

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/317833995>

LE TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE FRANÇAIS : UN ÉCOSYSTÈME SOCIAL ET ÉCONOMIQUE SPÉCIFIQUE

Article · June 2017

CITATION

1

READS

767

1 author:



Malek BOUHAOUALA

Université Grenoble Alpes

64 PUBLICATIONS 224 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Economical and Sociological determinants of inter-organizational collaboration in the sport and mountain tourism socio-economic ecosystem. [View project](#)



Tourisme sportif de montagne/Mountain sport tourism [View project](#)

Le tourisme sportif de montagne français est concentré en territoire alpin et essentiellement dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Celle-ci est reconnue comme la première à deuxième destination mondiale de montagne selon les saisons. Le territoire est doté d'équipements et d'infrastructures de qualité, de savoir-faire et d'industries de pointe, ce qui lui confère la possibilité de créer une offre intégrée, de qualité et globale. La variété de l'offre, des acteurs et des clientèles permet la multiplication des interactions transcendant les filières et les secteurs. Le tourisme sportif de montagne français possède indéniablement les caractéristiques d'un écosystème économique de niveau mondial par le fait de l'excellence de ses industries exportatrices, et d'autre part, un écosystème social par le fait de sa dépendance des acteurs socio-économiques et de son rôle dans la vie sociale du territoire. C'est donc un écosystème social et économique spécifique au territoire régional, donc non délocalisable, qui combine sport, tourisme et montagne pour former indiscutablement un enjeu socio-économique majeur, pesant 20 milliards de consommations, pour la première région de montagne en Europe.

LE TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE

Le tourisme de montagne français est fortement valorisé par les sports *outdoor*. Ces derniers participent à la mise en tourisme des territoires et tout particulièrement de la montagne. En effet, la montagne française, reconnue et connue pour l'excellence de ses opérateurs, a associé son développement économique à la fois aux services et aux industries du tourisme et des sports.

LE TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE FRANÇAIS : UN ÉCOSYSTÈME SOCIAL ET ÉCONOMIQUE SPÉCIFIQUE

En associant le tourisme, les sports *outdoor* et la montagne au développement des territoires montagneux en général, et alpins en particulier, la France a su créer une dynamique socio-économique vertueuse. La région Auvergne-Rhône-Alpes, deuxième région touristique française après l'Île-de-France, capte ainsi un peu plus de 14 % (soit 20 milliards d'euros) de la consommation touristique nationale. Le tourisme sportif y constitue alors un facteur d'attractivité¹.

Cette dynamique vertueuse constitue un des éléments fondamentaux du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation 2017-2021 (SRDEII) en Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) sous la désignation « DomEx8 »². En effet, AURA a su constituer un environnement d'excellence présentant des indices de spécialisation élevés en tourisme sportif de montagne reconnus comme territoire spécialisé par « *The European Cluster Observatory* ». La région accueille sur son territoire plus de 50 % des entreprises et des

industries de ce domaine. L'excellence de l'industrie, l'engagement des acteurs publics et institutionnels, la qualité des services, les capacités d'innovation des entreprises, l'implication des universités participent à sa compétitivité. La présence d'une diversité d'acteurs socio-économiques, d'opérateurs professionnels, de chercheurs et formateurs qui y interviennent, dont les enjeux convergent vers le développement du marché territorialisé, correspond aux caractéristiques d'un écosystème d'affaires spécifique au sens de James Moore³. ●●●

1. Ce travail a été réalisé grâce au soutien financier du LABEX ITEM (ANR-10-LABX-50-01) dans le cadre du programme « Investissements d'Avenir » géré par l'Agence nationale de la recherche.

2. 8^e domaine d'excellence de la SRDEII 2017-21 de

la Région Auvergne-Rhône-Alpes (DomEx8).

3. J.F. Moore, *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystem*, New York, HarpperBusiness, 1996.

●●● Il est spécifique car dépendant des atouts associés à la montagne et est donc non délocalisable, ce qui en fait un marché attractif pour les entreprises et pour les clientèles régionales, nationales et internationales. La région AURA en associant au tourisme sportif de montagne, « industries et services », « aménagement et articles de sport », « tourisme et sports *outdoor* de montagne », « thermalisme et bien-être » génère une consommation touristique équivalente à plus de 8 % de son PIB (estimé à 240 milliards d'euros en 2013). Elle se situe ainsi en deuxième place après l'Île-de-France et devant la région PACA en captant 14 % de la consommation touristique française. Par exemple, le secteur du ski y représente un poids économique de taille estimé à plus de 7 milliards d'euros⁴. Les industries relatives au tourisme sportif de montagne, bien installées dans la région, dégagent un chiffre d'affaires global hors taxes estimé entre 4,3 et 5,3 milliards d'euros selon les sources⁵. Ces données permettent en effet de mesurer la qualité, le poids économique et le rôle social de l'ensemble de cet écosystème.

Cependant, la globalisation, la généralisation des technologies du Web et du numérique ont amplifié et accéléré la concurrence entre les destinations touristiques. La fidélisation et l'attractivité des clientèles deviennent alors centrales, voire vitales pour la compétitivité et le développement économique du territoire régional. Dans le cas AURA, la compétitivité économique de l'activité touristique est autant fondée sur les avantages comparatifs que constituent ses ressources naturelles (montagne, neige, thermalisme, cours d'eau...) que sur les avantages construits par ses acteurs socio-économiques à partir de moyens propres.

DÉFINITION

L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

James Moore (1996) s'est inspiré du concept d'écosystème biologique (Arthur Tansley, 1935) pour donner sens à une nouvelle conception remettant en question la coordination du marché par la concurrence ou la hiérarchie. En effet, dans l'écosystème biologique coexistent des espèces vivantes différentes interagissant pour leur maintien et celui du site. Par exemple, si une espèce de prédateur ou de proie évolue, l'autre fait autant pour préserver l'équilibre du milieu. Cela introduit l'idée de la coévolution au sein des marchés constitués en écosystèmes. Pour Moore (1996), les acteurs en présence dans un écosystème d'affaires interagissent de la même manière et visent un objectif commun : accroître les bénéfices accordés à leurs clients pour en attirer d'autres. Pour ce faire, produire des solutions collectives qui bénéficient à tous devient le moyen approprié.

L'écosystème d'affaires introduit l'idée de coévolution et coopération des acteurs d'un marché par l'intermédiaire de la coopération dans l'élaboration de solutions collectives stratégiques pour l'écosystème. Cette idée est valable face aux problèmes ou situations les plus complexes où les acteurs pris individuellement n'ont pas les compétences, ressources et connaissances pour produire les solutions tout seul. ■

L'avantage comparatif que constitue la montagne (et ses attributs) est largement valorisé par l'existence des infrastructures de pointe, d'une population qualifiée, de clientèles importantes et d'une offre de qualité. La bonne connaissance actualisée et inscrite dans le temps long des clientèles de séjours et de proximité, nationales et internationales, d'hiver et d'été est stratégique pour que les entreprises continuent à apporter des solutions innovantes répondant aux bénéfices recherchés par des clientèles de plus en plus volatiles et exigeantes. L'innovation et la satisfaction des clientèles sont donc au centre des enjeux stratégiques de l'écosystème social et économique (ESE) du tourisme sportif de montagne pour maintenir les emplois, le niveau d'activité et la

compétitivité de la région face à la concurrence internationale, au changement climatique et aux évolutions sociétales.

L'ÉCOSYSTÈME SOCIAL ET ÉCONOMIQUE (ESE) DU TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE

La conceptualisation du tourisme sportif de montagne en écosystème permet d'aller au-delà des visions par secteur ou par filière professionnelle où le développement des activités économiques et sociales serait exclusivement l'émanation des entreprises issues d'une filière ou d'un secteur particulier (par exemple l'industrie de l'aménagement ou des articles de sport, les stations de ski, les services d'hébergements, les remon-

4. Domaines skiables de France.

5. Cf. Indices de spécialisation des régions européennes.

tées mécaniques, etc.). En effet, ces visions posent quelques questions car elles ne permettent pas d'identifier l'ensemble des effets socio-économiques, de comprendre la coévolution des acteurs ni d'imaginer des réponses adaptées à la concurrence globalisée. Les projets collaboratifs, le partage de connaissances et de compétences, la convergence des stratégies que rend possible l'ESE permettent une meilleure compétitivité à l'international. En effet, dans cette configuration les acteurs socio-économiques ne se perçoivent plus comme concurrents, mais plutôt comme des partenaires. La confiance au sein de l'ESE devient alors forte, ce qui réduit considérablement les coûts de transaction qu'aurait pu générer une défiance entre les acteurs réduisant ainsi la compétitivité et l'attractivité du territoire ce qui n'est pas neutre vis-à-vis de la vie sociale et économique.

D'autres domaines industriels ont démontré l'efficience des écosystèmes d'affaires, notamment en matière de développement et d'innovation. Pour exemple, citons le domaine des nouvelles technologies du numérique et d'internet, organisé dès l'origine et naturellement en écosystème qui a permis de nouvelles interactions entre des acteurs différents et de nouvelles possibilités d'intervention (e. g : celle des consommateurs) sur le marché et dans l'émergence de l'innovation. Le bouleversement de certains marchés comme celui des biens de loisirs culturels et l'émergence de nouvelles manières de commercialiser la musique et la vidéo en sont de bonnes preuves.

D'autre part, les dynamiques des entreprises et des institutions non marchandes en matière de tourisme sportif de montagne se réfèrent à des logiques différentes qui souvent ont tendance à diverger dans une

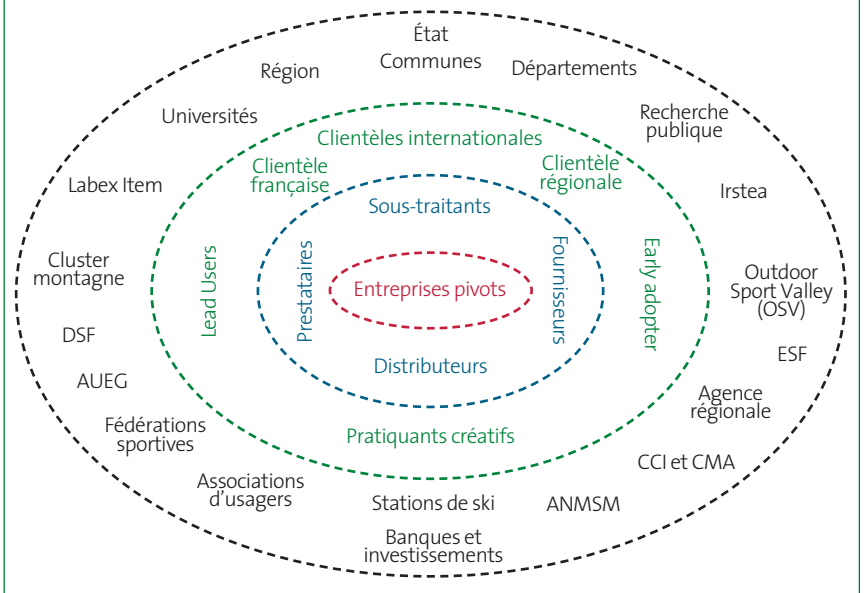
vision en silo par secteurs ou par chaînes de valeur. Cependant, même si les logiques économiques et/ou industrielles des acteurs sont de natures différentes, l'ESE permet un alignement des stratégies et la coopération pour converger les actions vers l'attractivité du territoire.

En effet, les logiques entrepreneuriale (contrainte à court et moyen termes par le profit), institutionnelle (guidée par le développement de l'emploi et la cohésion sociale du territoire), des clientèles (animée par l'aspect ludique et hédoniste de la montagne) semblent être interdépendantes et intéressées par l'amélioration de la

qualité des services et des conditions d'accès à ce marché. Cependant, en l'absence d'un alignement sur une vision commune, ces trois logiques fondées sur des modèles différents (marchand, public et privé) peuvent ne pas s'équilibrer, voire créer une asymétrie non favorable à la compétitivité du territoire sur le long terme⁶. L'ESE pertinente a pour vocation de gouverner les interactions et les investissements de manière favorable à la coévolution des acteurs et au succès des solutions collaboratives issues des entreprises et des institutions (aérospatial) et/ou des communautés d'utilisateurs (musique en ligne).



SCHÉMA DE L'ESE DU TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE EN AURA



Source : M. Bouhaouala (1^{er} Congrès du Labex Item, Session 9, Grenoble, 11 au 13 janvier 2017).

6. M.-P. Bès et al, *Paires et réseaux des laboratoires du Centre national de la recherche scientifique et de leurs partenaires*, REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales Vol. 19, #9, 2010.

●●● LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ESE DU TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE

Le tourisme sportif de montagne en région AURA est constitué en un écosystème d'affaires fondé et en lien avec deux dimensions majeures : sociale et économique.

Sa dimension sociale renvoie au rôle de cohésion sociale que joue le tourisme sportif de montagne par l'emploi généré dans le maintien de l'habitat montagnard et des populations en activité dans un territoire contraignant ; à la dépendance de ce marché des populations à la fois qualifiées (salariés), entreprenantes (entreprises) et innovantes (les deux).

Sa dimension économique fait référence : à l'existence d'un marché régional, national et international, aux investissements et aménagements privés et publics et à son rôle au développement économique de la région. Partant, le tourisme sportif de montagne fait converger un ensemble d'acteurs différents et des enjeux variés, voire parfois contradictoires dans une vision classique du marché, vers l'attractivité, la compétitivité et le développement socio-économique. L'idée d'ESE impose aux acteurs le principe de la coévolution et met en interdépendance les dimensions économique et sociale autour de la convergence vers l'intérêt du territoire. En d'autres termes, lorsque l'économique va bien la cohésion sociale s'en porte bien, et lorsque la société trouve son épanouissement l'économie trouve facilement les conditions de son développement.

L'écosystème social et économique du tourisme sportif de montagne en AURA présente les caractéristiques suivantes :

- ancrage territorial fort dans les massifs et dans les Alpes de la région ;
- implication, interdépendance et coévolution des acteurs locaux quelle que soit leur nature ;
- présence de plusieurs filières industrielles (ski, aménagements, matériels sportifs, BTP, services, etc.) et secteurs (hébergement, services sportifs, sécurité, transport, etc.) articulées autour du client ;
- disponibilité et développement des différentes compétences nécessaires à l'excellence industrielle, recherche et formation, recherche et développement, innovation, promotion, production, financement, etc. ;
- alignement de l'ensemble des acteurs sur une politique régionale partagée en matière de tourisme sportif de montagne ;
- existence de réseaux assurant le développement de relations inter-firmes : agences régionales, groupements de professionnels, *cluster*, pôle de compétitivité, grappes d'entreprises, chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie et chambres de métiers et de l'artisanat), etc. ;
- existence de partenariats recherche-industrie et public-privé ;
- existence d'associations de pratiquants de sports *outdoor* et présences de fédérations sportives ou d'associations d'usagers de la montagne ;
- développement de savoir-faire local, de formations spécifiques, etc. ;
- l'existence d'entreprises pivots leaders mondiaux dans leurs domaines ;
- coexistence d'acteurs de l'exploration et de la production ;
- présence de structures d'investissements et d'investisseurs (banques, fonds privés, *business Angels*, etc.).

LES EFFETS DE L'ESE DU TOURISME SPORTIF DE MONTAGNE

L'ESE du tourisme sportif de montagne en région AURA implique un ensemble d'acteurs de natures variées et déployant des activités socio-économiques différentes, mais convergeant tous et toutes vers l'enjeu de l'attractivité et du développement social et économique de la montagne française. La vision de marché classique, sectorielle ou par chaîne de valeurs spécifique à une activité industrielle n'aurait pas permis de mettre en synergie des actions de coopération bénéficiant à l'ensemble du territoire. Ainsi, actuellement en référence à un programme de recherche sur l'innovation écosystémique en tourisme sportif de montagne (financé par le Labex Item : ANR-10-LABX-50-01), on est autorisé à confirmer le succès de cet ESE en matière de solution collaborative dans le domaine du développement commercial du tourisme sportif de montagne. Les acteurs de l'ESE du tourisme sportif de montagne, qu'ils soient de l'industrie ou des services, de nature marchande, publique ou associative, du monde économique ou universitaire, ont su coopérer pour évoluer ensemble sur les marchés internationaux (en termes d'exportation et d'attractivité de clientèles et d'entreprises). Les nombreux et juteux contrats décrochés par les entreprises de la région ces derniers mois sur le marché chinois à l'occasion de l'organisation des Jeux olympiques de 2022 dans la province du Hebei en est une preuve évidente⁷. Au stade actuel de la recherche on n'est pas en position de confirmer l'hypothèse que l'ESE du tourisme sportif de montagne est producteur de solutions innovantes issues de projets collaboratifs comme on pourrait le prétendre pour

7. « Pourquoi les JO d'hiver de Pékin sont un jackpot pour la filière montagne », *Challenges*, 23 févr. 2017, www.challenges.fr.

l'écosystème d'affaires de l'aérospatial français. Si de nombreuses innovations sont observées elles restent de nature entrepreneuriale et non écosystémique avec des impacts forts sur l'entreprise et faibles sur l'ESE car n'impactant pas l'activité de l'ensemble et ne bouleversant pas l'équilibre du marché à l'échelle globale. Les raisons de cette situation se résument en trois points importants :

- le mode de gouvernance de l'innovation collaborative n'est pas encore écosystémique, cela est identifiable à travers les modes de financement souvent sous forme de subventions publiques passant par des appels à projets imposant une démarche *top-down* non compatible avec la nature écosystémique et non en phase avec les interactions inter-firmes ;

- les entreprises marchandes sont encore protectrices de leurs marchés respectifs et de leurs technologies vis-à-vis des autres acteurs proches par le marché ou par le type d'industrie. Cela s'explique par, d'une part, les coûts de développement et de protection (brevets) des technologies, et d'autre part, leur capacité à trouver des innovations de croissance par des ressources propres ;

- la faiblesse des relations entre les entreprises et la recherche universitaire en raison du manque de savoir-faire, d'expérience et surtout de l'absence d'un cadre facilitateur des partenariats publics-privés. Les volontés sont présentes, mais les pratiques et les habitudes jouent un rôle de blocage.

CONCLUSION

L'ensemble des acteurs du tourisme sportif de montagne expriment clairement leur

conviction d'aller vers le développement de l'innovation collaborative car l'écosystème social et économique évolue en ce sens et la globalisation de la concurrence l'impose. Ce n'est qu'une question de temps suffisant pour changer les habitudes, trouver la gouvernance adéquate aux interactions qu'exige le travail collaboratif et mettre en place les canaux de financement adaptés à l'innovation collaborative au sein de cet écosystème. L'ensemble des adaptations à mettre en œuvre doivent contribuer à réduire les coûts de transaction générés par les trois causes contribuant à freiner l'innovation écosystémique citées ci-dessus.

La définition du tourisme sportif de montagne, d'un point de vue de l'économie classique privilégiant, d'une part,

une approche par le client-roi ou par l'offre, ou d'autre part, une coordination par la concurrence ou par la hiérarchie est insuffisante au regard des changements majeurs liés à la globalisation, au climat, au numérique et aux sociétés qui imposent aux territoires touristiques telle que la montagne de changer d'échelle et de dimension dans le pilotage de son activité économique et sociale. Aborder le tourisme sportif en général et celui de la montagne en particulier du point de vue de l'écosystème social et économique à partir des effets socio-économiques qu'il génère sur un territoire, des modèles de gouvernance et économiques qu'il met en place selon ses spécificités propres est bien plus heuristique et opérationnel. ■



AUTEUR **Malek Bouhaouala**

TITRE Maître de conférences, Labex Item/
Université Grenoble-Alpes, Laboratoire SENS