeau, P. (2008). Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne. Une approche à partir du cas français. *Téoros - Revue de Recherche en Tourisme*, 27(2), 23-30.

Bourgel, B. (2018). *Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Communauté Université Grenoble Alpes).

Bourne, M., Neely, A., Mills, J. et Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.

* Buckley, R. (2002). Tourism ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 183-208.

Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546.

Capron, M. et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1), 5-17.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. et Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

* Chang, L. Y. et Liu, W. (2009). Temple fairs in Taiwan: Environmental strategies and competitive advantage for cultural tourism. *Tourism Management*, 30(6), 900-904.

* Choi, H. C. et Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27(6), 1274-1289.

Chua, B. L., Lee, S., Goh, B. et Han, H. (2015). Impacts of cruise service quality and price on vacationers' cruise experience: Moderating role of price sensitivity. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 131-145.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Corneloup, J. (2009). Système culturel localisé et gestion des stations touristiques. Dans G. Ferreol et A. M. Mamontoff (dir.), *Tourisme et société*. Belgique : EME Editions.

Crossan, M. M. et Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

* Crouch, G. I. et Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.

Crouch, G. I. et Perdue, R. R. (2015). The Disciplinary Foundations of Tourism Research: 1980-2010. *Journal of Travel Research*, 54(5), 563-577.

* Cuccia, T., Guccio, C. et Rizzo, I. (2016). The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions. *Economic Modelling*, 53, 494-508.

- * Della Corte, V. et Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- * Diamantis, D. et Westlake, J. (1997). Environmental auditing: an approach towards monitoring the environmental impacts in tourism destinations, with reference to the case of Molyvos. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 3-15.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., et Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169.
- * Dugulan, D., Balaure, V., Popescu, I. C. et Veghes, C. (2010). Cultural heritage, natural resources and competitiveness of the travel and tourism industry in central and eastern European countries. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 12(2), 742-748.
- Elkington, J. (1997). *Cannibal with forks: The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*. Canada : New Society Publisher.
- Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 1(1), 55-66.
- Falk, M. (2009). Are multi-resort ski conglomerates more efficient? *Managerial and Decision Economics*, 30(8), 529-538.
- Falk, M. (2013). A survival analysis of ski lift companies. *Tourism Management*, 36, 377-390.
- * Fauzi, N. S. M. et Misni, A. (2016). Geoheritage Conservation: Indicators affecting the condition and sustainability of Geopark – a conceptual review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 222, 676-684.
- Ferreira, A. et Otle, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- * Flagestad, A., et C. A. Hope (2001), Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-61.
- * Franzoni, S. (2015). Measuring the sustainability performance of the tourism sector. *Tourism Management Perspectives*, 16, 22-27.
- Fort, M. (2015). Impact du changement climatique sur les dynamiques des milieux montagnards - Une introduction. *Journal of Alpine Research - Revue de Géographie Alpine*, 103(2). Doi : 10.4000/rga.2875.
- * Fuchs, M., Peters, M. et Weiermair, K. (2002). Tourism sustainability through destination benchmarking indicator systems: The case of Alpine tourism. *Tourism Recreation Research*, 27(3), 21-33.
- Gerbaux, F. et George-Marcelpoil, E. (2006). Gouvernance des stations de montagne en France : les spécificités du partenariat public-privé. *Revue de Géographie Alpine*, 94(1), 9-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., et Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Gjøølberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10-22.

Goncalves, O., Guallino, G., Michel, H. et Robinot, E. (2011). Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique : Le cas des stations de ski françaises. *Décisions Marketing*, 64, 59-68.

* Goncalves, O. (2013). Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ? *Gestion et Management Public*, 3(1), 40-57.

* Goncalves, O., Robinot, E. et Michel, H. (2015). Does it pay to be green? The case of French ski resorts. *Journal of Travel Research*, 55(7), 889-903.

Gond, J. P. et Crane, A. (2010). Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm? *Business & Society*, 49(4), 677-703.

Gond, J. P. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (5^{ème} édition). Paris : Presse Universitaires de France

* Guccio, C., Lisi, D., Martorana, M. et Mignosa, A. (2017). On the role of cultural participation in tourism destination performance: an assessment using robust conditional efficiency approach. *Journal of Cultural Economics*, 41(2), 129-154.

* Guccio, C., Mazza, I., Mignosa, A., et Rizzo, I. (2018). A round trip on decentralization in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 72, 140-155.

Hall, C. M., Prayag, G. et Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Bristol : Channel View Publications.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., et Figge, F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*, 37(2), 213-235.

Higgins, J. P. et Green, S. (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. New Jersey : John Wiley & Sons.

Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39(1), 24-48.

Hudson, S., Ritchie, B. et Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian ski resorts. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(1), 79-94.

* Ibanez, J. S., González, L. P. et Nieto, C. D. N. (2016). Destination Competitiveness and Sustainable Tourism: A Critical Review. *Applied Economics and Finance*, 3(2), 1-14.

Igalens, J. et Gond, J. P. (2005). Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), 131-148.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

* Ko, T. G. (2005). Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach. *Tourism Management*, 26(3), 431-445.

* Kytzia, S., Walz, A. et Wegmann, M. (2011). How can tourism use land more efficiently? A model-based approach to land-use efficiency for tourist destinations. *Tourism Management*, 32(3), 629-640.

Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue Française de Science Politique*, 45(1), 57-95.

Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Lindgreen, A. et Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

* López, M. F. B., Virto, N. R., Manzano, J. A. et Miranda, J. G. M. (2018). Residents' attitude as determinant of tourism sustainability: The case of Trujillo. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 36-45.

* Manrai, L. A., Manrai, A. K. et Friedeborn, S. (2018). Environmental determinants of destination competitiveness and its Tourism Attractions-Basics-Context, ABC, indicators: A review, conceptual model and propositions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.

* McCool, S. F., Moisey, R. N. et Nickerson, N. P. (2001). What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators. *Journal of Travel Research*, 40(2), 124-131.

* Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78.

* Mihalic, T. (2013). Performance of environmental resources of a tourist destination: concept and application. *Journal of Travel Research*, 52(5), 614-630.

* Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351-362.

Muller, A. et Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-26.

Neely, A. D., Adams, C. et Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.

* Nordin, S. et Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: the Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.

Novelli, M., Schmitz, B. et Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.

Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J. P. et Chapple, W. (2017). Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 21-40.

Paccard, P. (2009). Réchauffement climatique et ressource neige en domaines skiables. *Neige et glace de montagne : Reconstitution, dynamique, pratiques*, 8, 181-192.

* Park, D. B. et Yoon, Y. S. (2011). Developing sustainable rural tourism evaluation indicators. *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 401-415.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York : Sharpe.

- * Pérez, V., Hernández, A., Guerrero, F., León, M. A., Da Silva, C. L. et Caballero, R. (2016). Sustainability ranking for Cuban tourist destinations based on composite indexes. *Social Indicators Research*, 129(1), 425-444.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. United Kingdom : CAB international.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York : The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York : The Free Press.
- Rahdari, A. H. et Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757-771.
- * Rebollo, J. F. V. et Baidal, J. A. I. (2003). Measuring sustainability in a mass tourist destination: pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2-3), 181-203.
- Rowley, T. et Berman, S. (2000). A brand-new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Sainaghi, R., Phillips, P. et Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 59, 36-56.
- Searcy, C., McCartney, D. et Karapetrovic, S. (2007). Sustainable development indicators for the transmission system of an electric utility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(3), 135-151.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
- Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G. et Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212.
- * Stoddard, J. E., Pollard, C. E. et Evans, M. R. (2012). The triple bottom line: A framework for sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(3), 233-258.
- * Sörensson, A. et Von Friedrichs, Y. (2013). An importance–performance analysis of sustainable tourism: A comparison between international and national tourists. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 14-21.
- Székely, F. et Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Svensson, B., Nordin, S. et Flagestad, A. (2005). A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32-37.
- Tarabella, A. et Burchi, B. (2013). A Corporate Social Responsibility Multidimensional Indicator to evaluate the Effects on Financial Performance of the Chemical Industry. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 103(1), 10-28.
- Taticchi, P., Balachandran, K. et Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.

Tranfield, D., Denyer, D. et Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

* Tsaour, S. H., Lin, Y. C. et Lin, J. H. (2006). Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism. *Tourism Management*, 27(4), 640-653.

* Tselentis, V. S., Proprio, D. G. et Toanoglou, M. (2012). Comparative analysis of carrying capacity indices for the Central Aegean Islands. *European Research Studies*, 15(1), 155-170.

* Valeri, M. (2015). Sustainability development and competitiveness of Rome as a tourist destination. *Tourism and Hospitality Management*, 21(2), 203-217.

* Vila, M., Costa, G. et Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232-239.

Wartick, S. L. et Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

* Williams, P. W. et Ponsford, I. F. (2009). Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism. *Futures*, 41(6), 396-404.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wood, D. J. et Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

* Zorpas, A. A., Voukkali, I., et Pedreño, J. N. (2018). Tourist area metabolism and its potential to change through a proposed strategic plan in the framework of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3609-3620.

ANNEXES
Annexe A – Mots clés utilisés pour la collecte primaire

Thèmes	Langues	Mots clés
Performance Sociétale	Anglais	<i>CSP</i> <i>corporate social performance</i>
	Français	<i>PSE</i> <i>performance sociale</i> <i>performance sociétale</i>
Performance Globale	Anglais	<i>overall performance</i>
	Français	<i>performance globale</i>
Performance ESG / Performance TBL	Anglais / Français	<i>environmental* AND performance</i> <i>environnemental* AND performance</i> <i>gouvernance* AND performance</i> <i>social* AND performance</i>
	Anglais	<i>governance* AND performance</i>
	Anglais	<i>sustaina* AND performance</i>
Performance Durable	Français	<i>durab* AND performance</i>
	Anglais	<i>CSR AND performance</i> <i>corporate social responsibility AND performance</i>
Performance et RSE	Français	<i>RSE AND performance</i> <i>responsabilité sociale AND performance</i> <i>responsabilité sociétale AND performance</i>
	Anglais / Français	<i>touris* AND resort</i>
	Anglais	<i>mountain AND resort</i> <i>winter AND resort</i> <i>ski AND resort</i>
Station	Français	<i>montagne AND resort</i> <i>hiver AND resort</i> <i>ski AND resort</i>
	Anglais / Français	<i>destination*</i>
	Destination	

Annexe B – Mots clés utilisés pour la collecte secondaire

Langues	Chaînes de mots clés
Anglais	<i>touris* destination resort performance social environmental governance overall sustain*</i>
Français	<i>touris* destination station performance social environnemental gouvernance global durab*</i>

Annexe C – Définitions de la station de montagne données par les auteurs

Définitions

« A winter sports destination may be defined as a geographical, economic and social unit consisting of all those firms, organizations, activities, areas and installations which are intended to serve the specific needs of winter sports tourists. Because the markets linked to the products are quite stable, destinations may be seen as strategic business units from a management point of view. » (Flagestad et Hope, 2001, p. 449)

« A destination is based on groupings of organizations clustering together to form a destination context. The destination generally comprises a wide range of competing as well as complementary operators, public-private linkages and multiple sectors combined in an infrastructure. » (Nordin et Svensson, 2007, p. 55)

« The tourist destinations [...] seen as places or some form of actual or perceived boundary, such as physical boundaries of an island, political boundaries, or even market-created boundaries, and the specific methods employed to assess it. » (Dugulan et al., 2010, p. 742)

« A destination is not an individual company but, rather, a meta-management organization, pursuing sustainable competitive advantages, aimed at helping local companies create their own advantages. » (Vila et al., 2010, p. 234)

« This article uses the traditional economic-geography based destination approach, which allows us to define a destination as a geographical area of one country. » (Mihalic, 2013, p. 621)

« A destination can be a country, region, city, or village to which tourists travel. It is the 'geographical room' that offers tourists the complete 'tourist product'. » (Sorensson et Von Friedrichs, 2013, p. 15)

« The tourist destination as a network or as a group of actors brought together through relationships with specific rules, where the action of each individual influences others, meaning that common objectives must be defined and obtained in a coordinated way. » (Franzoni, 2015, p. 23)

« The tourist destination is conceived a system of government and management of the relationships among business actors aimed at consolidating and increasing its competitiveness, at national and international level. » (Valeri, 2015, p. 205)

« A Tourism destination can be considered as a geographical area (at different levels of analysis: country, region, city, etc.) where various types of experiences are organized and managed to attract tourists and to be enjoyed by them. » (Cuccia et al., 2016, p. 494)

« A tourism region can be considered as a Decision-Making Unit that employs certain inputs to obtain certain outputs. » (Ibanez et al., 2016, p. 10)
